



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL IBEROAMERICANA**  
**ÁREA DE INGENIERÍA DE PROYECTOS**

**DOCTORADO EN PROYECTOS**

**Línea de Investigación en Gestión Empresarial y Desarrollo Directivo**

## **TESIS DOCTORAL**

Título

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPACTO EN EL CLIMA  
LABORAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES DE UNA  
UNIVERSIDAD PÚBLICA DEL ESTADO DE SONORA**

Doctorando/a

**MTRA. BETHANIA IRELIA MEZA LÓPEZ**

Director

**DR. LUIS ENRIQUE IBARRA MORALES**

**Septiembre del 2024**





**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL IBEROAMERICANA**  
**ÁREA DE INGENIERÍA DE PROYECTOS**

**DOCTORADO EN PROYECTOS**

**Línea de Investigación en Gestión Empresarial y Desarrollo Directivo**

## **TESIS DOCTORAL**

Título

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPACTO EN EL CLIMA  
LABORAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES DE UNA  
UNIVERSIDAD PÚBLICA DEL ESTADO DE SONORA**

Doctorando/a

**MTRA. BETHANIA IRELIA MEZA LÓPEZ**

Director

**DR. LUIS ENRIQUE IBARRA MORALES**

**Septiembre del 2024**

**Dr. Luis Enrique Ibarra Morales**, en calidad de Director de la Tesis Doctoral de la doctoranda, **Mtra. Bethania Irelia Meza López**.

## **FIRMO**

Este documento como prueba de mi conformidad con que la alumna presente a evaluación la presente **Tesis Doctoral: “La Gestión del Talento Humano y su Impacto en el Clima Laboral desde la Perspectiva de los Docentes de una Universidad Pública del Estado de Sonora”**, al cumplir los requisitos científicos, metodológicos y formales exigidos.

En Hermosillo, Sonora; a 21 de junio de 2024.

**Vº Bº del director y/o directores de tesis**

Firmado

**El doctorando/a,**

Firmado

---

<sup>1</sup> Esta hoja irá firmada por todos los implicados e incluida tras la portada de la PTD o TD.

## COMPROMISO DE AUTOR

Yo, **BETHANIA IRELIA MEZA LÓPEZ** con número de identidad **MXDODP2334873** y alumna del programa académico **DOCTORADO EN PROYECTOS**, de la Universidad Internacional Iberoamericana (UNINI)

**DECLARO:**

Que el contenido del presente documento es un reflejo de mi trabajo personal y manifiesto que, ante cualquier notificación de plagio, copia o falta a la fuente original, soy responsable directo legal, económico y administrativo sin afectar al Director del trabajo, a la Universidad y a cuantas instituciones hayan colaborado en dicho trabajo, asumiendo las consecuencias derivadas de tales prácticas.

**En Hermosillo, Sonora, México; a 21 de junio de 2024**

Firma: \_\_\_\_\_





**Año 16 / Núm. 40 / julio – diciembre 2023**  
**Revista de Investigación Académica sin Frontera**  
**ISSN 2007-8870**



Navojua, Sonora, a 22 de noviembre de 2023.

**MTRA. BETHANIA IRELIA MEZA LÓPEZ**  
**DR. LUIS ENRIQUE IBARRA-MORALES**  
**MTRA. ANTONIA VALENZUELA SANDOVAL**  
**MTRA. ELIMEY ZÚÑIGA MAZÓN**  
**UNIVERSIDAD ESTATAL DE SONORA**  
**PRESENTE:**

Por este medio le informamos que el artículo para publicación “Clima laboral y compromiso organizacional en docentes de una institución de educación superior en Sonora”, fue recibido el 7 de septiembre de 2023, y dictaminado mediante arbitraje favorablemente el 17 de noviembre de 2023, para publicarse en la edición No. 40 de la Revista de Investigación Académica sin Frontera correspondiente al segundo semestre de 2023, periodo julio-diciembre 2023. Con Reserva de Derecho al Uso Exclusivo No. 04-2014-030713263800-203 e ISSN 2007-8870, inscrita al Catálogo 2.0 de LATINDEX con Número de folio 20014 e Indexada a los Cite Factor Academic Scientific Journal e International Innovative Journal Impacto factor (IIJIF) y a la Red de Revistas Latinoamericanas en Ciencias Sociales, Red Iberoamericana (REDIB), IJIFACTOR INDEXING y Neliti, DORA, Dialnet, Google académico, CRIS Unison.

<https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx>

Agradecemos su colaboración.

**A T E N T A M E N T E**  
**“El Saber de Mis Hijos Hará Mi Grandeza”**

**DR. FRANCISCO ESPINOZA MORALES**  
**EDITOR RESPONSABLE**



C.c.p. Archivo.

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación causa-efecto entre la gestión del talento humano y el clima laboral desde la perspectiva de los docentes adscritos a la Universidad Estatal de Sonora. Cabe resaltar que, su realización está justificada en las pocas investigaciones que se han realizado en el ámbito educativo, sobre todo en el nivel superior, donde la percepción personal del clima laboral es considerada por los docentes, la cual es muy importante para las autoridades educativas al momento de participar en los procesos de toma de decisiones conducentes a favorecer el desarrollo de actividades formativas con un impacto positivo y directo en los estudiantes y egresados; al mismo tiempo que, se contribuye en mejorar la calidad de la educación superior en México. Se utilizó una muestra aleatoria probabilística estratificada con afijación proporcional, para lo cual se obtuvieron 415 cuestionarios válidos. Se realizó una investigación empírica con un enfoque deductivo-cuantitativo al usar la estadística descriptiva y multivariada para poder medir con precisión las variables implicadas. La investigación fue de tipo explicativa al establecer relaciones de causalidad y, descriptiva, por describir los hechos como son observados. Tuvo un diseño no experimental-correlacional y de corte transversal. Se concluye la existencia de una relación positiva y significativa entre la gestión del talento humano en sus tres dimensiones: comportamiento organizacional, compensación laboral y comunicación con el clima laboral que prevalece en la institución de educación superior desde la perspectiva de los docentes. Asimismo, se encontró suficiente evidencia estadística para corroborar una relación fuerte entre la gestión humana y el clima laboral con el compromiso organizacional de los profesores. El presente estudio puede contextualizarse en la mayoría de las universidades del estado de Sonora, como una futura línea de investigación.

**Palabras clave:** compromiso organizacional, clima laboral, educación superior, gestión humana.

## **Abstract**

This research aims to determine the causal relationship between human resource management and work climate from the perspective of faculty members at the Universidad Estatal de Sonora. It is worth noting that this study is justified by the few investigations conducted in the educational field, especially at the higher education level, where the personal perception of the work climate is considered by faculty members, which is very important for educational authorities when participating in decision-making processes aimed at promoting the development of training activities with a positive and direct impact on students and graduates; at the same time, it contributes to improving the quality of higher education in Mexico. A stratified random sample with proportional allocation was used, for which 415 valid questionnaires were obtained. An empirical investigation with a deductive-quantitative approach was carried out using descriptive and multivariate statistics to accurately measure the variables involved. The research was explanatory in nature, establishing causal relationships, and descriptive, as it describes the facts as they are observed. It had a non-experimental correlational cross-sectional design. It is concluded that there is a positive and significant relationship between human resource management in its three dimensions: organizational behavior, compensation, and communication with the work climate that prevails in the higher education institution from the perspective of faculty members. Likewise, sufficient statistical evidence was found to corroborate a strong relationship between human resource management and work climate with organizational commitment among professors. This study can be contextualized in most universities in the state of Sonora, as a future line of research.

**Keywords:** higher education, human management, organizational commitment, work environment.



## **Agradecimientos**

A Dios por protegerme y abrirme camino, por darme fuerzas y sabiduría para superar los obstáculos y dificultades que se presentaron en todas las etapas de mi vida y por darme la oportunidad de estar aquí hoy agradeciendo y presentando este logro académico.

A mis hijos Stephanie y Daniel Adrián, que me dan la fortaleza para seguir adelante en todo lo que me propongo y que cada meta alcanzada les quede como ejemplo de que lo que sueña se puede lograr, los adoro mis pedazos.

A mi esposo Héctor Javier que siempre me apoya y respalda en todos los proyectos, que, aunque no está con nosotros físicamente en la misma ciudad, hace todo lo posible por estar presente siempre, te amo mi amor, gracias por tus palabras siempre de fuerza y aliento.

A mi padre Fidencio que le agradezco todo lo que soy, le toco el inicio de este trabajo, sin embargo, se me fue en el camino, te lo dedico con todo mi amor papá, siempre estás conmigo.

A mi madre Irma Alicia, que siempre ha estado presente, sin soltarme de su mano y me ha ayudado a afrontar los retos en lo personal y profesional. Eres mi luz mamá, te quiero mucho.

A ambos que a través de sus enseñanzas y cariño han dejado una huella imborrable en mi vida, y que con todo su sacrificio, amor y dedicación me han inculcado la importancia del trabajo, dedicación y responsabilidad.

A mi hermano Jesús Héctor, mi gran aliado desde pequeños que nos apoyábamos tanto, que fuimos una gran mancuerna y familia cuando estábamos juntos con nuestros padres, te quiero chamaco.

A mi gran amiga Antonia por su apoyo, la quiero mucho, gracias por su acompañamiento, por sus conocimientos, por su desesperación que todo empezó como un sueño y ahora después de casi 6 años está por terminar, por decirme y mostrarme que si se puede y por ayudarme en los días buenos y no tan buenos.

A mi Director de Tesis, un especial agradecimiento al Dr. Luis Enrique Ibarra Morales, con todo respeto y admiración le doy las gracias a un gran ser humano, una persona tan comprometido que en todo momento me orientó con sus conocimientos que son invaluable para esta tesis, siempre con ética y profesionalismo y con esa energía, inteligencia que le caracteriza, gracias por su valioso apoyo, consejos y tiempo que desde el inicio y hasta el final mostro gran empatía, le doy las gracias porque sin usted esto no lo hubiera podido culminar.

Gracias a Dios por bendecirme con todos ustedes que me acompañaron y que espero en Él me de mucha vida para poder compartir más proyectos.

***Bethania Meza***

## Índice general

Resumen.....	7
Abstract.....	8
Agradecimientos .....	9
Introducción .....	20
Antecedentes .....	20
Marco conceptual.....	20
Metodología .....	23
Capítulo I. Planteamiento de la investigación.....	26
1.1 Justificación de la investigación .....	26
1.2 Problema de investigación .....	31
1.2.1 Preguntas de investigación.....	33
1.2.2 Hipótesis general y específicas .....	34
1.3 Objetivos generales y específicos.....	37
1.3.1 Objetivo general.....	37
1.3.2 Objetivos Específicos.....	37
Capítulo II. Revisión de la literatura.....	39
2.1 La gestión del talento humano en el ámbito educativo internacional .....	39
2.2 La gestión del talento humano en el ámbito educativo nacional .....	42
2.3 Satisfacción laboral .....	88
2.4 Clima organizacional.....	97
2.5 Compromiso organizacional.....	102
2.6 Escala: Clima Laboral CL-SPC .....	117
2.7 Desempeño docente .....	124
2.8 Historia de la Universidad .....	125
2.8.1 Oferta educativa.....	127
2.8.2 Planta académica .....	129
2.8.3 Profesores en el SNII.....	130
2.8.4 Perfil Deseable Prodep .....	131
2.9 El objeto de estudio.....	131

Capítulo III. Metodología .....	136
3.1 Introducción .....	136
3.2 Diseño de la investigación .....	136
3.3 Población y muestra del estudio .....	138
3.3.1 Población .....	138
3.3.2 Muestra .....	139
3.4 Hipótesis de investigación.....	142
3.4.1 Hipótesis general de investigación.....	144
3.5 Variables y dimensiones implicadas .....	147
3.5.1 Matriz de operacionalización de las variables.....	148
3.6 Instrumento de medición .....	151
3.7 Análisis de datos .....	153
3.7.1 Análisis de datos descriptivos .....	154
3.7.2 Análisis de datos multivariados.....	154
3.8 Prueba piloto .....	155
3.8.1 Muestra de la prueba piloto .....	156
3.8.2 Estadística descriptiva de la muestra piloto .....	157
3.8.3 Prueba de confiabilidad y validez del instrumento de investigación.....	157
3.8.4 Análisis factorial confirmatorio .....	164
Capítulo IV. Resultados.....	176
4.1 Estadística descriptiva .....	176
4.1.1 Variable gestión del talento humano.....	176
4.1.2 Variable clima laboral.....	178
4.2 Datos generales de la muestra .....	181
4.3 Análisis de correlación .....	192
4.3.1 Análisis de la variable: Gestión del Talento Humano.....	192
4.3.2 Dimensiones de la Gestión del Talento Humano y Clima Laboral .....	199
4.3.3 Gestión del Talento Humano y Compromiso Organizacional .....	203
4.3.4 Gestión del Talento Humano y las dimensiones del Clima Laboral .....	212
4.3.5 Compromiso organizacional y el clima laboral .....	214
4.4 Grado de asociación entre variables (Chi-cuadrada) .....	215

4.5 Grado de correlación entre variables (Tau de Kendall) .....	221
4.6 Correlación entre los ítems de la GTH y el clima laboral. ....	224
4.7 Correlaciones entre los ítems de GTH y compromiso organizacional.....	227
4.8 Análisis multivariante .....	229
4.8.1 Modelo de regresión logística multinomial .....	230
4.8.2 Prueba H de Kruskal-Wallis .....	237
4.8.3 Análisis de correspondencias simples .....	241
4.8.4 Análisis de correspondencia múltiple .....	253
4.9 Discusión e impactos de los resultados .....	257
Conclusiones .....	264
Futuras líneas de investigación.....	276
Referencias bibliográficas .....	277
Anexo 1. Aprobación del comité de ética. ....	294
Anexo 2. Cuestionario para evaluar la gestión del talento humano .....	295
Anexo 3. Cuestionario para evaluar el clima laboral .....	299
Anexo 4. Cuestionario para evaluar el compromiso organizacional.....	301

## **Índice de tablas**

Tabla 1 Salto graduales en Gestión del Talento Humano .....	49
Tabla 2 Características de la gestión humana: antes y después .....	50
Tabla 3 La nueva orientación en el mundo moderno. ....	53
Tabla 4 Bases estructurales del talento humano.....	54
Tabla 5 Funciones de la gestión del talento humano. ....	74
Tabla 6 Factores de la satisfacción en el trabajo. ....	92
Tabla 7 Marco conceptual del compromiso organizacional.....	105
Tabla 8 Dimensiones del compromiso organizacional. ....	113
Tabla 9 Oferta educativa 2021. ....	128
Tabla 10 Muestreo estratificado con afijación proporcional.....	141
Tabla 11 Distribución final de las encuestas aplicadas por estrato. ....	142
Tabla 12 Matriz de operacionalización de la variable GTH. ....	149
Tabla 13 Matriz de operacionalización de la variable CL-SPC.....	150
Tabla 14 Matriz de operacionalización de la variable COL.....	151
Tabla 15 Clases para el coeficiente de correlación.....	153
Tabla 16 Grado de confiabilidad del instrumento de investigación.....	158
Tabla 17 Método de mitades partidas para la variable CL-SPC.....	159
Tabla 18 Método de mitades partidas para la variable GTH. ....	159
Tabla 19 Método lambda-2 de Guttman para la variable CL-SPC. ....	161
Tabla 20 Método lambda-2 de Guttman para la variable GTH.....	161
Tabla 21 Puntuaciones para interpretación alfa de Cronbach.....	162
Tabla 22 Alfa de Cronbach para la variable clima laboral (CL-SPC).....	163
Tabla 23 Estadísticos descriptivos para la variable clima laboral (CL-SPC). ....	163
Tabla 24 Alfa de Cronbach para la variable gestión del talento humano. ....	164
Tabla 25 Estadísticos descriptivos para la variable gestión del talento humano. ....	164
Tabla 26 Resultados de asimetría y curtosis para la variable CL.....	165
Tabla 27 Resultados de asimetría y curtosis para la variable GTH.....	166
Tabla 28 Prueba KMO y Bartlett para la variable clima laboral. ....	167
Tabla 29 Prueba KMO y Bartlett para la variable gestión de talento humano. ....	167

Tabla 30 Factor de extracción para la variables clima laboral.....	169
Tabla 31 Factor de extracción para la variable gestión del talento humano.....	170
Tabla 32 Varianza total explicada para la variable clima laboral. ....	171
Tabla 33 Varianza total explicada para la variable gestión del talento humano. .	172
Tabla 34 Cargas factoriales para la variable clima laboral (CL-SPC).....	173
Tabla 35 Cargas factoriales para la variable gestión del talento humano. ....	174
Tabla 36 Estadísticos descriptivos para la variable gestión del talento humano.	177
Tabla 37 Estadísticos descriptivos para la variable clima laboral.....	180
Tabla 38 Género de los participantes.....	181
Tabla 39 Rango de edad de los profesores. ....	182
Tabla 40 Nivel de estudios máximo de los profesores. ....	183
Tabla 41 Estado civil actual de los profesores. ....	185
Tabla 42 Unidad Académica de adscripción de los profesores. ....	187
Tabla 43 Tipo de contratación de los profesores.....	188
Tabla 44 Tipo de contratación del profesor por unidad Académica.....	189
Tabla 45 Categoría y nivel de contratación de los profesores.....	190
Tabla 46 Carrera de adscripción de los profesores.....	191
Tabla 47 Niveles de gestión de talento humano en la universidad.....	193
Tabla 48 Nivel de gestión del comportamiento organizacional.....	196
Tabla 49 Nivel de gestión de la comunicación en la universidad. ....	196
Tabla 50 Gestión de la compensación laboral en la universidad.....	197
Tabla 51 La gestión de talento humano y clima laboral. ....	198
Tabla 52 Comportamiento organizacional y su relación con el clima laboral. ....	200
Tabla 53 Comunicación y su relación con el clima laboral. ....	201
Tabla 54 Compensación laboral y su relación con el clima laboral. ....	202
Tabla 55 GTH y su relación con el compromiso organizacional.....	204
Tabla 56 Comportamiento organizacional y compromiso afectivo. ....	205
Tabla 57 Compromiso organizacional y compromiso de continuidad.....	205
Tabla 58 Comportamiento organizacional y compromiso normativo. ....	206
Tabla 59 Comunicación y compromiso afectivo de los profesores.....	207
Tabla 60 Comunicación y compromiso de continuidad. ....	208

Tabla 61 Comunicación y compromiso normativo. ....	209
Tabla 62 Compensación laboral y compromiso afectivo. ....	210
Tabla 63 Compensación laboral y compromiso de continuidad. ....	211
Tabla 64 Compensación laboral y compromiso normativo. ....	212
Tabla 65 Gestión del talento humano y las dimensiones del CL-SPC. ....	214
Tabla 66 Compromiso organizacional y el clima laboral. ....	215
Tabla 67 Prueba Chi-cuadrada para la variable GTH y la Unidad Académica. ...	216
Tabla 68 Prueba V-Cramer para la variable GTH y la Unidad Académica. ....	217
Tabla 69 Prueba Chi-cuadrada para la variable clima laboral y género. ....	218
Tabla 70 Prueba V-Cramer para la variable clima laboral y género. ....	218
Tabla 71 Prueba V-Cramer para la variable clima laboral y tipo de contrato. ....	220
Tabla 72 Prueba Chi-cuadrada para la variable CL y rango de edad. ....	221
Tabla 73 Prueba V-Cramer para la variable clima laboral y el rango de edad. ...	221
Tabla 74 Prueba de normalidad K-S para las variables involucradas. ....	222
Tabla 75 Correlaciones de Tau de Kendall. ....	222
Tabla 76 Relación entre gestión del talento humano y clima laboral. ....	223
Tabla 77 Prueba Tau-b de Kendall para las variables GTH y CL-SPC. ....	224
Tabla 78 Prueba Tau-c de Kendall para las variables GTH y CL-SPC. ....	224
Tabla 79 Correlaciones Tau-c de Kendall entre ítems de GTH y CL-SPC. ....	226
Tabla 80 Correlaciones Tau-c de Kendall entre ítems de GTH y CL-SPC. ....	228
Tabla 81 Procesamiento de casos. ....	230
Tabla 82 Resumen de los pasos. ....	231
Tabla 83 Información de ajuste de los modelos generados. ....	232
Tabla 84 Bondad de ajuste del modelo. ....	232
Tabla 85 Valor del Pseudo R cuadrado. ....	233
Tabla 86 Pruebas de razón de verosimilitud del modelo. ....	234
Tabla 87 Estimaciones de los parámetros. ....	235
Tabla 88 Comparaciones entre parejas: GTH y Unidad Académica. ....	240
Tabla 89 Tabla de correspondencias simples. ....	242
Tabla 90 Resumen del modelo generado. ....	243
Tabla 91 Puntos de filas generales. ....	243



Tabla 92 Puntos de columna generales. ....	245
Tabla 93 Resumen del modelo generado. ....	247
Tabla 94 Puntos de filas generales. ....	248
Tabla 95 Puntos de columnas generales. ....	249
Tabla 96 Total de iteraciones. ....	254
Tabla 97 Resumen del modelo.....	254
Tabla 98 Medidas discriminantes del modelo.....	256

## **Índice de figuras**

Figura 1 Componentes del capital humano.....	56
Figura 2 Composición del capital intelectual.....	57
Figura 3 Dilemas en la construcción de una propuesta de valor de la GTH.....	60
Figura 4 La cadena de valor a partir de las personas.....	61
Figura 5 La propuesta de valor de la gestión de talento humano.....	61
Figura 6 El proceso de selección.....	71
Figura 7 El talento individual.....	77
Figura 8 Niveles del clima organizacional.....	101
Figura 9 Ecosistema del clima organizacional.....	106
Figura 10 Relación entre los niveles de compromiso y motivación.....	108
Figura 11 Proporción de PTC con estudios de doctorado.....	130
Figura 12 Modelo gráfico de las hipótesis de investigación.....	145
Figura 13 Dispersión de los datos para la variable gestión del talento humano..	177
Figura 14 Distribución de los datos para la variable clima laboral.....	179
Figura 15 Género de los profesores.....	181
Figura 16 Rango de edad de los profesores.....	182
Figura 17 Nivel de estudios de los profesores.....	183
Figura 18 Niveles de estudio por rango de edad de los profesores.....	185
Figura 19 Estado civil de los profesores por Unidad Académica.....	186
Figura 20 Unidad Académica de adscripción de los profesores.....	187
Figura 21 Tipo de contratación de los profesores.....	188
Figura 22 Categoría de contratación de los profesores.....	190
Figura 23 Carrera de adscripción de los profesores.....	192
Figura 24 Niveles de gestión del talento humano en la Universidad.....	194
Figura 25 Clima laboral por género de los profesores.....	219
Figura 26 Prueba H de Kruskal-Wallis para la variable CL.....	238
Figura 27 Prueba H de Kruskal-Wallis para la variable GTH.....	239
Figura 28 Prueba H de Kruskal-Wallis para la variable CO.....	241
Figura 29 Puntos de fila para la variable GTH.....	244

Figura 30 Puntos de columna para la variable CL.....	245
Figura 31 Puntos de fila y columna para las dimensiones. ....	246
Figura 32 Puntos de fila para la variable CL. ....	248
Figura 33 Puntos de columna para la Unidad Académica del profesor.....	250
Figura 34 Puntos de fila y columna entre CL y Unidad Académica.....	251
Figura 35 Puntos de fila y columna para el CL y CO.....	253
Figura 36 Conjuntos de punto de categoría. ....	255
Figura 37 Medidas discriminantes del modelo. ....	257

## **Introducción**

A continuación, se ofrece una visión general de la investigación –gestión del talento humano y su impacto en la satisfacción laboral de los docentes de una universidad pública del estado de Sonora-, donde se pone de manifiesto los antecedentes, el marco conceptual y la vitrina metodológica, así como los diferentes apartados que integran la presente tesis doctoral.

## **Antecedentes**

Con base en la revisión de la literatura de carácter internacional, la mayoría de los estudios coinciden que la gestión del talento humano tiene un efecto significativo en el clima laboral desde la perspectiva del personal que labora en las organizaciones, en especial, en el sector educativo; asimismo, se confirma que, a mayor gestión del talento humano mejor será el clima laboral y, por ende, la satisfacción del personal.

En el ámbito nacional se han encontrado diversos estudios que contrastan con la realidad de la gestión del talento humano en la educación superior en México. Diversos autores consideran que la gestión del talento humano constituye un conjunto de acciones que se llevan a cabo al interior de una organización con el fin de contar con personal más calificado, motivado y satisfecho con sus labores que, con su trabajo pueda contribuir al logro de los objetivos estratégicos para que la organización sea más competitiva. En ese sentido, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE, 2009) indica que las universidades y otras instituciones de educación superior (IES) pueden jugar un papel importante en los sistemas de desarrollo de capital humano y de innovación.

## **Marco conceptual**

Algunos autores como Castillo (2006), Collings y Mellahi (2009), Restrepo (2009), Dessler (2009), Björkman y Smale (2010) e Ibáñez (2011), han concluido a través de sus investigaciones que la gestión del talento es un proceso humano y administrativo que constituye un factor estratégico para las organizaciones y que tiene como principal característica, el reclutar al personal calificado y con el perfil necesario

para que contribuya al logro de los objetivos organizacionales, mediante la aplicación de prácticas y políticas requeridas para una gestión eficiente.

Los estudiosos del talento humano como Jericó (2008), Tirso (2008) y Alles (2008), investigaron y encontraron tres puntos centrales: los conocimientos, las capacidades y la acción práctica que muestran la interconexión de los profesionales en el campo laboral a través de la praxis y el desarrollo de competencias. Es importante hacer mención que, el personal académico en las instituciones educativas es el responsable de contribuir en la formación de capital humano competitivo con sentido ético y comprometido con un futuro más prometedor con la sociedad, pero también es importante analizar desde la perspectiva de la administración educativa que tanto el docente se siente comprometido con la propia organización. La formación de alumnos depende en gran medida de los docentes, motivo por el cual, resulta interesante determinar el grado de compromiso y satisfacción laboral en las instituciones de educación superior en México.

La conceptualización de la gestión del talento humano se puede abordar desde los autores Snell y Bohlander (2013), quienes indican que es “una amplia variedad de actividades, incluyendo el análisis del entorno competitivo de una empresa, y el diseño de puestos de trabajo para que la estrategia de una empresa pueda ser implementada con éxito al vencer a la competencia” (p.4). Cabe resaltar que, en esta misma línea, de acuerdo con Castillo (2012), menciona que la gestión del talento humano es la optimización del uso de los legítimos talentos de los integrantes de una empresa, lo cual implica que todas las funciones que integran el sistema administrativo deban estar orientada hacia ese propósito.

Con lo anterior, se puede resumir que el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. Para ser un talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore e incluya los siguientes aspectos: conocimiento, habilidad, juicio y actitud.

En cuanto al clima laboral, éste puede repercutir mucho en la actitud de la persona, es por ello, que merece una distinción importante, ya que, en gran medida, la forma de hacer el trabajo dependerá si se está o no satisfecho con él. En ese sentido, se han realizado investigaciones desde diferentes aristas. Se inicia en los años ochenta con información relacionada a las diferentes formas del cómo los empleados realmente se sienten conformes con su trabajo y puedan alcanzar una adecuada satisfacción desde la perspectiva laboral.

Particularmente en México, desde el año 2013, se han realizado algunas reformas estructurales a la educación, lo que ha afectado directamente a la profesión docente. Estos cambios que se han producido en el sector educativo han repercutido en el rol del docente como parte del talento humano que desempeña y lleva a cabo actividades y funciones como facilitador del aprendizaje de los estudiantes dentro y fuera del aula.

Estudios como el de Masum et al. (2015), identifican aspectos relacionados con la compensación como un factor importante de la motivación en los docentes, mientras otro factor que influye en el clima laboral es la propia seguridad laboral. Asimismo, no existe duda de que los programas de formación y desarrollo del personal académico pueden contribuir a la satisfacción del personal y, por ende, incrementar la moral de los académicos en una institución educativa.

Por último, Anik et al. (2013), presentan ocho factores de motivación relacionados con la satisfacción en el trabajo, tales como: el salario competitivo, autonomía en el trabajo, una buena supervisión, las relaciones interpersonales, la formación disciplinaria y pedagógica, las oportunidades de desarrollo, mejores condiciones de trabajo y la seguridad en el empleo. Además, algunos otros investigadores del tema han identificado a la cultura y compromiso organizacional como otro factor de satisfacción en el trabajo. Con el paso del tiempo, la gestión del talento humano y el clima laboral continúan siendo un gran reto para las organizaciones, en particular para las instituciones educativas, ya que no se han establecido o puntualizado los factores principales que puedan marcar la pauta para

definir e implementar estrategias que afronten con éxito el presente reto (Ferreiro & Alcázar, 2014).

## **Metodología**

Un elemento importante que considerar en la presente investigación es la vitrina metodológica. Se realizará una investigación empírica con un enfoque deductivo al partir de una teoría y un supuesto general para llegar a las partes específicas del estudio. Tendrá un enfoque cuantitativo al usar la estadística descriptiva y multivariada con la finalidad de poder medir con precisión las variables implicadas, a partir del planteamiento del problema, objetivo general y específicos, hipótesis y preguntas de investigación; asimismo, será de tipo explicativo, ya que busca explicar el porqué de los hechos al establecer relaciones de causa-efecto y, descriptivo, por tratar de describir los hechos como son observados. Tendrá un diseño no experimental, ya que las variables que serán observadas y evaluadas no serán manipuladas, sino serán estudiadas en su contexto natural, tal y como lo afirman Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2016).

De igual forma, la investigación tendrá un diseño correlacional, ya que ayudará a establecer una relación entre dos o más variables estrechamente relacionadas. Para ello, se ha considerado trabajar con dos líneas. La primera, con la gestión del talento humano y, la segunda, con el clima laboral desde la perspectiva de los docentes. Sin embargo, se ha incluido una tercera variable que puede ser de interés en el ámbito educativo de estudio, el compromiso organizacional de los docentes, la cual será medida a través del cuestionario diseñado por Meyer y Allen (1997).

Para ambos casos, se hará uso de cuestionarios validados en su aplicación práctica, así pues, la gestión del talento humano será medida y evaluada a través de un modelo multidimensional, el cual fue diseñado por Edith Penrose (1959) y adaptado por Calderón (2008) en un cuestionario, cuyo objetivo es evaluar e identificar la gestión humana en las organizaciones a partir de tres dimensiones: comportamiento organizacional, comunicación organizacional y compensación laboral. En cuanto al clima laboral, se utilizará la Escala CL-SPC, la cual fue desarrollada por Sonia Palma

(2004). Este instrumento de medición incluye cinco factores: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Actualmente, el cuestionario es utilizado por diferentes organizaciones para medir los efectos del clima laboral en las áreas de trabajo, pero también, es más se ha utilizado en investigaciones en el sector educativo, tanto de licenciatura como de posgrado y que están relacionadas con el clima laboral.

En este contexto y a partir de la información expuesta, el objetivo general de esta tesis de investigación doctoral consiste en determinar la relación causa-efecto que existe entre la gestión del talento humano y el clima laboral desde la perspectiva docente y, cómo ambas variables inciden en el compromiso organizacional de los docentes adscritos a la Universidad Estatal de Sonora.

Para ello, la presente tesis consta de cinco capítulos. El primero de ellos, aborda el planteamiento del problema desde la perspectiva de la gestión del talento humano en la educación superior. En este apartado se desarrolla la justificación de la investigación, se explicita la existencia del problema y se definen las preguntas de investigación y las hipótesis respectivas. Del mismo modo, son presentados el objetivo general y los específicos, que en su conjunto reflejan el propósito principal de la investigación y las acciones fundamentales para lograrlo. La revisión de la literatura es expuesta en el segundo capítulo, donde se detallan los diferentes aportes teóricos que dan sustento al estudio de la gestión del talento humano y el clima laboral en el marco educativo. De igual forma, en este capítulo se incluyen las principales investigaciones sobre la temática principal de la tesis.

La metodología se presenta en el tercer capítulo donde se aborda de forma ilustrativa la unidad de análisis, el diseño de la investigación, la población y muestra, así como la operacionalización de las variables y el método empleado para la obtención y análisis de datos e información. En el cuarto capítulo se presentan los resultados obtenidos de la recopilación de los datos y la presentación estadística de los mismos. Por último, se presentan las conclusiones, limitaciones e implicaciones prácticas y teóricas del estudio. Asimismo, se señalan las líneas de acción futuras que



puedan suponer una continuación a la investigación que se presenta, así como los diversos anexos entre los cuales se presentan los cuestionarios utilizados.

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Justificación de la investigación**

Hoy en día, los estudios relacionados con el clima laboral y la gestión del talento humano han tomado gran relevancia e importancia para las empresas, ya que el eje principal del análisis es el recurso humano, impulsor para el desarrollo de estrategias que permiten crear ventajas competitivas. La satisfacción y la motivación en el trabajo son fundamentales para generar y mantener un clima laboral ameno, máxime en estos tiempos donde se suscitan cambios y dinámicas organizacionales directamente relacionadas con el activo más importante, el talento humano (Hernández et al., 2018; De la Puente, 2017).

Las personas y las organizaciones conforman el contexto general de la Gestión del Talento Humano (de aquí en adelante GTH) y, es mediante una gran interconexión e interdependencia que se pretende que sea de larga duración. Las empresas dependen de las personas para funcionar y alcanzar el éxito, lo cual implica estructurar una serie de políticas, tareas e instrumentos que toda organización debe implementar para contratar y ubicar a las personas idóneas que promueven en sí mismas, un conjunto de competencias esenciales para ejercer determinadas funciones. Asimismo, las personas dependen de las organizaciones para poder desarrollarse y cumplir con los objetivos personales y profesionales.

Las personas se caracterizan por sus diferencias individuales, pero también, las organizaciones muestran una increíble heterogeneidad y variedad. Éstas pueden clasificarse de acuerdo con el Diario Oficial de la Federación (DOF) en industrias, comercios, servicios tanto en la micro, pequeña y mediana empresas (DOF, 2009). Por tanto, las organizaciones y las personas representan el contexto donde se sitúa la gestión del talento humano, que no existiría sin organización y menos aún, sin personas (Chiavenato, 2020). Con lo anterior, se puede dimensionar la importancia de que existan las dos partes para poder comprender y analizar cada una de ellas y su posible relación con el clima laboral.

En muchas ocasiones se ha mencionado que el recurso humano es el principal activo dentro de las organizaciones, ya que sin ellos no se puede lograr metas y objetivos, por más que se implementen o adquieran máquinas o se modifiquen los procesos con el fin de tener menos personal, ya que las organizaciones siempre van a necesitar a las personas y viceversa. Finalmente, lo que se tiene que hacer es transformar el recurso humano para que sea más eficiente y productivo, independientemente de que área se esté tratando, las máquinas nunca van a trabajar por sí mismas, se requiere de la racionalidad para poder operarlas y al mismo tiempo, el que las personas sean capacitadas y motivadas para realizar su trabajo.

Al hablar de la gestión del talento humano es imperativo hacer referencia a las diferentes teorías y prácticas administrativas que, a lo largo de la historia, se han enfocado en ver más allá al tratar de incrementar la productividad de las empresas con eficiencia y eficacia al tomar en cuenta a las personas que la conforman. Frederick Taylor en sus estudios de administración científica menciona que la razón del trabajo para el hombre al hacer una actividad era recibir la remuneración, después de esto, Fayol inició sus investigaciones con la división del trabajo, en el cual concebía al hombre como un medio o herramienta al dejar por un lado, el aspecto humano y concebir su trabajo desde una óptica mecanicista que luego fue evolucionando con el enfoque de Elton Mayo, el cual menciona a las escuelas de relaciones humanas, las cuales se empezaba a tratar a las personas como tal y no como números que no tenían sentimientos y emociones, lo anterior se fue desarrollando entre 1911 y 1930. Posteriormente, por medio del experimento de Hawthorne se le da más importancia a los grupos formales e informales, con la idea de que las personas necesitan algo más que remuneración o división de trabajo, necesitan ser reconocidas y ser proporcionales en trabajo y remuneración (Benítez, 2005).

En los años noventa se mostró o se inició un reconocimiento a la gestión humana en la competitividad y se revalorizó la dirección de recursos humanos donde se les daba mayor responsabilidad y niveles de exigencia en sus procesos (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2007). Con lo anterior, se puntualiza que a lo largo de la historia han surgido diversas maneras de comprender la administración, hasta poder llegar a

la fecha y la forma en cómo se concibe a las personas como el factor principal en las empresas.

A través de los años, el recurso humano ha presentado avances en su actividad laboral. Conforme ha pasado el tiempo, se han visto grandes pasos para su consideración y el buen trato del capital que, hoy en día, es el más importante dentro de la organización. También se ha estudiado el quien trabaja para quien, quien hace la guerra para quien, quien es el esclavo de quien, quien es el jefe, etcétera. Además, las cuestiones de género que se ventilan actualmente demuestran que el trabajo se desempeña de múltiples formas y con diferentes tipos y usos (Chiavenato, 2020).

La gestión del talento humano en sus fases históricas, revelan la forma en cómo ha ido cambiando hasta la fecha y el cómo se trabajaba en primera instancia. Cuando se iniciaron los estudios de esta rama se le llamaba Relaciones Industriales donde se veía a las personas como ensambladores de productos inertes y estáticos, importaban más las reglas y controles rígidos, después en la siguiente era entre 1950 y 1990 se le llamaba Administración de Recursos Humanos donde se veía la importancia de la administración del recurso humano, y era totalmente democrático y atendía las exigencias de legalidad laboral, después se convirtió en operacional, donde se enfocaba en los procesos de admisión, salarios, beneficios y capacitación de las operaciones. Años más tarde, se convirtió el mismo departamento en uno del tipo descentralizado, donde se involucraba a los ejecutivos, delegaba la participación en los procesos de recursos humanos. En un siguiente paso, se le llamó táctico, donde había una responsabilidad lineal de los ejecutivos y funciones de staff y se empezaban a formar los ejecutivos como administradores de personas, los cuales aportaban información valiosa para el manejo de los recursos humanos.

En una siguiente etapa cambió el nombre de administración de recursos humanos a gestión del talento humano dando entrada al enfoque en las competencias de las organizaciones y el valor agregado. Los ejecutivos trabajaban como líderes de equipos, finalmente, en la presente época, ya la gestión del talento humano se volvió totalmente empresarial donde un negocio u organización se enfoca en la

competitividad y sostenibilidad organizacional (Chiavenato, 2020). Es importante mencionar que, a lo largo de estas etapas siempre el recurso humano es el que subsistió y todo se manejaba con base en la forma en cómo se debe de trabajar con él, con la idea de un ganar-ganar. La persona se desarrolla, aplica sus conocimientos y habilidades y, al mismo tiempo, la organización cumple con los objetivos por medio del personal siendo indispensable la parte de cumplimiento en cuanto a responsabilidades por cada parte y área de la organización.

Resulta importante definir la gestión de talento humano en la empresa antes de hablar del clima laboral en la misma, ya que son las percepciones de las personas que laboran en la organización las que definen el clima laboral; por lo tanto, la manera en que se gestione el talento humano influirá en las percepciones que cada trabajador pueda tener.

El saber aprovechar el capital humano puede orientar al buen funcionamiento organizacional y, por ende, generar un buen clima laboral en las empresas, más aún, cuando las organizaciones están enfocadas al sector educativo o de enseñanza, el capital humano suma mayor importancia por el compromiso de cumplir con los objetivos y la misión de la educación (Chóez-López & Vélez-Mendoza, 2021). Por lo que, es necesario tener un conocimiento sistémico de sus percepciones y motivaciones, para incrementar su nivel de desempeño y satisfacción, así como el grado de compromiso que se tienen con la institución donde labora. Es allí en donde reviste la importancia y necesidad de llevar a cabo un estudio en materia de motivación laboral, el cual pueda orientar a las instituciones educativas a establecer metas y estrategias que fortalezcan el grado de compromiso y lealtad del personal docente con la propia organización.

El interés de conocer más a profundidad sobre la gestión del talento humano y el clima laboral que se desarrolla en la institución se debe a que, en los últimos años, la universidad ha crecido exponencialmente en matrícula y personal académico, así como personal técnico, administrativo, de servicios y apoyo, lo que puede incidir directamente en el cómo lo perciben y cómo influye en la gestión del talento humano

y, por ende, en el compromiso organizacional adquirido, el cual puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución educativa.

Por ello, la presente investigación busca identificar los factores involucrados en la gestión del talento humano y cómo impactan en la percepción del docente en el clima laboral que, a su vez, puede tener una repercusión directa en otra variable como el compromiso organizacional de los docentes que mantienen una relación laboral con la institución pública de educación superior del estado de Sonora objeto de estudio. En este orden de ideas, es importante identificar la relación que existe entre los factores que atienden directamente la gestión del talento humano y las dimensiones del clima laboral que impera en la organización, ya que, de ello, dependerá el grado de desarrollo del compromiso organizacional asumido por los docentes. En esa medida, se podrá identificar si una eficiente gestión del talento humano resulta en un alto grado de percepción o nivel favorable del clima laboral, de tal manera que, se pueda contar con los elementos y conocimientos necesarios para diseñar estrategias de intervención que permitan, por un lado, incidir en los actores claves de la gestión del talento humano que conduzcan y garanticen la retención de los docentes a largo plazo, mientras, por otro lado, propiciar el desarrollo de un clima laboral favorable y adecuado y, por ende, en un compromiso organizacional más sólido.

La presente investigación se enfoca en la gestión del talento humano y su impacto en el clima laboral, el cual se sustenta en las pocas o incipientes investigaciones que se han realizado en el ámbito educativo de nivel superior en el estado de Sonora, donde se considere la percepción personal de los docentes en el clima laboral, principalmente, en la Universidad Estatal de Sonora.

Cabe resaltar que, el tema que se aborda en la investigación es muy importante para las autoridades educativas al momento de participar en un proceso de toma de decisiones donde se involucren las percepciones y las acciones que se deberán de conducir para favorecer un clima laboral satisfactorio y, por ende, contribuir a la obtención de beneficios a corto y largo plazo en el desarrollo de sus actividades

docentes, teniendo una repercusión directa en la formación de los estudiantes y egresados; así como contribuir a la calidad de la educación superior en México.

## **1.2 Problema de investigación**

El objetivo primordial de las instituciones educativas es tomar en cuenta la actividad docente, por lo tanto, se ven obligadas a efectuar nuevas prácticas para incorporarse y mantenerse frente a estos cambios que exigen la sociedad y, parte de éstos, es contar con personal docente competente en sus funciones, para que desarrollen sus actividades de manera eficaz y eficiente, así como tener una participación en la educación de los alumnos a su cargo. Para mantener una educación de calidad, es necesario tomar en cuenta el entorno donde se desenvuelve la actividad educativa, pero también es importante crear ambientes laborales con docentes satisfechos con el quehacer diario.

Cada docente o talento humano es diferente en cuanto a sus actividades y especialidades, por lo tanto, resulta necesario analizar la ventaja competitiva que aporta cada uno de ellos en la formación integral de los estudiantes, para que en un futuro inmediato se conviertan en todos unos profesionales de éxito para el mercado laboral en el sentido estricto de considerar que la demanda actual de la sociedad está ávida de conocimientos y actitudes para el trabajo.

En ese sentido, el futuro exitoso de las universidades que tienen la función de formar profesionales competentes depende de su capacidad de convertir en ventaja su recurso máspreciado: el capital humano. Por consiguiente, la universidad deberá ser capaz de potenciar y estimular todas las habilidades necesarias en los miembros de la institución que les permitan desarrollar una serie de habilidades y competencias destinadas a generar más conocimiento y, que éste repercuta en beneficio de la propia institución y, por consiguiente, del país (Zelada-Florez, 2020).

A lo largo de las décadas, la gestión del talento humano y el clima laboral continúan siendo un reto para toda organización educativa, esto se da porque en la mayoría de las organizaciones no se ha realizado un estudio que determine o

identifique los factores principales por los cuales se pueda establecer estrategias para afrontar y mejorar el presente reto (Bendezú-Pacífico, 2020). El clima laboral, el cual se puede percibir en el grado de satisfacción de las personas, hoy en día, es un problema que puede provocar muchos conflictos y diferencias entre los mismos colegas y las organizaciones, los cuales repercuten en la salud emocional de los docentes.

Lo anterior, tiene su efecto colateral en las aulas de clases, y por lo mismo, es poco eficaz la productividad que se presenta. La percepción de insatisfacción en el trabajo resulta de la frustración de no sentirse motivados y considerados por las instituciones como personas preparadas para realizar el trabajo encomendado. Cabe mencionar que, las instituciones de educación superior en México como formadoras de capital humano competitivo, tienen un papel fundamental en el contexto educativo, ya que la exigencia de la calidad académica por las autoridades y la sociedad en general cada vez va en aumento (Pantoja-Aguilar, 2019). Por ende, la educación superior en este país, como en otras regiones del mundo, representa un factor clave y decisivo para formar una sociedad más competitiva (Fernández, 2017).

Por una parte, el clima laboral es la variable por excelencia que puede afectar el actuar de un trabajador, ya que las percepciones que genera hacia su trabajo pueden condicionar que continúe en la organización con un óptimo desempeño o trate de buscar mejores opciones y oportunidades laborales (Garza, 2010). Por otra parte, la gestión del talento humano puede generar el compromiso organizacional que toda organización busca lograr, ya que éste implica un sentido de pertenencia, a través de una conexión emocional que los individuos forman con la organización, y éste se ve reflejado en cómo el empleado logra percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas, es así como disfruta de su permanencia dentro de su institución (Antón & Gonzales, 2005).

El clima laboral no sólo les compete su estudio y manejo estratégico a las organizaciones empresariales, sino también a las instituciones de educación superior (IES). En los últimos años, se ha observado un incremento de la matrícula en las IES



(Tuiran, 2011), mientras que aspectos y factores claves para su atención parecieran seguir estáticos, lo que ha hecho surgir una amplia variedad de situaciones y problemas. Resultan familiares las problemáticas que se suscitan alrededor de la docencia, la investigación, la difusión de la cultura y la gestión administrativa que ofrecen las IES, producto del crecimiento y desarrollo desequilibrado de estas instituciones en particular (Marúm-Espinoza, 2009).

Lo anterior, no resulta ajeno para la universidad pública que es sujeta de análisis en la presente tesis. El crecimiento excesivo de las áreas administrativas y su funcionar burocrático con procesos y procedimientos obsoletos en muchos de los casos, la falta de profesionalización del personal técnico, administrativo y de servicios, la rigidez en el control de gestión, la duplicidad de funciones en las diferentes áreas y la concentración del poder de decisión en oficinas de la administración central son algunos de los problemas que se han detectado y que tienen un gran impacto en la gestión del talento humano y en el propio clima laboral que se percibe por parte de la comunidad académica y administrativa, lo que genera, entre otros problemas, el no comprometerse con los objetivos institucionales e integrarse en sus proyectos estratégicos de gestión (Domínguez-Aguirre et al., 2013).

En función de la definición del problema, se presentan las preguntas de investigación que dan sentido estricto a dar respuesta al objetivo general y específicos planteados en la presente tesis.

#### *1.2.1 Preguntas de investigación*

A continuación, se formulan las preguntas de investigación:

1. ¿Cómo perciben los profesores de la Universidad Estatal de Sonora la relación entre la gestión del talento humano y el clima laboral?
2. ¿Qué relación existe entre el comportamiento organizacional y el clima laboral desde la perspectiva de los profesores adscritos a la Universidad Estatal de Sonora?

3. ¿Qué relación existe entre la comunicación y el clima laboral desde la perspectiva de los profesores adscritos a la Universidad Estatal de Sonora?
4. ¿Qué relación existe entre la compensación laboral y el clima laboral desde la perspectiva de los profesores adscritos a la Universidad Estatal de Sonora?
5. ¿Qué relación existe entre el compromiso afectivo y el clima laboral desde la perspectiva de los profesores adscritos a la Universidad Estatal de Sonora?
6. ¿Qué relación existe entre el compromiso de continuidad y el clima laboral desde la perspectiva de los profesores adscritos a la Universidad Estatal de Sonora?
7. ¿Qué relación existe entre el compromiso normativo y el clima laboral desde la perspectiva de los profesores adscritos a la Universidad Estatal de Sonora?
8. ¿De qué manera impacta la gestión del talento humano en el nivel de compromiso organizacional de los docentes de la Universidad Estatal de Sonora?
9. ¿De qué manera impacta el clima laboral en el nivel de compromiso organizacional de los docentes de la Universidad Estatal de Sonora?

#### *1.2.2 Hipótesis general y específicas*

##### **General:**

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y el clima laboral desde la perspectiva de los profesores adscritos a la Universidad Estatal de Sonora.

**H<sub>A</sub>:** Existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y el clima laboral desde la perspectiva de los profesores adscritos a la Universidad Estatal de Sonora.

**Específicas:**

H<sub>1</sub>: El comportamiento organizacional tiene un efecto significativo y positivo con el clima laboral de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>2</sub>: La comunicación tiene un efecto significativo y positivo con el clima laboral de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>3</sub>: La compensación laboral tiene un efecto significativo y positivo en el clima laboral de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>4</sub>: La gestión del talento humano tiene un efecto significativo y positivo en el compromiso organizacional de los profesores de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>5</sub>: El comportamiento organizacional impacta de forma significativa y positiva en el compromiso afectivo en los profesores de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>6</sub>: El comportamiento organizacional impacta de forma significativa y positiva en el compromiso de continuidad en los profesores de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>7</sub>: El comportamiento organizacional impacta de forma significativa y positiva en el compromiso normativo en los profesores de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>8</sub>: Existe una relación estadísticamente significativa y positiva entre la comunicación y el compromiso afectivo en los profesores de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>9</sub>: La comunicación tiene un efecto significativo y positivo con el compromiso de continuidad en los profesores de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>10</sub>: La comunicación tiene un efecto significativo y positivo con el compromiso normativo en los profesores de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>11</sub>: Existe relación significativa y positiva entre la compensación laboral y el compromiso afectivo en los profesores de la UES.

H<sub>12</sub>: La compensación laboral tiene un efecto positivo y estadísticamente significativo con el compromiso de continuidad en los profesores de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>13</sub>: La compensación laboral tiene un efecto positivo y estadísticamente significativo con el compromiso normativo en los profesores de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>14</sub>: La gestión del talento humano tiene un impacto positivo y significativo con la autorrealización en los profesores de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>15</sub>: La gestión del talento humano tiene un impacto positivo y significativo con el involucramiento laboral en los profesores de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>16</sub>: La gestión del talento humano tiene un impacto positivo y significativo con la supervisión en los profesores de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>17</sub>: La gestión del talento humano tiene un impacto positivo y significativo con la comunicación en los profesores de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>18</sub>: La gestión del talento humano tiene un impacto positivo y significativo con las condiciones laborales que ofrece la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>19</sub>: El nivel de compromiso organizacional influye de forma positiva y significativa en el clima laboral en la Universidad Estatal de Sonora.

### **1.3 Objetivos generales y específicos**

#### *1.3.1 Objetivo general*

Determinar la relación causa-efecto entre la gestión del talento humano y el clima laboral desde la perspectiva de los docentes y, cómo incide en el compromiso organizacional de los docentes adscritos a la Universidad Estatal de Sonora, mediante la aplicación de la Escala de Clima Laboral CL-SPC de Sonia Palma (2004), el cuestionario de Gestión del Talento Humano de Edith Penrose (1958) y la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997).

#### *1.3.2 Objetivos Específicos*

1. Identificar los factores que intervienen en la gestión del talento humano que se desarrolla en la Universidad Estatal de Sonora mediante la aplicación del cuestionario adaptado de Edith Penrose (1958).
2. Caracterizar la gestión del talento humano desde la perspectiva de los docentes de la Universidad Estatal de Sonora.
3. Determinar el clima laboral que prevalece en la Universidad Estatal de Sonora, a través de la percepción y satisfacción de los docentes mediante la aplicación de la Escala de Clima Laboral CL-SPC de Sonia Palma (2004).
4. Comprobar el efecto causal entre la gestión del talento humano y el clima laboral desde la perspectiva de los docentes adscritos a la Universidad Estatal de Sonora.
5. Identificar el grado de compromiso organizacional que ostentan los docentes que laboran en la Universidad Estatal de Sonora mediante la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997).

6. Analizar la posible relación entre la gestión del talento humano y el clima laboral en el grado de compromiso organizacional de los docentes de la Universidad Estatal de Sonora.
7. Diseñar estrategias de intervención y sensibilización en función de los resultados obtenidos.

## **CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

El propósito de la presente investigación se enfoca en el análisis de la gestión del talento humano y su impacto en el clima laboral desde la perspectiva de los docentes que laboran en la Universidad Estatal de Sonora (UES), para lo cual se ha definido a las cinco Unidades Académicas o campus de la UES como el escenario de aplicación y análisis de la investigación, las cuales se encuentran establecidas en el mismo número de municipios del estado de Sonora: San Luis Río Colorado, Magdalena, Hermosillo, Navojoa y Benito Juárez.

A continuación, se presentan los diferentes aportes teóricos que dan sustento al presente estudio. Se incluye de igual manera, las principales investigaciones sobre el tema principal investigado.

### **2.1 La gestión del talento humano en el ámbito educativo internacional**

En la revisión literaria internacional, se han encontrado diversos estudios empíricos, que a continuación se mencionan y detallan.

Lei, Basit, y Hassan (2018), explican que en su investigación se buscó identificar el impacto de la gestión del talento en la satisfacción laboral. Finalizaron que para retener a los empleados considerando su permanencia en el largo plazo, hay que darles un acompañamiento y capacitarlos, lo cual es esencial en el desarrollo de las personas y su estabilidad. Se tiene que considerar un asesoramiento enfocado en sus actividades diarias para lo cual fue contratado, dando como resultado un compromiso y el aumento de la satisfacción laboral que genera el tener el conocimiento del puesto.

Vinueza (2017), en su tesis de investigación relacionada con un modelo de gestión del talento humano, el cual está basado en el clima organizacional como factor influyente en la satisfacción del personal de una empresa, según su punto de vista, concluyó que, si existe un clima organizacional adecuado, el nivel de satisfacción será mejor, y esto se reflejará en la productividad.

De manera similar, Martínez, Retamal y Jiménez (2017), llevaron a cabo un estudio sobre los distintos factores que afectan la satisfacción laboral en el sector de auxiliares de enfermería de Chile. Su investigación concluyó que los elementos relacionados con la remuneración y los beneficios, como el reconocimiento, comunicación, condiciones físicas y jornada laboral, tienen un impacto significativo en la actitud hacia la satisfacción laboral, según los resultados obtenidos en el estudio.

Figuerola, Correa y Gallegos (2016), elaboraron un análisis con relación a la planta docente de una Institución educativa de Ecuador relacionada con la gestión del talento humano tomando en cuenta la capacitación y desarrollo. Se llegó al resultado por medio de esta investigación de la importancia que debe existir es una interrelación en todos los acuerdos que se tomen, esto significa que el docente debe ser parte de las decisiones de los temas de capacitación y desarrollo y que no sean de manera unilateral, ya que el docente es el que mejor conoce el tema y sabe dónde hay que hacer cambios o agregar nuevos temas de estudio, y cuando lo hacen las personas que no conocen las actividades de los docentes, se limita a lo que el encargado del talento humano cree o tiene conocimiento.

Por su parte, Majad (2016) en su investigación, aborda la gestión del talento humano en organizaciones educativas llegando a la siguiente conclusión. Un nuevo modelo de gestión de talento humano se crea donde se identifican y clasifican todas las actividades que se tienen que realizar. En ese sentido, es indispensable la realización de un diagnóstico de necesidades por parte de la organización educativa para definir las actividades de cada persona y después la generación de un programa de capacitación relacionado con sus actividades.

Cusquisibán (2020), en su investigación correlacionó la gestión del talento humano y el clima laboral en una institución educativa de San Martín de Porres, Perú, donde concluyó que existe una relación positiva entre ambas variables con relación a la naturaleza de las tareas, es decir, con una mejor práctica de la gestión del talento humano, existirá un mayor nivel en satisfacción con relación a la variedad de las tareas,



donde se incluye la libertad óptima para realizarlas (libertad de cátedra), equidad en el trabajo asignado y una retroalimentación sobre el desempeño realizado. Con lo anterior el autor sintetiza que, si se toma en cuenta, si se gestiona el talento humano entonces se genera un mayor nivel de satisfacción.

También, Escobar (2019) en su tesis correlacionó la gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos de La Universidad Nacional en Chosica. Con esta investigación se dedujo la relación significativa que existe entre la satisfacción laboral de los administrativos de la universidad tomando en cuenta los temas de remuneración, selección y desarrollo de las personas, también se tomó en cuenta la evaluación del desempeño humano y la gestión del talento, tomando en cuenta el entorno donde se ubicó el estudio. Lo mismo, Madriaga (2018) en su tesis llevó a cabo correlaciones entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Ventanilla, donde concluyó que la gestión del talento humano con sus respectivas dimensiones: selección del personal, la capacitación y desarrollo de las personas se relacionan de forma positiva con la satisfacción laboral de los empleados.

Sánchez (2018), en su tesis aborda la correlación entre la gestión del talento humano y el clima laboral en una institución educativa en Puente Piedra. De acuerdo con los resultados obtenidos, se concluye que hay una relación directa entre la gestión del talento humano y el clima laboral en la institución privada. En esta investigación se puede evidenciar un valor de significancia. Asimismo, Zelada (2018), en su investigación donde correlaciona la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los docentes de la UTP, donde se evidenció una significancia entre las variables, siendo el índice de correlación admisible. Con lo anterior, se confirma que un mayor manejo de talento humano contribuye a un mejor desarrollo del clima laboral.

Si se toma en cuenta la revisión literaria internacional como base, los estudios han demostrado que la gestión del talento humano tiene un efecto significativo laboral, en este caso se analizó el sector educativo, y confirma que si se tiene un mayor manejo de la gestión del talento humano mayor será la satisfacción laboral de las personas.

## **2.2 La gestión del talento humano en el ámbito educativo nacional**

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2009), indica que las universidades y otras instituciones de educación superior (IES) pueden jugar un papel importante en los sistemas de desarrollo de capital humano y de innovación.

En el análisis que se elaboró se encontró el crecimiento y la innovación, las cuales se agrupan en las diferentes regiones donde la fuerza laboral se encuentra capacitada y es creativa. La ventaja competitiva de las ciudades y regiones con mejores condiciones para el crecimiento y desarrollo personal está en constante aumento, porque cada vez se toman más en cuenta las necesidades de las personas. El talento humano se considera el principal motor de la cadena de valor de cualquier organización, ya que se manifiesta en las actividades diarias, contribuyendo a la creación de individuos y empresas más competitivas.

El éxito organizacional es invariablemente tomar en cuenta a las personas y al equipo de trabajo, si se capacitan y saben hacer sus actividades tenemos a personas eficientes y eficaces creando con esto una ventaja competitiva y así lograr el valor pertinente que buscan las organizaciones.

La OCDE (2019), señala que la gestión de la educación superior en México tiene que enfrentar el reto de que los egresados de este sistema cuenten con las competencias que demanda la economía y mercado laboral y, con lo anterior, que se pongan en el mismo nivel la oferta del talento humano en términos de calidad competitiva.

El desafío de este sistema radica en las notables diferencias entre los subsistemas en cuanto a gobernanza, financiamiento e influencia gubernamental. Estas discrepancias generan resultados débiles e insuficientes debido a la falta de un marco regulatorio y de políticas públicas que garanticen una cohesión efectiva de los recursos y capacidades de los actores e instituciones que integran el sistema educativo

del país. Además, diversos estudios nacionales reflejan una realidad discrepante respecto a la gestión del talento humano en la educación superior en México, según varios autores que investigan este tema, un conjunto de acciones internas en una organización busca asegurar que el personal más calificado contribuya a alcanzar los objetivos, haciendo que la organización sea más competitiva mediante la eficiencia y eficacia en sus actividades, lo que a su vez fomenta la motivación y satisfacción del personal en su trabajo diario.

Los autores Castillo (2006), Collings y Mellahi (2009), Restrepo (2009), Dessler (2009), Björkman y Smale (2010) e Ibáñez (2011), indican en sus investigaciones que el tema de gestión del talento humano es un proceso humano y administrativo que constituye un factor estratégico de las organizaciones y que tiene como principal inicio el reclutar al personal calificado y con el perfil necesario para que contribuya a conseguir los objetivos organizacionales. Asimismo, al aplicar prácticas y políticas organizacionales pueden ayudar en un futuro al desarrollo y la permanencia del talento humano considerando asignarlos en los puestos de acuerdo a su perfil donde van a ser productivos y eficientes, ya que es parte de lo que les gusta hacer y para lo que se prepararon.

Ocampo, Castro, Becerra y Herrera (2014), en su investigación de caracterización del perfil docente de los programas de administración y sus competencias para la docencia, señalan que los docentes deben exhibir un conjunto de competencias base para desarrollar un buen ejercicio de la docencia; tales como: uso de una comunicación verbal y visual, tecnologías de la información y, realizar un seguimiento al aprendizaje del estudiante, manejo del grupo, que el diseño de la clase esté orientado hacia el desarrollo de competencias profesionales, no sólo en el contenido, sino que además exhiban respeto hacia los alumnos, que apliquen la escucha activa, que motiven a los estudiantes y que tengan habilidades de comunicación, que ayuden también a que el alumno sea analítico y que desarrollen diferentes competencias. La gestión del talento humano habitualmente promueve la práctica individual de las personas teniendo metas, acciones, estándares o regulaciones universales y esto le ayuda a que tenga las habilidades para que pueda

hacer su trabajo, considerando sus conocimientos, desempeño laboral y la práctica laboral.

Los estudiosos del talento humano, como Jericó (2008), Tirso (2008) y Alles (2008) investigaron y encontraron tres puntos centrales: los conocimientos, las capacidades y la acción práctica que muestran la interconexión de los profesionales en el campo laboral a través del desarrollo de competencias.

Diversos estudios destacan que el personal de las instituciones educativas juega un papel crucial en la formación de un capital humano competitivo que en algún momento se va a ir a aplicar los conocimientos en el área laboral por lo que es muy importante el compromiso que se tiene con la información que se proporciona, ya que esto lo van a aplicar en la misma sociedad y en las organizaciones. La formación de los alumnos va a depender de qué tipo de docentes tienen las instituciones, ya que al tener docentes comprometidos y que éstos se encuentren en un clima laboral agradable y competitivo, seguramente se tendrán a egresados con las mismas características y empeño del que le dio su cátedra. La finalidad principal del docente es formar profesionales competitivos con el talento para el desarrollo de la actividad para la cual se prepara, por lo que se considera necesaria la formación y aquí no solo es el docente sino es también las facilidades que se tienen dentro de la institución en cualquiera de los ámbitos.

Vaillant (2007) señala que las instituciones de educación superior necesitan atraer, contratar y mantener docentes a quienes se les debe suministrar una formación tanto inicial como permanente, con el fin de mejorar su desempeño. En la evaluación del desempeño las instituciones de educación superior por lo regular manejan un formato preestablecido que permite medir la utilidad de la capacitación, que se proporciona al personal, la cual es bien llamada la evaluación del desempeño tomando como base los objetivos de la capacitación y los resultados que se proporcionan.

### **2.3 Antecedentes de la gestión del talento humano**

En este apartado se exponen algunos antecedentes de la gestión del talento humano, al exponer disertaciones y conclusiones de algunos autores.

A lo largo de la historia, la gestión del talento humano ha pasado por varias etapas dentro de las cuales se ha ido desarrollando conforme va pasando el tiempo, siendo hoy en día, la parte más importante de la organización, pero se debe tener especial cuidado en todo lo que conlleva tratar a las personas.

Werther, Davis y Guzmán (2019), señalan que la Revolución Industrial, que comenzó a mediados del siglo XVIII, se originó en Inglaterra, Francia y Alemania, debido al perfeccionamiento y uso de diversas maquinarias y tecnologías. Este proceso condujo gradualmente al surgimiento de nuevas organizaciones comerciales e industriales, centradas principalmente en la industria textil, la fundición de metales y la construcción de grandes astilleros para fabricar barcos cada vez más eficientes en su rendimiento.

Con lo acontecido anteriormente, se necesitó un mayor número de trabajadores para coordinar sus esfuerzos en labores de progresiva diversificación, ya que se necesitaba mayor mano de obra y, a la vez, con diferentes habilidades para que siguiera funcionando la industria. Con lo anterior, la revolución industrial trajo avances significativos que aumentaron la eficiencia y productividad del trabajo humano, pero también dio lugar a condiciones precarias, superpoblación, abuso y una profunda insatisfacción, estas condiciones variaron en términos de gravedad e intensidad, en aquel momento América Latina se sumó a la Revolución Industrial a mediados del siglo XIX, lo que llevó al desarrollo de las primeras líneas ferroviarias en el subcontinente y a la modernización de los barcos de vapor, impulsando así el progreso tanto de la industria como del personal que trabaja en ella.

Castillo (2018) en su libro de Administración de personal, menciona que, en 1916, el francés Henry Fayol presenta los principios fundamentales de la administración, los cuales han servido de base a la moderna ciencia administrativa.

La Comisión de Legislación Internacional del Trabajo en el año 1919, da paso a crear los principios de regulación frente a la relación laboral donde se encontró lo siguiente.

- a) Establecer una institución para la reglamentación del trabajo.
- b) Colaboración entre los trabajadores, empleadores y representantes gubernamentales.
- c) Creación de convenios internacionales para cuidar la relación obrero-patronal.
- d) Justicia Social
- e) Mejorar las condiciones laborales, salario, pensiones entre otras.

Estos principios fueron incluidos en el Tratado de Versalles en la parte XIII, con lo cual se dio origen a la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Ahora bien, el movimiento Taylorista desde sus investigaciones siempre hizo énfasis en los estándares de trabajo y en los incentivos económicos, los cuales crearon después muchos problemas laborales relacionados con la motivación.

A principios del siglo XX, a medida que el concepto de bienestar laboral se difundía en algunas organizaciones, pensadores como Taylor comenzaron a promover los principios de la administración científica gracias a sus contribuciones, se tomó en consideración y se estableció el estudio sistemático de las tareas en entornos laborales, que ayudaban a que por medio de la eficiencia y eficacia se hicieran más notorios los resultados. Sus hallazgos impulsaron la creación de los primeros departamentos de recursos humanos, basados en los principios que aún hoy se reconocen como válidos (Werther, Davis & Guzmán, 2019, p.30).

Correa (2013), indica en sus investigaciones que los autores Taylor como Fayol, tomaron en cuenta el estandarizar los procesos para generar valor, con un enfoque donde se veía a las personas como extensión de la máquina, y por eso las teorías se enfocaban más en solucionar un problema de productividad y eficiencia. Hoy en día,

es la administración a través de postulados y principios como son: la coordinación, dirección, la planeación de actividades, la organización de todo el personal, entre otros.

La división del trabajo y la capacitación cada vez es más evidente para llevar una buena actividad diaria, mantener sueldos competitivos, contar con las personas idóneas para los puestos clave, así mismo el manejo de quejas de personal de manera eficiente y justa de acuerdo con cada organización, tomando en cuenta que en aquella época se tenían muchas desventajas con lo mencionado anteriormente. En los años de 1939 y 1945 la situación era caótica y permitió descubrir la ventaja de la persuasión y de la motivación moderna, llevándolos por buen cambio, pero siempre estuvo la manipulación de las personas en sus actividades y la explotación.

En esa época también se fue creando técnicas de diseño y descripción de puestos y desarrollando el estudio de tiempos y movimientos por lo que no podemos decir que solo fueron cosas negativas, ya que algunas de las actividades que se hicieron en esa época aún se siguen llevando a cabo y actualmente se han coordinado para las actividades diarias de una organización.

En la década de los 50's, la mujer se incorporó gradualmente al trabajo y a la educación, cambiando gradualmente las costumbres tradicionales y poco a poco ir modificando la igualdad legal de la mujer ante el hombre y las cuales se deben a múltiples factores como lo es el incremento de personas de acuerdo a la demanda de las organizaciones, las cuales era necesario incorporarse a la económica moderna, sin embargo, no se les pagaba lo mismo que el trabajo de los hombres.

Chiavenato (2020), indica que en muchas organizaciones antes se hablaba de relaciones industriales, una visión burocratizada que venía a finales de la Revolución Industrial y que tuvo gran auge en la década de los 50's en el cual empieza a cambiar, ya que empiezan a tomarse factores psicológicos y sociológicos en cuenta, además del rendimiento laboral. De la misma forma, el concepto de clima laboral va tomando fuerza y se empezó a tomar como una visión más dinámica y generalista que predominó en 1990 que se tomaba en cuenta la administración del recurso humano.

Después de este período, la gestión de los trabajadores comenzó a ser abordada considerando a las personas como individuos con habilidades y capacidades intelectuales, aunque aún se mantenía un enfoque jerárquico y autoritario. Cuando empezaron a hablar de administrar a las personas se dieron cuenta de que todas las organizaciones son impulsadas por sus colaboradores y con ellos es como se puede ser una empresa que sea negocio y que sea competitiva.

En el siglo XXI con la revolución tecnológica que se ha estado experimentando cambios y transformaciones tecnológicas ha tenido gran impacto en la gestión del talento humano, ya que hoy en día, se manejan sistemas para manejar aspectos como reclutamiento, selección, diseño de puestos, los pagos de nómina entre otras cosas, las cuales dan paso a un correcto funcionamiento de la organización y a que el factor humano conozca sus funciones departamentales, ya que esto le ayuda a que se enfoque en sus actividades diarias y, finalmente, se logren las metas propuestas de cada uno de los departamentos.

El enfoque de la tendencia que existe hoy va mucho más allá. Ahora se habla de la gestión del talento humano, la cual representa una visión más amplia de las personas, no solo como un simple recurso organizacional y un sujeto pasivo del proceso productivo, sino fundamentalmente como uno que provoca decisiones, que ayuda a la organización, que aplica sus conocimientos, que emprende acciones, crea innovación y agrega valor en las organizaciones (Chiavenato, 2020). En el libro de Gestión del Talento Humano menciona que, en la historia de las relaciones entre las personas y las organizaciones ha estado centrada en la previsibilidad y en los controles típicos de los modelos burocráticos, cuya instrumentación está claramente fundada en el enfoque del comportamiento humano (Chiavenato, 2020, p.1).

Es evidente, según las investigaciones que hay una discrepancia entre las estrategias de gestión de recursos humanos y las necesidades y desafíos actuales de la organización, empero con enorme rapidez han surgido conceptos y paradigmas que están moldeando un futuro con cambios y características exponenciales.



Los cambios es la única constante, en la humanidad siempre han existido cambios tanto económicos, demográficos, tecnológicos y sociales y hacen que las organizaciones las pongan en la incertidumbre y la imprevisibilidad.

Werther, Davis y Guzman (2019), mencionan que la Gestión del Talento Humano es uno de los departamentos que más cambios se generan, ya que conforme han estado cambiando las formas de cómo tratar a las personas desde sus inicios hasta ahora considerándolos los más importantes de las empresas, así mismo desde el termino de Administración de Recursos Humanos, Administración de las Personas, Gestión del Talento Humano, Gestión de Asociados o Colaboradores, Administración de Competencias, Capital Humano, Capital Intelectual entre otros, la cual siempre debe ser su objetivo de ayudar a las personas a que se puedan desarrollar y cumplir con los objetivos de ambas partes. Su función no radica en dirigir la operación de la empresa, ni en establecer objetivos, sino apoyar, asesorar y ayudar a las personas.

Con lo anterior mencionado, se percibe el gran cambio que ha tenido la forma en cómo se trabaja con los colaboradores en las empresas y lo importante que es tenerlos satisfechos, motivados, porque ellos son los que van a ayudar a cumplir con los objetivos y metas organizacionales (Chiavenato, 2020, p.2). En la tabla 1 se describen los saltos graduales en el área de gestión del recurso humano. En la tabla 1 se describen los saltos graduales en el área de gestión del recurso humano.

**Tabla 1**  
*Salto graduales en Gestión del Talento Humano*

Administración de Recursos Humanos	Gestión de Personas	Gestión del Talento Humano
Personas como recursos productivos	Personas como seres humanos	Personas como proveedoras de competencias
Trato estandarizado y uniforme	Trato individualizado y personalizado	Trato individualizado y personalizado.
Búsqueda de actividad física o intelectual.	Búsqueda de actividad física y mental	Búsqueda de actividad intelectual
Era industrial	Era de la información	Era del conocimiento digital
Enfoque en las operaciones	Hincapié en las tácticas	Énfasis estratégico
Tipo de trabajo	Trabajo mental	Trabajo intelectual
Mantener el statu quo	Creatividad	Innovación
Trabajo aislado	Colaboración	Participación proactiva y activa

**Fuente: elaboración propia, a partir de Chiavenato, 2020.**

Chiavenato (2020), se pregunta y aborda el cómo tratar a las personas como recursos o como socios de la organización. Si se toman como recursos productivos se debe tomar en cuenta los elementos estandarizados, uniformes e inertes que pueden ser administrados, sin embargo, es necesario hacer una buena planeación, organización, dirección y control de las actividades para que sean enfocados a cumplir con los objetivos. Se debe ver como socios activos o proactivos en la organización, ya que éstos pueden ayudar con sus conocimientos, habilidades, competencias e inteligencia de acuerdo al perfil de la persona. La tabla 2 muestra algunas de las características del antes y después de la gestión humana.

**Tabla 2**  
*Características de la gestión humana: antes y después*

Característica de la gestión humana	Antes	Ahora
Cúpula de la gestión humana	Orientada operacionalmente: enfoque en las reglas y procedimientos.	Orientada estratégicamente: enfoque en la misión y visión.
Función de dirección	Define la misión, la visión y los objetivos de los gerentes.	Define los valores que orientan la conducta de los gerentes y las personas.
Función de gerencia media	Acompaña y presta servicios a los gerentes de nivel medio.	Aconseja y apoya a los gerentes y directores.
Función de gerencia inferior	Trabajador, simple seguidor de las normas internas	Propietario del proceso, Líder de personas y equipos
Sistemas de remuneración	Salario fijo con base en la importancia del puesto	Incentivos con base en las metas y los resultados alcanzados, remuneración variable y flexible.
Función principal	Prestar servicios especializados a todas las áreas de la empresa.	Asesorar a los gerentes para agregar valor a la empresa y a los trabajadores.
Función principal	Enfoque en los productos y servicios que ofrece el área de RRHH, objetivos departamentales y tácticos, Prestación de servicios internos.	Enfoque en los clientes y usuarios, objetivos organizacionales estratégicos, consultoría y asesoría.

**Fuente:** elaboración propia, a partir de Chiavenato, 2020, p.39.

La gestión humana conforme va pasando el tiempo se tiene que ir transformando, según se vayan generando los cambios con las nuevas estructuras,

por lo que se tiene que tomar en cuenta las diferentes dinámicas y estrategias para dirigir el desempeño organizacional.

Por lo anterior, se tiene que hacer una reestructuración en esta área considerando los componentes organizacionales, ya que las nuevas exigencias en la era del conocimiento deben tomarse en cuenta para hacer las modificaciones pertinentes.

Chiavenato (2020, p.9), menciona que, la gestión del talento humano se basa en algunos aspectos fundamentales:

1. Las personas como seres humanos. Diferentes entre sí, individuales, dotados de personalidad propia, con inteligencia, con su historia de vida y habilidades diferentes a todos los demás, con conocimientos y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización. Con lo anterior, se puede identificar la gestión del talento humano en las organizaciones y sus características.
2. Las personas como activadores de los recursos de la organización. Las personas impulsan a la organización a hacer las actividades pertinentes para cumplir con los objetivos que marca la empresa, identificando la competitividad de cada uno de ellos ya que es importante identificar que las personas necesitan a las organizaciones y viceversa.
3. Las personas como asociadas a la organización. Las personas son capaces de conducir a la organización al éxito o fracaso en ambas actividades es indispensable identificarlas e invertir las en capacitación y diferentes actividades las cuales se sientan motivados por medio de sueldos y salarios, incentivos económicos, crecimiento personal y satisfacción por lo que hace en la organización.

4. Las personas como talentos proveedores de competencias. Las personas son elementos vivos proveedores de competencias las cuales nos ayudan al éxito de la organización, si sabemos cómo mantenerlas motivadas y activas, todas las empresas deben adquirir maquinaria y tecnología, sin embargo, se necesitan de personas con competencias para generar un valor a la empresa y ser mejores que los competidores.
5. Las personas como el capital humano de la organización. Que es el principal activo de la empresa, donde agrega su inteligencia y enfoque al negocio.

La administración de personal y la administración de recursos humanos es muy importante en las organizaciones y se deben comprender muy bien los conceptos y su manejo para gestionarlas adecuadamente, el tratar adecuadamente a las personas, el conocer el perfil, la motivación entre otras cosas y del otro lado no cometer prácticas laborales que pongan en peligro a las personas y que no se le trate como tal según la Ley Federal de trabajo.

Para Dessler (1994), la administración de personal son conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos de la gente o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen reclutamiento, selección, capacitación y evaluación y que, con estos temas, el recurso humano puede inclinarse desde el reclutamiento hasta la evaluación en un lugar donde su perfil sea el correcto.

Chiavenato (2009) menciona que, la completa reorientación del área de gestión humana en los componentes organizacionales y culturales debieron ser adecuados a las nuevas exigencias de la era del conocimiento, tanto en los aspectos organizacionales y estructurales como en los culturales y los conductuales, ya que todo lo que se venía haciendo evolucionó y, hoy en día, el área de gestión humana debe identificar a las personas que pueden ayudar a ser productivos para la organización. Para un nuevo contexto estructural y cultural, es necesario asumir responsabilidades que coadyuven para aprender habilidades conceptuales y técnicas.

La tabla 3 muestra algunos aspectos relacionados con la nueva orientación en el mundo moderno.

**Tabla 3**

*La nueva orientación en el mundo moderno.*

Aspectos organizacionales y estructurales	Aspectos culturales y conductuales
Redes internas de equipos y grupos	Participación e implicación
Células de producción	Compromiso personal
Sencillez y agilidad	Orientación hacia el cliente y el usuario
Organización y flexibilidad	Enfoque en metas y resultados
Competitividad	Mejora continua
Excelencia	Comportamiento ágil y proactivo
Adecuación al negocio y a la misión	Proximidad con el cliente
Aprendizaje organizacional	Cambio cultural y conductual.

**Fuente: elaboración propia, a partir de Chiavenato 2020, p.40.**

Como se puede observar en la tabla anterior, ésta muestra la forma en cómo ha ido cambiando y comprometiendo cada vez más al personal sin descuidar la satisfacción del mismo, donde ya no sólo se piensa en la organización y en el cumplir con los objetivos, sino también, se piensa en la participación de los empleados, en el cambio cultural que debe haber en toda organización para que funcione y el clima laboral es un tema que se debe de abordar en toda organización y que éste viene a ser parte del cambio de la nueva era del tratar al personal correctamente y tomarlo en cuenta.

Chiavenato (2020), indica la forma en cómo ha ido evolucionando el concepto de talento humano, capital humano y capital intelectual. A continuación, se muestran los conceptos según se han ido modificando con el paso del tiempo y de las actividades correspondientes al departamento.

Talento Humano. La gestión del talento humano se vuelve cada vez más crucial para el éxito de la empresa, contar con personal no garantiza necesariamente disponer de talento, este último se refiere a individuos especiales que poseen alguna ventaja competitiva que los distingue. El talento humano incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual; conocimiento, habilidad, juicio y actitud (Chiavenato, 2020, p 41).

Capital Humano. Al referirse al concepto de capital humano, se debe conjugar características intangibles, las cuales son comunes al ser humano y propias de cada persona. Dichas características se asocian a la educación, el entrenamiento, las habilidades y las destrezas natas e innatas, debido a esto no todos los capitales humanos son similares (Becker,1993).

Ahora bien, la convergencia de la arquitectura organizacional, la cultura corporativa, el estilo de administración y el modelo de trabajo de la gestión del talento humano, ayudan a poder desarrollar y entender el capital humano que está inmerso en la misma administración y el valor que se le dé en ella (Chiavenato, 2020, p.42).

**Tabla 4**

*Bases estructurales del talento humano.*

<b>SABER – CONOCIMIENTO</b> Aprender a aprender; aprender mejor Ampliar el conocimiento; compartir el saber Actualización profesional Reciclaje constante
<b>SABER HACER – HABILIDAD</b> Aprender a hacer; saber hacer bien Aplicar el conocimiento; resolver problemas Ofrecer soluciones; trabajar en equipo Alcanzar objetivos; ofrecer resultados y agregar valor
<b>SABER JUZGAR Y DECIDIR – JUICIO</b> Aprender a juzgar; reunir datos y hechos Analizar la situación; tener espíritu crítico Visión sistémica; juzgar hechos; intuición Ponderar con equilibrio; definir prioridades Tomar decisiones
<b>SABER HACER QUE OCURRA – ACTITUD</b> Aprender a aprender; iniciativa propia Comportamiento activo y proactivo Correr riesgos; espíritu emprendedor Autorrealización; enfoque en los resultados Agente de cambio Creatividad e innovación

**Fuente:** elaboración propia, a partir de Chiavenato, 2020, p.41.

El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la

competitividad y el éxito (Chiavenato, 2020, p.41). En ese sentido, se puede deducir que, el capital humano se puede componer por dos aspectos fundamentales:

1. Talentos, con habilidades, conocimientos y competencias que son renovadas de forma constante, el talento no se puede tomar en cuenta como un sistema cerrado ya que se debe tomar en cuenta el contexto donde se desarrolló y donde debe existir la libertad, autonomía y una mayor cobertura.
2. El contexto organizacional es donde hay un espacio donde haya oportunidades para que los talentos se desarrollen de manera adecuada que se debe cultivar por medio de capacitaciones en todo momento, esto se manifiesta de la siguiente forma:
  - a. Adecuada arquitectura organizacional.
  - b. Cultura organizacional.
  - c. Estilo de administración.

Ahora bien, el capital humano puede alcanzar diferentes aspectos como son los conocimientos y las habilidades de las personas y estos aplicarlos en la empresa logrando la competitividad de la misma, esto se logra siempre y cuando se tomen en cuenta la fuerza laboral y con las personas que requieren de mayor cualificación y ayuden a la productividad de la empresa.

La figura 1 muestra los componentes que integran el capital humano desde la perspectiva de las personas, la cual tiene una relación estrecha con la arquitectura organizacional, los talentos y el estilo de la gestión administrativa.

**Figura 1**

*Componentes del capital humano.*



**Fuente:** elaboración propia, a partir de Chiavenato, 2020, p.44.

Capital Intelectual. Los capitales intelectuales mencionan diversos autores y hacen énfasis en tres dimensiones. Consideran que el capital intelectual surge de la interrelación del capital humano, capital relacional y entre el capital estructural, todos en su conjunto ayudan a evidenciar la capacidad de éstos para atraer ventajas competitivas sostenibles y generar valor para las organizaciones (Sagastegui & Valiente, 2014). El capital intelectual, hoy en día, es un concepto con mayor controversia por no ser un número como el capital financiero, ya que el capital intelectual es invisible e intangible y por eso se debe tener más cuidado.

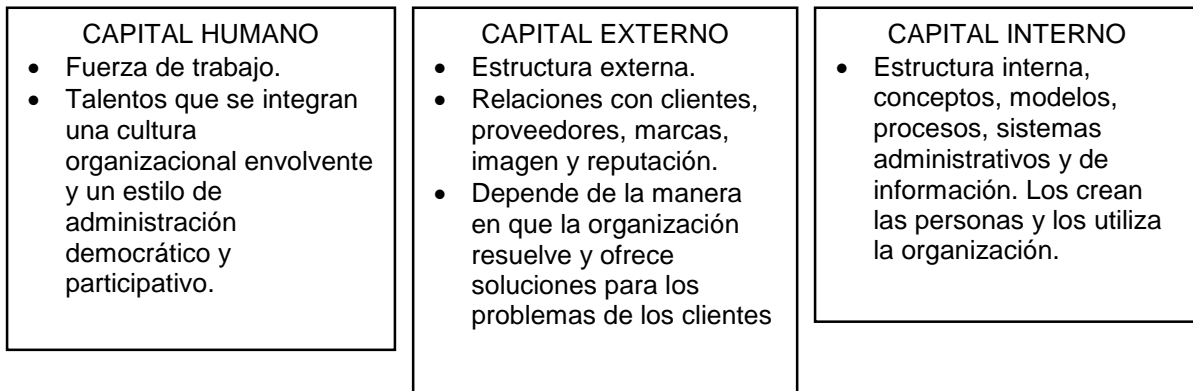
La gestión del talento humano, en tiempos actuales, se enfoca más en el capital humano y en sus consecuencias en el capital intelectual de la organización, así en el campo de influencia de la GTH no sólo se extiende a la gente, sino también a toda la organización y clientes (Chiavenato, 2020, p.42). El capital intelectual en todo momento ha estado presente; sin embargo, anteriormente no se tomaba mucho en



cuenta su capacidad, sino lo que pudiera solo vender y derivado de los diferentes cambios en la sociedad, la economía y los mismos cambios tecnológicos ha ido adquiriendo un mayor valor, y se debe de ir desarrollando adecuadamente todos estos aspectos como beneficio de la organización como de la persona.

**Figura 2**

*Composición del capital intelectual.*



**Fuente:** elaboración propia, a partir de Chiavenato, 2020, p.44.

El conocimiento y las habilidades de los empleados, así como la información confidencial que poseen son esenciales para el éxito y el valor agregado de una empresa. La capacidad de adaptación a los cambios es crucial para la supervivencia empresarial, y el capital intelectual se ha vuelto cada vez más valioso con el tiempo.

El propósito de la gestión del talento humano es sumamente amplio, complejo y es cambiante, en consecuencia, su nuevo papel es mediar con las personas, con su organización de trabajo, con la cultura organizacional que las envuelve y con el estilo de administración que utilizan los gerentes como dirigentes de personal y, principalmente, el hecho de que el concepto de capital humano es la parte más importante del capital intelectual (Chiavenato, 2020).

Chiavenato (2020), indica que es fundamental que la GTH tenga una identidad clara y objetiva de su papel y de lo que puede y debe hacer para apuntalar las actividades de la organización. El que todas las personas conozcan sus labores habla de una buena administración del personal, sobre todo, en la parte de las aportaciones

que pueden hacer el personal hacia la organización. El autor señala que el propósito de la gestión del talento humano, que es su recurso más valioso en la organización, hay que añadirle valor para así enriquecer el capital intelectual aplicable al negocio.

Lo que se mencionó anteriormente, se puede comprender como: la GTH debe cuidar totalmente de la comunidad colaborativa de talentos. Los talentos dotados de habilidades y conocimientos pueden construir un amplio ecosistema que genera poder en la organización, al tomar en cuenta el liderazgo, el trabajo en equipo.

Un entorno laboral que incluya un contexto físico psicológico, social y virtual diverso y que fomente el compromiso, la participación activa, la energía, el espíritu empresarial, la creatividad y la innovación.

La propuesta de valor de la gestión del talento humano. Toda organización existe para satisfacer una necesidad real potencial del mercado y, por tanto, para ofrecer valor a alguien (Chiavenato, 2020, p.46).

Considerando lo anterior, los activos intangibles que debemos tomar en cuenta son:

1. Marca y reputación. Se propone crear una propuesta de valor única que se ajuste a las diferencias específicas de los diversos grupos de interés. La personalidad de la marca debe centrarse en los grupos identificados como objetivos y ser reforzados con los contactos establecidos, también asegurar una visibilidad completa de la marca de todos los canales de comunicación adecuados.
2. Tecnología, TI y habilidades digitales. Considerar invertir en el acceso a la tecnología, tanto para los consumidores como para los colaboradores, así mismo en el acceso a la información de la organización, lo anterior creando una comunicación bidireccional, y con lo anterior, mejorar los niveles de

excelencia en la prestación de servicios y aumentar la eficiencia y eficacia del negocio en mención.

3. Personas y Talentos. Los talentos son clave para las competencias del negocio por lo que se debe invertir en ellos y desarrollar un banco de talentos para futuras contrataciones. Hoy en día, es un desafío contar con gerentes calificados para la gestión del talento humano.

La figura 3, muestra los dilemas en la construcción de una propuesta de valor de la gestión del talento humano. Los dilemas están basados en la pregunta formulada, a partir de la propuesta de valor de la GTH.

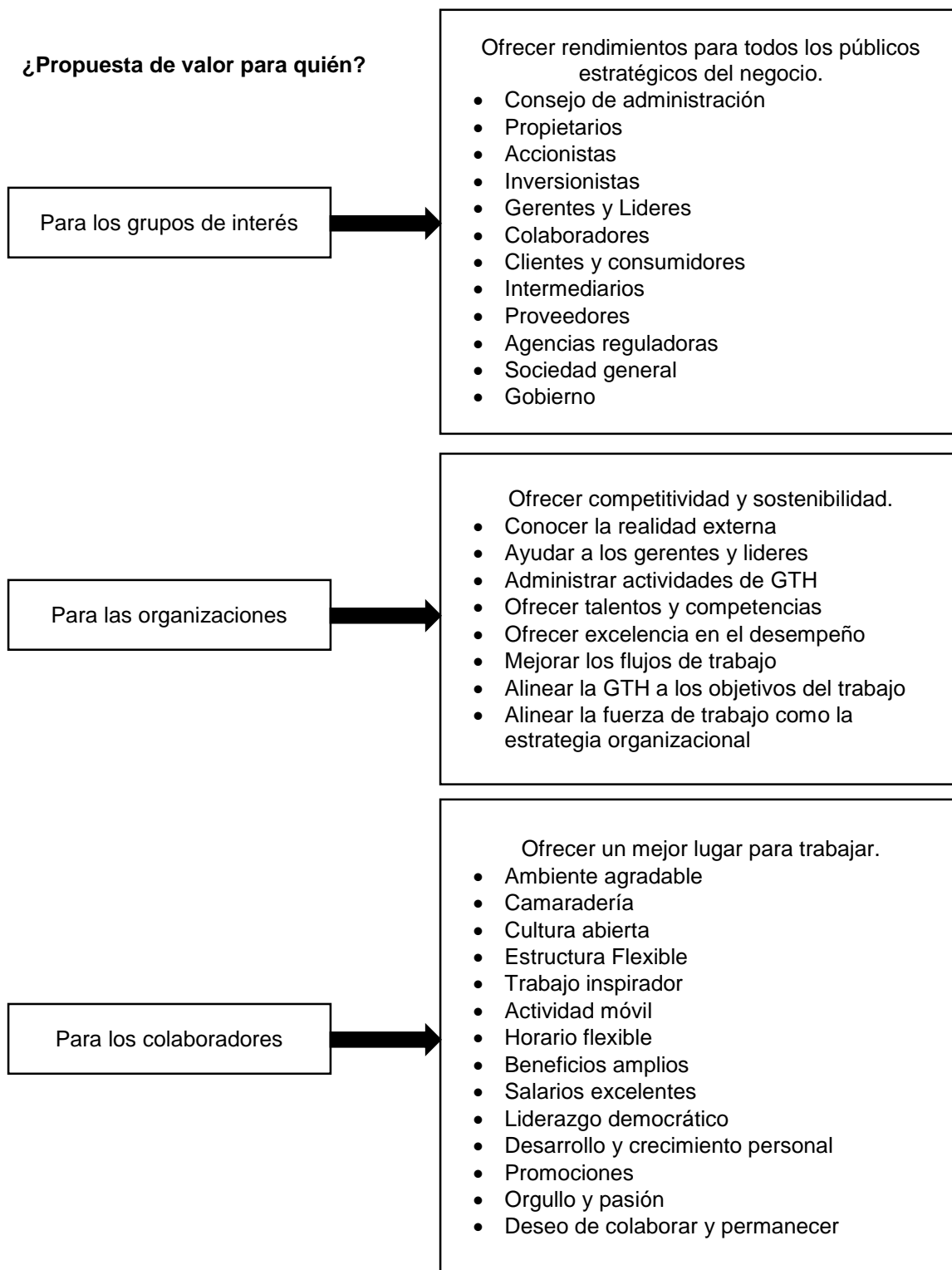
Los tres ingredientes principales de una propuesta de valor son:

1. Ofrecer a los grupos de interés un valor cuantificable o mensurable.
2. Que el valor ofrecido sea relevante e interesante para la parte que lo recibe.
3. Que el valor sea único y característico y, que haga una diferencia única y distintiva en relación con los competidores.

En ese mismo orden de ideas, la GTH también necesita proporcionar un beneficio que sea medible, significativo y distintivo, el cual satisfaga a todos sus grupos de interés, tanto internos como externos y que compense adecuadamente su costo mediante la propuesta de valor. Chiavenato (2020), menciona que los autores Ulrich y Brockbank (2005), plantean una propuesta de valor que la GTH debería ofrecer a la organización, la cual quedaría resumida en los términos de los grupos de interés, las organizaciones y los colaboradores. La figura 4 muestra la cadena de valor a partir de las personas, mientras que, en la figura 5 se observa la propuesta de valor para la gestión del talento humano de acuerdo con Chiavenato (2020).

**Figura 3**

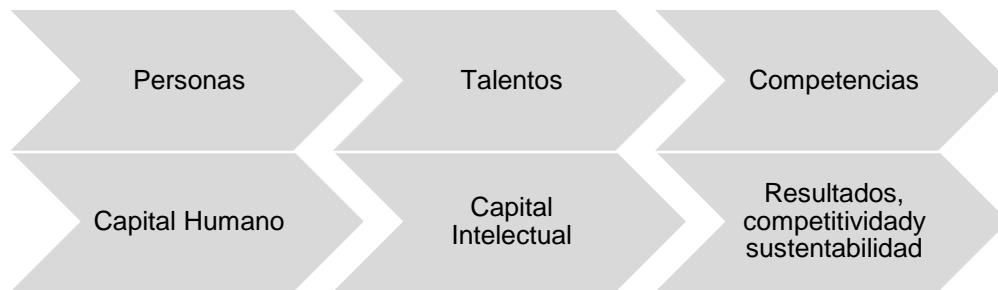
*Dilemas en la construcción de una propuesta de valor de la GTH.*



Fuente: elaboración propia, a partir de Chiavenato, 2020, p.47.

**Figura 4**

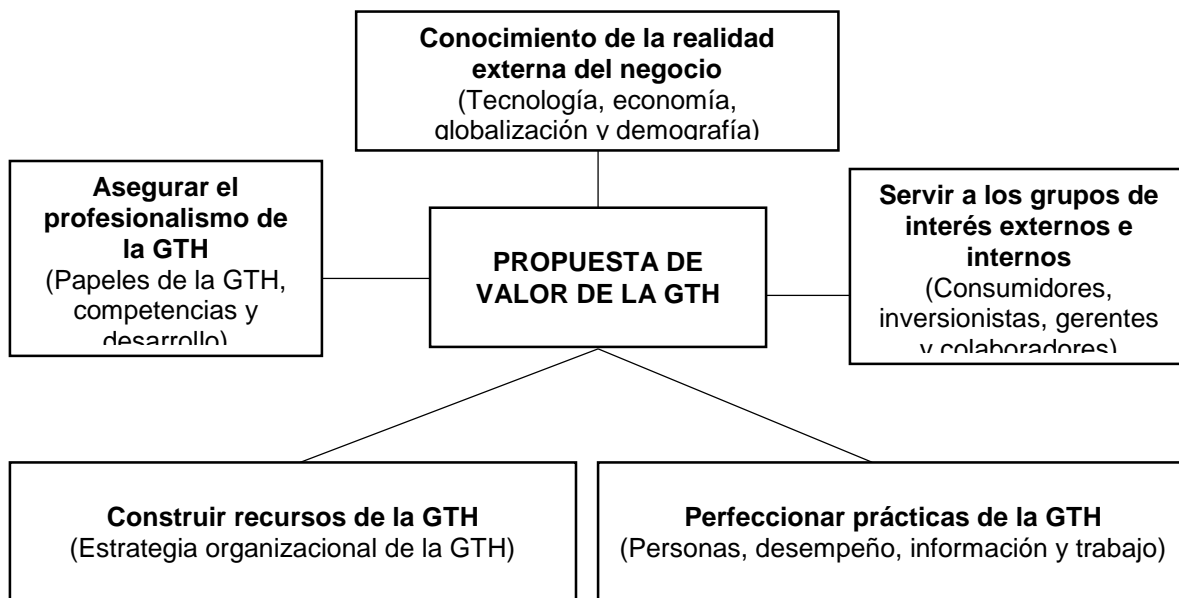
*La cadena de valor a partir de las personas.*



Fuente: elaboración propia, a partir de Chiavenato, 2020, p.47.

**Figura 5**

*La propuesta de valor de la gestión de talento humano.*



Fuente: elaboración propia, a partir de Chiavenato, 2020, p.49.

En función con la investigación de Chiavenato (2020, p.49), para Ulrich y Brockbank argumentan que los juicios para que la función de GTH sea aplicable y que realmente se obtengan resultados siendo eficaz y eficiente se tienen que tomar los siguientes razonamientos.

- I. Conforme con las realidades externas del negocio. La atribución que se le puede asignar a este razonamiento es que para la GTH se deben de contar

con profesionales comprometidos, donde identifiquen las realidades externas del negocio, considerando que deben llevar a cabo actividades tomando en cuenta la realidad externa del mismo.

- II. Conforme con los grupos de interés. Una razón segura para la GTH es la creación de valor en el mercado para que puedan atraer inversionistas, ya que con esto se incrementarían de manera efectiva los activos intangibles de la empresa. En otras palabras, aumenta la participación del consumidor ya que se enfoca directamente al mercado meta, para la cual fue creada y estos los hacen competitivos ante la demanda.
- III. Conforme con las prácticas de la GTH. Se gestionan los procesos y prácticas por la generación de valor. Una función segura de la GTH es que coadyuva y administra el desempeño través de los medios que generan y agregan valor. Además, debe gestionar el rendimiento del trabajo mediante métodos que aportan valor.
- IV. Conforme a los recursos de la GTH. La función evidentemente que aporta a la GTH es la generación e implementación de un proceso de planeación estratégica, considerando las actividades y alineaciones de sus objetivos tomados en cuenta desde un inicio y que a estos se les agreguen los recursos requeridos para que se puedan llevar a cabo.
- V. Conforme al profesionalismo de la GTH. Una actividad eficiente y eficaz de la GTH es que se debe tener personal preparado para elaborar las actividades de manera efectiva y adecuada con toda la transparencia, al momento de elaborar las actividades, con lo anterior se deben considerar personas dotadas de capacidades y habilidades para poder trabajar en este rubro.
- VI. Conforme al desarrollo del área de la GTH. El desarrollo eficaz de la GTH debe considerar tomar en cuenta a profesionales con experiencia

identificando los beneficios de la capacitación y desarrollo, las cuales deben ser innovadoras de acuerdo a los tiempos y lo que se quiere lograr en la empresa.

Con lo expuesto previamente, considerando los criterios de los autores Ulrich y Brockbank coinciden en que la nueva gestión del talento humano es considerar varios criterios los cuales deben ser tratados con mutua dependencia y correspondencia para generar esa sinergia en la empresa, necesaria para poder cumplir con los objetivos planeados por medio de la gestión del talento humano.

Además, la gestión del talento humano que se está hoy en día viviendo, se ubica en un rápido proceso de adecuación a los nuevos tiempos. Ya que esta área ha dejado de ser cerrada, hermética, monopólica y centralizada con la que se ubicaba en el pasado, por lo contrario, se está empezando a identificar como un área abierta, amigable, participativa, catalizadora, transparente y descentralizada donde cada vez se toma más en cuenta a las personas.

Chiavenato (2020), menciona que el futuro y el nuevo y cambiante desafío de las organizaciones y las personas cada vez es más rápido, por lo tanto, si se involucra con la globalización, el conocimiento, los servicios, el enfoque del cliente, la productividad y la competitividad, éstas siempre afectan y seguirán afectando la gestión del talento humano en las organizaciones, por lo tanto, en este mundo tan cambiante, se debe de preparar y planear al capital humano y a la misma organización para la posible evolución de la misma.

En la actualidad, los cambios están a la orden del día y más en el tema que se aborda, considerando la misma globalización y las nuevas tecnologías que se integran y asocian para dar un paso adelante en las actividades de las empresas. Se habla de la inteligencia artificial, la automatización de procesos, el *machine learning*, entre otros avances tecnológicos, tienen un impacto significativo en las organizaciones y su forma de trabajar con el talento, aclarando que, para todo esto, siempre se debe capacitar al

personal, es por ello que, es tan importante considerar las necesidades para poder hacer el trabajo eficiente.

Por consecuencia, el círculo empresarial cambia constantemente, hoy en día es diferente, exigente, dinámico, competitivo, cambiante e incierto, derivado de este impacto se necesita que el personal calificado como son sus líderes y ejecutivos proporcionan ese sustento y protección a los talentos haciendo sinergia para sus actividades que están cambiando día con día.

Finalmente, con la información se puede confirmar que la gestión del talento humano es tan importante porque todas las organizaciones están constituidas por personas. En ese sentido, es bien sabido que las personas pasan gran parte de su tiempo en sus trabajos y una organización no puede prosperar sin ellas. La planeación, organización, dirección y control es esencial en el proceso y éste se realiza con base en las personas, asimismo, se realizan con la finalidad de lograr el éxito siempre y cuando se lleven a cabo de manera adecuada y de acuerdo con lo planificado. Pero también, si ayudan a cumplir los objetivos organizacionales, también se deben de considerar para que las personas reciban un salario justo y las condiciones necesarias para poder lograrlo, siempre se debe tomar en cuenta el cuidar al personal que labora en las empresas al proporcionarles lo necesario para que realicen de forma eficiente y eficaz su trabajo, pero también para su desarrollo personal (Chiavenato, 2020).

### **2.3 Conceptualización de la gestión del talento humano**

A continuación, se presenta la definición de la administración de recursos humanos según varios escritores

Snell y Bohlander (2013, p.4), conceptualizan la gestión del talento humano como una amplia variedad de actividades, incluyendo el análisis del entorno competitivo de una empresa, y el diseño de puestos de trabajo para que la estrategia de una empresa pueda ser implementada con éxito al vencer a la competencia.



Por otro lado, Chiavenato (2019, p.276) ...

*Comprende las actividades de proveer los recursos humanos que requiere la organización; reclutar y seleccionar personal; asignar puestos de trabajo, describir y analizar puestos, así como evaluar desempeño; retener a las personas mediante un espíritu constructivo y saludable; remunerarlas con base en estándares objetivos, equitativos y motivadores, y, por último, contar con planes de prestaciones sociales destinados a proporcionar una cadena de servicios y amenidades de infraestructura. El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.*

Ferreiro y Alcázar (2014), indican que ...

*El hombre es un ser vivo con tres dimensiones fundamentales: cuerpo, inteligencia y voluntad. No es un ser terminado, sino incompleto que debe perfeccionarse por medio de su acción y su trabajo. El hombre no está hecho para alcanzar un equilibrio estático, ha de crecer buscando una mayor plenitud.*

Según Collings, Scullion y Caligiuri (2010), la gestión del talento humano se refiere a todas las actividades que la empresa realiza a fin de atraer, seleccionar, desarrollar y retener a los mejores profesionales en los roles más estratégicos.

Para Ibañez (2011), la gestión del talento humano ...

*“Es el proceso administrativo aplicado al acrecimiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como*

*miembro de la organización, en beneficio de la propia organización y del país en general” (p.17).*

Para Fuentes (2007, p.21) ...

*“Es el proceso mediante el cual, el profesional adquiere las competencias fundamentales en los conocimientos, habilidades y actitudes para ejecutar las labores y actividades de productividad, en el ámbito laboral de manera crítica y reflexiva, sustentado sobre la base de un sustrato ideológico, pertinencia teórica-práctica e idoneidad intelectual”.*

Werther y Davis (2008, p.10), explican que ...

*“La gestión del talento humano son habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las organizaciones. El valor del talento o capital humano de la organización determina el grado de éxito de ésta”.*

Vásquez (2008, p.34), señala que ...

*“La Gestión del Talento Humano es una actividad que implica tomar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional”.*

Cabe resaltar que, en esta misma línea, de acuerdo con Castillo (2012), la gestión del talento humano es la optimización del uso de los legítimos talentos de los integrantes de una empresa, lo cual implica que todas las funciones que integran el sistema administrativo deban estar orientada hacia ese propósito.

Calderón (2008) explica que la gestión humana aporta a la capacidad de ejecución estratégica, todo esto es con la idea de crear políticas y la forma en cómo actuar dentro de la organización. Es habitual que cuando se crea, piensa o se planea algo se debe llevar a cabo lo tangible, considerando de pasar del pensamiento a la acción. Este actuar da la pauta para crear nuevas prácticas para la optimización de los procesos y hacer las cosas mejor de cómo se estaban haciendo. La comunicación es muy importante dentro de todas las organizaciones, ya que es la ejemplo de cómo hacer las cosas, de comunicarnos efectivamente con todas las personas, dejando saber la forma en cómo se necesita el trabajo y el nivel de compromiso que se requiere.

Edith Penrose (1959), diseñó un modelo multidimensional, el cual fue adaptado por Calderón (2008) en un cuestionario, cuyo objetivo es evaluar e identificar la gestión del talento humano en las organizaciones a partir de cinco dimensiones y agregando un valor en la gestión humana: proyección organizacional, gestión del cambio, infraestructura organizacional, liderazgo de las personas y responsabilidad social.

Werther, Davis y Guzmán (2019), afirman que las organizaciones de cualquier nivel poseen una gran riqueza de talento humano, cuyas características como habilidades e inteligencia son herramientas para abordar los desafíos presentes y construir un futuro centrado en el ser humano. Por otro lado, Chiavenato (2020) describe los fundamentos estructurales del talento humano como el conocimiento la capacidad de acción, la toma de decisiones informadas y la capacidad para concretar acciones, estos pilares estructurales del talento humano se detallan a continuación:

- Conocimiento (potencial), el aprender a aprender y a hacer las cosas mejor cada vez, compartir conocimientos, mantenerse actualizado profesionalmente y aprender el reciclaje constante.
- Habilidad (ejecución). Saber hacer bien las cosas, continuamente estar aplicando los conocimientos y resolver los problemas, buen trabajo en equipo, alcanzar los objetivos y agregarle valor.

- Juicio (decisión). Analizar situaciones, juzgar, reunir datos, tener espíritu crítico, ponderar con equilibrio, definir prioridades y tomar decisiones equilibradas.
- Actitud (espíritu emprendedor). Tener iniciativa propia, ser proactivo, buscar la autorrealización, ser un agente de cambio y fomentar la creatividad e innovación.

Se define con lo anterior expuesto que, el talento humano es indispensable en las organizaciones para su renombre, contar con personal no garantiza automáticamente contar con talento. El talento se caracteriza por tener una ventaja competitiva que agrega calor e involucra aspectos clave con el conocimiento las habilidades, el juicio y la actitud.

Chiavenato (2020), menciona que al adentrarse al mundo del trabajo, la actividad intelectual se ha hecho más notoria y productiva, ya que ésta requiere de mayor nivel de creatividad, inteligencia e información que, en el ámbito educativo, ayudan a la concepción del desarrollo y, en ese sentido, la modificación que se ha considerado más importante es la que consiste en concebirlo, lo cual ahora es llamado “Talento Humano”, donde las personas y sus capacidades comienzan a ser tomadas en cuenta como objetivo de desarrollo en las organizaciones.

La gestión del talento humano abarca las políticas y prácticas esenciales para supervisar los aspectos de los roles de liderazgo relacionados con el personal o los recursos, hoy en día, son las personas lo más importante dentro de la empresa. Adicional a esto, se incluye la planificación del recurso humano, reclutamiento, selección, capacitación y compensaciones (Palma, 2013).

Chiavenato (2020) indica que se deben desarrollar primeramente en las organizaciones los modelos de planeación técnica y operativa en la GTH, donde la primera se enfoca en el nivel gerencial de la organización, donde involucra a todos los

ejecutivos como gerentes de personas, también pueden actuar en cada área funcional o unidad estratégica para garantizar la realización de las metas y objetivos tácticos.

Existen diferentes modelos de planeación operativa de gestión del talento humano donde radica la importancia de la planeación con base en las experiencias anteriores todas estas respaldadas por investigaciones pasadas. El modelo con base en la demanda estimada del producto o servicio es el personal necesario para poder elaborar las actividades y la demanda según las temporadas éstas pueden ser tanto en altas como en baja de precios y la misma productividad, lo anterior se debe anticipar para cubrir con las personas necesarias y sacar adelante el trabajo encomendado. Otro enfoque que ejemplifica la planificación operativa es el monitoreo de puestos, el cual se emplea en compañías de gran envergadura. Este modelo implica seleccionar un factor estratégico, establecer los niveles históricos, el pasado y futuro, determinar los niveles históricos de la fuerza de trabajo y proyectar los niveles futuros.

Otro modelo que es muy interesante es la rotación de roles clave, que consiste en el mapeo de sucesión o la estructura de desarrollo profesional para la gestión de personal y es una representación visual de los posibles reemplazos esto sustituiría según las necesidades que requiera la empresa. Otro modelo que menciona Chiavenato (2020), es el que se basa en la verificación del flujo de las personas en el interior y hacia afuera de la organización. Aquí se elabora un examen del historial de movimientos de personal, incluyendo contrataciones, renunciaciones, ascensos y traslados internos, que facilita la predicción a corto plazo de las necesidades de personal de la organización si no se producen cambios en el entorno.

Ahora bien, Chiavenato (2020) en la GTH menciona que el reclutamiento o atracción de talento y competencias debe ser lo más organizado y coherente posible, ya que en las organizaciones se produce un flujo constante y dinámico, interno y externo donde las personas ingresan a ella para adaptarse a los movimientos de los negocios, a los cambios externos e internos y de acuerdo con sus estrategias corporativas buscan nuevas oportunidades.

Las partes que involucran a las actividades del departamento cuyo objetivo es atraer la mayor cantidad de personas a la empresa con las características y perfil idóneas de acuerdo con cada puesto solicitado. Es muy importante en esta parte del reclutamiento tomar en cuenta a las personas que ya están dentro de la organización y que pueden subir de puesto en caso de que se requiera y después tomar en cuenta a las personas externas, lo anterior, para que las personas se vean motivadas y que consideren que se les toma en cuenta en caso de alguna vacante que exista (Chiavenato, 2020). En este proceso se toman en cuenta los talentos y las competencias de cada persona, ya que se debe analizar las características para poder considerarlas en los siguientes pasos para su acceso a la empresa, tomando en cuenta el perfil y las características necesarias según el puesto que lo exige, por eso es que es indispensable conocer los puestos de la empresa y sus necesidades para tener a la persona adecuada en el puesto adecuado.

Ahora, el proceso de admisión es la selección de talentos y competencias, las cuales fungen como filtro para tomar en cuenta a los posibles candidatos y que pasen al siguiente paso, y estas serán solo las que cuenten con las características requeridas para el puesto. El concepto indica que la selección implica elegir a la persona adecuada para el puesto correcto en el momento oportuno. Se busca entre varios candidatos a aquellos que sean más idóneos para los puestos disponibles en la organización o para las necesidades de competencia del negocio de la organización. Para complementar esta información es importante mencionar las técnicas de selección. Estas comienzan con la entrevista de selección, que es una técnica ampliamente utilizada y tiene múltiples aplicaciones, ya que es el punto donde se obtiene información crucial sobre los candidatos y se toma una decisión sobre su contratación. Luego está la entrevista técnica, que evalúa conocimientos técnicos específicos, así como asesoramiento profesional especializado. Cada una de estas etapas revela las habilidades y características de los candidatos (Dessler et al., 2011).

De acuerdo con lo anterior comentado, se continúa con el proceso de selección. Después son las pruebas de conocimiento o capacidades, que son instrumentos que

proporcionan información para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos necesarios para el puesto que se está solicitando. Por medio de éstas, se intenta medir el grado de conocimientos profesionales o técnicas como nociones de informática o TIC, contabilidad, álgebra, aritmética, comunicación oral y escrita, dominio de un segundo idioma como el inglés, entre otras características relacionadas al puesto vacante, las pruebas de capacidad muestran como es el desempeño de los candidatos en cuanto a sus aptitudes (Chiavenato, 2020).

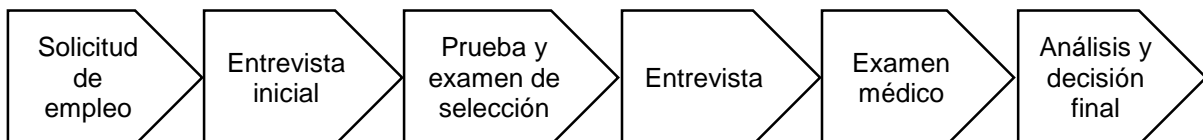
Asimismo, Dessler et al. (2011), indican que hay también pruebas psicológicas que representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las actitudes de la persona que pueden ayudar a tomar la decisión correcta al momento de contratarla.

También se pueden aplicar las pruebas de personalidad, que consisten en un conjunto de características individuales y representan una integración de rasgos personales que ayudan a crear una combinación única e identificar como es la persona permanentemente.

Con lo anterior, se llega a la conclusión que cada organización es diferente en cuanto a las actividades que va a desarrollar para la selección de personal, sin embargo, Chiavenato (2020), muestra el proceso de selección como una secuencia de etapas para poder comprender mejor esta información, ya que cada departamento aplica las actividades según corresponda, según lo mostrado en la figura 6.

**Figura 6**

*El proceso de selección.*



**Fuente:** elaboración propia, a partir de Chiavenato, 2020, p.139.

Otro de los puntos muy importantes en la gestión del talento humano es la capacitación, donde Chiavenato (2020), menciona según sus investigaciones que el principal protagonista en las organizaciones es el capital humano, los cuales van desde los puestos más altos hasta el final de la cadena de mando, ya que cada uno de ellos contribuye al éxito de un negocio al mantener la competitividad por los cuales se les contrato, empero, la capacitación no se puede dejar de lado, ya que es muy importante para que las personas conozcan cómo hacer su trabajo y hacer que las cosas pasen.

Las personas que dirigen los negocios elaboran los productos y prestan un servicio de forma excepcional, por lo anterior, se tienen que tomar en cuenta como son las personas y conocer sus capacidades y habilidades en lo que hace.

La capacitación y el desarrollo son puntos muy importantes y esenciales dentro de una organización, no es un gasto, sino una inversión que se debe saber manejar para obtener los máximos resultados, hay diferentes organizaciones que invierten sumas considerables en capacitación para obtener ese rendimiento garantizado.

Algunos autores afirman que, la capacitación es una herramienta para adaptar a cada persona a su trabajo y desarrollar al personal de las organizaciones, más allá de que muchos piensan que es simplemente cubrir un puesto vacante, sin embargo, hoy en día, ha cambiado este concepto. Según Dessler et al. (2011), es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo y tener la seguridad de que lo van a hacer de forma correcta.

Ivancevich et al. (2006), también señalan que la capacitación es el proceso sistemático de modificar el comportamiento de los empleados con el fin de que alcancen los objetivos de la organización, y está relacionada con las habilidades y capacidades requeridas para el puesto.

Chiavenato (2020), indica en su investigación que el incentivar y comprometer a las personas hace que se mantenga ese compromiso organizacional, ya no solo es



remunerar a las personas por el tiempo que le dedican a la organización, sino que se requiere de incentivarlos continuamente para que hagan su mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y alcancen las metas y los resultados desafiantes que se han formulado para el futuro.

El salario fijo es un factor higiénico que actúa porque no satisface ni motiva a las personas a superar sus metas y objetivos o en la mejora continua. El salario surgió a principios del siglo XX con la idea o propósito de recompensar el trabajo elaborado y repetitivo de los empleados en una época de estabilidad y permanencia.

La organización exitosa se estaba adaptando a un mundo cambiante, actualmente muchas de ellas están optando por programas de remuneración flexible y variable que pueden motivar e incentivar a las personas, y que se integran con su carácter y energía para cautivarles y entusiasmarlas por medio de la promesa de un mundo mejor. Los programas de incentivos se consideran y miran hacia el futuro, o cómo cada vez va creciendo en relación con la forma en cómo se deben tratar a las personas y, sobre todo, la satisfacción que se pueda crear en este sentido (Chiavenato, 2020).

La gestión del desempeño organizacional en donde los líderes de nivel estratégico deciden, organizan y conducen dicha gestión. Ante esto, Ibáñez (2011), revela que la gestión del talento humano es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano, las expectativas, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización, en beneficio de ésta y también del país en general.

Según Cuesta (2010), se refiere al conjunto de acciones que activan, desarrollan y movilizan a las personas necesarias en una organización para alcanzar las metas. Es crucial destacar que, si comprenden lo que hacen, lo ejecutan correctamente desde el principio.

Se identifica que la gestión del talento humano o también conocido como gestión del recurso humano argumenta que todo el personal tendría que ser considerado como los socios fundamentales de la organización, siendo estos los ejes principales para el óptimo desarrollo de la estrategia organizacional (Chiavenato, 2009).

La tabla 5, muestra las funciones principales del profesional de la gestión del talento humano desde la perspectiva del autor (Chiavenato, 2020, p.37).

Asimismo, se puede decir que en toda organización es inevitable el cambio y no solo porque la literatura lo indica, sino que al trabajador no se le ofrece un contrato para toda la vida, sino todo lo contrario, se le ofrece un contrato finito que dura mientras sea beneficioso para ambas partes (Romero, 2006).

**Tabla 5**  
*Funciones de la gestión del talento humano.*

<b>Papel de RH</b>	<b>Resultado</b>	<b>Característica principal</b>	<b>Actividad</b>
Administración de estrategias de recursos humanos	Ejecución de la estrategia	Socio estratégico para ayudar a conseguir objetivos organizacionales	Ajuste de las estrategias de RH a la estrategia empresarial: diagnóstico organizacional para detectar fortalezas y debilidades de la organización
Administración de la infraestructura de la empresa	Construcción de una infraestructura eficiente	Especialista administrativo para reducir costos y aumentar el valor	Reingeniería de los procesos de la organización: servicios en común para el mejoramiento continuo
Administración de la contribución de los empleados	Aumento del involucramiento y la capacidad de los empleados	Defensor de los empleados para capacitar e incentivar a las personas	Escuchar y responder a los empleados: proporcionar recursos a los empleados para incentivar las contribuciones
Administración del cambio y la transformación	Creación de una organización renovada	Agente de cambio de innovación para mejorar la capacidad de adaptación	Gestionar la transformación y el cambio: asegurar capacidad para el cambio y la identificación y solución de problemas

**Fuente:** elaboración propia a partir de Chiavenato (2020)

Lewis y Heckman (2006) en su estudio relacionada a la gestión del talento humano donde infiere las corrientes o vías de estudio principales de este tema. A

éstas debe adicionarse una cuarta vía desarrollada, posteriormente por Collings y Mellahi (2009).

La primera vía es lograr que a todas las personas se les trate de manera general donde se facilitará y agilizará el talento humano cualificado en la organización, se deben utilizar las estrategias y tácticas correspondiente para lograr el máximo de resultados.

La segunda vía está enfocada en lo cuantitativo o estadístico donde se considera solo las entradas y salidas sin tomar en cuenta a la persona por su talento. Se centra únicamente en las posibilidades de retención o salida de la empresa.

La tercera vía considera que la gestión del talento humano pretende identificar y desarrollar, a través de un conjunto de prácticas, el personal de más alto rendimiento considerado como recurso estratégico y fuente de ventajas competitivas (De la Calle et al., 2020).

Collings y Mellahi (2009) en sus investigaciones relacionadas con el tema aportó una cuarta vía, se enfoca más en los roles clave de la empresa que en identificar a los individuos con alto potencial.

En consecuencia, este enfoque marca diferencias significativas entre la gestión del talento humano y la gestión de recursos humanos, aplicándose a todos los roles dentro de la organización y a todo su personal. Así, se distinguen dos dimensiones en la gestión del talento humano: las personas y los puestos clave. La consideración de una u otra dimensión lleva a un tratamiento diferencial sobre las actividades o procesos clásicos de gestión de los recursos humanos y en los mecanismos de implementación (Collings & Mellahi, 2009).

Así mismo, con la información anterior, se inicia con la primera dimensión denominada la proyección organizacional. Se refiere a la gestión humana, la formulación y ejecución de políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan

las habilidades y los comportamientos de los trabajadores que la empresa necesita, son indispensables para alcanzar sus metas estratégicas, contribuir a la formación del capital humano, incrementar la productividad y mejorar los resultados financieros, son elementos importantes en una visión estratégica de alta gerencia (Pfeffer, 1996).

La dimensión mencionada especifica diversas competencias y conocimientos, garantizando su correcta aplicación, esta dimensión añade valor a la gestión humana y contribuye a la ejecución estratégica a través de la creación de políticas. Si se considera como un socio estratégico, puede fomentar un compromiso participativo con la visión del negocio.

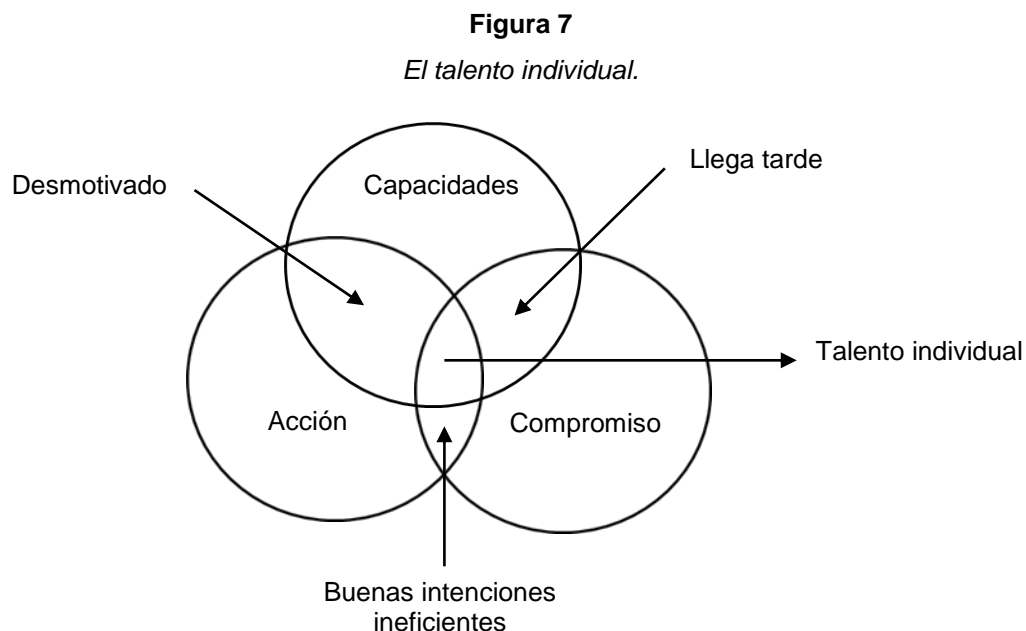
El talento humano es uno de los recursos más valiosos en las organizaciones las cuales se pueden diferenciar a una empresa de sus competidores en los diferentes mercados. Desde hace muchos años, se ha podido observar un aumento sostenido en la capacidad y productividad del personal a mediano y largo plazo. Durante muchos años diversos autores han destacado por la importancia de la gestión del talento humano como un recurso que es insustituible para el crecimiento de la organización. (Díaz et al., 2023).

Jericó (2001), ha realizado importantes contribuciones en materia de teorías y principios acerca de la gestión del talento y señala que, el talento requiere capacidades justamente con compromiso y acción. Se puede añadir que, aunque un profesional este comprometido y actúa, si no posee las capacidades necesarias, no lograra el resultado deseado, a pesar de sus buenas intenciones, sin embargo, si tiene las capacidades y actúa en el momento adecuado, pero no se compromete con el proyecto, es posible que obtenga resultados.

Con lo anterior, se puede decir que la motivación infiere como un factor indispensable que ayuda o impide a elaborar más cosas de las que les piden dando paso a la proactividad.

Si se tiene a un personal motivado, éste puede ayudar a que se obtengan los resultados deseados. Lo comentado anteriormente por el autor Jericó (2001), se puede observar en la figura 7, donde se relacionan los tres elementos antes descritos y se identifica, además, la manera en que cada uno de ellos impacta en el talento del individuo y como esto se puede ver reflejado en los resultados esperados por la organización.

Batista y Estupiñán (2018), indican que la formación del talento humano es clave para incrementar la competitividad sostenible en las organizaciones. La alineación entre los objetivos individuales de los empleados y las metas de la empresa permiten alcanzar logros y objetivos positivos a través de la gestión del talento humano. Es una actuación ética y responsable el retener a las personas en la organización con diferentes estrategias, hay que promover el crecimiento, motivarlos y tomar en cuenta toda su experiencia y habilidades.



**Fuente: elaboración propia, a partir de Jericó (2001).**

En la actualidad, las empresas necesitan personal altamente capacitado en todas las áreas, especialmente en las instituciones educativas. Esto es crucial para que los estudiantes estén bien preparados para el mercado laboral y sean eficientes

y eficaces al aplicar sus conocimientos, por ello, es fundamental trabajar con el talento humano en las organizaciones, innovar y desarrollar diversas competencias que contribuyan a una educación de calidad en las instituciones, en conclusión, los docentes deben aportar cada vez más y mejores ideas para el desarrollo e innovación de cursos y servicios lo que impactará en la productividad de los estudiantes y en la aplicación de sus conocimientos al ingresar al mercado laboral.

Nemur (2016), sostiene que la productividad se define como la habilidad de crear, generar o mejorar bienes y servicios. Mejorar la productividad implica acercarse a la eficiencia y eficacia, aspectos que deben ser valorados en todas las organizaciones. La productividad depende de las personas del capital humano, de la tecnología y de cómo se integran a través de la inversión en capacitación para alcanzar los objetivos. Por ello, es crucial enfatizar la importancia de la capacitación en todas las áreas, de lo contrario, factores como una gestión inadecuada por parte de los altos directivos pueden disminuir la productividad, como se mencionó anteriormente, es esencial capacitar y motivar al factor humano para que disponga de todas las herramientas necesarias y pueda realizar su trabajo con calidad, eficiencia y eficacia.

Si se habla de la importancia del ambiente laboral, Ureña (2018), sostiene en su obra titulada: "Felicidad en el trabajo", y en el que en un mercado tan competitivo y un ambiente laboral propio generan en los directivos la preocupación de la productividad, pues este es un factor determinante para mantener una participación en el mercado. La satisfacción y la productividad pueden construir un ambiente laboral positivo.

El talento humano puede ser considerado como el recurso más valioso para cualquier organización, siendo el motor que impulsa el desarrollo y crecimiento empresarial sostenido, ya que a través de él se puede alcanzar los objetivos y metas establecidas. Según Chiavenato (2020), los objetivos de la gestión del talento humano se centran en que las personas son el principal activo de la organización, lo que

subraya la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten mayor atención.

Han comprendido las organizaciones con éxito que solo pueden crecer, prosperar si se tiene a las personas competitivas y que están a la par de la organización en la consecución de sus objetivos. La gestión del talento humano es la función que facilita la colaboración efectiva de las personas hablando de talentos, colaboradores, recursos humanos, empleados, oficinistas o cualquier otro término utilizado para lograr los objetivos tanto de la organización como de los individuos.

El nombre de esta actividad ha evolucionado con el tiempo. Términos como departamento de personal, relaciones industriales recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual se utilizan para describir la unidad, departamento o equipo que gestiona a las personas. Estas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización según como sean tratadas, siendo fuentes tanto de éxito como de problemas.

Chiavenato (2020, p.11), indica que los objetivos de la gestión del talento humano son múltiples y deben contribuir a la eficacia de la organización:

1. Ayudar a la organización a realizar su misión y alcanzar sus objetivos. Cuando la empresa tiene el personal adecuado en el puesto adecuado invariablemente van a ayudar a que por medio de sus actividades se llegue a la consecución de su misión y objetivos de la organización. Se tiene que conocer la cultura de la empresa y hacia dónde se dirigen los esfuerzos para que de forma general cada quien aporte su grano de arena en sus actividades y, por ende, se logre la competitividad en la organización.
2. Dotar de competitividad y sostenibilidad a la organización. Aplicar las habilidades y competencias que ya tienen las personas que son parte de la organización, la función de la gestión del talento humano consiste en

que las fortalezas de las personas ayuden y aporten a la productividad en beneficio de todos.

3. Proporcionar a la organización personas capacitadas y motivadas. El patrimonio que tiene más valor en la empresa es el capital humano, por lo tanto, si se tiene considerado se debe también identificar su desempeño, para mejorarlo e incrementarlo. Esto significa recompensar los buenos resultados, no así a las personas que no tienen un desempeño positivo. Debe existir una buena comunicación donde los objetivos deben ser claros y se debe explicar cómo se medirán y cuáles serán los beneficios si se alcanzaron, las recompensas se deben otorgar a las personas indicadas, en la fase adecuada del desempeño de un trabajo y en el tiempo indicado para la organización.
4. Aumentar la autorrealización y la satisfacción de las personas en el trabajo. Las personas deben estar conformes en su trabajo y debe cubrir sus necesidades tanto personales como profesionales. Para que sean productivas deben sentirse útiles en los trabajos y sentirse valorados. La felicidad en la organización y la satisfacción en el trabajo son determinantes para su éxito, entonces se debe de trabajar en satisfacer las necesidades de las personas, pero también cumplir con las necesidades de la empresa.
5. Desarrollar y elevar la calidad de vida en el trabajo. La calidad de vida en el trabajo se refiere a las circunstancias que se experimenta en éste, como el estado de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo, la higiene, las herramientas con las que trabajo, el área de trabajo debe ser agradable y atractivo, las personas deben sentirse seguras en las organizaciones y esto ayuda a conservar y retener talentos.
6. Administrar e impulsar el cambio. Los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales, políticos y las nuevas tendencias traen nuevos



enfoques más flexibles y ágiles, que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones, por ello, los profesionales de la gestión del talento humano deben saber cómo lidiar con los cambios si realmente quieren contribuir al éxito de su organización. La constante siempre será el cambio, por lo tanto, se debe estar siempre conscientes de estar siempre preparados y que no afecte la productividad empresarial.

7. Mantener políticas éticas y comportamiento social más responsable. Las actividades de la gestión del talento humano deben ser predominantemente abierta y que en todo momento prevalezca la justicia, ética y las buenas formas de trabajar. Las personas no deben ser discriminadas en sus derechos básicos. Las organizaciones deben seguir normas de éticas y de responsabilidad social, la cual no es una exigencia impuesta solo a éstas, sino también, y principalmente, a los gerentes y a las personas que trabajan en ellas.
8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo. Ya no basta con cuidar a las personas. Cuando se protege a los talentos, la gestión el talento humano debe cuidar también el contexto donde laboran, es decir la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración. Si se toma en cuenta lo anterior, se puede lograr que la gestión el talento humano que es la fuerza de trabajo más importante se involucre en la empresa y que cada vez sea más competitivo y se sienta parte de la empresa.

La gestión del talento humano es un campo de estudio muy amplio, donde puede coexistir numerosos enfoques que contribuyen al desarrollo de esta actividad y que como todo debe evolucionar con el tiempo.

Chiavenato (2009), define a la Gestión del Talento Humano como 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 (p.19).

Vásquez (2008), señala que la Gestión del Talento Humano (GTH) es una actividad que implica tomar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos y una formación profesional (p.34).

Con base en lo anterior, las dimensiones de la gestión del talento humano que se consideran para la presente investigación son:

Comportamiento organizacional. Aguayo (2014) en su investigación lo define como la comprensión, predicción y administración del comportamiento humano en las organizaciones (p.22). El comportamiento organización es una disciplina que examina como los individuos, los grupos y la estructura afectan el comportamiento dentro de las organizaciones, su objetivo es lograr que cada persona se integre y se relaciones adecuadamente, buscando así el conocimiento y la mejora continua de la organización.

Existen varias definiciones sobre comunicación, entre las cuales, Griffin y Moorhead (2010, p.278), lo definen como el proceso social en el cual dos o más partes intercambian información y comparten significados.

Asimismo, Chiavenato (2009, p.308) considera que la comunicación...

*“...es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información, acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, solo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación, la cual es indispensable para el funcionamiento de la organización”.*

Villanueva y González (2005), indican que el concepto de compensación incluye todo tipo de recompensas, tanto extrínsecas como intrínsecas, que abarcan elementos monetarios como no monetarios, recibidos por el empleado a cambio de su trabajo en la organización.

Las recompensas extrínsecas comprenden el salario base, incentivos o bonificaciones y beneficios proporcionados directamente por la organización. Por otro lado, las recompensas intrínsecas se refieren a recompensas internas del individuo, provienen de su participación en diversas actividades o tareas, tales como la satisfacción laboral, el compromiso, la autonomía, y las oportunidades de crecimiento y aprendizaje.

La mayoría de las organizaciones emplea distintos tipos de compensación, siendo las más comunes el salario base, sistemas de incentivos, beneficios, gratificaciones y reconocimientos. Estos componentes se combinan para formar el paquete de compensación de cada individuo.

El paquete de compensación de un individuo es el conjunto total de dinero (sueldos, salarios, comisiones) incentivos, beneficios, gratificaciones y reconocimientos que brinda la organización (Griffin & Moorhead, 2010, p.150).

Actualmente, se puede encontrar diversas perspectivas sobre la Gestión del Talento Humano, considerándola no solo un proceso esencial, sino también el núcleo de la organización, desde la perspectiva teórica. Calderón, Álvarez y Naranjo (2006), identifican algunas tendencias de investigación en gestión del talento humano, clasificándolas como tradicionales o emergentes. En el primer grupo, se incluyen el liderazgo, la motivación, los grupos, la planificación de recursos humanos, la valoración de puestos y la retribución. En el segundo grupo, se encuentran la gestión estratégica de recursos humanos, la gestión internacional de recursos humanos, la cultura organizacional, las fusiones y adquisiciones, el cambio organizacional y los recursos humanos.

Las tendencias de investigación en este tema se reflejan en las acciones que las empresas llevan a cabo en la gestión del talento humano, y muchas aun ven al ser humano como un recurso para la productividad. Algunas dimensiones son: Proyección Organizacional (PO); Gestión del Cambio (GC); Infraestructura Organizacional (IO), Liderazgo de las personas (LP) y Responsabilidad Social (RC).

La proyección organizacional busca una mejorar las actividades habituales considerando el futuro, al permitir que las personas que están dentro de la empresa sepan hasta dónde están dispuestas a llegar de acuerdo con lo que se les ha ofrecido o de acuerdo con sus habilidades aplicadas a sus actividades o tareas. El papel principal de esta área es apoyar a la organización en el desarrollo de la capacidad para actuar estratégicamente, lo que implica tener una visión estratégica y accionarla, así como alinear la cultura a la estrategia.

Dolan, Valle, Jackson, Schruller (2007), comentan que la importancia de agregar valor al personal desde el punto de vista estratégico se debe al valor de recurso humano en la empresa, esto podría hacer reacción al aplicar la influencia en la calidad de las decisiones estratégicas de alta gerencia, la incidencia de las actividades de recursos humanos sobre el rendimiento de los empleados y la importancia de las prácticas de recursos humanos para la implementación de los objetivos y metas estratégicas que toma la alta gerencia.

El identificar que hay que agregar valor a la gestión humana se debe investigar cual es la cultura que se va aplicar y ésta debe estar alineada a la estrategia de la empresa, no debe ser manipulada, tratar de alinear las prácticas de gestión humana a dicha cultura. La alineación cultural es un tema complejo, ya que afecta el desempeño y la competitividad, y su tratamiento requiere de sumo cuidado (Hofstede, 1999; Denison, 1991).

La segunda dimensión es llamada la gestión del cambio. Las organizaciones incorporan valores como la velocidad, la simplicidad y la toma de decisiones rápidas, son las nuevas reglas de la competitividad (Ulrich, 1997). Esta dimensión es un

enfoque especial llamado cambio organizacional y se expresa cuando los colaboradores aplican el cambio requerido, dejan atrás las estructuras burocráticas, entre otras cosas. Se debe buscar un equilibrio entre lo que se debe cambiar pero que también ayude a estabilizar dichos cambios, todo cambio tiene un riesgo y se debe manejar de la mejor forma para evitar complicaciones en la organización. La tarea no es controlar y dominar el cambio, sino responder a éste con agilidad (Ulrich, 1997).

Para lograr un cambio autentico en los valores organizacionales de las empresas, es esencial transformar el talento humano para asegurar el respaldo en la movilización de las personas, además, es crucial supervisar el proceso para mejorar el rendimiento. Continuando con lo anterior, en la segunda dimensión las competencias que tienen las personas es muy importante tomarlas en cuenta porque van a ayudar potencializar la valoración de este.

Los cambios organizacionales se inician con la mentalidad abierta de las personas que están en la organización, ya que solo las personas cuando quieren y conocen pueden cambiar sus habilidades, pero sobre todo sus conductas y relaciones y solo pueden hacerlo en el trabajo diario. Cuando se quiere hacer un cambio se debe de iniciar con un modelo organizacional enfocado a los resultados de desempleo de toda la organización, este modelo puede ser ajustado y perfeccionado continuamente. La gestión del cambio es una labor muy compleja, ya que siempre debe ser un proceso continuo, conforme va cambiando la economía, los contextos, los tiempos de cada organización tiene que ir cambiando la forma de trabajar (Ruiz, Mercader et al., 2012).

Al continuar con la gestión del cambio, es importante mencionar que, se deben tomar en cuenta una infinidad de factores como son las necesidades de cambio en el área tecnológica, personal y cultural, siendo estas tres áreas las más importantes. El cambio organizacional debe mantener una perspectiva integral que abarque todos los aspectos, incluyendo los factores y fases del cambio, así como los elementos necesarios para su gestión.

La tercera dimensión, la infraestructura organizacional, implica identificar y ejecutar la misión del plan estratégico de la empresa, equilibrando sus capacidades con las demandas del entorno. La organización debe comprometerse a través de su gente, a lograr los mayores índices de satisfacción del cliente y tener la flexibilidad suficiente para responder a las necesidades cambiantes del mercado como se mencionó en la segunda dimensión, ya que la idea de esto es que se reduzcan gastos, pero que el servicio de calidad que se ofrece sea el mismo o mejor, lo anterior, sin afectar lo que ya está funcionando en la empresa, sino al contrario, trabajar con menos, pero ser más productivos si se refiere a los impulsores que motivan a las personas a sentirse parte del equipo, los cuales son: las herramientas, equipos y materiales necesarios para poder elaborar sus actividades diarias y sacar el máximo provecho al utilizar su potencial propio combinado con las herramientas que las organizaciones les proporcionan (Pfeffer, 1996).

El valor añadido de la infraestructura organizacional debe estar enfocado en el acceso de construir la eficiencia y eficacia en las personas desarrollándose donde mejor lo saben hacer. Infraestructura organizacional se entiende por el conjunto de actividades empresariales que permitan asegurar la consistencia entre las diversas prácticas administrativas, la organización del trabajo, los sistemas de medición, la adaptación a entornos caminantes y la creación de procesos internos que se adapten a demandas futuras (Ulrich et al., 1998).

La cuarta dimensión es el liderazgo de las personas. Una relación de poder que enfoca el comportamiento de los miembros de un grupo en un momento específico, manteniendo una estructura grupal determinada y facilitando la interacción entre influencia y poder. Durante muchos años se consideró como una defensa del empleado, pero con el objetivo de mejorar la capacidad de contribución de los trabajadores. Asimismo, se debe mencionar que es importante enfocar todas las fuerzas en la formación y desarrollo de personal, considerando las necesidades de cada departamento y las necesidades personales, dando como resultado una mayor respuesta a comprender y responder a las actividades y que ellos se sientan motivados con lo que hacen.

Los profesionales de recursos humanos del futuro sabrán como desenvolverse en la difícil tarea de garantizar que los directivos se responsabilicen completamente de la parte humana de la empresa, a la vez que les faciliten las herramientas y la instrucción necesarias para asegurar su éxito (Christensen, 1998). La mediación es ayuda a establecer un proceso de reconocimiento y estímulo que mejoren la motivación de recursos humanos. También de que todos los empleados dispongan de los medios necesarios, incluyendo los tecnológicos y los de desarrollo de personal; y se centran en evaluar, celebrar y recompensar la buena actuación (Heskett & Schlesinger, 1998).

La quinta dimensión es la responsabilidad social. La forma en cómo las empresas deben considerar los recursos para aumentar en distintos rubros de la sociedad, así como considerar a los propietarios o socios de las empresas. De igual forma, evaluar cómo impacta la gestión organizacional, la aplicación de políticas de responsabilidad social y hacer partícipe a los colaboradores en su formulación y seguimiento en un proceso de mejora continua. Además de garantizar las normatividades que tienen relación con las personas se cumplan.

Las empresas deben ocuparse en forma creciente de su responsabilidad social. La empresa que actúa de manera socialmente responsable tiene una ventaja competitiva en su área de competencia (Porter & Kramer, 2002). La consecuencia de ese razonamiento es que la adopción de la responsabilidad socialmente responsable crea un nuevo valor (Vogel, 2008). La responsabilidad social de una empresa puede incluir: eficiencia económica, empleo, derechos del hombre, condiciones de trabajo, cuidado del medio ambiente, salud y cultura.

El Centro Nacional para la Filantropía (Cemefi) indica que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), implica un compromiso consciente y coherente de cumplir cabalmente con los objetivos y propósitos de la empresa, tanto internamente como externamente, considerando las expectativas económicas, sociales, ambientales de todos los involucrados. Es importante mostrar respeto por las personas, los valores

éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.

Con lo anterior, se demuestra que la responsabilidad social esta intrínsecamente ligado a la misión de la empresa, y el nivel de conciencia sobre este tema determinará su impacto en todos los grupos relacionados con la empresa.

## **2.3 Satisfacción laboral**

El tema de la satisfacción laboral se ha investigado desde varios puntos de vista y desde varios autores. El inicio de las investigaciones fue en los años ochenta, al considerar a los empleados y su sentimiento de satisfacción, los cuales se toman en cuenta si ellos se sentían conformes con sus actividades, con la organización y a la par investigando de qué forma ellos podrían alcanzar esa satisfacción laboral.

Al considerar lo antes expuesto, se confirma que las organizaciones tuvieron que hacer una pausa y empezar a mirar hacia adentro de ellas y a empezar a comprender que el talento humano es un factor clave en el éxito de la organización. Si se tiene personal satisfecho ayuda a que, primeramente, las personas se sientan a gusto con su trabajo y eso contribuye al crecimiento y la sostenibilidad de la empresa, ya que por medio de ellos se pueden cumplir con los objetivos. En ese sentido, el incremento por la satisfacción laboral fue creciendo con la idea de conocer a las personas, ayudándoles a desarrollarse personal y profesionalmente generando un ganar-ganar.

La satisfacción laboral ha ido tomando cada vez más valor en las organizaciones y lo definen como la actitud que asume un colaborador frente a su propio trabajo, la cual está marcada por sus creencias y valores, al permitir el desarrollo de sus acciones y actividades vinculadas a sus procesos laborales (Onifade et al., 2009; Salanova & Llorens, 2011; Bravo et al., 2020).

Duran et al. (2021), señalan que en la sociedad contemporánea todo cambia y se hace más dinámico, las organizaciones se enfrentan a muchos desafíos y es el



motivo por el cual se deben reestructurar y se debe considerar la búsqueda de nuevas actividades que ayuden con el cambio económico, político entre otros y, es precisamente el talento humano el que va a ayudar a darle frente a este entorno cambiante.

Si se habla de satisfacción laboral es importante mencionar que, este tema genera altos niveles de compromiso, permanencia y productividad en los trabajadores (Clary & Snyder, 1999). Asimismo, Licandro et al (2022), según sus investigaciones indican que al manejar altos niveles de satisfacción laboral se va a ver reflejado positivamente en el éxito de la empresa creando resultados positivos, ya que es muy grande el compromiso de una persona que se le toma en cuenta y que es satisfecha con su trabajo. Es bien sabido que hay muchas formas de ayudar al personal y al mismo tiempo, éstos se sienten comprometidos con la organización que los ayudó generándose una ayuda mutua.

El nivel adecuado de satisfacción laboral entre los colaboradores permite observar un comportamiento favorable hacia el trabajo desempeñado, y este se puede reflejar en un buen desempeño de su trabajo alcanzando experiencias gratificantes y duraderas (Bernal & Flores, 2020).

Con lo anterior, Herzrberg (1977) argumentaba que la satisfacción laboral puede medirse de acuerdo con el grado en el que una actividad le facilita al trabajador satisfacer sus deseos y expectativas, al vincular sus intereses con los de la organización al momento de cumplir con sus responsabilidades laborales, siendo el principal motor la satisfacción laboral.

En otras palabras, la satisfacción laboral repercute en analizar los factores de orden individual, el ver a las personas individualmente y sus necesidades, las cuales tienen relación con sus expectativas, pensamientos y sentimientos con su trabajo, así como la satisfacción que le ofrece la empresa donde labora en relación con lo que ellos están buscando. Para Bravo et al. (2020), la satisfacción laboral es un conjunto de elementos que deben estar presentes para el logro de esta satisfacción laboral,

buscan por el talento humano donde se pueda encontrar un ambiente favorable las cuales por mencionar algunas son el apoyo de los compañeros de trabajo, las relaciones interpersonales positivas, el reconocimiento personal, las oportunidades que se les puedan dar en la organización por mencionar algunas.

Robbins et al. (2017), indican que cada una de las personas posee un sinnúmero de actitudes, pero en las que se han enfocado para su estudio son la satisfacción laboral, son el involucramiento en el trabajo y el compromiso organizacional, también menciona que el apoyo organizacional y el compromiso de los empleados son actitudes importantes para tomar en cuenta. Chiavenato (2020) menciona que, la satisfacción laboral e involucramiento en el trabajo, ayuda a comprender mejor el tema y poder analizar las diferentes actitudes de los empleados.

Zurita et al. (2015), indican que las organizaciones con colaboradores más satisfechos suelen ser más eficaces, orientan su trabajo al alcance de metas trazadas, son positivos en su entorno, se integran fácil y saludablemente a su trabajo, su satisfacción se refleja en su trabajo elaborado y es difícil que piensen en salirse de la empresa, ya que se sienten que los toman en cuenta y motivados para hacer más y mejores cosas.

Ahora bien, la satisfacción laboral, se puede expresar en un sentimiento positivo con relación a sus actividades y su puesto de trabajo. Una persona con un alto grado de satisfacción laboral experimenta sentimientos positivos hacia el trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos, no hace bien su trabajo y trata de hacer lo menos posible, ya que la satisfacción laboral está ligado a la forma en cómo se siente la persona respecto a la empresa, a su persona y a las oportunidades reales que se les puedan dar en su área.

El hablar de involucramiento o el compromiso laboral va a ayudar a evaluar cuanto se identifica psicológicamente una persona con sus actividades diarias y cómo este desempeño percibido influye en su autoestima. Los empleados con un alto nivel de compromiso se sienten conectados con sus tareas y muestran interés en ellas.

También se puede asociar lo mencionado en el párrafo anterior con la facultación psicológica, donde se mide el grado en que los empleados afectan su entorno laboral, así como su percepción de competencia, la importancia y la autonomía son factores clave. Cuando los empleados tienen una actitud positiva hacia su trabajo y lo valoran, los beneficios se reflejan en sus actividades diarias, mejorando su eficiencia y eficacia.

El trabajo es mucho más que estar atentos a las actividades, entregar reportes solicitados, el trabajo en equipo, utilizar la máxima tecnología, se tiene que tratar a las personas como tal considerando sus necesidades, la interacción con los compañeros y jefes, así como la claridad de lo que deben hacer, las reglas que deben seguir y las reglas a implementar, saber en qué lugar están en el organigrama, quienes son sus jefes y todo esto se les debe de proporcionar al entrar a laborar y esto es llamado inducción en la empresa.

Robbins et al. (2017) mencionan que, el evaluar la satisfacción o insatisfacción en la que se encuentra un individuo con su puesto de trabajo es una suma compleja de elementos que proporcionan un resultado para tomar esas decisiones dentro de una empresa.

Cuando una persona está satisfecha con su trabajo tiende a ser proactiva y competitiva. Los empleados contentos suelen ser más productivos, y las organizaciones con un mayor número de empleados satisfechos suelen ser más eficaces que aquellas que tienen pocos empleados felices.

Dentro de los factores de satisfacción en el trabajo, han hecho varias investigaciones donde ayudan a analizar y desarrollar mejor este tema. Dessler y Valera (2011), mencionan que, por un lado, factores de tipo organizacional vinculados a sus políticas organizacionales, la función de la administración, supervisión y condiciones laborales (factores higiénicos) y, por otro lado, factores vinculados a la

realización del trabajo, reconocimiento y promoción (factores motivadores) hacen que se pueda medir la satisfacción en el trabajo.

Los factores higiénicos son aquellos elementos que afectan el entorno laboral y pueden llevar a la insatisfacción de un trabajador si no se alinean con sus tareas. Los factores motivadores son los que impulsan el cumplimiento de las metas (Duran et al., 2021), tal y como se muestra en la tabla 6.

**Tabla 6**

*Factores de la satisfacción en el trabajo.*

<b>Factores higiénicos</b>	<b>Factores motivacionales</b>
Políticas y normas. Se refieren a las conductas intencionales, diseñadas para incrementar o proteger la influencia e intereses personales de los individuos de la organización.	Reconocimiento. Es referido a las acciones que ejecuta el supervisor para elogiar, corregir o reprender a un trabajador. Esto incluye tanto los refuerzos de los aspectos positivos como los negativos en el empleado y sus efectos sobre el mismo.
Condiciones de trabajo. Se refiere a la favorabilidad o des favorabilidad para los individuos de un entorno de trabajo en su totalidad.	Logros. Es un factor satisfactorio, debido a que es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar las metas.
Salario. Sistemas de salarios que los empleados solicitan, políticas de ascensos justos, acordes con sus expectativas.	Promoción. Es el rango social de una persona, según del grado de reconocimiento respecto y aceptación concedido a un individuo.
Capacidad directa. Tiene que ver con las habilidades individuales que esta posea y usarlas de manera adecuada.	Trabajo en sí mismo. Es definido como la motivación que mantiene no solo vivos, sino en constante crecimiento, desarrollo y actualización las potencialidades del trabajador.

**Fuente:** elaboración propia a partir de Duran et al., 2021.

Hay situaciones laborales en las que los elementos van a contribuir a la satisfacción en el trabajo y que pueden mejorar la actitud de los colaboradores. Los elementos asociados con las emociones positivas se llaman factores motivacionales, mientras que aquellos relacionados con las emociones negativas o insatisfacción se le conocen como factores de higiene.

Estos factores mencionados anteriormente, pueden hablar a través de las personas de cómo se siente el colaborador, que opina de su actividad laboral y su percepción que se ha ido forjando por medio de su actividad en la organización, así como su desempeño, su responsabilidad, entre otros puntos a considerar (Sanchez,

2021). En consecuencia, de las investigaciones de los diferentes autores, se puede mencionar que, si bien es cierto, que todas las personas tienen diferentes necesidades, diferente modo de pensar, entre otros aspectos, ya que todos poseen pensamientos diferentes, la satisfacción laboral es el resultado del compromiso que tiene cada persona en sus actividades diarias, esto influye en las oportunidades del entorno laboral y. al estar satisfecho con el trabajo, se logra un desempeño organizacional optimo, lo que contribuye a que la organización sea más competitiva al contar con personal competente y satisfecho en sus tareas.

Díaz et al. (2023), señalan en la revista “Satisfacción Laboral” que, tras diversas investigaciones sobre la satisfacción laboral en empresas textiles de Arequipa, Perú, se ha concluido que es crucial promover cambios a nivel empresarial e identificar la importancia de fortalecer el capital humano dentro de las organizaciones, la satisfacción laboral se destaca como una herramienta clave para el cambio organizacional. En este contexto, la satisfacción laboral se convierte en un factor esencial para comprender la actitud, disposición e interés de los empleados, facilitando su participación e integración en el éxito y los objetivos de la organización, y ayudando a anticipar y abordar los problemas que puedan surgir.

Es importante hacer mención que, la aplicación de nuevas actividades donde se tome en cuenta la gestión del talento humano y sus implicaciones positivas, se van a obtener los mejores resultados y estos van a influir en la productividad y competitividad de las organizaciones, pero no es tan fácil aplicar estas técnicas o tomar en cuenta al personal, ya que esto conlleva a grandes retos simplemente porque se está trabajando con seres humanos y cada uno tiene su propia idea de lo que es satisfacción en el trabajo. Con lo anterior expuesto, se puede observar que se tiene una gran oportunidad para los directores y gerentes en las organizaciones, ya que se toma identifica el recurso humano y la oportunidad de la gestión de éstos, al facilitar una mejor actitud y comportamiento de los trabajadores haciéndolos más eficientes y eficaces en su productividad.

La investigación del autor McClelland (1989), donde resalta la importancia de la motivación y cómo ésta repercute en la conducta, en contraste con el qué y el cómo de la misma, si los colaboradores están comprometidos y motivados son más eficientes en lo que hacen. Su enfoque principal es satisfacer estas necesidades tomando en cuenta: pertenencia, logro y poder.

Necesidad de pertenencia o de afiliación. Hace referencia a la búsqueda de interés y reflexiones comunes, la calidad de las relaciones con los demás y los vínculos personales de amistad y cooperación se trabaja mejor cuando reciben retroalimentación positiva, pero también se debe de utilizar el asertividad (Peña, 2015).

Necesidad de logro. Aquí se refiere cuando se relacionan las evaluaciones con las tareas. Las personas con necesidad de logro tienden a hacer las cosas y a sentirse satisfechos con las tareas que se les asigna (McClelland, 1974).

Necesidad de poder. Es referida a la necesidad de intentar controlar las acciones de otros a su gusto (Robbins, 2004).

Para tener motivadas a las personas en una organización, ésta debe mantener implicados a sus colaboradores para que apliquen sus conocimientos y así lograr una empresa productiva, ya que se sienten parte de ella y aplican los conocimientos que son identificados para cumplir con los objetivos o metas organizacionales.

Entre las dimensiones de la motivación, se tienen las siguientes:

Motivación intrínseca. Son las diferentes emociones y satisfacciones que se experimentan por los colaboradores en su área de trabajo. Este aspecto es crucial para garantizar la efectividad continua del ciclo motivacional al satisfacer las necesidades laborales con la calidad del trabajo. Esta forma de motivación es de gran relevancia, ya que contribuye al crecimiento personal, la expresión individual y el desarrollo de la creatividad de los empleados (Huichi, 2019).

La motivación intrínseca surge de manera voluntaria con el individuo, al nacer dentro de él al llevar a cabo una acción por iniciativa propia y en el momento que lo desea. Una de las características clave de la motivación intrínseca es la autonomía, que se define como la capacidad de elegir y decidir y abarca algunos elementos como el logro, que se refiere al éxito de completar una acción o tarea y el autorreconocimiento, que es la satisfacción que experimenta el individuo por las acciones realizadas sin influencia externa (Bello & Bustamante, 2019).

La motivación intrínseca se subdivide en desarrollo profesional, satisfacción laboral y autorrealización (Carcasi Parisaaca, 2018).

Desarrollo profesional. La mayoría de los puestos laborales son ocupados por personal profesionales y de acuerdo a su perfil cuyas habilidades les permiten ir avanzando en su carrera, así mismo van encontrando la satisfacción en lo que hacen porque se van alineando a su vocación y capacidades.

Satisfacción laboral. Es cuando se logra algo positivo en el entorno.

Autorrealización. El bienestar en las organizaciones se experimenta cuando se logra lo que siempre se ha deseado en términos de hacer, ser y tener.

Motivación extrínseca. La motivación extrínseca se refiere a la activación de una persona por factores externos, estas pueden ser la recompensas o castigos. Hay un elemento externo que impulsa al individuo a realizar una acción específica con el fin de obtener algo a cambio. Los factores de la motivación extrínseca son diversos (Carcasi-Parisaca, 2018).

Tocas y Duran (2023), en su artículo de satisfacción laboral en el contexto peruano, mencionan que, el salario que un individuo recibe por sus servicios, por un lado, interviene con este tema y, por otro lado, están las recompensas y bonificaciones que son incentivos que las empresas ofrecen por alcanzar los objetivos organizacionales.

Salario o bonificaciones sociales. Se puede evaluar el rendimiento de una persona en función de su capacidad para realizar las tareas de manera efectiva. Si sabe cómo llevar a cabo su trabajo, recibirá una compensación adecuada, justa y oportuna por sus esfuerzos, lo que contribuirá a satisfacer sus necesidades y objetivos personales.

Condiciones físicas y ambientales. Estas son las condiciones en las cuales las personas están laborando dentro de una organización y pueden ser ambientales, ventilación, iluminación y disposición incluyendo el mobiliario y equipo, esto debe buscar motivar al individuo y facilitar su integración como trabajador, si se encuentra en lugar donde las condiciones son correctas va a trabajar más y mejor.

Oportunidades de crecimiento. Dar facilidades a las personas considerando su desempeño profesional donde les permita desarrollarse y crecer dentro de la misma empresa. Hay una clara relación entre el bienestar emocional de los empleados y su satisfacción laboral, productividad y el logro de objetivos. Este bienestar puede contribuir significativamente a alcanzar las metas organizacionales, siempre que se tenga un plan estructurado y se atiendan las necesidades de los colaboradores.

Cuando se crea en las organizaciones un buen ambiente y clima laboral agradable y de acuerdo con las necesidades de la empresa, se fomenta la participación, el compañerismo y el deseo de mantener el equipo motivado.

Salazar y Ospina (2020), Vargas y Flores (2019), Arenas y Bayón (2020), mencionan que en la satisfacción laboral y el clima organizacional concuerdan en reconocer que una buena cultura organizacional es favorable para el desarrollo de la empresa y beneficia a los públicos internos, consecuentemente, la satisfacción laboral aumenta, los trabajadores se sentirán más satisfechos y su desarrollo laboral será significativamente mayor.



El clima organizacional está relacionado con la motivación y con el comportamiento humano, estos son muy importantes si queremos considerar la gestión del talento humano y la relación que existe entre cómo se comportan las personas dentro de la organización, así como su calidad de vida y el desarrollo de la estructura de la organización.

El concepto de compromiso organizacional se puede manifestar de diversas funciones dentro de la empresa y esto incluye lo personal y lo organizacional. El sentirse parte de la empresa y el nivel de compromiso que existe de los empleados va a influir en la ejecución de responsabilidad de las actividades que les encomienden en cualquier área de trabajo.

Es en esencia considerar que las personas son indispensables en las organizaciones sin dejar atrás el que también las personas necesitan de las organizaciones, por lo que se llega a la conclusión de que el compromiso de los empleados dependerá de su éxito o fracaso organizacional, esto se puede medir en relación con su productividad, servicio y competitividad.

## **2.4 Clima organizacional**

Vallejo (2010), en sus investigaciones de su libro de satisfacción laboral utopía o realidad, menciona que un estudio del clima organizacional debe realizarse donde se tome conciencia de que el hombre está involucrado y vive en ambientes complejos y dinámicos, así mismo tomando como referencia que las organizaciones están dirigidas por individuos, grupos y colectivos que generan comportamientos variados que influyen en el entorno laboral.

El clima organizacional se va constituyendo por la forma de ser de la organización, sus actividades, las personas, el entorno y todo lo que de manera natural se requiera para poder realizar actividades en la organización. Si bien es cierto que, las organizaciones se ven reflejados los valores, las actitudes y las creencias de los miembros de una compañía y está íntimamente ligado a la motivación de los trabajadores. Entonces se puede mencionar que las condiciones de trabajo influyen

significativamente para lograr satisfacer de manera correcta las posibles necesidades que ayudan a los empleados.

El clima se refiere a las características del entorno del trabajo, las cuales son percibidas de manera directa o indirecta por los empleados que operan en ese entorno. El clima laboral va a reflejar la forma en cómo se comportan las personas, la cual va a constituir la personalidad de la empresa. También va a influir sobre los diferentes juicios como lo es la calidad de vida en el trabajo, la forma en cómo actúan las personas, su motivación, entre otras cosas. Como se mencionaba anteriormente, el clima laboral está profundamente relacionado con los procesos de motivación en la empresa y puede actuar como un gran aliado o un significativo obstáculo para la implementación de las estrategias empresariales, tanto internas como externas.

Por lo tanto, el clima organizacional es de vital importancia en el desarrollo de una organización dentro del contexto social, ya que determina la posibilidad de llevar a cabo los fines y objetivos de la organización y de los individuos dentro de la misma (Vallejo, 2010).

Méndez (2006), indica que el origen del clima organizacional está en la sociología, ya que dentro de la teoría de las relaciones humanas y su cabal importancia al hombre en su función del trabajo y su participación en el sistema social; asimismo, la define como la forma en que las personas establecen procesos de interacción social, y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno, y el clima organizacional ocupa un destacado lugar en la gestión de las personas que buscan identificarlo y utilizan la medición de técnicas y análisis, así como la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humano o desarrollo organizacional de la empresa.

En varias investigaciones los autores indican en sus trabajos que el clima laboral se va a presentar como el resultado de evaluaciones de la organización donde permita conocer la percepción de los individuos y mostrar el actual ambiente laboral y

las condiciones en cómo se siente actualmente trabajando en la organización. Y, también las condiciones en las que se está realizando el trabajo. Un buen o mal clima laboral puede traer consecuencias para la organización en positivo o negativo, esto en función de la percepción de los integrantes.

Litwin y Stringer (1968), mencionan el termino de clima organizacional como el conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo, percibido directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en ese ambiente y que se supone influye en sus motivaciones y comportamiento.

Según Chiavenato (2009), el clima organizacional está ligado al grado de motivación de las personas, en cuanto mayor motivadas estén las personas el clima mejora. El clima organizacional resulta de varios aspectos motivacionales. El clima organizacional puede ser positivo y beneficioso cuando satisface las necesidades personales de los empleados y mejora su estado de ánimo. En contraste, puede ser negativo y perjudicial si provoca frustración debido a la insatisfacción de dichas necesidades. Un buen clima laboral fomenta sentimientos positivos, satisfacción, dedicación y compromiso, mientras que un clima deficiente lleva a sentimientos negativos, insatisfacción, desinterés y una mayor inclinación a abandonar la organización, por otro lado, un clima neutro puede resultar en apatía e indiferencia por parte de los colaboradores.

Mientras que Rodríguez (2005), indica que el clima debe ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia y con el sistema organizacional.

Álvarez (1995), define el clima organizacional como el ambiente de trabajo que resulta de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional, el ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento y, por lo tanto, en su creatividad y productividad.

El clima organizacional para García (2003), refleja una apreciación que el individuo tiene sobre la organización, y la percepción que este tiene en factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración de componentes físicos y humanos, entre otros.

Para Méndez (2006), la evaluación del clima organizacional mediante herramientas se centra en identificar y analizar los aspectos formales que impactan el comportamiento de los empleados. Esto se basa en sus percepciones y actitudes respecto al clima de la organización, que a su vez influyen en su motivación laboral. Asimismo, exterioriza que en la mención del clima organizacional es definitivamente elaborar un diagnóstico sobre el cómo se sienten los empleados y de ahí empezar a tomar decisiones en las dimensiones que se elijan.

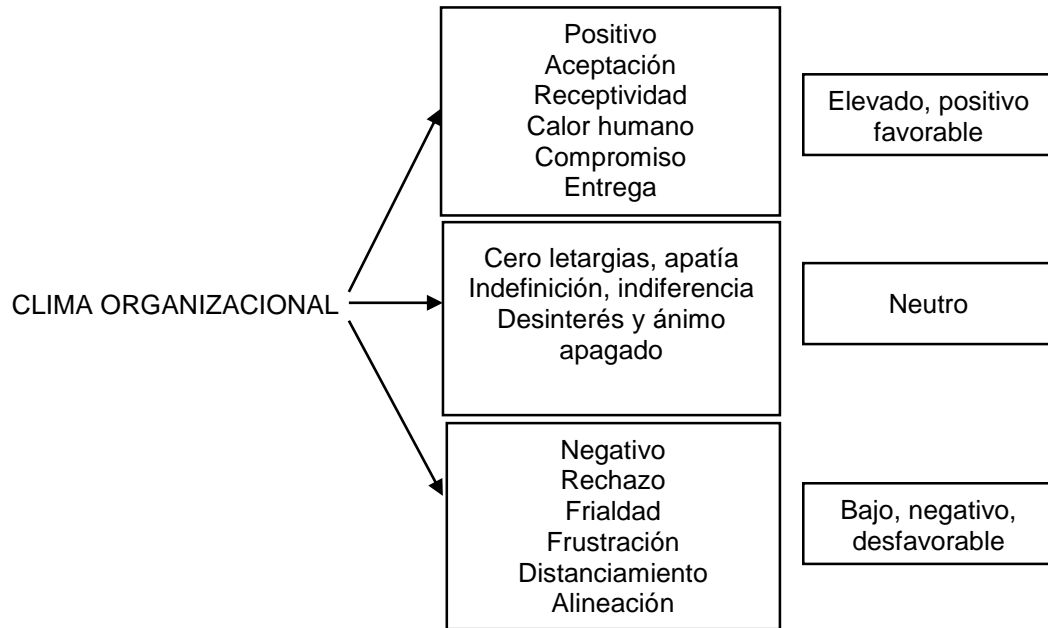
Dessler (1994), en su libro de Administración de Recursos Humanos, citando a Forehand y Gilmer (1964), menciona que el clima organizacional es un conjunto de características que distinguen a la organización de los demás y que influyen profundamente en el comportamiento de los colaboradores.

La gestión del clima organizacional para mantenerlo siempre elevado es uno de los mayores desafíos de la gestión del talento humano, con relación a lo anterior, se siguen haciendo investigaciones de cómo está el clima laboral hoy en día, por medio de la tecnología se puede obtener excelentes resultados de esta evaluación y así rendir cuentas de lo que está pasando con este tema. Es indispensable tener un enfoque de lo que se quiere en la organización, estar alineados a los objetivos organizacionales, tener una metodología para esta evaluación, sobre todo, darles seguimiento puntual a los resultados.

La figura 8 muestra los diferentes niveles del clima organizacional de acuerdo con Chiavenato (2020, p.164).

**Figura 8**

*Niveles del clima organizacional.*



**Fuente:** elaboración propia, a partir de Chiavenato, 2020, p.164.

Si se quiere contar con un buen clima organizacional en la empresa se debe considerar favorecer la correcta ventaja competitiva en la realización de las funciones de cada persona. El clima organizacional influye en las actividades, la motivación y las relaciones con los mismos compañeros o directivos de la empresa, un buen clima genera un ambiente productivo y un ambiente de calidad. Entre las dimensiones del clima laboral, se pueden mencionar las siguientes:

**Autorrealización.** Maslow y Lowry (1973) se refieren al pleno uso y aprovechamiento de talentos y habilidades. La autorrealización no es un estado fijo, sino un proceso continuo en el que las personas emplean sus habilidades de manera completa, creativa y satisfactoria. En lugar de limitarse, las personas desarrollan y mantienen sus capacidades y talentos en un estado de mejora constante, lo que contribuye a que se sientan como individuos sanos y desarrollados.

**Involucramiento.** Lee et al. (2016) indican que, la participación laboral se basa en el sentido de pertenencia y responsabilidad para identificar la respuesta efectiva de la organización. Se menciona también que la participación laboral puede ofrecer a

los empleados y a la empresa mayor libertad e interacción en la toma de decisiones, lo cual hace que el trabajo sea apropiado, interesante y esto aumente la satisfacción. Si una persona está involucrada en su trabajo, presenta mejoras, participa más, mejoran las relaciones de equipos de trabajo, entonces si se involucran talentos y con alta satisfacción laboral la empresa se puede volver más productiva y se identifica que la motivación es buena alineación para trabajar de manera eficaz y eficientemente.

Comunicación. De castro (2016), indica que, la comunicación organizacional viene siendo la base de la formación de las reglas y normas dictadas en una empresa creando la cultura organizacional. Román et al. (2012), señalan que, la comunicación es un proceso transaccional en el que las personas construyen significado mediante el intercambio de símbolos y desarrolla expectativas sobre lo que les sucede a ellos y lo que les sucede a los demás y hacen que las personas se organicen.

En consecuencia, propiciar un buen clima organizacional para la organización utilizando diferentes medios para favorecerlo, puede ayudar a que las personas contribuyan a cumplir objetivos, que haya una buena comunicación y, sobre todo, que estén comprometidos con la misión de la empresa.

## **2.5 Compromiso organizacional**

Chiavenato (2020) menciona que, mirando al talento humano, una organización factible que no solo es que las personas se sientan comprometidos con su trabajo o satisfechos con lo que hacen, sino que también es muy importante retenerlos por un largo tiempo para que pueda existir esa estabilidad de todas las empresas necesitan y también la estabilidad en las personas.

Atraer, conquistar, desarrollar, aplicar y comprometer a los talentos es un enorme desafío para las organizaciones. Se tienen que tomar en cuenta muchos rubros para que se analicen las todas las condiciones mencionadas donde se les pueda ofrecer condiciones saludables y agradables y que les permita sentirse seguros y con esto conlleve a que permanezcan en la organización por un buen tiempo.

Como se ha mencionado anteriormente, es de vital importancia retener a las personas o talentos haciendo a las empresas más atractivas de tal forma que, siempre haya quien quiera unirse al lugar de trabajo y, por lo contrario, no haya personas que quieran salirse de la misma. Se han realizado muchos estudios acerca del compromiso organizacional y su gran importancia para las organizaciones. A partir de los años 60's fue el inicio de las investigaciones e iniciaron en el campo de la psicología, sin embargo, con estos estudios se dieron cuenta de que este rubro cobraba mayor importancia en las empresas y que si se aplicaba y se tomaba en cuenta correctamente podría ser de gran beneficio para las organizaciones.

Al hablar de compromiso y del clima laboral no es referirse a lo mismo, a veces se tiende a confundirse al puntualizar que el compromiso tiene consideraciones en toda la organización y el clima laboral suele tener referencia al ambiente que se percibe en la organización y en el puesto de trabajo y en sus relaciones con las personas. Además, es crucial destacar que el compromiso del empleado no surge de manera instantánea, sino que se desarrolla gradualmente en función de la experiencia laboral en la organización, a medida que los empleados se familiarizan con la empresa, la manera en que se trabaja y el trato que reciben, comienzan a ajustar su perspectiva y a fortalecer su compromiso. Sin embargo, este compromiso puede tener varias aristas que se ve afectado por diferentes situaciones y relaciones dentro de las empresas, así como va cambiando el entorno económico, político y social también van cambiando las propiedades del personal y de la empresa (Chiavenato, 2020).

El compromiso organizacional se puede definir de diversas formas, y todas ellas se va resaltando la importancia y su alineación con el factor humano. Este compromiso se puede ir estructurando cuando se orientan a la realización eficaz y eficiente de las actividades, con empleados comprometidos que comprenden la importancia y el valor de las metas que van a cumplir en la organización.

La integración de los individuos es la organización es crucial, ya que de ello depende que los intereses, objetivos y necesidades de cada uno se alineen, permitiendo que la relación entre la empresa y el colaborador perdure a lo largo del

tiempo. Si esto se logra, se formarán lazos que resultarán en un compromiso organizacional, impactando positivamente en las actitudes y conductas de los colaboradores para alcanzar el éxito personal y organizacional de la empresa.

Arias-Galicia (2003), menciona que el compromiso es cuando un individual se identifica e involucra en las actividades de una organización. El mismo autor, señala que el compromiso organización es la fuerza de la identificación que emana de la participación de un individuo en una empresa. Las personas que son realmente comprometidas se alinean a las metas y los valores de la organización porque ellos se sienten parte de la empresa, ya que les permiten lograr un sentido de pertenencia y hacer que las cosas sucedan.

Para Al-jarabi y Ghazzawi (2019), el compromiso se refiere a una fuerza relativa de la caracterización y participación de un trabajador con una empresa en específico. En ese mismo sentido, Arias-Galicia (2003), define el concepto como el nivel de compromiso e identificación del empleado con la empresa, en otras palabras, es la disposición del individuo a permanecer en la organización a largo plazo.

Trofimov et al. (2017) indican que, el compromiso se define como la magnitud de la relación de un empleado con la empresa y muchas veces está relacionado con varios factores como la creencia en los valores y metas de una empresa, la actitud del empleado de esforzarse por la empresa y el deseo de permanecer en la empresa.

Meyer y Allen (1991) entienden por compromiso organizacional el estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización. Al presentarse dicha conexión esta puede ayudar a tomar decisiones tanto de los colaboradores como de la misma empresa.

Las personas en las organizaciones son las que van a impulsar los sistemas y los procesos he ahí la importancia del compromiso y de su comprensión. Asimismo, la alineación de estos individuos con los valores de la empresa como se mencionó anteriormente contribuye en gran medida a garantizar que la organización sea exitosa.



Los empleados son el recurso más valioso de cualquier organización, ya que son las personas quienes aportan un valor único y distintivo a cada institución. Si los empleados se encuentran en ambientes apropiados de trabajo, ellos buscarán dar lo mejor de sí mismos, se sentirán con un compromiso organizacional fuerte y utilizarán, por ende, al máximo sus potencialidades (Chiavenato, 2011).

Jiménez et al. (2009), mencionan que el compromiso de los trabajadores se puede reflejar en la implicación intelectual y emocional de éstos con la empresa y, con ello, su contribución al éxito de ésta. Y, aquí se puede referenciar que mientras el trabajador se sienta comprometido con la organización y éste sea retribuido no dudará en ayudar a los objetivos propuestos y su compromiso pueden ayudar al éxito de una estrategia empresarial. La tabla 7 muestra el concepto de compromiso organizacional desde el punto de vista de varios autores.

**Tabla 7**

*Marco conceptual del compromiso organizacional.*

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Becker (1960)	El compromiso surge cuando una persona, por la realización de inversiones para el mantenimiento de ciertos intereses, permanece con una consistente línea de actuación.
Porter & Smith (1970) Argyris (1975)	Es la integración o no entre individuos y organización, que depende de la capacidad de negociar objetivos e intereses.
Sheldon (1971)	Una actitud u orientación hacia la organización que vincula la identidad de la persona a la organización.
O Reilly & Chatman (1986)	Vínculo psicológico sentido por una persona hacia una organización, que refleja el grado con el cual el individuo interioriza o adopta características o perspectivas de la organización.
Meyer & Allen (1990)	Estado psicológico que une al individuo con la organización.
Robbins (1994)	Estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella.
Castro Solano (2010)	Estado psicológico que se caracteriza por el vínculo entre el empleado y la organización y que tiene implicaciones en su decisión de mantener o no su condición de miembro de esa organización.

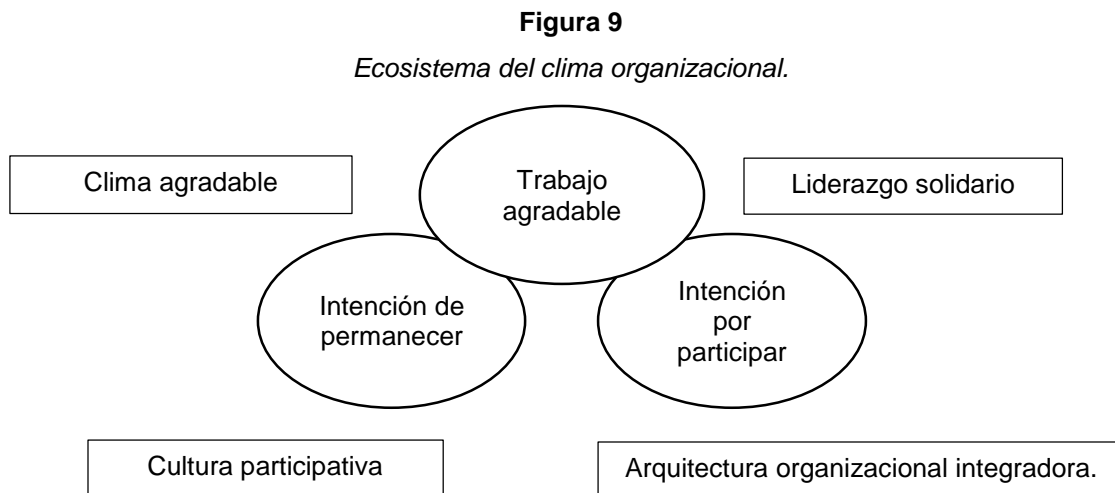
**Fuente: elaboración propia, a partir de Jiménez et al., 2009.**

Si se profundiza en el tema de comportamiento organizacional, se puede entender que es el estado en el que el empleado se identifica con la organización, con sus deseos, metas y esto hace el sentido de pertenencia. El compromiso que se refleja en el desempeño de sus actividades y el cumplimiento de objetivos propuestos hace

que se identifique cada vez más con la organización. Y, es bien estudiado que si el empleado se siente comprometido con su trabajo contribuye significativamente a la organización a causa del interés y alineación con los objetivos y metas establecidas de inicio.

Esto subraya la importancia del recurso humano y su inevitable involucramiento de los objetivos de la organización, el deseo o la necesidad de permanecer en una organización es inminente cuando se toman en cuenta y tienen los mismos objetivos organizacionales. Si las personas están comprometidas se reduce la rotación de personal y por lo tanto el ausentismo. Chiavenato (2020, p.147), indica que investigaciones realizadas en todo el mundo arrojan que muchos colaboradores se quejan de tener que trabajar en sus organizaciones y afirman que, si pudiesen, las dejarían y buscarían un trabajo mejor en otro lugar.

La realidad es que muchos talentos se sienten desplazados dentro de la organización, lo que indica que no todos los empleados talentosos están realmente comprometidos con el sistema. En ocasiones, los talentos no son integrados, utilizados, recompensados, desarrollados ni atendidos adecuadamente, lo que lleva a que se sientan rechazados, ignorados o abandonados. La figura 9 muestra el ecosistema que involucra el compromiso organizacional.



**Fuente:** elaboración propia, a partir de Chiavenato, 2020, p.148.

El compromiso de los talentos depende de que las organizaciones logren:

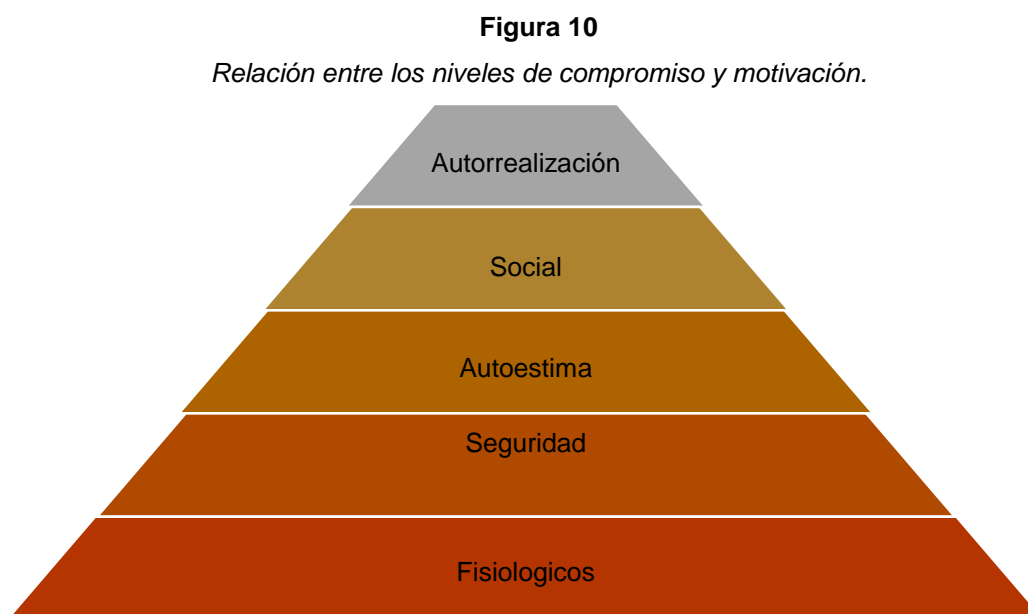
- Buen trato a las personas.
- Proporcionar una agradable ambiente y clima organizacional adecuado.
- Mostrar actividades que lleven a cabo para cumplir con los objetivos, metas de la organización.
- Saber cómo se comportan los talentos, porqué lo hacen y cuáles son sus necesidades, aspiraciones y expectativas.
- Proporcionar la información para que las personas sean autónomas y puedan hacer su trabajo.
- Crear una cultura de integridad, solidaridad y comunidad.
- Mantener el liderazgo y una buena comunicación capaces de construir y desarrollar equipos de trabajo de alto desempeño y motivación.
- Crear un entorno agradable e incluyente.
- Propiciar la participación en las decisiones importantes que conducen al futuro.
- Mantener un trabajo para los trabajadores donde se encuentren satisfechos y se sientan parte del equipo.

Se hicieron investigaciones donde refleja que uno de los motores de las personas es la autorrealización, la cual motiva a querer hacer las cosas correctas y que se sienten altamente comprometidos con sus talentos para llevar adelante la organización.

El motivador social es una de las características donde los colaboradores se sienten ampliamente comprometidos y donde se sienten parte de ella y están orgullosos de estar participando con sus actividades para cumplir con los objetivos. Si se considera que la automotivación es también un motivador, ya que es en definitiva el compromiso que se tiene con la empresa y que no se irían si no tuvieran un trabajo mejor, con otras prestaciones y con ese contrato individual en el cual si lo hacen sentir bien en esa empresa por lo regular difícilmente se van.

La seguridad que se puede sentir en las personas cuando ellos saben que todo está bien, que está contribuyendo a la realización de los objetivos y que es ese compromiso lo que les da seguridad. Finalmente, el factor fisiológico también juega un papel crucial. En este caso, los empleados no están comprometidos con la empresa, trabajan únicamente por el salario, no están satisfechos con su trabajo, no les agrada la empresa y ansían abandonarla.

Todo lo anterior, se muestra en la figura 10, donde se relacionan los niveles de compromiso y los niveles de motivación.



Fuente: elaboración propia, a partir de Chiavenato, 2020, p.149.

El compromiso organizacional entendido como la interiorización e identificación de los colaboradores con los objetivos organizacionales, producto de que éste observa una correspondencia entre las metas y sus objetivos personales, a partir de tres dimensiones: Compromiso Afectivo (CA), Compromiso de Continuación (CC) y Compromiso Normativo (CN) (Zamora, 2009).

Meyer y Allen (1991), indican que el compromiso afectivo es la unión afable del colaborador para identificarse e involucrarse con la organización, porque él así lo desea. Este compromiso afectivo hace que las personas desean permanecer en la organización y esto es un contrato psicológico en los cuales se sienten comprometidos, pero esto es en ambas partes ya que son tratados de manera justa.

Mowday, Steer y Porter (1979), definen este tipo como la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma. Y, se puede caracterizar por al menos tres factores.

1. Una firme creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización.
2. Una disposición a realizar un esfuerzo significativo en beneficio de la organización.
3. Un fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización

Con lo anterior, se puede mencionar que, al hablar de este compromiso el cual está vinculado emocionalmente por ambas partes, empresa y trabajador hace que se genere un sentido amplio de pertinencia que difícilmente se puede cortar a menos que se desvanezca el vínculo de aceptación, y de orgullo por pertenecer a esa empresa.

Álvarez (2008), considera que es esta dimensión la que hace que el trabajador quiera estar en la organización y tienda a ser empático con los problemas que surgen en la misma buscando posibles soluciones. Este compromiso se pide en todas las

empresas donde se tome en cuenta a las personas y se reconozca su trabajo lo que genera el orgullo de pertenecer a ella y es mejor conocido cuando los trabajadores tienen la “camiseta puesta”, los cuales se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa.

Por otro lado, Guerrero (2018), menciona en su tesis de compromiso organizacional que los autores González y Guillen aseguran que las personas que sienten ese deber podrían originarse en ellos:

Aceptación al cambio. Los cambios siempre son una constante y se debe tener una actitud positiva y persistente apoyando las entradas a nuevas actividades.

Satisfacción laboral. Cuando las actividades se conocen, gustan y se toman en cuenta en la organización, se cumple con objetivos personales y profesionales.

Iniciativa. Se refiere a la disposición del empleado para alcanzar sus objetivos en el desempeño dentro de la organización.

Espíritu cooperativo. Ayudar a cumplir objetivos y metas en colaboración con la organización.

El compromiso de continuación se muestra cuanto se verifica el costo beneficio, asimismo, cuando el colaborador lleva a cabo una evaluación de los beneficios que tengo y decide permanecer en ella.

Según Becker (1960), el compromiso de continuidad se refiere a la disposición o necesidad del empleado de quedarse en la empresa debido a las pérdidas o costos potenciales asociados con el despido o la renuncia voluntaria. Este compromiso se denomina costos-oportunidad cuando la relación entre el trabajador y la organización se vuelve material en lugar de emocional, resultando en un bajo nivel de compromiso basado en el costo que implica abandonar la empresa.

En este caso, el desempeño del empleado tiende a ser mínimo, limitado a cumplir las tareas asignadas, y su permanencia en la empresa es solo mientras no encuentre una mejor oportunidad. Este tipo de compromiso es común durante crisis económicas o recesiones, cuando algunos empleados permanecen en la empresa debido a la falta de oportunidades en otros lugares, en lugar de un verdadero compromiso con su lugar de trabajo actual.

Es preciso identificar si la empresa pierde la inversión que hizo en las personas cuando estas deciden cambiar de organización debido a una oferta mejor que la que tienen. Es invariable que se debe tomar en cuenta las personas y sus necesidades y darles esa capacitación necesaria, pero también crear ese ambiente, esa motivación donde no tengan que buscar en otro lado y abandonar la empresa donde la empresa pierde su tiempo y dinero si se van las personas.

Las personas que se mantienen con un compromiso de continuidad son porque necesitan el trabajo, pero si las empresas aprovechan los talentos y los empodera estos ayudan a que se mantengan en la organización siempre y cuando sea de ambas partes el objetivo.

El desempeño es lograr que las personas alcancen su máximo esfuerzo por medio de la capacitación de la motivación y de la misma satisfacción laboral y esto, por ende, hace que el compromiso aumente.

Necesidades. Cada persona como individuo tiene sus propias necesidades y depende mucho de su personalidad, perfil y nivel educativo.

Rotación. Es la capacidad de las empresas, ya sea de manera voluntaria o involuntaria, para evaluar si es necesario reasignar a otras personas en sus puestos de trabajo.

Intención de abandono. Esta se refiere a si se mantienen o no los lazos con la organización. Si una persona está buscando un nuevo empleo, es poco probable que tenga un compromiso fuerte con la empresa que desea dejar.

Por último, está el compromiso normativo que, según Betanzos y Paz (2007), éste lo definen como lo que debe hacer el empleado de participar y pertenecer a la empresa por razones de reciprocidad, lealtad o gratitud, sintiendo una obligación moral de continuar en la organización. El compromiso normativo es el menos estudiado tanto en la práctica como en la teoría. La unión que hay en cada trabajador y la organización es un vínculo que se basa en la obligación, es un vínculo de obligación moral.

Meyer y Allen (1991) consideran que este tipo de compromiso de reciprocidad desarrolla en los colaboradores un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el individuo. Además, algunos autores consideran que el compromiso de reciprocidad surge cuando el empleado recibe consideraciones y un trato especial por parte de la empresa. Este compromiso puede fortalecerse mediante la capacitación y otros beneficios generando un sentimiento de obligación.

Esto es como consecuencia de que los trabajadores tienen la idea de lo que es correcto y que deben continuar en la organización, que de alguna manera sienten que le deben algo a la organización como consecuencia de las oportunidades y confianza que les dieron al elaborar su trabajo. Por lo anterior, le será leal a la organización (Vargas et al., 2017). Meyer y Allen (1991), señalan que el compromiso normativo dura hasta que la deuda es saldada y, por lo tanto, es sujeto a racionalización por parte del individuo y este a su vez se divide en las siguientes dimensiones:

Contribuciones a los objetivos. Tanto para la empresa como para los empleados el llegar a los objetivos es básico para la competitividad, estabilidad y crecimiento de ésta.



Implicación con la misión. Desde que los empleados entran a la organización deben conocer y empaparse de la filosofía institucional de inicio con la misión, visión y valores con la idea de que ellos conozcan hacia dónde se quiere llegar y que estén dispuestos a alcanzar sus metas.

Ayuda al desarrollo de otras personas. El apoyo debe ser mutuo, la empresa tiene sus metas y las personas tienen sus necesidades también de desarrollo. Ambos se pueden ayudar si hay un compromiso mutuo.

Lo anterior, se resume en la tabla 8, donde se exponen cada una de las dimensiones del compromiso organizacional.

**Tabla 8**

*Dimensiones del compromiso organizacional.*

Compromiso afectivo	Compromiso continuación	Compromiso normativo
Características. Hay un Vínculo emocional, aparecen sentimientos de pertenencia afecto y alegría.	Características. Siente una obligación por el sueldo que se está ganando.	Características. Vínculo moral, lealtad, sentirse obligado en el fondo.
El individuo. Tiene un nivel de compromiso alto y quiere estar en la organización	El individuo. Siente que tiene que estar en la organización.	El individuo. Tiene un nivel de compromiso medio, está determinado a contribuir con los fines de la organización.
Contrato psicológico. Hay un Deseo de permanencia y un vínculo emocional.	Contrato psicológico. La oportunidad está ligada con el sentido de pertenencia.	Contrato psicológico. Deber de permanencia, fidelización.
Valores. Congruencia entre los valores de la persona y de la organización.	Valores. Sentimiento a los valores de la empresa.	Valores. Deber de permanencia se produce el compromiso moral mediante la identificación con los fines y objetivos de la organización.
Resultados. Deseo de permanencia aceptación del cambio, satisfacción laboral, iniciativa, espíritu colaborativo.	Resultados. Mínimo ausentismo tanto físico como psicológico, rotación o intención de abandonar la empresa.	Resultados. Deseo que otros vengan a la empresa.

**Fuente:** elaboración propia, a partir de González y Guillen (2008).

Arias et al. (2003), indican que las características de las personas, según su investigación, las variables demográficas, edad, nivel educativo, sexo, estado civil no condicionan el compromiso organizacional de los individuos. La edad y la antigüedad

en la organización están relacionadas con otras variables, ya que a medida que una persona asume más responsabilidades y gana experiencia en la empresa, su permanencia y compromiso organizacional tienden a aumentar, generando una sensación de estabilidad y seguridad en su trabajo. Con el tiempo, el vínculo con la organización se fortalece. Además, el estado civil puede afectar el nivel de compromiso, ya que las responsabilidades financieras y familiares incrementan, lo que hace que sea menos probable que una persona cambie de empleo frecuentemente si ya tiene compromisos familiares.

Las variables relacionadas con el trabajo desarrollado están relacionadas con otros factores de la satisfacción laboral como, por ejemplo, el salario justo. Arias et al (2003), hacen constar que el salario justo se ve representado por el nivel de responsabilidad de las personas, las promociones que se pueden lograr en la organización y las oportunidades que éstas ofrecen.

Ahora bien, las variables relacionadas con el grupo y organización, conforme lo indican Hellriegel y Slocum (2004), se establece que tienen un sistema de valores éticos y donde se desarrollan vínculos afectivos estrechos, ya que la convivencia hace que se conozcan los compañeros de trabajo y donde esto conlleva a mejorar los niveles de compromiso afectivo y normativo.

El compromiso se fortalece o disminuye según los factores que estimulen o inhiban la satisfacción laboral. Como lo menciona Robbins y Judge (2009), el compromiso organizacional es una de las tres actitudes relacionadas con el trabajo y se define como el estado en el que un empleado se identifica en una organización y sus metas, por lo tanto, desea permanecer con ella como asociado instando así la necesidad de pertenencia a una organización.

Aldana, Tafur y Leal (2018), relacionaron el compromiso con el orgullo que sienten los trabajadores de una empresa. Donde se reduce el andar buscando en otras organizaciones lo que ya tengo en la que me encuentro laborando. En ese sentido, se puede observar que el compromiso organizacional favorece la retención y

atracción de empleados, gracias a las condiciones laborales adecuadas y al entorno de trabajo que se brinda a los trabajadores, lo que contribuye a una imagen positiva de la organización.

A partir de lo anterior, se puede concluir que los individuos dentro de las organizaciones forman grupos que establecen políticas y normas que regulan y comportamiento. El capital humano es crucial en este contexto, ya que es responsable de alcanzar objetivos, lograr metas y cometer errores. Por ello, es fundamental que los empleados se sientan motivados y pertenecer a la organización y contribuyan colectivamente al éxito empresarial, en definitiva, se debe identificar como las personas se pueden identificar con la empresa y viceversa para lograr eliminar la rotación y que se sientan parte de ellas.

Varias investigaciones lo mencionan que las personas necesitan a las organizaciones, para cumplir con sus objetivos personales y profesionales, así como obtener un beneficio de éstas, y las organizaciones necesitan a las personas para cumplir con sus objetivos organizacionales, con esto las organizaciones deben generar un sentimiento de pertenencia y ayudarse mutuamente a cumplir con sus objetivos.

Lechuga (1998), hace constar que cuando los colaboradores se encuentran en un ambiente de trabajo apropiado darán todo de sí, al utilizar su potencial al máximo. La importancia del compromiso organización radica en que el departamento de recursos humanos debe transmitir estabilidad laboral a todos los empleados, asegurando la satisfacción de sus necesidades materiales y psicológicas, lo que a su vez proporciona beneficios a sus familias.

Las actitudes y conductas del trabajador influyen en su forma de llevar a cabo el trabajo, conocer lo que quiere la empresa para cumplir con los objetivos es vital para el desarrollo de esto, ya que si no se sabe a dónde se quiere llegar difícilmente va a generar esa conducta de apoyo. Actualmente, las organizaciones se han visto aquejadas por un conjunto de variables internas y externas que requieren

significativos cambios con el objeto de que estos lleven a las organizaciones a hacer esfuerzos de mejora donde se establece que el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá del compromiso de sus miembros (Villalobos, 2017). En ese sentido, el compromiso de cada colaborador hará posible mantener las capacidades globales que se generen y los objetivos y metas propuestos si hay una buena comunicación entre ambos.

Ahora bien, los conceptos de clima organizacional como el compromiso organizacional son esenciales para el desarrollo estratégico de cualquier empresa, es indispensable considerar y evaluarlos para crear un ambiente positivo entre todos los empleados. Fomentando niveles adecuados y competitivos de motivación y rendimiento profesional.

En toda organización, es fundamental integrar las variables mencionadas y contar con estrategias que apoyen la gestión y administración del clima y compromiso organizacional, contribuyendo así al fortalecimiento de la empresa.

La organización es un sistema complejo de decisiones, ya que todas las personas están constantemente tomando decisiones relacionadas con el negocio, el trabajo o los objetivos a alcanzar. Muchas de estas decisiones se centran en equilibrar lo que las personas hacen y contribuyen, con lo que reciben como recompensa, y si vale la pena continuar con sus esfuerzos. Para que este equilibrio motive a los empleados a quedarse y seguir contribuyendo, la organización debe saber cómo mantener y comprometer a su talento. Este esfuerzo puede costar mucho más caro, ya que perder talentos y tener que recuperarlos buscando a otras personas para que los sustituyan (Chiavenato, 2020).

Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2019), se ha retomado el tema de las organizaciones en el ámbito educativo, en ese sentido, se investiga las diferentes alternativas para identificar el cómo lograr que los empleados puedan lograr una satisfacción laboral adecuada y sus diferentes formas de analizar y de retroalimentar. En México desde 2013, se han implementado reformas

estructurales en el ámbito educativo afectando directamente a la profesión docente. Estos cambios han influido en el rol de los docentes como parte del talento humano, desempeñando funciones y actividades como facilitadores del aprendizaje tanto dentro como fuera del aula.

Por otra parte, el estudio de Masum et al. (2015), en Bangladesh identificaron aspectos de compensación como un factor importante relacionado con la motivación de los docentes. La seguridad laboral afecta o influye en el clima laboral, ya que estos contribuyen a la formación y desarrollo del personal académico, la satisfacción laboral y el tener algo seguro donde proporcionar la cátedra hace que me mantenga en la institución donde incrementa la moral y el deseo de permanencia.

Por último, Anik et al. (2013), según un análisis que elaboraron, relacionaron ocho factores de motivación con la satisfacción en el trabajo, las cuales son: el salario competitivo, autonomía en el trabajo, una buena supervisión y las relaciones interpersonales, formación y oportunidades de desarrollo, mejores condiciones de trabajo y seguridad en el empleo. Además, algunos otros investigadores del tema han identificado a la cultura organizacional como otro factor de satisfacción en el trabajo.

Con el paso del tiempo, la gestión del talento humano y la satisfacción laboral continúan siendo un gran reto para las organizaciones, en particular para las instituciones educativas, ya que no se han establecido o puntualizado los factores principales que puedan marcar la pauta para definir e implementar estrategias que afronten con éxito el presente reto (Ferreiro & Alcázar, 2014).

## **2.6 Escala: Clima Laboral CL-SPC**

En un intento por aproximarse al tópico que se aborda en la presente investigación, se lleva a cabo la aplicación de la escala CL-SPC definida por Palma (2004), para medir la percepción del trabajador, en este caso, el docente con respecto a su ambiente laboral desde la perspectiva de la gestión del talento humano que realiza la propia universidad, ya que será de suma importancia para las autoridades educativas desde rectoría, conocer el ambiente laboral que se propicia al interior de

cada una de las Unidades Académicas con la finalidad de participar de forma más activa que pasiva en el proceso de toma de decisiones donde se involucren las percepciones y las acciones que se deberán de conducir para favorecer la satisfacción laboral y, por ende, favorecer la obtención de beneficios a corto y largo plazo en el desarrollo de sus actividades, las cuales tendrán una repercusión directa en la formación de los estudiantes y egresados.

La Escala CL-SPC es uno de los instrumentos con los cuales ayudan para medir el clima laboral, este se viene utilizando en diversas instituciones en muchos países y se ha utilizado tanto a nivel licenciatura como de posgrado. Es uno de los instrumentos que También es importante mencionar que este tipo de estudios del clima laboral son pocas en lo relacionado a las instituciones educativas.

Para la elaboración de la Escala de Clima Laboral (CL-SPC), se recopilaron varias percepciones de empleados de diferentes áreas para evaluar su ambiente laboral. De inicio, la escala que se utilizó constaba de 100 ítems, no obstante, al utilizar técnicas de Likert, ésta se redujo a 66 reactivos. Posteriormente, se realizó la validación de jueces expertos y también se realizó un estudio preliminar con colaboradores de varias organizaciones. En este proceso se obtuvo una validez de los jueces de 0.87 y una validez discriminativa de los ítems de 0.84. Finalmente, se realizó un análisis correlacional de todos los ítems, de donde se descartaron 16 ítems, quedando la versión final conformada por 50 ítems, los cuales se agruparon en 5 factores.

Palma (2004) realizó el análisis de validez y confiabilidad de la escala con 1,323 colaboradores de organizaciones de servicios y producción, tanto del ámbito estatal como privado. Con base en el análisis estadístico realizado, la escala presenta una confiabilidad de 0.97, según el alfa de Cronbach y de 0.90 según el Splif Half de Guttman. De ahí que se percibe una elevada consistencia interna de los datos y se puede concluir que la escala es altamente confiable.

El clima institucional comprende el clima laboral; es decir, la percepción de las condiciones laborales que tienen los trabajadores de una institución, la cual influye en su estado emocional, en su comportamiento y, por tanto, en sus logros y desempeño laboral (Vereau, 2018).

Sotelo y Figueroa (2017), afirman que para un mejor clima laboral se debe traducir en una mayor calidad del servicio. Para lo anterior, se recomienda en las instituciones de educación fomentar mantener un ambiente laboral positivo garantizando un servicio de alta calidad, ya que esto se refleja de inmediato en sus labores. En ese mismo orden de ideas y continuando con las instituciones educativas, hay que confirmar el clima institucional que se maneja, ya que es lo más importante. En ocasiones se cree que el tener una buena infraestructura, buenos programas y recursos tecnológicos son factores que representan el clima, pero éstas solo son medios o herramientas para que el personal tenga un buen clima laboral por medio de las personas y tomándolas en cuenta.

Bautista et al. (2023), indican que, en la sociedad actual, las empresas educativas han tenido un crecimiento significativo, preocupadas por brindar la mejor atención a los usuarios o estudiantes, lo cual les da un mayor prestigio y, por lo tanto, una mayor demanda y crecimiento de la institución y de los mismos docentes. Otro factor que influye en el clima laboral son las políticas y valores que se rigen en el comportamiento del entorno laboral.

Durante mucho tiempo se ha venido capacitando a los maestros en planificación curricular, evaluación, logro de competencias, uso de diversos recursos, pero es importante mencionar que el enfoque de la administración moderna debe encontrar la congruencia entre los procesos administrativos y los psicológicos (Goleman, 2018).

Bordas (2016) menciona que, el personal de una organización constituye el principal activo intangible, el cual provee ventajas competitivas y sostenibles en el tiempo. La motivación, el satisfacer las necesidades, la buena comunicación y las

relaciones positivas ayudan a tener un buen desempeño laboral y esto propicia a un buen clima laboral, un ambiente laboral positivo puede conducir a un mejor rendimiento en el trabajo. Así mismo, una adecuada gestión de la inteligencia emocional en las organizaciones contribuye a mejorar el clima institucional y la convivencia.

Goleman (2018), en sus investigaciones sobre la inteligencia emocional en la empresa, encontró que los líderes en las organizaciones manejan diversas competencias emocionales. En las relaciones, es esencial fomentar la iniciativa y la proactividad entre los empleados, sin embargo, para un líder que enfrenta problemas con ciertos individuos en la institución, es crucial desarrollar habilidades como el autoconocimiento y la autorregulación emocional para influir en los demás y lograr cambios o alcanzar nuevas metas. Las habilidades y capacidades asociadas con la inteligencia emocional permiten a directivos, docentes y demás empleados de una institución educativa interactuar de manera efectiva y positiva, al ser capaces de reconocer y gestionar sus emociones.

Un buen clima laboral se puede relacionar con un desempeño óptimo, y el clima institucional incluye el clima escolar en el aula. Las relaciones que el docente puede establecer en sus aulas con sus estudiantes son esenciales y cruciales para facilitar el aprendizaje de calidad. El clima laboral se refiere a las relaciones de los docentes, administrativos y directivos para generar un ambiente favorable de trabajo en la institución educativa (Bautista et al., 2023).

La variable clima laboral definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral es precisada por Palma (2004), en función a 5 factores que se describen y fundamentan a continuación.

**Autorrealización.** Se refiere al juicio del trabajador sobre las oportunidades que el entorno laboral ofrece para su desarrollo personal y profesional, en relación con sus tareas y con una visión a futuro. Este concepto permite a los individuos avanzar y sentirse realizados como personas. La autorrealización se enmarca dentro del



contexto de la psicología humanista y de la personalidad. Las personas buscan obtener logros o desarrollar habilidades, capacidades y potencialidades (Baltazar & Chirinos, 2014 citando a Palma, 2004).

Identificar lo que quiere la persona de realizarse a sí mismo, es necesario actualizarse en lo que le interesa más, y dependerá de cada persona en tomar las decisiones para poder cubrir esas necesidades. En un individuo puede tomar la forma del deseo de ser una madre ideal, en otro puede expresarse atléticamente, y en otro puede expresarse en cuadros de pintura (Maslow, 2018, 1943).

Según el autor Maslow, todas las necesidades se deben de cubrir, pero ya dependerá de cada persona para poder irse realizando, depende mucho de los recursos, de las ganas y, sobre todo, del querer hacer las cosas, estas necesidades están representadas en la pirámide del mismo autor, quien sostiene que deben satisfacerse en el siguiente orden desde las necesidades fisiológicas básicas hasta alcanzar la autorrealización.

Ahora bien, en la pirámide que propone Maslow se inicia con las necesidades fisiológicas o básicas, las cuales están relacionadas con la supervivencia y es la base de la pirámide, lo que es respirar, vestirse, alimentarse, descansar, son esenciales para la supervivencia humana y las cuales deben ser el inicio para la motivación (Maslow, 2018, 1943).

El segundo rubro es la seguridad, la cual se refiere a la estabilidad y al bienestar que una persona busca. La salud, trabajo y un lugar donde vivir son las actividades principales de este rubro.

Las necesidades sociales están vinculadas con el afecto, la convivencia y la amistad, lo cual se integra a la sociedad a través del desarrollo efectivo.

Ahora la necesidad de estima se centra en el reconocimiento personal y social.

La autorrealización se refiere al crecimiento personal y al desarrollo potencial individual el cual está en el más alto nivel de la pirámide de Maslow. En este nivel el ser humano busca personal y desarrolla todo su potencial para lograr ese éxito esperado.

Los niveles están organizados de acuerdo con el grado de necesidad e importancia, siguiendo un orden jerárquico. Es necesario satisfacer cada nivel en el orden correcto, de lo contrario no será posible avanzar al siguiente nivel. La autorrealización es el último nivel en el cual se busca un crecimiento en la persona el estar y sentirse plenamente desarrollado, es cuando se obtiene una gran satisfacción por todo lo que se ha conseguido durante este proceso.

Involucramiento laboral. Identificación con los valores organizacionales y compromiso para el cumplimiento y desarrollo de la institución (Baltazar & Chirinos, 2014 citando a Palma, 2004). Según Robbins (2013), el compromiso es el elemento fundamental para la generación de equipos eficientes, que se genera en el mismo trabajador, se extiende a sus compañeros y a su vez se proyecta en un objetivo común.

A partir de la ciencia administrativa y la satisfacción laboral se han estado haciendo estudios para ver la relación que hay con el compromiso de trabajo. Langfred (2004) realizó un estudio considerando tres factores (factor motivacional, factor información y estructural), con el propósito de explicar su relación con la productividad y recalca que las actividades que se hacen con autonomía tienen una relación significativa con la misma. Otro estudio realizado por ChungChieh Lee y Chih-Jen Chen (2013), se centró en un enfoque administrativo para examinar la relación entre la motivación laboral, la actitud de los empleados y la calidad del servicio en el sector turístico. Los autores encontraron que la motivación es clave para lograr una mayor calidad del servicio en el sector estudiado (Zepeda, 2016).

Supervisión. La supervisión es un factor determinante tanto para el éxito como para el fracaso de un proyecto al interior de una empresa, los supervisores pueden

enfrentar diferentes problemas y los más comunes son los conflictos generados por la interacción humana (Urbina & Monteza, 2014 citando a Palma, 2004).

Según Palma (2004), la supervisión refiere a las evaluaciones de funcionalidad y significado que los superiores realizan en el contexto laboral. Es indispensable que las empresas e instituciones cuenten con personal capacitado y productivo, sobre todo, en el ambiente motivador para sus colaboradores, esto hará que el personal se sienta respaldado por la labor del supervisor.

Chiavenato (2009) explica que es muy importante contar dentro de las instituciones y empresas personal capacitado y productivo, sobre todo, en el ambiente motivador para sus colaboradores, lo cual conlleva a que el recurso humano se sienta apoyado por la actividad del supervisor. Siempre debe existir una planeación para poder lograr los objetivos organizacionales cumpliendo en todo momento la misión y visión por medio de las estrategias establecidas y bien definidas.

Comunicación. Se puede decir que, la comunicación es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa con la atención a usuarios y/o clientes de ésta (Urbina & Monteza, 2014 citando a Palma, 2004).

Según Goldhaber (2005), las organizaciones están constituidas por un grupo de personas que interactúan dentro de la estructura sistemática con el fin de alcanzar sus objetivos. En toda organización debe haber distintos puestos y roles que se deben cumplir debe haber una buena comunicación y dirección para que se ejecuten las actividades como están planeados, si no se tiene una buena comunicación difícilmente se cumplen por lo que hay que tomar en cuenta las formas clásicas de la comunicación que son: la descendente, ascendente y horizontal.

Para Robbins (2013), la comunicación cumple cuatro funciones dentro de las organizaciones que son el control motivación, expresión emocional e información.

Condiciones laborales. El autor Argyris (2001) sostiene que, si se desarrollan las actividades esenciales de la organización centradas en el logro de los objetivos, el mantenimiento del sistema interno y la adaptación al contexto, la persona tendrá más oportunidad de expresar sus potencialidades, experimentar la autoestima y alcanzar el éxito psicológico por la percepción de las condiciones laborales (Baltazar & Chirinos, 2014 citando a Palma, 2004).

Forastieri (2005), indica que las condiciones de trabajo se definen como el conjunto de factores que determinan la situación en la cual el trabajador/a realiza sus tareas, la organización del trabajo, el contenido del trabajo y los servicios de bienestar social. El medio ambiente abarca no sola la infraestructura física de los lugares de trabajo, sino también el entorno inmediato donde se llevan a cabo actividades productivas y de servicio.

## **2.7 Desempeño docente**

Las instituciones universitarias conforme va pasando el tiempo no pueden ser percibidas como organizaciones y que los conocimientos se pasan de generación en generación, sino que deben procurar tener políticas y reglamentos eficientes para elevar el nivel de sus docentes donde por medio de evaluaciones se pueda verificar el desempeño personal, así como lo plantea Chiavenato (2000), donde se puede considerar que la evaluación ayuda a estimular y juzgar el valor de las actividades de los docentes en relación a su desempeño docente.

Jiménez (2008), en su investigación indica que, al considerar el papel que desempeña el profesor como profesional de la educación, las aptitudes docentes se consideran el conjunto de conocimientos, destrezas y competencias básicas, que permiten al profesor cumplir con sus responsabilidades profesionales de manera adecuada.

Gago (2002), señala que solo evaluando es posible identificar la medida del desempeño docente para poder tomar decisiones en cuanto al buen éxito o fracaso

de su actividad. Es importante mencionar que, al interior de las actividades del docente se incluye el diseño curricular, la planeación de clases, las evaluaciones y lograr un aprendizaje eficaz, para que los estudiantes obtengan el conocimiento esperado.

Montenegro (2003), señala que mientras la competencia es un patrón general de comportamiento, el desempeño es un conjunto de acciones concretas. El desempeño docente se define como la realización de sus funciones, y está influenciado por factores relacionados con el propio docente, los estudiantes y el entorno. La evaluación docente es crucial, ya que resalta la importancia del trabajo realizado por los docentes en su área de especialización. Además, el reconocimiento de su labor contribuye a su satisfacción laboral, dado que se valora el esfuerzo que realizan.

Tal y como lo menciona Valdez (2002), existen diferentes modelos que se pueden aplicar en las instituciones educativas, el cual puede ser un modelo centrado en el perfil del maestro, centrado en los resultados obtenidos, centrado en el comportamiento del docente en el aula. Según Montenegro (2003) y Valdez (2002), al integrar estos modelos se toman en cuenta los elementos que potencien sus ventajas y minimicen sus desventajas.

## **2.8 Historia de la Universidad**

Investigar en el ámbito educativo conlleva, entre otras cosas, el desafío de acercarse y establecerse dentro del campo científico. Para lograrlo, es fundamental comenzar por comprender el estado actual del conocimiento en la temática que se va a explorar, con el fin de identificar claramente las contribuciones que se harán al cuerpo de conocimiento existente. Esto se logra conectando las nuevas investigaciones con trabajos previos realizados en diferentes contextos empíricos y geográficos, lo que permite realizar análisis prospectivos y, a su vez, desarrollar estrategias que mejoren el debate académico que la investigación suscitará.

A partir de lo mencionado, es fundamental comprender la historia del objeto de estudio. Desde su fundación en 1984 bajo la Ley No. 28 como el Centro de Estudios

Superiores del Estado de Sonora (CESUES), y su posterior transformación en la Universidad Estatal de Sonora (UES) en 2012, conforme al Decreto Número 172 derivado de la Ley Orgánica No. 165, la UES ha jugado un papel clave como motor del desarrollo económico, social y cultural en el estado de Sonora hasta la presente fecha.

El 18 de julio de 1980, en San Luis Río Colorado, se constituyó el Patronato para el Fomento de la Educación Superior en San Luis Río Colorado, Sonora, A.C., con el propósito de fundar una universidad que permitiera a los habitantes de la localidad acceder a estudios superiores sin tener que salir de la ciudad.

El 20 de octubre de 1980, en Hermosillo, se firmó el convenio que formalizó la apertura de la Universidad de San Luis Río Colorado, la cual quedó incorporada a la Universidad de Sonora. La institución comenzó sus actividades con 300 estudiantes, 5 programas académicos y 24 profesores. En ese momento, la universidad ofrecía las carreras de Contaduría Pública, Administración de Empresas, Ingeniería Civil, Ingeniería Industrial y Agronomía, funcionando de esta manera durante seis semestres (3 años).

El 3 de octubre de 1983, se fundó el Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora (CESUES) a través de la Ley número 28, la cual fue publicada en el Boletín Oficial del Gobierno del Estado. Con esta creación, la Unidad Académica de San Luis Río Colorado inició sus actividades, ofreciendo programas en Contaduría Pública, Administración de Empresas, Administración de Empresas Turísticas, Agronomía en Sistemas de Irrigación y Agronomía en Zonas Áridas. Más tarde, se decidió la liquidación de las carreras de Agronomía con especialidad en Fitotecnia, Ingeniería Civil e Ingeniería Industrial.

En 1984, en Hermosillo, se fundaron las Escuelas Superiores de Geociencias y Horticultura, que comenzaron a ofrecer programas de Ingeniería en Geociencias e Ingeniería en Horticultura. Al mismo tiempo, en Navojoa, se creó la Escuela Superior de Acuicultura, que ofrecía la Ingeniería en Acuicultura. Un año después, en 1985,

se estableció en Hermosillo la Escuela Superior de Ecología, iniciando la Licenciatura en Ecología.

A partir de 1990, el CESUES experimentó diversos cambios significativos en su vida estudiantil y académica, como se describe a continuación. En 1992, se establecieron las unidades académicas de Hermosillo y Navojoa, lo que llevó a la desaparición de las escuelas superiores existentes. En 1998, se fundó la Unidad Académica Magdalena, y en 2001, se creó la Unidad Benito Juárez en el Municipio de Villa Juárez, Sonora. En 2006, los programas educativos de Licenciado en Comercio Internacional y Licenciado en Administración de Empresas Turísticas de la Unidad Académica Hermosillo fueron acreditados por el CACECA, A.C. Al año siguiente, en 2007, se implementó el modelo educativo ENFACE, centrado en el aprendizaje y el desarrollo de competencias del estudiante, y se amplió la oferta educativa. Para 2008, el CESUES se descentralizó y lanzó nuevos programas educativos, continuando con los procesos de acreditación por organismos como CIEES, CACECA, CACEB, CACEI y COMEAA. Además, los principales procesos y procedimientos académicos y administrativos fueron certificados bajo la Norma ISO 9001:2008.

El 1 de septiembre de 2012, el Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora (CESUES) cambió su nombre a Universidad Estatal de Sonora (UES). En 2016, con una Política Educativa Institucional renovada, se continuó ampliando el número de procesos y procedimientos certificados bajo la Norma ISO 9001:2015. Desde 2018 hasta la fecha, la UES ha seguido destacándose por mantenerse a la vanguardia en sus acreditaciones y certificaciones, además de aumentar su matrícula y expandir su oferta educativa.

### *2.8.1 Oferta educativa*

Las soluciones se ofrecen mediante una oferta educativa relevante y adaptada a la realidad social, desarrollando áreas de formación académica que atiendan las necesidades regionales y, en primera instancia, impulsen el nivel socioeconómico de Sonora. Se ha notado que la situación actual de la educación superior en el estado

refleja una expansión en crecimiento, tanto a nivel nacional como global, y también muestra un notable proceso de diversificación en la oferta educativa disponible.

En 2021, la Universidad Estatal de Sonora ofreció a los egresados de educación media superior un total de 75 programas educativos, distribuidos en 46 licenciaturas, 20 ingenierías y 9 maestrías. Sin embargo, entre 2019 y 2021, la oferta educativa experimentó una notable disminución del 13.8%, reduciéndose de 87 a 75 programas. Esta caída indica la necesidad de que la UES replantee su modelo de crecimiento e impulse estrategias para revitalizar su oferta educativa. Es crucial que esta nueva oferta se centre en atender a los grupos poblacionales más vulnerables, especialmente en comunidades con altos niveles de marginación y pobreza donde el acceso a educación superior es limitado (Secretaría General de Planeación [SGP], 2022).

En 2021, la distribución de programas educativos ofrecidos en las cinco sedes de la UES fue la siguiente: la Unidad Académica de Hermosillo presentó 30 programas, lo que constituyó un 40% del total institucional. Las unidades académicas de San Luis Río Colorado y Navojoa ofrecieron 15 programas cada una; Magdalena, 11; y Benito Juárez, 4 programas educativos.

A continuación, en la tabla 9 se presenta la oferta educativa 2021 por Unidad Académica.

**Tabla 9**

*Oferta educativa 2021.*

Unidad Académica	Licenciatura	Ingeniería	Maestría	Total
San Luis Río Colorado	9	4	2	15
Hermosillo	17	8	5	30
Navojoa	9	5	1	15
Magdalena	7	3	1	11
Benito Juárez	4	0	0	4
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>75</b>

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la SGP, UES (2022).



Entre 2015 y 2021, la matrícula total de la UES experimentó un crecimiento del 74%, aumentando de 8,095 a 15,656 estudiantes. Este aumento destaca notablemente en comparación con otras instituciones en el noroeste de México. Dentro de los programas educativos, la Licenciatura en Enfermería ha sido la más demandada, al convertirse en el programa con mayor número de estudiantes matriculados, con un total de 1,962 alumnos, lo que representa 12.5% de la matrícula total.

En segunda posición, se encuentra la Licenciatura en Administración de Empresas, con 1,874 estudiantes, lo que representa 12.0% del total. En tercera posición, está la Licenciatura en [Programa] (por favor proporciona el nombre del tercer programa, ya que no se especifica en el texto). Finalmente, en cuarta posición se encuentra la Licenciatura en Comercio Internacional con 1,181 estudiantes, lo que equivale al 7.54% del total.

### *2.8.2 Planta académica*

En el año 2021, la Universidad cuenta con un núcleo académico conformado por 1,035 docentes. De este total, 353 son Profesores de Tiempo Completo (PTC), lo que representa 34%, mientras que 21 son Profesores de Medio Tiempo (PMT), equivalentes al 2%, y 661 son Profesores por Asignatura (PPA), constituyendo 64%. Entre 2015 y 2021, el número de docentes creció en 422, lo que refleja un aumento del 68.8%. Este incremento en el personal académico se correlaciona con la expansión en la matrícula, que ha aumentado un 74.1%.

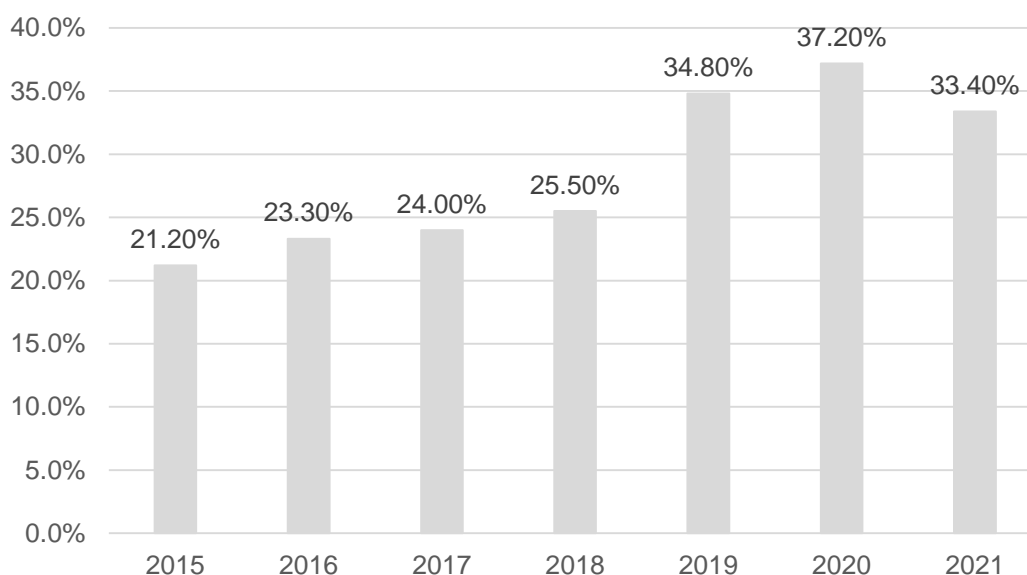
La edad promedio del personal docente es de 42 años. Al desglosar esta cifra por tipo de contratación, se observa que los Profesores de Tiempo Completo (PTC) tienen una edad media de 49.5 años, los Profesores de Medio Tiempo (PMT) cuentan con una media de 42.5 años, y los Profesores por Asignatura (PPA) tienen una edad promedio de 37.9 años. En cuanto a la antigüedad en la Universidad, los PTC tienen una media de 16 años de servicio, de los cuales 57 docentes superan los 25 años de antigüedad. Por su parte, los PMT tienen una media de 9 años, mientras que los PPA cuentan con una antigüedad promedio de 3.5 años.

Al considerar a todo el personal docente, se puede afirmar que la Universidad Estatal de Sonora dispone de una capacidad académica integrada por 219 docentes con estudios de doctorado (de los cuales 118 son Profesores de Tiempo Completo), 455 con estudios de maestría (192 de los cuales son Profesores de Tiempo Completo) y 361 con estudios de licenciatura (43 de los cuales son Profesores de Tiempo Completo).

En los últimos años, la Universidad Estatal de Sonora ha realizado importantes esfuerzos para mejorar su capacidad académica, medida por la proporción de Profesores de Tiempo Completo (PTC) con estudios de doctorado. Este indicador mostró un avance notable entre 2015 y 2021. Sin embargo, en el período de 2020 a 2021, experimentó una disminución de 3.8 puntos porcentuales (SGP [UES], 2022).

**Figura 11**

*Proporción de PTC con estudios de doctorado.*



Fuente: elaboración propia, a partir de los datos de la SGP (2022).

### **2.8.3 Profesores en el SNII**

La adscripción al Sistema Nacional de Investigadores e Investigadoras (SNII) constituye una de las distinciones más significativas que pueden alcanzar los académicos a lo largo de su carrera. Este reconocimiento implícito valida la calidad de sus investigaciones y confirma que estas tienen un impacto positivo en las

problemáticas nacionales, regionales o locales. Así, los niveles de competitividad académica de la Universidad se evidencian en la producción científica de sus investigadores, así como en la difusión y divulgación de los resultados de su labor.

La UES cuenta con 80 docentes adscritos al Sistema Nacional de Investigadores e Investigadoras, equivalente al 22.6% de sus PTC. Durante el periodo 2015 a 2021, el número de docentes adscritos al SNII se multiplicó por 4.2, al pasar de 19 a 80.

#### *2.8.4 Perfil Deseable Prodep*

El Programa para el Desarrollo Profesional Docente (Prodep), implementado por la Subsecretaría de Educación Superior (SES-SEP), tiene como objetivo profesionalizar a los profesores de tiempo completo para que desarrollen competencias en investigación, docencia, desarrollo tecnológico e innovación, con un elevado sentido de responsabilidad social.

Actualmente, la Universidad cuenta con 90 docentes que poseen el Perfil Deseable Prodep, lo que representa 25.5% de su núcleo académico de tiempo completo. Es relevante señalar que entre 2020 y 2021, el número de docentes con reconocimiento Prodep aumentó de 73 a 90, alcanzando la cifra registrada en 2017.

### **2.9 El objeto de estudio**

A partir de lo anteriormente expuesto, se puede definir de manera más precisa el objeto de estudio de la presente investigación. En este contexto, se observa que la gestión del talento humano en muchas organizaciones a nivel global a menudo no abarca completamente los aspectos relacionados con los vínculos laborales individuales y con la institución en su conjunto. En el ámbito educativo, se manifiesta un fenómeno similar, dado que los principales actores son los propios docentes. Según Alvarado y Barba (2016) citando a la UNESCO, es imperativo que los gobiernos de diversas regiones aseguren la existencia de capital humano motivado y debidamente capacitado, a través de una gestión del talento que promueva un entorno laboral satisfactorio.

En el ámbito educativo, la conceptualización de la gestión del talento humano ha adquirido relevancia, ya que a menudo se centra únicamente en evaluar si las sesiones de aprendizaje diseñadas por los profesores logran los efectos esperados o, en algunos casos, en sobrecargar de trabajo a los docentes para que los estudiantes se sientan satisfechos. No se debe enfocar exclusivamente en la productividad dentro del aula; es igualmente importante considerar la motivación de los profesores y asegurar que se sientan cómodos en su entorno laboral. De este modo, se fomenta su satisfacción laboral y se incrementa la probabilidad de su permanencia en la institución educativa.

Se puede confirmar que, en una institución educativa, el capital más importante es el docente, recurso moldeable a las necesidades de la organización. En cuanto a la gestión del talento humano, Jericó (2008) lo definió como... *“Aquel grupo de personas cuyas capacidades se comprometen con el fin de lograr que los resultados dentro de la organización mejoren”* (p.25).

En el contexto de las universidades en México, es crucial que estas implementen políticas orientadas al manejo eficiente y eficaz del talento humano para enfrentar el proceso de globalización y fortalecer su desempeño. Estas políticas deben asegurar que el personal esté capacitado para satisfacer tanto a los clientes internos como externos. Aunque el recurso humano es fundamental, también es esencial mantener a los docentes motivados y atentos a sus necesidades, para que puedan desempeñarse de manera óptima en su labor diaria y, en consecuencia, los estudiantes reciban el máximo beneficio de su enseñanza. Es necesario comentar que existen diversos motivos que hacen relevante estudiar el contexto universitario con relación a la satisfacción laboral, ya que se espera que los docentes se encuentren satisfechos al mismo tiempo que se desempeñan satisfactoriamente en las aulas con un impacto positivo en los procesos de enseñanza-aprendizaje (Triadó Ivern et al., 2015).

Se puede pensar que el docente altamente satisfecho podrá observar mayor nivel de compromiso institucional y disciplinar, y que incursionan en una variedad de actividades académicas adicionales a la docencia, como la investigación (García de Fanelli & Moguillansky, 2014). Además, conocer el grado de satisfacción de los docentes es fundamental para evaluar los niveles de bienestar en la institución y para diseñar políticas enfocadas en su retención. Dado que el talento y el prestigio de los docentes son factores clave para la competitividad de una institución educativa, es crucial implementar estrategias que fomenten un entorno laboral positivo y que aseguren la permanencia de personal altamente cualificado.

El cambio organizacional educativo, permite desarrollar un conjunto de mecanismos informáticos, de ejecución y control, que puede utilizar la dirección para aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la institución sea coherente con sus objetivos, y esto se puede explicar a través de la gestión por competencias (Cuesta, 2002).

El involucramiento de los académicos en actividades que van más allá de la enseñanza directa es beneficioso para las instituciones universitarias, ya que contribuye a aumentar su visibilidad y prestigio en el ámbito académico. El estudio de la gestión por competencias proporciona una comprensión más profunda de este fenómeno, ya que permite identificar y desarrollar las habilidades y capacidades necesarias para que los académicos sobresalgan en diversas áreas, mejorando así el perfil institucional y fortaleciendo su posición en el mercado académico. Los enfoques de competencias comparten puntos comunes, como el hecho de que cada competencia presenta un nombre en cuanto a definición verbal precisa: identificación, autoconfianza, información, orientación, flexibilidad, liderazgo; es decir, que cada competencia tiene niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor y se pueden desarrollar dentro de las instituciones de educación (Perrenoud, 2004).

Alles (2008) define a la satisfacción laboral como:

*El grado de satisfacción de los colaboradores en relación con el trabajo; el cual se mide sobre ciertos ítems preestablecidos. Menciona además que, la satisfacción o no con el trabajo acontece de muchas circunstancias, desde las personales hasta otras que pueden tener relación con la tarea, los jefes, los compañeros, el lugar donde se realizan las tareas, entre otros factores (p.56).*

Garrido (2006) sostiene:

*La satisfacción laboral es la respuesta efectiva que se deriva de una evaluación positiva o negativa del trabajo que se desempeña; esto es consecuencia de las condiciones objetivas del trabajo, el cual actúa como antecedente del comportamiento de las personas en la organización. Hay que precisar que diferentes personas muestran o expresan diferentes grados de satisfacción debida que la naturaleza subjetiva de la satisfacción no dependerá únicamente de las condiciones objetivas sino de la evaluación que la persona realiza a dichas condiciones dependiendo de las características personales, necesidades, características sociodemográficas, etcétera (p. 121).*

Herzberg (1966) establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción. La teoría de los dos factores de Herzberg (1966), establece que, la satisfacción laboral posee dos factores que la anteceden y concluyen en ella, por un lado, el factor higiene que son las condiciones adecuadas en una organización para poder elaborar el trabajo eficientemente, el cual depende del trato que el trabajador percibe en su lugar de trabajo; por otro lado, está la motivación que el empleado tenga en su puesto laboral, del cumplimiento de las metas y de la promoción que la empresa le ofrezca.

Los factores de higiene incluyen aspectos como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las

prestaciones, la seguridad en el trabajo, y las políticas y prácticas administrativas, entre otros. Según Herzberg, la ausencia o incorrecta aplicación de estos factores impide que los empleados experimenten satisfacción en su trabajo. No obstante, cuando estos factores están presentes, no generan una motivación significativa en los empleados, sino que simplemente contribuyen a reducir o eliminar la insatisfacción.

El segundo conjunto de factores, que Herzberg denominó motivadores, está relacionado con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentan y que atribuyen al contenido de sus puestos de trabajo. Estos factores incluyen la sensación de realización personal, el reconocimiento por el desempeño, la importancia y el interés de las tareas realizadas, la mayor responsabilidad otorgada por la gerencia, y las oportunidades de avance profesional y crecimiento personal. Herzberg argumentó que, cuando estos factores están presentes en el puesto de trabajo, generan un alto nivel de motivación en los empleados, incentivándolos a alcanzar un desempeño superior.

Gamboa (2010) citando a Wright y Davis señalan que la satisfacción laboral *“representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben”*.

Una vez definidas las variables involucradas en el estudio, será crucial examinar las correlaciones entre ellas y desarrollar modelos econométricos que permitan evaluar el impacto de las variables relacionadas con la gestión del talento humano en el clima laboral de la universidad. Estos modelos ayudarán a identificar qué factores son estadísticamente significativos y a comprender mejor cómo influyen en el entorno laboral, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones y la mejora continua en la institución.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

### **3.1 Introducción**

La metodología en la investigación se define como el método sistemático para resolver un problema de investigación mediante la recopilación de datos al utilizar diversas técnicas, proporcionando una interpretación de los datos recopilados y sacando conclusiones sobre los datos de la investigación. Esencialmente, la metodología de investigación es el modelo de una investigación o estudio (Murthy & Bhojanna, 2009, p.32). En ese sentido, se presenta el diseño sistemático del estudio que garantiza que los resultados sean válidos y fiables y, que respondan a los objetivos y preguntas de investigación y a la validación de las hipótesis planteadas.

En función de lo anterior, en este apartado se expone el diseño de la investigación, la hipótesis general y las hipótesis operativas de investigación. Se indica la población de estudio y la muestra que se utilizará a efectos de poder generalizar los resultados. Asimismo, se presentan las variables implicadas y que intervienen en el estudio, así como los instrumentos de investigación que se utilizarán. Por último, se describe las técnicas estadísticas que se emplearán al igual que el software o programas informáticos para la captura y procesamiento de los datos y, se realizará una revisión a priori de los resultados que se esperan obtener de acuerdo con los objetivos planteados y las hipótesis de investigación.

### **3.2 Diseño de la investigación**

Se realizará una investigación empírica con un enfoque deductivo al partir de una teoría y supuesto general para llegar a las partes específicas del estudio. Se trata de una investigación confirmatoria, ya que busca medir y probar los objetivos planteados, por lo tanto, será con un enfoque cuantitativo al usar la estadística descriptiva y multivariada para poder medir con precisión las variables implicadas a partir del planteamiento del problema, objetivos esbozados, hipótesis y preguntas de investigación; asimismo, será de tipo explicativo, ya que buscará explicar el porqué de



los hechos al establecer relaciones de causa-efecto y, descriptivo, por tratar de describir los hechos como serán observados.

El enfoque cuantitativo es utilizado a menudo cuando se sigue el paradigma científico (Haq, 2014, p.1). Este método busca cuantificar datos y generalizar resultados de una muestra de una población objetivo (Macdonald et al., 2008, p.9). Sigue métodos y procesos estructurados de recopilación de datos con salida de datos en forma de números. La investigación cuantitativa también observa un análisis objetivo y utilizando medios estadísticos (Macdonald et al., 2008, p.9). Tendrá un diseño no experimental, ya que las variables implicadas en el estudio no serán manipuladas, sino serán estudiadas en su contexto natural, tal y como lo afirman Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2016).

De igual forma, la investigación tendrá un diseño correlacional, ya que ayudará a establecer una relación entre dos o más variables estrechamente relacionadas. Para ello, se utilizarán técnicas de análisis estadístico para calcular la relación entre ellas. La correlación entre dos o más variables se concluye mediante un coeficiente de correlación, cuyo valor oscila entre -1 y +1. Si el coeficiente de correlación tiene dirección hacia +1, indica una relación positiva entre las variables y, una dirección hacia -1 indica una relación negativa entre las dos o más variables.

Para el logro de lo anterior, se hará un estudio de grupo grande con la finalidad de generalizar los resultados del estudio, a través de las siguientes fases:

La investigación se desarrollará a través de las siguientes fases:

1. Fase exploratoria. Se recolectará información relevante a la gestión eficiente del talento humano en el ámbito educativo del tipo superior. Asimismo, se hará una búsqueda intensiva de las diferentes teorías y paradigmas sobre la satisfacción laboral con aplicación al sector educativo.

2. Fase descriptiva. Se analizará y describirá la situación actual de la satisfacción laboral en la Universidad Estatal de Sonora y de forma paralela, pero no aislada, se realizará la revisión de la literatura sobre las dimensiones que forman parte de la gestión del talento humano.
3. Fase correlacional-causal. Se diseñará la encuesta para el estudio de campo de la investigación cuantitativa, que permita, por un lado, definir claramente la operación de las variables implicadas a través de una prueba piloto que garantice la fiabilidad y validez de los constructos y, por otro, la aplicación de la encuesta validada a la muestra representativa de docentes en las cinco unidades académicas del estado de Sonora y, con base en los resultados que se obtengan, se diseñará el o los modelos causales y predictivos que den lugar a la explicación del fenómeno de estudio.
4. Fase explicativa. Los datos serán capturados con el apoyo del software estadístico SPSS® v.23 en español para Windows. Para el análisis y discusión de los resultados se apoyará en la estadística descriptiva y multivariada, a través de diversos análisis estadísticos robustos, como: alfa de Cronbach, correlaciones de Pearson, regresiones ordinales, lineales y cuadráticas, análisis factoriales confirmatorios, asimismo, se redactarán las conclusiones y recomendaciones en función de los objetivos, preguntas de investigación, hipótesis y metodología empleada.

### **3.3 Población y muestra del estudio**

#### **3.3.1 Población**

La población de una investigación está compuesta por todos los elementos (personas, objetos, organismos, etcétera) que participan del fenómeno que ha sido definido y delimitado para el análisis del problema de investigación y tiene la característica de ser estudiada, medida y cuantificada.

La población de estudio fue considerada finita y accesible, ya que es representada por los docentes adscritos a cada una de las cinco unidades académicas de la UES que, de acuerdo con el directorio de profesores adscritos a cada una de ellas, el cual es proporcionado por la Secretaría General de Planeación de la Universidad Estatal de Sonora, la población total es de 1,177 docentes.

La distribución de la población docente por Unidad Académica fue la siguiente: 200 (Unidad Académica San Luis Río Colorado [UASLRC]); 555 (Unidad Académica Hermosillo [UAH]); 236 (Unidad Académica Navojoa [UAN]); 119 (Unidad Académica Magdalena [UAM]) y 67 (Unidad Académica Benito Juárez [UABJ]).

### 3.3.2 Muestra

El diseño del muestreo es una de las etapas de la metodología de la investigación, y consiste en decidir cuál va a ser la muestra. Una muestra representativa debe contener todas las características de la población o universo, para que los resultados sean generalizables, además debe ser proporcional al tamaño de la población y preferentemente, seleccionada por procedimientos aleatorios y/o probabilísticos.

Hay muchas opciones para elegir una muestra, pero las dos categorías principales de diseño de muestreo son el muestreo probabilístico y el muestreo no probabilístico.

En ese sentido, el muestreo aleatorio probabilístico fue el utilizado en la presente investigación, por convenir a los intereses propios del investigador y al acceso a las fuentes de información –docentes- en las diferentes unidades académicas en el estado de Sonora, para lo cual se apoyó con el software de ofimática Excel® para la generación de números aleatorios de acuerdo con el directorio de profesores, para que cada una de los elementos de la población tuvieran la misma probabilidad de ser seleccionados.

Es importante mencionar que, la muestra cumple con las características de una buena muestra, ya que es adecuada, representativa, refleja las particularidades de la población y, es suficientemente grande para cumplir con el enfoque cuantitativo.

De este modo, se llevó a cabo un muestreo estratificado con afijación proporcional. Los criterios seleccionados para establecer los estratos fueron: sexo, edad, nivel educativo, municipio, carrera y unidad académica de adscripción y tipo de contrato.

El muestreo estratificado fue el procedimiento de muestreo que se utilizó en el presente estudio de investigación, donde el objetivo de la población se separó en segmentos exclusivos, homogéneos (estratos=unidades académicas de la UES), y luego se realizó una muestra aleatoria simple al seleccionar de cada segmento (estrato) a los docentes adscritos a cada una de las carreras que oferta la Universidad, para que respondieran a la encuesta que se diseñó para recoger datos y percepciones por cada uno de ellos.

Lo anterior, supone que los estratos contienen diferente número de elementos, unos más grandes y otros más pequeños, por lo tanto, la cantidad de elementos (docentes) de cada estrato será diferente y proporcional a su tamaño. Así, se eligen aleatoriamente los elementos al interior de cada estrato muestral hasta ajustar su tamaño. Este tipo de muestreo es mejor que el muestreo aleatorio simple pues disminuye el error estándar de la medición muestral.

El muestreo estratificado con afijación proporcional permite asignar un número de elementos a diversos estratos de forma proporcional a la representación de los estratos de la población objetivo. Es decir, el tamaño de la muestra que se va a extraer de cada estrato será proporcional con el tamaño relativo del estrato de la población objetivo.

De forma más clara se muestra en la tabla 10.

**Tabla 10***Muestreo estratificado con afijación proporcional.*

Tamaño de la población objetivo =				1,177
Tamaño de la muestra que se desea obtener =				337
Número de estratos a considerar =				5
Estrato	Identificación	Nº de sujetos en el estrato	Proporción	Muestra del estrato
1	San Luis Río Colorado	200	16.99%	57
2	Magdalena	119	10.11%	34
3	Navojoa	236	20.05%	67
4	Hermosillo	555	47.15%	159
5	Benito Juárez	67	5.69%	19
		1,177	100.0%	337

**Fuente: elaboración propia.**

Ahora bien, el cálculo de la muestra para cada estrato se realizó en función de un nivel de confianza del 97%, un margen de error máximo permitido del  $\pm 5\%$  y, para las estimaciones de proporciones, bajo el supuesto de  $p=q=50\%$ .

El cálculo de la muestra para poblaciones finitas se obtuvo a partir de la Ecuación 1.1.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * (p * q)}{e^2 + \frac{(Z_{\alpha}^2 * p * q)}{N}} \quad (1.3)$$

Donde:

N =Tamaño de la población

n = Tamaño de la muestra

$Z_{\alpha}$  = Nivel de confianza deseado. Para 97%, el valor de  $Z_{\alpha/2}=2.17$

p = Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q = Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e = Margen de error máximo permitido

Si bien es cierto, la muestra total por los cinco estratos es de 337 docentes, se logró a través de la participación decidida y voluntaria de los docentes recopilar 415 respuestas que servirán para dar mayor soporte y veracidad a los resultados obtenidos. La distribución final de las encuestas que se aplicaron por cada estrato (unidad académica), se puede observar en la tabla 11, donde existe una diferencia a favor de 78 encuestas, lo que representa un 123.15% de efectividad en su aplicación y recopilación de datos.

Es importante mencionar que, durante la aplicación de la encuesta se eliminaron todas aquellas respuestas que se duplicaron, como parte de la depuración de la base de datos diseñada para tal propósito.

**Tabla 11**  
*Distribución final de las encuestas aplicadas por estrato.*

		Tamaño de la población objetivo =		1,177	
		Tamaño de la muestra que se desea obtener =		337	
		Número de estratos a considerar =		5	
Estrato	Identificación	Nº de sujetos en el estrato	Proporción	Muestra del estrato	Total de encuestas aplicadas
1	San Luis Río Colorado	200	16.99%	57	<b>57</b>
2	Magdalena	119	10.11%	34	<b>85</b>
3	Navojoa	236	20.05%	67	<b>68</b>
4	Hermosillo	555	47.15%	159	<b>177</b>
5	Benito Juárez	67	5.69%	19	<b>28</b>
		1,177	100.0%	337	415

**Fuente:** elaboración propia.

### 3.4 Hipótesis de investigación

Para la presente tesis doctoral, las hipótesis de investigación serán aquellos predicados tentativos que se pretende buscar y que será el nuevo conocimiento o todo aquello que una vez concluido se podrá probar.

La hipótesis es aquella que se basa en una presunción de algo de lo investigado, o puede la posibilidad de que algo se descubra o se crea de ése fenómeno o cosa; al final son frases o enunciados que tratan sobre lo que se está

investigando, no son verdaderas y al final pueden o no comprobar los hechos investigados, pero no por ello dejan de ser un elemento dentro del proceso de investigación; pues, ya sea que en las conclusiones se afirme, se niegue, se confirme, se rechace, se dé la razón o contradiga lo vertido como texto en la hipótesis, ése resultado sigue siendo ciencia o conocimiento científico nuevo (Hernández et al., 2016).

Moreno-Galindo (2013) considera que la importancia de la hipótesis en una investigación proviene del nexo entre la teoría y la realidad empírica, entre el sistema formalizado y la investigación y que, en tal sentido, la hipótesis sirve para orientar y delimitar una investigación, dándole una dirección definitiva a la búsqueda de la solución de un problema. En efecto, uno de los propósitos cumplidos por las hipótesis es servir de ideas directrices a la investigación. En consecuencia, cuando se emplean para diseñarlas se llaman con frecuencia hipótesis de trabajo, puesto que el investigador puede formular diversas hipótesis para ser sometidas a prueba.

De acuerdo con Martínez-Mediano y Galán-González (2014); Moreno-Galindo (2014) y Abreu (2012), las características que posee toda hipótesis son variadas; sin embargo, todas las hipótesis deben de estar conectadas con el problema que se desea resolver. No se debe pensar en hipótesis que no tengan planteamiento real y se debe contrastar con lo empírico. Esto implica que la hipótesis planteada tiene que ser comprobada mediante hechos reales para su aceptación o rechazo. Estos hechos necesariamente tienen que ser observables. Otra de las características es la de tomar una decisión respecto a lo que se acepta o se rechaza de todos los datos que aportan a la hipótesis; estos se aceptan, pero tal resultado se lo asume con una probabilidad de error, ya que los datos proporcionan una parte de la realidad. Al contrario, si los datos no concuerdan con la hipótesis, esta se rechaza, por lo cual la misma queda en un conocimiento relevante.

Con base en lo anterior expuesto, a continuación, se presentan las hipótesis de investigación al derivar de la aplicación de un razonamiento lógico deductivo, el cual nace de una teoría o de un marco conceptual o teórico, conducente a una serie de

afirmaciones o hipótesis que, al convertirse en un instrumento de trabajo, analizarán la teoría. No obstante, para valorar la pertinencia de las hipótesis será importante la relación que éstas guardan con los objetivos y la propia metodología a emplearse. Para comprobar o contrastar las hipótesis, se aplicarán las correspondientes pruebas de significación estadística.

La comprobación de las hipótesis, tal y como se mencionó anteriormente, se hará a través de procedimientos estadísticos, los cuales permitirán decidir si los resultados de la investigación serán producto de efectos aleatorios o reales. La decisión no está exenta de posibles errores; no obstante, las pruebas estadísticas permitirán especificar el nivel de probabilidad o el riesgo que se está dispuesto a admitir (probabilidad de error tipo I), el cual se produce cuando la prueba detecta diferencias significativas y se rechaza la hipótesis nula [ $H_0$ ] (o se acepta la hipótesis alternativa [ $H_1$ ]), pero en realidad, tales diferencias no existen.

#### *3.4.1 Hipótesis general de investigación*

Como lo comenta Zamudio (2009), la hipótesis es una superposición basada en la inducción, la analogía y otras formas de razonamiento. Sin embargo, para evitar equívocos, se ha de señalar que la hipótesis es más que una suposición o conjetura: su formulación implica y exige constituirse como parte de un sistema de conocimiento, al mismo tiempo que ayuda a la construcción de ese sistema.

De acuerdo con los criterios de clasificación de Morán y Alvarado (2010:43-44), se puede distinguir distintos tipos de hipótesis:

Hipótesis Nula ( $H_0$ ). Es la negación de la hipótesis de investigación. Su utilidad consiste en verificar si dicha investigación se puede realizar. En ese sentido, dicha hipótesis es la siguiente:

**$H_0$ :** No existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el clima laboral desde la perspectiva de los profesores de la UES.



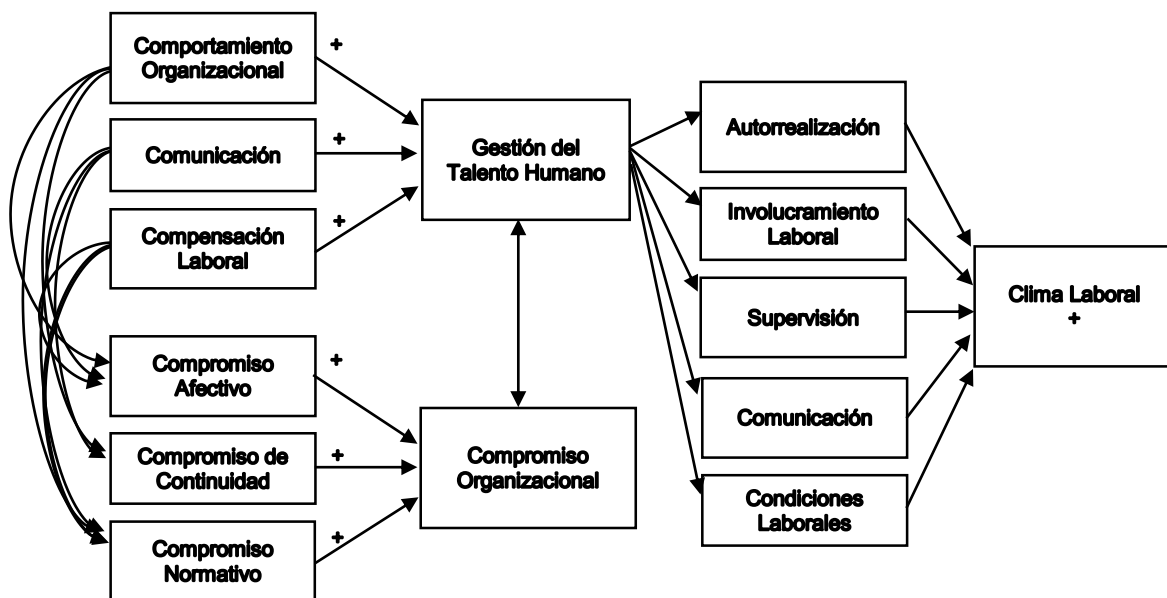
Hipótesis de Investigación (Hi). Propositiones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables. En ese sentido, la hipótesis de investigación planteada es la siguiente:

**Hi:** Existe una relación significativa y positiva entre la gestión del talento humano y el clima laboral desde la perspectiva de los profesores de la UES.

Por otro lado, las hipótesis alternativas, consisten en proponer otra solución al problema que no sea contradictoria con el marco teórico. Complementan la hipótesis de investigación. En ese sentido, las hipótesis alternativas que se desprenden de la hipótesis de investigación son mostradas a través del modelo gráfico de relaciones entre las variables (ver figura 12).

**Figura 12**

*Modelo gráfico de las hipótesis de investigación.*



Fuente: elaboración propia, a partir de la literatura consultada.

H<sub>1</sub>: El comportamiento organizacional tiene un efecto significativo y positivo con el clima laboral de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>2</sub>: La comunicación tiene un efecto significativo y positivo con el clima laboral de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>3</sub>: La compensación laboral tiene un efecto significativo y positivo en el clima laboral de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>4</sub>: La gestión del talento humano tiene un efecto significativo y positivo en el compromiso organizacional de los profesores de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>5</sub>: El comportamiento organizacional impacta de forma significativa y positiva en el compromiso afectivo en los profesores de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>6</sub>: El comportamiento organizacional impacta de forma significativa y positiva en el compromiso de continuidad en los profesores de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>7</sub>: El comportamiento organizacional impacta de forma significativa y positiva en el compromiso normativo en los profesores de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>8</sub>: Existe una relación estadísticamente significativa y positiva entre la comunicación y el compromiso afectivo en los profesores de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>9</sub>: La comunicación tiene un efecto significativo y positivo con el compromiso de continuidad en los profesores de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>10</sub>: La comunicación tiene un efecto significativo y positivo con el compromiso normativo en los profesores de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>11</sub>: Existe relación significativa y positiva entre la compensación laboral y el compromiso afectivo en los profesores de la UES.

H<sub>12</sub>: La compensación laboral tiene un efecto positivo y estadísticamente significativo con el compromiso de continuidad en los profesores de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>13</sub>: La compensación laboral tiene un efecto positivo y estadísticamente significativo con el compromiso normativo en los profesores de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>14</sub>: La gestión del talento humano tiene un impacto positivo y significativo con la autorrealización en los profesores de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>15</sub>: La gestión del talento humano tiene un impacto positivo y significativo con el involucramiento laboral en los profesores de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>16</sub>: La gestión del talento humano tiene un impacto positivo y significativo con la supervisión en los profesores de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>17</sub>: La gestión del talento humano tiene un impacto positivo y significativo con la comunicación en los profesores de la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>18</sub>: La gestión del talento humano tiene un impacto positivo y significativo con las condiciones laborales que ofrece la Universidad Estatal de Sonora.

H<sub>19</sub>: El nivel de compromiso organizacional influye de forma positiva y significativa en el clima laboral en la Universidad Estatal de Sonora.

### **3.5 Variables y dimensiones implicadas**

La Gestión del Talento humano (GTH). Variable independiente del modelo. Se aplicará el cuestionario de gestión del talento humano del autor Edith Penrose (1959), adaptado por Calderón (2006), cuyo objetivo es evaluar e identificar la gestión del talento humano en las organizaciones a partir de tres dimensiones: Comportamiento Organizacional (CO); Comunicación (COM) y Compensación Laboral (CL). Es un

instrumento de aplicación individual de 30 ítems de respuesta múltiple en la escala de Likert de 5 puntos.

Clima Laboral (CL). Variable dependiente del modelo. Se aplicará el cuestionario de Clima Laboral (CL-SPC) de la autora Sonia Palma Carrillo (2004), cuyo objetivo es medir el nivel de percepción global del ambiente laboral y específico con relación a cinco dimensiones: Autorrealización (AR), Involucramiento Laboral (IL), Supervisión (SP), Comunicación (CM) y Condiciones Laborales (CL). Es un instrumento de administración individual de 50 ítems de respuesta múltiple en la escala Likert de 5 puntos.

Compromiso Organizacional (CO). Variable moderadora del modelo. Se incluyen 21 ítems a partir de la definición de Zamora (2009), quien lo define como la interiorización e identificación de los colaboradores con los objetivos organizacionales, producto de que éste observa una correspondencia entre las metas y sus objetivos personales, a partir de tres dimensiones: Compromiso Afectivo (CA), Compromiso de Continuación (CC) y Compromiso Normativo (CN).

Tipo y nivel de contratación. Variable moderadora del modelo. En el cuestionario general se incluirá una pregunta que recoja el nivel y tipo de contratación del docente de acuerdo con los niveles estipulados en el Contrato Colectivo de Trabajo (CCT, 2022).

Unidad Académica de adscripción del docente. Variable moderadora del modelo. En el cuestionario general se incluirá una pregunta que recoja la información referente a la Unidad Académica de adscripción: Hermosillo, San Luis Río Colorado, Magdalena, Navojoa y Benito Juárez.

### *3.5.1 Matriz de operacionalización de las variables*

A continuación, se presenta la matriz de operacionalización de las variables implicadas en el presente estudio, de acuerdo con la revisión bibliográfica consultada.

En primer lugar, se detalla la operacionalización de la variable gestión del talento humano, tal y como se muestra en la tabla 12.

**Tabla 12**  
*Matriz de operacionalización de la variable GTH.*

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Comportamiento organizacional	Cultura Normas Filosofía corporativa	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10		
Comunicación	Relaciones intrapersonales Trabajo en equipo	P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto (110-150) Medio (70-109) Bajo (30-69)
Compensación laboral	Motivación Reconocimiento al trabajo realizado	P21, P22, P23, P24, P25, P26, P27, P28, P29, P30		

**Fuente:** elaboración propia, a partir de Penrose (1959), adaptado por Calderón (2006).

En la tabla 13 se muestra la matriz de operacionalización de la variable clima laboral, de acuerdo con la percepción del docente en función de la relación a las cinco dimensiones de la Escala de Clima Laboral (CL-SPC) (Palma, 2004).

Se puede apreciar los indicadores para cada una de las cinco dimensiones, así como la distribución de los ítems. Asimismo, la escala de Likert y los valores asignados para cada corte, los cuales van desde ninguno o nunca con un valor de 1 hasta todo o siempre con un valor de 5.

Por último, se presentan los niveles y rangos (baremos) en función de la metodología empleada por la autora Sonia Palma Carrillo, donde se aprecia que van desde muy desfavorable con un rango de 50 a 129 puntos, mientras que el rango de 210 a 250 puntos máximo posible es para el nivel muy favorable.

**Tabla 13**

*Matriz de operacionalización de la variable CL-SPC.*

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Autorrealización	Desarrollo personal y profesional Perspectiva de futuro	P1, P6, P11, P16, P21, P26, P31, P36, P41, P46		Muy favorable (210-250) Favorable (170-209)
Involucramiento Laboral	Identificación con los valores Compromiso para cumplir	P2, P7, P12, P17, P22, P27, P32, P37, P42, P47	Todo o siempre (5) Mucho (4) Regular o algo (3) Poco (2) Ninguno o nunca (1)	Medio (130-169) Desfavorable (90-129)
Supervisión	Relaciones de apoyo Orientación al logro de las actividades	P3, P8, P13, P18, P23, P28, P33, P38, P43, P48		Muy desfavorable (50-89)
Comunicación	Conductas de interacción Obediencia a las normas	P4, P9, P14, P19, P24, P29, P34, P39, P44, P49		
Condiciones Laborales	Elementos materiales, económicos y psicosociales	P5, P10, P15, P20, P25, P30, P35, P40, P45, P50		

**Fuente:** elaboración propia, a partir de Palma (2004).

Por último, en la tabla 14 se muestra la operacionalización de la variable compromiso organizacional de acuerdo con la literatura consultada sobre esta temática en particular y cómo incide en mejorar y mantener un buen clima laboral en las instituciones educativas.

Se puede apreciar los indicadores para cada una de las tres dimensiones, así como la distribución de los ítems. Asimismo, la escala de Likert y los valores asignados para cada corte, los cuales van desde nunca con un valor de 1 hasta siempre con un valor de 5.

Por último, se presentan los niveles y rangos (baremos), donde se aprecia tres niveles: bajo con un rango de 21 a 48 puntos máximos posible de obtener, mientras que el nivel alto tiene un rango de 77 a 105 puntos.

**Tabla 14***Matriz de operacionalización de la variable COI.*

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Compromiso afectivo	Lazos emocionales	P1, P4, P7, P10,		
	Satisfacción de las necesidades	P11, P12, P13, P14		
	Pertenencia a la institución		Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto (77-105) Medio (49-76) Bajo (21-48)
Compromiso con la continuidad	Necesidades de trabajo Opciones laborales Evaluación de permanencia	P2, P8, P9, P15, P16, P18, P19		
Compromiso normativo	Reciprocidad con la institución	P3, P5, P6, P11, P20, P21		

**Fuente:** elaboración propia, a partir de la literatura consultada.

### 3.6 Instrumento de medición

Para el estudio de investigación se utilizará la técnica de recolección de datos a través de la encuesta, dado su carácter transversal y predictivo (Ato et al., 2013). Se hará mediante una encuesta validada previamente a través de una prueba piloto de 30 sujetos, para garantizar la fiabilidad y validez de los constructos y, con ello, poder reducir el margen de error en la aplicación al total de la muestra. La encuesta se utiliza para recopilar datos de la audiencia objetivo y recoger información sobre sus preferencias, opiniones, elecciones y comentarios relacionados con un tema en particular.

Para la distribución de la encuesta, se empleará el método por correo electrónico, el cual se hará a través de compartir el enlace o link mediante las cuentas de correo electrónico institucional de los docentes adscritos a cada una de las cinco unidades académicas de la UES. De igual forma, se hará una calendarización de aplicación de encuestas in situ.

Para poder medir cada una de las variables por cada dimensión, se ha diseñado un instrumento de medición con 4 bloques, los cuales se describen a continuación.

Un primer bloque, el cual contiene los datos generales del encuestado (docentes). Este apartado recoge datos referentes al género, rango de edad, estado civil, escolaridad (grado máximo de estudios), Unidad Académica de adscripción, tipo de contratación, categoría de contratación y carrera de adscripción.

Un segundo bloque mide el grado de percepción global del ambiente laboral y específico con relación a las cinco dimensiones de acuerdo con la Escala de Clima Laboral (Palma, 2004 [CL-SPC]): Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales. Es un instrumento de administración individual de 50 ítems de respuesta múltiple en la escala Likert de 5 puntos: Ninguno o Nunca [1]; Poco [2]; Regular o Algo [3]; Mucho [4]; Todo o Siempre [5].

Un tercer bloque mide la Gestión del Talento Humano a partir de la definición de Vázquez (2008, p.34) quien la define como “una actividad que implica tomar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos y una formación profesional”, en función de tres dimensiones: comportamiento organizacional, comunicación y compensación laboral. Se aplicará el cuestionario de gestión del talento humano del autor Edith Penrose (1959), adaptado por Calderón (2006), cuyo objetivo es evaluar e identificar la gestión del talento humano en las organizaciones a partir de las tres dimensiones indicadas anteriormente. Es un instrumento de aplicación individual de 30 ítems de respuesta múltiple en la escala de Likert de 5 puntos: Nunca [1]; Casi nunca [2]; A veces [3]; Casi siempre [4]; Siempre [5].

Por último, se ha agregado un cuarto bloque, el cual mide el compromiso organizacional del docente a partir del axioma de Zamora (2009), quien lo define como la interiorización e identificación de los colaboradores con los objetivos



organizacionales, producto de que éste observa una correspondencia entre las metas y sus objetivos personales, a partir de tres dimensiones: Compromiso Afectivo (CA), Compromiso de Continuación (CC) y Compromiso Normativo (CN). Es un instrumento de aplicación individual de 21 ítems de respuesta múltiple en la escala de Likert de 5 puntos: Nunca [1]; Casi nunca [2]; A veces [3]; Casi siempre [4]; Siempre [5].

### 3.7 Análisis de datos

Otra parte importante de la metodología de la investigación es el análisis de datos. Los métodos de análisis de datos pueden agruparse en función de si la investigación es cualitativa o cuantitativa.

Por tener un enfoque cuantitativo, se aplicó el método de la encuesta a la muestra que se obtuvo por cada estrato de los cinco en total al mismo número de unidades académicas que actualmente tiene la UES. Las dimensiones e ítems del instrumento de medición se codificaron y procesaron con la ayuda del programa estadístico IBM SPSS® v.23, versión Windows en español®, donde se analizaron los datos a través de la prueba de hipótesis, donde:  $H_0: \rho=0$  (no existe correlación) y  $H_A: \rho \neq 0$  (existe correlación). Para efectos del coeficiente de correlación, se tomaron las clases que se muestran en la tabla 15 y, que miden el tamaño del efecto (Crawley, 2015).

**Tabla 15**

*Clases para el coeficiente de correlación.*

Valores del coeficiente	Categoría
0.01 – 0.20	Muy bajo
0.21 – 0.40	Bajo
0.41 – 0.60	Moderado
0.61 – 0.80	Alto
0.81 – 1.00	Muy alto

**Fuente:** elaboración propia a partir de Crawley (2015).

Otro método de análisis de datos para la investigación con enfoque cuantitativo fue el uso de la estadística descriptiva e inferencial. El realizar un análisis de datos profundo a través de las técnicas y las herramientas estadísticas adecuadas puede

proporcionar una confiabilidad y veracidad en los resultados que se obtengan. Motivo por el cual, este apartado merece mucha atención y seguimiento.

### *3.7.1 Análisis de datos descriptivos*

Realizar un análisis descriptivo es esencial, ya que permite organizar los datos y dejarlos listos para llevar a cabo nuevas investigaciones. Es pertinente mencionar que, este tipo de análisis por sí solo no permitirá predecir resultados futuros ni dirá la respuesta a preguntas como por qué sucedió algo, más bien permite acercarse a comprender un problema o fenómeno. Se pueden averiguar rasgos de la población al usar información cuantitativa.

Así pues, el análisis descriptivo estadístico puede proceder aplicando variables a los datos para dar forma a la información y asociarla a través de medias, razones, promedios y proporciones. Para describir una tendencia o las características de la población se suele tomar una muestra controlada de ella y extrapolar las conclusiones al resto de individuos.

En este apartado se analizaron frecuencias, ya que una distribución de frecuencias permite informar sobre los valores concretos que adopta una variable y sobre el número (porcentaje) de veces que se repite cada uno de esos valores, pero también, permite el cálculo de algunos estadísticos descriptivos sobre tendencia central, posición, curtosis, asimetría, rangos, mínimos, máximos y coeficiente de dispersión.

### *3.7.2 Análisis de datos multivariados*

El análisis multivariante es una técnica que se utiliza para analizar múltiples variables simultáneamente. Su objetivo es encontrar patrones, relaciones y asociaciones entre las variables. Los métodos estadísticos multivariados se utilizan para analizar el comportamiento conjunto de más de una variable aleatoria. Este tipo de análisis permite descubrir patrones y relaciones complejas entre múltiples variables que no se podrían detectar mediante el análisis univariante o bivariante.

Para este apartado en particular, se utilizaron varias técnicas multivariadas, entre las cuales se destacan:

**Análisis de correlación.** Tiene como objetivo resumir dos o más columnas de datos numéricos. Calcula estadísticas resumidas para cada variable, así como la correlación y covarianza entre ambas.

**Análisis factorial.** Este análisis produce una combinación lineal de múltiples variables cuantitativas, las cuales representan el mayor porcentaje de variación. Estos tipos de análisis son utilizados para reducir el alcance del problema con el fin de comprender mejor los factores que afectan estas variables.

**Análisis de regresión.** El análisis de regresión -también conocido como modelo de selección- es una variante de regresión múltiple que permite predecir eventos y estudia la influencia de dos tipos de variables entre sí: variables dependientes y variables no dependientes. La primera es una variable explicativa, mientras que la segunda es una variable no explicativa.

### **3.8 Prueba piloto**

La prueba piloto es parte del marco metodológico de los proyectos de investigación, la cual sirve para realizar aproximaciones reales antes de establecer la prueba final. Por esta razón es importante que para que un trabajo formalice la recolección de datos, debe de tener como antecedente haber realizado una prueba piloto (Mayorga-Ponce et al., 2020).

El objetivo fundamental de aplicar una prueba piloto como ejercicio previo a la investigación final, es contribuir a disminuir los posibles sesgos y errores en la obtención de los datos que pueden orientar a mejorar la metodología previamente planteada. En ese sentido, es recomendable asegurar la validez del procedimiento de medida, incluida la instrumentación.

Además, la prueba piloto sirve para identificar a través del encargado de encuestar o sujeto de investigación si los instrumentos de medición utilizados –en el caso de los psicométricos-, fueron largos, cortos, complejos, ambiguos o confusos y de esta forma determinar la factibilidad de aplicación o validez interna. En otras palabras, la prueba piloto verifica si los sujetos de investigación comprenden el instrumento, si los ítems o preguntas son verdaderamente suficientes y claras, además de que se tiene la oportunidad de evaluar la congruencia del lenguaje, redacción o adaptación cultural (si fuera necesario). Estas ventajas de aplicar una prueba piloto, proporciona al investigador elementos para realizar el muestreo a escala completa (Mayorga-Ponce et al., 2020; Burgos-Navarrete & Escalona, 2017).

### *3.8.1 Muestra de la prueba piloto*

En el mes de agosto de 2023, se llevó a cabo una prueba piloto de la encuesta con los docentes de la Unidad Académica Hermosillo (UAH) de la Universidad Estatal de Sonora (UES), cuyos resultados se muestran a continuación.

La encuesta, la cual se distribuyó en línea a través de Google forms a los docentes adscritos a la UAH de la UES. Al momento de la distribución, en agosto de 2023, se tomaron en cuenta 82 casos lo que representa 45% del total de los docentes que fueron seleccionados para formar parte de la muestra representativa y constituir la población de la encuesta piloto que, de acuerdo con García-García, Reding-Bernal y López-Alvarenga (2013), el tamaño de muestra para estudios piloto se recomienda incluir entre 30 y 50 participantes, los cuales deben poseer los atributos que se desean medir en la población objetivo.

Respecto a la aplicación del instrumento de medición, se manifiesta una gran utilidad, ya que permitió recoger datos e información de forma oportuna y rápida; sin embargo, el proceso de autorización por parte de la Universidad tomó bastante tiempo por los procesos u procedimientos académicos y administrativos, así como lo establecido en el código de ética para distribuir ciertos instrumentos (encuestas y cuestionarios) entre el personal académico y administrativos de la UES.

### *3.8.2 Estadística descriptiva de la muestra piloto*

En cuanto al género, éste se conformó por 38 hombres (46.3%) y 44 mujeres (53.7%). El rango de edad fluctúa de la siguiente manera: de 24 a 30 años (9, 11%); de 31 a 40 años (27, 32.9%); de 41 a 50 años (22, 26.8%) y; de 51 años en adelante (24, 29.3%). Con estos datos se confirma una planta docente madura.

El nivel de estudios estuvo representado por el nivel de posgrado [maestría (35, 42.7%), doctorado (29, 35.4%)], mientras que, licenciatura lo representó, 14.6% (12) y posdoctorado con 6 afirmaciones (7.3%).

El estado civil de la muestra estuvo caracterizado por los docentes casados con un porcentaje de 56.1% (46), seguido por los solteros con un 29.3% (24). Los divorciados y los que viven en unión libre representaron 8.5% y 6.1% respectivamente.

El tipo de contratación estuvo representado por los docentes que ostentan una base o un contrato de carácter indeterminado con un 70.7% (58), mientras que los docentes que están contratados por obra determinada representaron un total de 24 (29.3%). En esta misma línea, las categorías de contratación que más sobresalieron fue el profesor por asignatura nivel 1 y nivel 3 con un porcentaje por igual en ambos casos de 19.5%, lo que representa una frecuencia de 16 afirmaciones. El profesor por asignatura nivel 2, le siguió con un total de 15 (18.3%). El resto las respuestas se distribuyeron en los niveles de contratación de profesor asociado niveles 1, 2, 3 y 4; así como profesor investigador titulares 1,2 y 3.

Las carreras de adscripción con un número de mayor de respuestas fueron Licenciado en Administración de Empresas (12, 14.6%) y Licenciado en Fisioterapia (12, 14.6%), le sigue Licenciado en Contaduría con 9 respuestas lo que representa 11%. En menor grado porcentual, se distribuyó el resto de las carreras.

### *3.8.3 Prueba de confiabilidad y validez del instrumento de investigación*

La confiabilidad de acuerdo con Kerlinger (2002), es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Es decir, en que su

aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. Según García-Cadena (2005), la confiabilidad de un instrumento se puede medir de acuerdo con lo mostrado en la tabla 16.

**Tabla 16**

*Grado de confiabilidad del instrumento de investigación.*

Rango	Grado de confiabilidad
<0.60	Inaceptable
0.60 a 0.65	Confiabilidad indeseable
0.66 a 0.70	Mínimamente aceptable
0.71 a 0.80	Respetable
0.81 a 0.90	Confiabilidad muy buena
>0.90	Nivel elevado de confiabilidad

**Fuente:** elaboración propia a partir de García-Cadena (2005).

Para medir la confiabilidad del instrumento, por una parte, se utilizó el método de mitades partidas (*split-halves*), para lo cual sólo se necesitó una aplicación. El procedimiento consiste en dividir en dos partes el total de los ítems y comparar resultados. Si el resultado de ambas mitades es similar, se concluye que el instrumento es confiable (Cozbi, 2005; Briones, 2001; Bonilla, 2006). Los resultados se operacionalizaron para ejecutar la fórmula de dos mitades de acuerdo con la Ecuación 2.3, la cual se muestra a continuación.

$$rtt(p * i) = \frac{\sum X_p * \frac{X_i}{n} - (\bar{X}_p) * (\bar{X}_i)}{(S_p) * (S_i)} \quad (2.3)$$

Donde:

$rtt(p*i)$  = es el coeficiente de confiabilidad de las dos mitades.

$(X_p * X_i)$  = sumatoria de los productos cruzados de los ítems pares por los ítems impares.

$(X_p * X_i)$  = es la media de los ítems pares por la media de los ítems impares.

$(S_p * S_i)$  = es la desviación estándar de los ítems pares por la desviación estándar de los ítems impares.

En ese orden de ideas, se procedió a realizar el análisis estadístico para el cuestionario del Clima Laboral (CL-SPC), obteniéndose el siguiente resultado, el cual se puede observar en la tabla 17.

**Tabla 17***Método de mitades partidas para la variable CL-SPC.*

Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0.978
		N de elementos	25
	Parte 2	Valor	0.982
		N de elementos	25
	N total de elementos		50
Correlación entre formularios			0.949
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0.974
	Longitud desigual		0.974
Coeficiente de dos mitades de Guttman			0.973

**Fuente: elaboración propia.**

De acuerdo con García-Cadena (2005), el resultado obtenido en la correlación entre los formularios, así como el coeficiente de Spearman-Brown, éstos se ubican en un nivel elevado de confiabilidad (0.974), lo cual indica que el instrumento es confiable para su aplicación. Del mismo modo, se aplicó el método anterior para el cuestionario de Gestión del Talento Humano (GTH). El resultado se muestra en la tabla 18, donde se indica, de acuerdo con García-Cadena (2005), un nivel de confiabilidad respetable (0.738), lo cual indica que el instrumento es confiable para su aplicación.

**Tabla 18***Método de mitades partidas para la variable GTH.*

Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0.967
		N de elementos	15
	Parte 2	Valor	0.897
		N de elementos	15
	N total de elementos		30
Correlación entre formularios			0.584
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0.738
	Longitud desigual		0.738
Coeficiente de dos mitades de Guttman			0.737

**Fuente: elaboración propia.**

Por otra parte, también se utilizaron las medidas de consistencia interna, las cuales, igual que el anterior procedimiento, sólo se necesitó una administración del

instrumento. Para este caso, se procedió con la confiabilidad de la prueba según el método de las mitades por Rulon y Guttman, y el coeficiente del alfa de Cronbach.

La ecuación de Rulon (1939) se utiliza cuando las dos mitades no son estrictamente paralelas, pero se entiende que tienen igualdad de varianzas verdaderas, aunque las varianzas del error no tienen por qué ser iguales); o congenéricas (ver Ecuación 3.3).

$$r_{xx} = 1 - \frac{S_d^2}{S_x^2} \quad (3.3)$$

Donde:

$d$  = diferencia entre las puntuaciones pares e impares.

$S_d^2$  = varianza de las diferencias entre las puntuaciones pares e impares.

$S_x^2$  = varianza de las puntuaciones empíricas de los participantes.

Por otro lado, el método de lambda-2 de Guttman ( $\lambda^2$  de Guttman) es una estimación de la fiabilidad.  $\lambda$ -2 es el segundo de una serie de 6 lambdas propuestas por Guttman (1945).

Lambda-1 fue concebida como un punto de partida para el análisis de confiabilidad. De las 6 lambdas, lambda-2 y lambda-3 (que equivale al alfa de Cronbach) son las más utilizadas. Lambda-2 es similar al alfa de Cronbach. Mientras que  $\lambda$ -2 es una estimación de la correlación entre puntuaciones para medidas paralelas, alfa es una estimación de la correlación entre puntuaciones para medidas aleatoriamente equivalentes. Lambda-2 es más robusto que alfa y, lambda-2 siempre será mayor o igual que alfa de Cronbach para la prueba. Uno de los aspectos destacables del modelo de Guttman es que pone de manifiesto que tanto ítems como sujetos son escalables, medibles (Callender & Osburn, 1979).

La fórmula para la lambda- de Guttman es la mostrada en la Ecuación 4.3.



$$\lambda_2 = 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_x^2} + \sqrt{\frac{n \sum \sum \sigma_{ij}^2}{(n-1) \sigma_x^2}} \quad (4.3)$$

Donde:

$\sigma_{i,j}$  = es la covarianza entre los elementos i y j.

$i \neq j$

Con base en lo anterior expuesto, en la tabla 19 y 20 se presentan los resultados estadísticos de lambda-2 de Guttman para los cuestionarios de clima laboral (CL-SPC) y gestión del talento humano (GTH).

**Tabla 19**

*Método lambda-2 de Guttman para la variable CL-SPC.*

Lambda	1	0.970
	2	0.990
	3	0.990
	4	0.973
	5	0.977
	6	0.988
N de elementos	50	

**Fuente: elaboración propia.**

Como se puede observar en la tabla anterior, el valor de Lambda-2 es igual a 0.990, lo que significa que, 99% de la varianza se debe a puntuaciones verdaderas, mientras que, 1% se debe a posibles errores.

**Tabla 20**

*Método lambda-2 de Guttman para la variable GTH.*

Lambda	1	0.919
	2	0.957
	3	0.951
	4	0.737
	5	0.937
	6	0.985
N de elementos	30	

**Fuente: elaboración propia.**

De acuerdo con la tabla 20, el valor de Lambda-2 es igual a 0.957, lo que significa que, 95.7% de la varianza se debe a puntuaciones verdaderas, mientras que, 4.3% se debe a posibles errores.

Por último, el estadístico alfa de Cronbach utilizado como modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems (Cronbach, 1951). Entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem. La prueba alfa de Cronbach sirve para analizar si las encuestas de escala de Likert de preguntas múltiples son confiables. Como regla general para los resultados, es importante considerar las puntuaciones que se destacan en la tabla 21, donde algunos autores sugieren valores superiores de 0.90 a 0.95; sin embargo, una puntuación de más de 0.70 suele estar bien (George & Mallery, 2003).

**Tabla 21**

*Puntuaciones para interpretación alfa de Cronbach.*

Alfa de Cronbach	Consistencia interna
$\alpha \geq 0.90$	Excelente
$0.90 > \alpha \geq 0.80$	Buena
$0.80 > \alpha \geq 0.70$	Aceptable
$0.70 > \alpha \geq 0.60$	Cuestionable (débil)
$0.60 > \alpha \geq 0.50$	Pobre
$0.50 > \alpha$	No es aceptable

Fuente: elaboración propia a partir de George & Mallery (2003).

La fórmula para determinar alfa de Cronbach es la mostrada en la Ecuación 5.3.

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum_{j=1}^n S_j^2}{S_x^2} \right) \quad (5.3)$$

Donde:

$n$  = número de ítems de la prueba

$\sum_{j=1}^n S_j^2$  = sumatoria de la varianza de los elementos de la prueba.

$S_x^2$  = variaciones de las puntuaciones de la prueba.

Ahora bien, en las tablas 22 y 23 respectivamente, se muestran los valores de alfa de Cronbach y los estadísticos del resumen para el cuestionario de clima laboral (CL-SPC).

**Tabla 22**

*Alfa de Cronbach para la variable clima laboral (CL-SPC).*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.990	0.990	50

**Fuente: elaboración propia.**

Como se puede observar, el resultado del estadístico alfa de Cronbach es igual a 0.990, lo que indica una excelente consistencia interna; es decir, una excelente fiabilidad de la prueba.

**Tabla 23**

*Estadísticos descriptivos para la variable clima laboral (CL-SPC).*

	Media	Mínimo	Máximo	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	3.581	2.976	4.012	1.348	0.071	50
Varianzas de elemento	1.234	0.888	1.731	1.949	0.030	50
Covarianzas entre elementos	0.811	0.339	1.251	3.690	0.021	50
Correlación total de elementos	0.808	0.579	0.912	1.575	0.003	50

**Fuente: elaboración propia.**

La tabla 23 indica los estadísticos descriptivos de los elementos a puntuaciones directas. Cabe resaltar que el rango de las correlaciones total entre los elementos corregida fluctúa entre 0.912 y 0.579, que de acuerdo con Frías-Navarro (2022) y Frías-Navarro y Pascual-Soler (2023), entre mayor sea la correlación entre los ítems más probable será que las puntuaciones de los ítems que forman el instrumento sean consistentes. En ese sentido, el resultado indica una muy buena consistencia interna entre los ítems que configuran el cuestionario de clima laboral.

Por otro lado, la tabla 24 muestra los valores obtenidos a través del estadístico alfa de Cronbach para el cuestionario de gestión del talento humano (GTH). El

resultado indica una excelente consistencia interna de acuerdo con las puntuaciones de George y Mallery (2003).

**Tabla 24**

*Alfa de Cronbach para la variable gestión del talento humano.*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.951	0.955	30

**Fuente: elaboración propia.**

La siguiente tabla (25), muestra los estadísticos descriptivos para los elementos de la escala del cuestionario de gestión del talento humano. Como se puede apreciar, el rango máximo de correlaciones total entre los elementos corregida es de 0.832, lo cual indica una muy buena consistencia interna entre los ítems que conforman el instrumento de medida.

**Tabla 25**

*Estadísticos descriptivos para la variable gestión del talento humano.*

	Media	Mínimo	Máximo	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	3.428	2.037	4.561	2.240	0.463	30
Varianzas de elemento	1.488	0.546	2.438	4.469	0.198	30
Covarianzas entre elementos	0.582	0.297	2.092	7.055	0.156	30
Correlación total de elementos corregida	0.628	0.236	0.832	3.525	0.035	30

**Fuente: elaboración propia.**

### **3.8.4 Análisis factorial confirmatorio**

Como parte del análisis para medir cada uno de los constructos diseñados y adecuado para cada variable, se procedió a realizar un análisis factorial confirmatorio mediante el método de componentes principales con rotación Varimax para cada uno de los conceptos analizados: gestión del talento humano y satisfacción con el clima laboral donde se determinaron correlaciones positivas y significativas ( $\alpha < 0.05$  entre los cinco factores de Clima Laboral, confirmándose la validez del instrumento.

Antes de proceder con el análisis factorial confirmatorio fue necesario, en primer lugar, el cumplimiento del supuesto de la normalidad univariada de las dos variables

de estudio en la prueba piloto. Para lo anterior, se analizaron los valores de asimetría y curtosis cuyos resultados se muestran en las tablas 26 y 27.

**Tabla 26**  
*Resultados de asimetría y curtosis para la variable CL.*

Variable observable	N	Asimetría		Curtosis	
		Coficiente	Error estándar de asimetría	Coficiente	Error estándar de curtosis
CL1	82	0.162	0.266	-0.797	0.526
CL2	82	-0.600	0.266	-0.510	0.526
CL3	82	-0.388	0.266	-0.547	0.526
CL4	82	-0.686	0.266	-0.512	0.526
CL5	82	-0.585	0.266	-0.554	0.526
CL6	82	-0.356	0.266	-0.841	0.526
CL7	82	-0.028	0.266	-0.842	0.526
CL8	82	0.035	0.266	-0.797	0.526
CL9	82	-0.250	0.266	-0.770	0.526
CL10	82	-0.141	0.266	-0.875	0.526
CL11	82	-0.713	0.266	-0.265	0.526
CL12	82	-0.600	0.266	-0.069	0.526
CL13	82	-0.237	0.266	-0.928	0.526
CL14	82	-0.657	0.266	-0.096	0.526
CL15	82	-0.138	0.266	-0.810	0.526
CL16	82	-0.280	0.266	-0.573	0.526
CL17	82	-0.683	0.266	-0.174	0.526
CL18	82	-1.048	0.266	0.568	0.526
CL19	82	-0.640	0.266	-0.518	0.526
CL20	82	-0.403	0.266	-0.740	0.526
CL21	82	-0.790	0.266	-0.149	0.526
CL22	82	-0.088	0.266	-0.877	0.526
CL23	82	-0.299	0.266	-0.847	0.526
CL24	82	-0.286	0.266	-0.828	0.526
CL25	82	-0.712	0.266	-0.229	0.526
CL26	82	-0.473	0.266	-0.658	0.526
CL27	82	-0.646	0.266	-0.240	0.526
CL28	82	-0.549	0.266	-0.594	0.526
CL29	82	-0.598	0.266	-0.458	0.526
CL30	82	-0.260	0.266	-0.801	0.526
CL31	82	-0.524	0.266	-0.532	0.526
CL32	82	-0.581	0.266	-0.470	0.526
CL33	82	-0.533	0.266	-0.524	0.526
CL34	82	-0.593	0.266	-0.735	0.526
CL35	82	-0.448	0.266	-0.830	0.526
CL36	82	-0.343	0.266	-0.899	0.526
CL37	82	-0.294	0.266	-0.990	0.526
CL38	82	-1.099	0.266	0.493	0.526
CL39	82	-0.166	0.266	-0.698	0.526
CL40	82	-0.135	0.266	-0.797	0.526
CL41	82	-0.405	0.266	-0.538	0.526
CL42	82	-0.612	0.266	-0.214	0.526
CL43	82	-0.862	0.266	-0.005	0.526
CL44	82	-0.620	0.266	-0.287	0.526
CL45	82	-0.596	0.266	-0.587	0.526
CL46	82	-0.154	0.266	-0.960	0.526

CL47	82	-0.027	0.266	-1.009	0.526
CL48	82	-0.550	0.266	-0.789	0.526
CL49	82	-0.110	0.266	-1.076	0.526
CL50	82	-0.079	0.266	-1.014	0.526

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 27**

*Resultados de asimetría y curtosis para la variable GTH.*

Variable observable	N	Asimetría		Curtosis	
		Coficiente	Error estándar de asimetría	Coficiente	Error estándar de curtosis
GTH1	82	-0.726	0.266	-0.478	0.526
GTH2	82	-0.387	0.266	-0.750	0.526
GTH3	82	-0.368	0.266	-0.679	0.526
GTH4	82	-0.477	0.266	-0.878	0.526
GTH5	82	-0.786	0.266	-0.115	0.526
GTH6	82	-0.866	0.266	-0.228	0.526
GTH7	82	-0.699	0.266	-0.286	0.526
GTH8	82	-0.838	0.266	-0.078	0.526
GTH9	82	-1.229	0.266	0.899	0.526
GTH10	82	-0.576	0.266	-0.778	0.526
GTH11	82	-0.918	0.266	-0.008	0.526
GTH12	82	-0.534	0.266	-0.114	0.526
GTH13	82	-0.896	0.266	0.007	0.526
GTH14	82	-1.722	0.266	2.491	0.526
GTH15	82	-0.692	0.266	-0.343	0.526
GTH16	82	0.015	0.266	-0.936	0.526
GTH17	82	1.065	0.266	-0.461	0.526
GTH18	82	0.881	0.266	-0.850	0.526
GTH19	82	0.578	0.266	-1.272	0.526
GTH20	82	0.653	0.266	-0.931	0.526
GTH21	82	-0.279	0.266	-0.774	0.526
GTH22	82	-0.045	0.266	-0.971	0.526
GTH23	82	0.072	0.266	-1.011	0.526
GTH24	82	-0.250	0.266	-1.095	0.526
GTH25	82	0.153	0.266	-1.352	0.526
GTH26	82	-0.120	0.266	-1.176	0.526
GTH27	82	-0.382	0.266	-0.890	0.526
GTH28	82	0.969	0.266	-0.335	0.526
GTH29	82	-0.826	0.266	-0.384	0.526
GTH30	82	-1.427	0.266	1.367	0.526

Fuente: elaboración propia.

Con los resultados anteriores y teniendo en cuenta que, valores por encima de 3.00 indicarían asimetría extrema, mientras que, para el caso de la curtosis, valores entre 8.00 y 20.00 corroborarían situaciones de curtosis extrema y valores por encima de 20.00 indicarían un serio problema de normalidad (García-Veiga, 2011). En ese orden de ideas, se concluye que hay inexistencia de problemas de asimetría y curtosis

en las variables observadas [Clima Laboral y Gestión del Talento Humano], por lo que se cumple el requisito de normalidad univariada (Medrano & Muñoz-Navarro, 2017).

Con base en lo anterior, se procedió a realizar el análisis factorial confirmatorio, el cual permite evaluar la validez y la fiabilidad de cada ítem del cuestionario y realiza un contraste de hipótesis individual. Primero, mide si es válido, es decir, mide lo que pretenden medir y, posteriormente, mide con qué precisión se obtiene esta medida [fiabilidad]. El análisis factorial se suele utilizar en la reducción de los datos para identificar un pequeño número de factores que explique la mayoría de la varianza observada en un número mayor de variables manifiestas.

Las tablas 28 y 29 muestran los resultados de las pruebas de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para cada uno de los constructos de la prueba piloto y que están relacionados a la adecuación de la muestra y la prueba de esfericidad de Bartlett. Los resultados indican, en ambos casos que el coeficiente KMO es mayor al nivel aceptado de 0.7 (Hutcheson & Sofroniou, 1999). La prueba de esfericidad de Bartlett también indica, para ambos casos, que es posible realizar este tipo de análisis, ya que el p-valor es menor al nivel de significancia ( $p < 0.05$ ).

**Tabla 28**

*Prueba KMO y Bartlett para la variable clima laboral.*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	0.899
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado
	5694.237
	gl
	1225
	Sig.
	0.001

**Fuente: elaboración propia.**

**Tabla 29**

*Prueba KMO y Bartlett para la variable gestión de talento humano.*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	0.875
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado
	2543.831
	gl
	435
	Sig.
	0.001

**Fuente: elaboración propia.**

Las tablas 28 y 29 muestran dos pruebas que indican la idoneidad de los datos para la detección de estructuras. Por un lado, la medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de

adecuación de muestreo es un estadístico que indica la proporción de varianza en las variables que pueden ser causadas por factores subyacentes. Los valores altos (cerca de 1.0) generalmente indican que un análisis factorial puede ser útil con los datos. Si el valor es menor que 0.50, los resultados del análisis factorial probablemente no serán muy útiles.

Por otro lado, la prueba de esfericidad de Bartlett contrasta la hipótesis de que la matriz de correlaciones es una matriz de identidad, lo que indicaría que las variables no están relacionadas y, por lo tanto, no son adecuadas para la detección de estructuras. Los valores pequeños (menores que 0.05) del nivel de significancia indican que un análisis factorial puede ser útil con los datos.

Con base en los resultados mostrados anteriormente y luego de corroborar dicha adecuación, se efectuó el análisis del factor de extracción y las comunidades pertinentes a la dimensión de clima laboral y gestión del talento humano en la muestra para la prueba piloto.

Los resultados son mostrados en las tablas 30 y 31 respectivamente. Como se puede observar en ambas tablas el valor de la extracción del factor es mayor a 0 y menor a 1, ya que, si fueran igual a 0, los factores comunes no explicarían nada la variabilidad de una variable, y si fuera igual a 1, la variabilidad quedaría totalmente explicada. En cuanto a las comunidades, el análisis factorial refiere grupos de variables observadas que comparten una alta carga factorial en un mismo factor. En otras palabras, el conjunto de variables está fuertemente relacionadas entre sí y pueden ser explicadas por un factor común.

Un análisis detallado de los factores de extracción y las comunidades permite evaluar la validez del modelo factorial propuesto. En este sentido, los factores extraen una cantidad significativa de varianza y las comunidades son coherentes teóricamente, por lo tanto, se puede considerar que el modelo es adecuado.



**Tabla 30***Factor de extracción para la variables clima laboral.*

Ítem	Definición del ítem	Extracción
1	Existen oportunidades de progresar en la institución	0.714
2	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados	0.896
3	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo	0.776
4	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros	0.793
5	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse	0.694
6	La institución promueve la capacitación que se necesita	0.670
7	La institución promueve el desarrollo del personal	0.806
8	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadora	0.743
9	Se reconocen los logros en el trabajo	0.840
10	Se valora los altos niveles de desempeño	0.872
11	Se siente compromiso con el éxito en la institución	0.786
12	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	0.737
13	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización	0.785
14	Los trabajadores están comprometidos con la institución	0.800
15	En la institución, se hacen mejor las cosas cada día	0.851
16	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal	0.808
17	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	0.848
18	Cumplir con los productos y/o servicios de la institución, son motivo de orgullo del personal	0.820
19	Hay una clara definición de visión, misión y valores en la institución	0.715
20	La institución es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	0.643
21	El jefe inmediato brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan	0.887
22	En la institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo	0.838
23	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea	0.752
24	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo	0.849
25	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	0.738
26	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	0.850
27	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	0.857
28	Los objetivos de trabajo están claramente definidos	0.876
29	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	0.854
30	Existe un trato justo en la institución	0.781
31	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	0.866
32	En mi oficina, departamento o carrera, la información fluye adecuadamente	0.812
33	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa	0.767
34	Existen suficientes canales de comunicación	0.816
35	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía en la institución	0.762
36	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos	0.831
37	La institución fomenta y promueve la comunicación interna	0.869
38	El jefe inmediato escucha los planteamientos que se le hacen	0.834
39	Existe colaboración entre el personal de las diversas carreras o departamentos	0.751
40	Se conocen los avances en otras áreas de la institución	0.681
41	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí	0.827
42	Los objetivos de trabajo son retadores	0.714
43	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	0.776
44	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado	0.786
45	Cuento con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede	0.821
46	Existe buena administración de los recursos	0.739
47	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones	0.778
48	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución	0.808
49	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	0.721
50	La remuneración está de acuerdo con mi desempeño y logros	0.798

**Fuente: elaboración propia.**

**Tabla 31**

*Factor de extracción para la variable gestión del talento humano.*

Ítem	Definición del ítem	Extracción
1	El jefe de carrera o la autoridad de la institución organiza y programa el trabajo en equipo	0.770
2	Se brinda oportunidad de innovar para hacer las cosas en forma diferente, asumiendo la responsabilidad necesaria	0.763
3	La cultura organizacional de nuestra Universidad nos hace diferentes de las demás	0.722
4	Las responsabilidades asignadas me dan sentido de logro y me permiten realizar contribuciones importantes en la UES	0.778
5	Todos trabajamos para lograr nuestros objetivos institucionales	0.698
6	Respetamos el Contrato Colectivo de Trabajo y los demás reglamentos normativos de la UES	0.592
7	Mis compañeros de trabajo comparten conmigo información que me ayuda a realizar mi trabajo	0.770
8	A mi grupo de trabajo se le permite adoptar rápidamente nuevas y mejores manera de hacer las cosas	0.800
9	El coordinador o jefe de carrera revisa y está al tanto del trabajo realizado por nosotros	0.807
10	Las responsabilidades asignadas permiten a las personas aplicar por completo sus habilidades	0.806
11	El coordinador o jefe de carrera considera seriamente las inquietudes del personal	0.808
12	Mantengo comunicación permanente con mis colegas, directivos y padres de familia.	0.753
13	Sostengo relaciones amigables y armónicas con los diferentes niveles de mi comunidad	0.641
14	Evito conflictos personales con mis colegas	0.686
15	Nuestras buenas ideas son enviadas a los niveles superiores para que sean tomadas en cuenta	0.735
16	Me limito a relacionarme con mis colegas sólo dentro de la UES. Fuera de ella, aunque se propicie la situación no lo hago.	0.350
17	El coordinador o jefe de carrera es autoritario y no tiene en cuenta nuestras opiniones	0.882
18	El coordinador o jefe de carrera limita nuestra participación durante las reuniones de trabajo y de academia	0.854
19	El jefe de carrera, en su trato, no tiene en cuenta nuestras diferencias, las características de cada uno	0.816
20	En la UES no se permite que expresemos nuestras emociones y sentimientos	0.793
21	Las condiciones de trabajo con las que cuenta la UES son buenas	0.747
22	Estoy contento con el salario que percibo	0.832
23	Cubre con su salario sus necesidades básicas	0.768
24	La UES reconoce el trabajo que usted desempeña	0.875
25	Recibe una compensación laboral de acuerdo con sus habilidades y experiencias	0.787
26	Se realiza felicitaciones y reconocimiento público por la labor que desempeña	0.711
27	El trabajo es evaluado en forma justa	0.765
28	Los problemas personales afectan mi trabajo	0.475
29	Considera que el trabajo que desempeña es de acuerdo con sus capacidades y conocimientos	0.743
30	Disfruta de las vacaciones otorgadas durante el año electivo	0.587

**Fuente: elaboración propia.**

Posteriormente, se procedió a calcular la varianza asociada a cada factor. El porcentaje de la varianza total explicada es un criterio que se puede utilizar para decidir el número de factores que serán retenidos. En las Ciencias Sociales se recomienda que continúe la extracción de factores hasta alcanzar un porcentaje satisfactorio de la varianza total explicada. Como umbral para la extracción de los factores se suele establecer un mínimo de 60% (Hair et al., 2010) o de 70-80% (Rietveld & van Hout, 1993).

Sumado a lo anterior, la tabla 32 muestra la varianza explicada por los factores extraídos antes y después de la rotación. La variabilidad acumulada explicada por estos cinco factores en la solución extraída es de 79.271%, la cual cumple con el criterio establecido por los autores señalados en el párrafo anterior y, corresponde a los cinco constructos del cuestionario para medir el Clima Laboral (CL-SPC).

**Tabla 32**

*Varianza total explicada para la variable clima laboral.*

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	33.426	66.852	66.852	11.767	23.533	23.533
2	2.169	4.339	71.191	10.382	20.764	44.297
3	1.789	3.578	74.769	9.103	18.206	62.503
4	1.227	2.453	77.222	5.454	10.907	73.410
5	1.024	2.049	79.271	2.930	5.861	79.271

*Método de extracción: análisis de componentes principales.*

**Fuente: elaboración propia.**

La tabla 33 muestra la varianza total explicada por los tres factores en la solución extraída de 68.818%, la cual cumple con el criterio establecido por los autores señalados en el párrafo anterior y, corresponde a los tres constructos del cuestionario para medir la gestión del talento humano (GTH). En el análisis de componentes principales (PCA), la varianza total explicada representa la proporción de la varianza total en los datos que capturan todos los factores combinados.

**Tabla 33**

*Varianza total explicada para la variable gestión del talento humano.*

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	14.576	48.586	48.586	10.479	34.930	34.930
2	4.303	14.342	62.927	5.934	19.781	54.710
3	1.767	5.889	68.816	4.232	14.105	68.818

*Método de extracción: análisis de componentes principales.*

**Fuente: elaboración propia.**

La matriz de transformación factorial describe la rotación específica aplicada a la solución factorial. Ésta se utiliza para calcular la matriz de factor rotada a partir de la matriz de factor original (no rotada). El objetivo consiste en identificar cada una de las dimensiones latentes extraídas. La matriz de transformación es la herramienta matemática que permite realizar esta rotación. Es una matriz que multiplica a la matriz de cargas factoriales originales para obtener la matriz de cargas factoriales rotadas. La rotación factorial ayuda a identificar grupos de variables que están fuertemente relacionadas con un factor en particular, lo que facilita la interpretación de los factores.

El resultado se puede observar en la tabla 34, donde se muestra las cargas factoriales de los ítems en cada uno de los factores del constructo: clima laboral. Es importante mencionar que, la mayor carga factorial corresponde al factor 1: autorrealización, que a su vez incide en una mayor explicación de la varianza total, seguido del factor 2: involucramiento laboral, factor 3: supervisión; factor 4: comunicación y; factor 5: condiciones laborales.

Los cinco factores mencionados anteriormente cumplen con la condición de significancia ( $\alpha < 0.05$ ), por lo tanto, se puede asumir la versión final del instrumento con 50 ítems confirmando con ello, la validez del instrumento, el cual coincide con los resultados de Palma (2004).

**Tabla 34***Cargas factoriales para la variable clima laboral (CL-SPC).*

Ítem	Factores				
	1	2	3	4	5
1					0.631
2			0.769		
3			0.546		
4			0.782		
5					0.623
6			0.802		
7		0.644			
8		0.556			
9		0.672			
10		0.739			
11				0.520	
12				0.512	
13				0.641	
14				0.689	
15		0.605			
16				0.583	
17				0.607	
18	0.627				
19	0.654				
20		0.503			
21			0.801		
22		0.633			
23		0.688			
24	0.558				
25	0.711				
26	0.657				
27	0.771				
28	0.795				
29	0.833				
30		0.612			
31	0.720				
32			0.650		
33			0.603		
34	0.590				
35		0.533			
36		0.515			
37		0.582			
38			0.791		
39		0.588			
40	0.503				
41			0.649		
42	0.585				
43	0.638				
44	0.558				
45	0.633				
46				0.509	
47		0.775			
48	0.730				
49		0.549			
50		0.717			

*Método de extracción: análisis de componentes principales.***Fuente: elaboración propia.**

En cuanto a la gestión del talento humano, los resultados se observan en la tabla 35, donde se muestran las cargas factoriales de los ítems en cada uno de los tres factores del constructo teórico. Es importante mencionar que, la mayor carga factorial corresponde al factor 1: comportamiento organizacional, que a su vez incide en una mayor explicación de la varianza total, seguido del factor 2: comunicación y, el factor 3: compensación laboral.

**Tabla 35**

*Cargas factoriales para la variable gestión del talento humano.*

Ítems	Componente		
	1	2	3
9	0.869		
1	0.858		
11	0.857		
10	0.818		
8	0.814		
12	0.806		
2	0.797		
7	0.787		
5	0.758		
4	0.755		
15	0.734		
6	0.683		
3	0.680		
13	0.650		
25		0.815	
23		0.790	
22		0.779	
24		0.749	
27		0.731	
26		0.723	
21		0.612	
17			0.928
18			0.911
19			0.896
20			0.875
28			0.585
16			0.581
14			0.758
29			0.756
30			0.715

*Método de extracción: análisis de componentes principales con rotación Varimax y normalización Kaiser.*

**Fuente: elaboración propia.**

Por último, se concluye que, las pruebas estadísticas aplicadas a la muestra piloto, a través del software SPSS v.23, han demostrado la fiabilidad y validez de

constructo a los dos instrumentos de medida que se aplicaron para medir el clima laboral y la gestión del talento humano.

La prueba piloto, la cual constó de 82 docentes, permitió caracterizar de forma descriptiva a cada uno de ellos y su comportamiento frecuencial. Por otro lado, los análisis factoriales permitieron confirmar las cargas por cada uno de los factores por los ítems que los cargan, lo que afirma la correcta distribución de los componentes, por lo que se concluye que, los instrumentos de medición son los correctos y que no tuvieron ninguna alteración, es decir, no hubo alguna modificación en ellos.

De forma especial, en la presente tesis doctoral se incluyó un apartado para medir el compromiso organizacional de los docentes de la Universidad. En ese sentido, se realizaron las pruebas de confiabilidad y validez de constructo obteniéndose como resultado un alfa de Cronbach ( $\alpha=0.910$ ) para los 21 ítems que conformaron el cuestionario.

La prueba de Kaiser-Meyer-Olkin ( $KMO=0.851$ ) y una esfericidad de Bartlett con una significancia ( $\alpha<0.05$ ), permitieron corroborar a través del análisis confirmatorio, que 4 factores explicaron 63.425% de la varianza total.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS**

En este apartado se presentan los principales resultados derivado de la aplicación estadística, tanto descriptiva como multivariante con la finalidad de dar respuesta a las preguntas de investigación; así como probar las hipótesis planteadas. Asimismo, se incluye la discusión de los resultados y el análisis de éstos con otros estudios similares.

### **4.1 Estadística descriptiva**

Primeramente, se analizó la distribución total de los datos de la variable de gestión del talento humano, para poder caracterizarlos y realizar conjeturas al respecto.

#### *4.1.1 Variable gestión del talento humano*

De acuerdo con los descriptivos de los datos para la variable de gestión del talento humano, en la tabla 36 se puede observar lo siguiente: 415 datos válidos, con una media de 110.41, lo cual indica que, el promedio de los encuestados tiene puntajes desde 55 y hasta 150 puntos. La mediana concentra 50% de los datos, lo cual indica que del 100% de los encuestados, éstos tienen puntajes desde los 55 hasta 110 puntos, mientras que el otro restante tiene más de 110 puntos.

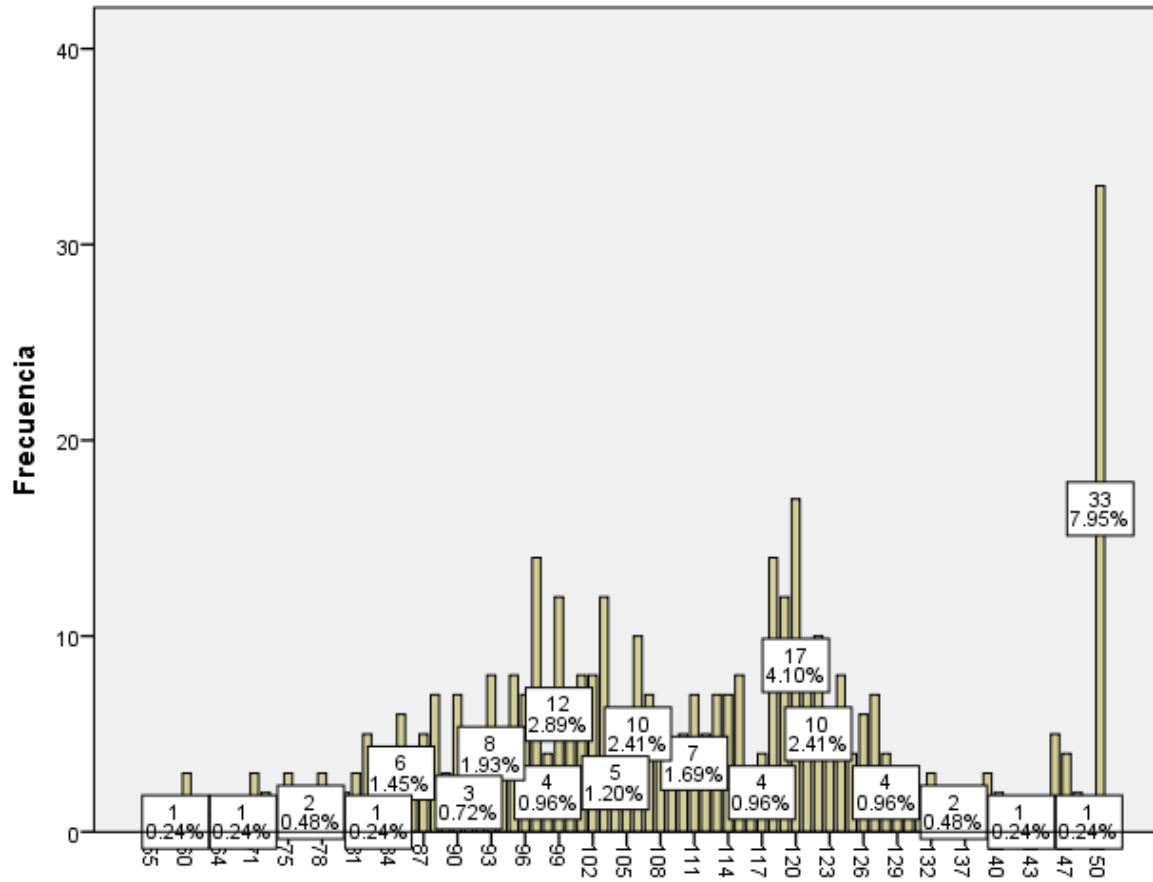
La moda indica el valor que ocurre con mayor número de veces en el conjunto de datos analizados, en ese sentido, 150 puntos es el que tiene una mayor ocurrencia. Los valores mínimo y máximo indican, para este caso, los puntajes mínimos y máximos registrados por los encuestados, los cuales oscilan entre 55 como el mínimo y 150 puntos como el máximo valor.

La figura 13 muestra hacia donde se encuentra la concentración de los datos (puntos), a partir de los estadígrafos de la mediana y la media; es decir, los puntajes se visualizan con una mayor agrupación hacia la derecha a partir de los 110 puntos.



**Figura 13**

*Dispersión de los datos para la variable gestión del talento humano.*



Fuente: elaboración propia.

**Tabla 36**

*Estadísticos descriptivos para la variable gestión del talento humano.*

N	Válido	415
	Perdidos	0
Media		110.41
Mediana		110.00
Moda		150
Desviación estándar		21.354
Asimetría		0.064
Error estándar de asimetría		0.120
Curtosis		-0.303
Error estándar de curtosis		0.239
Rango		95
Mínimo		55
Máximo		150
Percentiles	25	96.00
	50	110.00
	75	122.00

Fuente: elaboración propia.

El rango indica la amplitud del intervalo y es el resultado de restar al valor máximo de respuesta obtenida el mínimo de puntos, el cual da como resultado 95 unidades donde se distribuyen los puntajes de los encuestados. La desviación estándar mide el alejamiento promedio de los datos con respecto a la media observada. En ese sentido, la totalidad de los encuestados se alejan 21.354 puntos con relación al promedio de 110.41 puntos.

El coeficiente de variación indica la dispersión en términos porcentuales; en ese sentido, al dividir la desviación estándar entre el valor absoluto de la media del conjunto de datos, se obtiene un resultado de 19.34%, lo cual señala que la dispersión de los datos es considerada moderada y éstos se agrupan alrededor de su media, puesto que los valores superiores al 30% indican una dispersión alta.

En cuanto a los cuartiles, se tiene que el primer cuartil explicado por el percentil 25, es interpretado por el 25% de los encuestados, los cuales tienen puntajes desde los 55 puntos hasta 96 puntos. El segundo cuartil explicado por el percentil 50 o, en su caso, por la mediana; es decir, 50% de los encuestados tienen puntajes desde los 55 hasta los 110 puntos. El tercer cuartil explicado por el percentil 75, el cual indica que, 75% de los encuestados tienen puntajes desde los 55 puntos hasta los 122 puntos.

Por último, la curtosis mide si la variable se distribuye fuerte o ligeramente en las colas. El valor de la curtosis (-0.303), indica que tiene una distribución relativamente plana; es decir, una distribución platicúrtica. La asimetría positiva indica que los valores se concentran hacia la izquierda.

#### *4.1.2 Variable clima laboral*

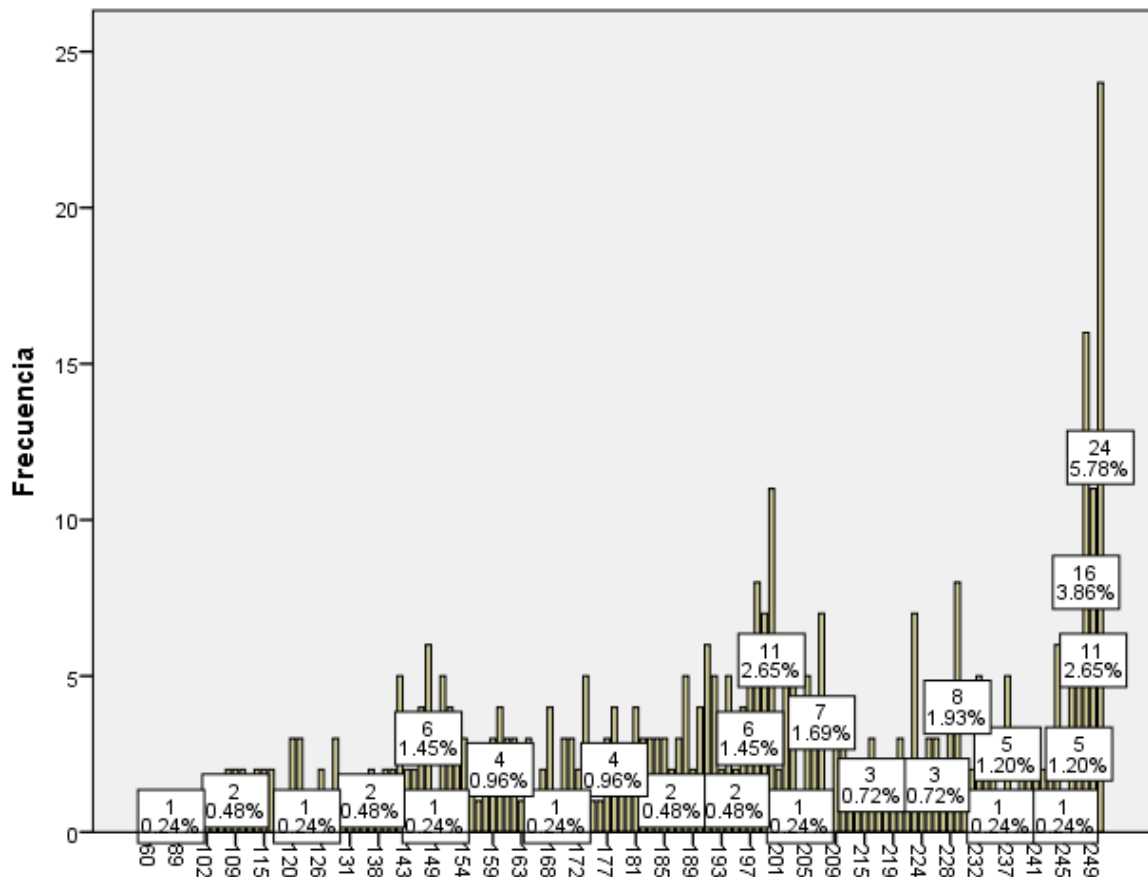
De acuerdo con los descriptivos de los datos para la variable de clima laboral, en la tabla 37 se puede observar lo siguiente: 415 datos válidos, con una media de 193.32, lo cual indica que, el promedio de los encuestados tiene puntajes desde 60 y hasta 250 puntos. La mediana concentra 50% de los datos, lo cual indica que del 100% de los encuestados, éstos tienen puntajes desde los 60 hasta 198 puntos, mientras que el otro restante tiene más de 198 puntos.

La moda indica el valor que ocurre con mayor número de veces en el conjunto de datos analizados, en ese sentido, 250 puntos es el que tiene una mayor ocurrencia. Los valores mínimo y máximo registrados por los encuestados indican que los valores oscilan entre 60 como el mínimo y 250 puntos como el máximo valor.

La figura 14 muestra hacia donde se encuentra la concentración de los datos (puntos), a partir de los estadígrafos de la mediana y la media; es decir, los puntajes se visualizan con una mayor agrupación hacia la derecha a partir de los 198 puntos.

**Figura 14**

*Distribución de los datos para la variable clima laboral.*



Fuente: elaboración propia.

**Tabla 37**

*Estadísticos descriptivos para la variable clima laboral.*

N	Válido	415
	Perdidos	0
Media		193.32
Mediana		198.00
Moda		250
Desviación estándar		42.504
Asimetría		-0.494
Error estándar de asimetría		0.120
Curtosis		-0.507
Error estándar de curtosis		0.239
Rango		190
Mínimo		60
Máximo		250
Percentiles	25	162.00
	50	198.00
	75	229.00

**Fuente: elaboración propia.**

La amplitud del intervalo explicada por el rango es de 190 unidades donde se distribuyen los puntajes de los encuestados, con una desviación estándar de 42.504 puntos con relación al promedio de 193.32 puntos. El coeficiente de variación indica un valor de 21.98%, lo cual señala una dispersión de los datos no alta y éstos se agrupan alrededor de su media.

En cuanto a los cuartiles, se tiene que el primer cuartil explicado por el percentil 25, es interpretado por el 25% de los encuestados, los cuales tienen puntajes desde los 60 puntos hasta 162 puntos.

El segundo cuartil explicado por el percentil 50 o, en su caso, por la mediana; es decir, 50% de los encuestados tienen puntajes desde los 60 hasta los 198 puntos. El tercer cuartil explicado por el percentil 75, el cual indica que, 75% de los encuestados tienen puntajes desde los 60 puntos hasta los 229 puntos.

Por último, el valor de la curtosis (-0.507), indica que tiene una distribución mesocúrtica. La asimetría negativa indica que los valores se concentran hacia la derecha.

## 4.2 Datos generales de la muestra

A continuación, se muestran los principales hallazgos. En cuanto al género de la muestra, éste se conforma por un 42.4% de hombres y, por un 57.6% de mujeres (ver tabla 38 y figura 15).

**Tabla 38**

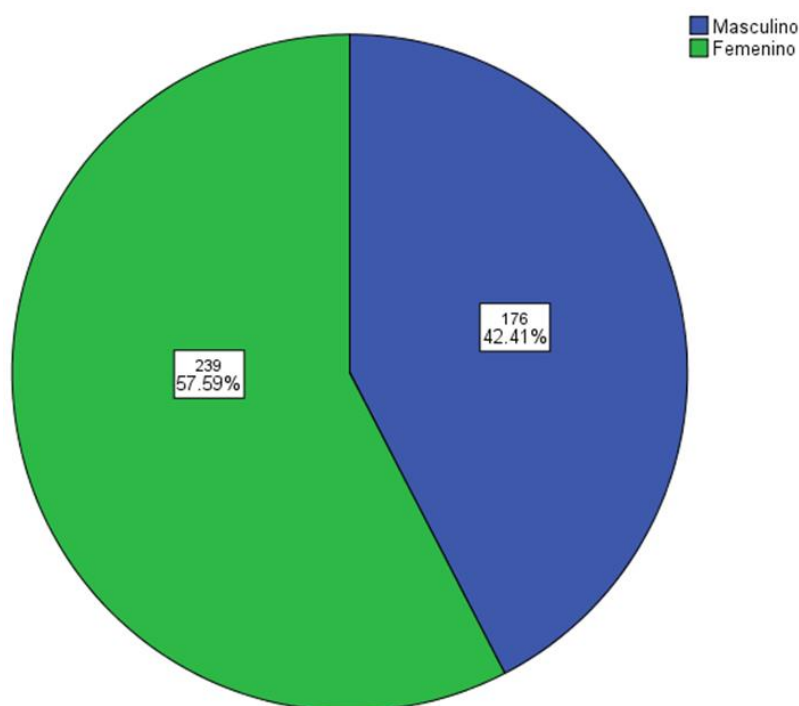
*Género de los participantes.*

Género		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Masculino	176	42.4
	Femenino	239	57.6
	Total	415	100.0

**Fuente: elaboración propia.**

**Figura 15**

*Género de los profesores.*



**Fuente: elaboración propia.**

El rango de edad está caracterizado por los profesores que tienen entre 31 a 40 años (32.3%), seguido por aquellos que tienen edades entre 41 a 50 años (24.6%), tal y como se muestra en la tabla 39 y figura 16. Se puede apreciar que la planta de

profesores de la Universidad Estatal de Sonora es relativamente joven. Este dato también tiene cierta relación con el tipo de contratación que la universidad contempla, siendo el de mayor cantidad los profesores por asignatura 1, los cuales como requisito mínimo es tener el grado de licenciatura y 2 años de experiencia en el campo del conocimiento.

**Tabla 39**

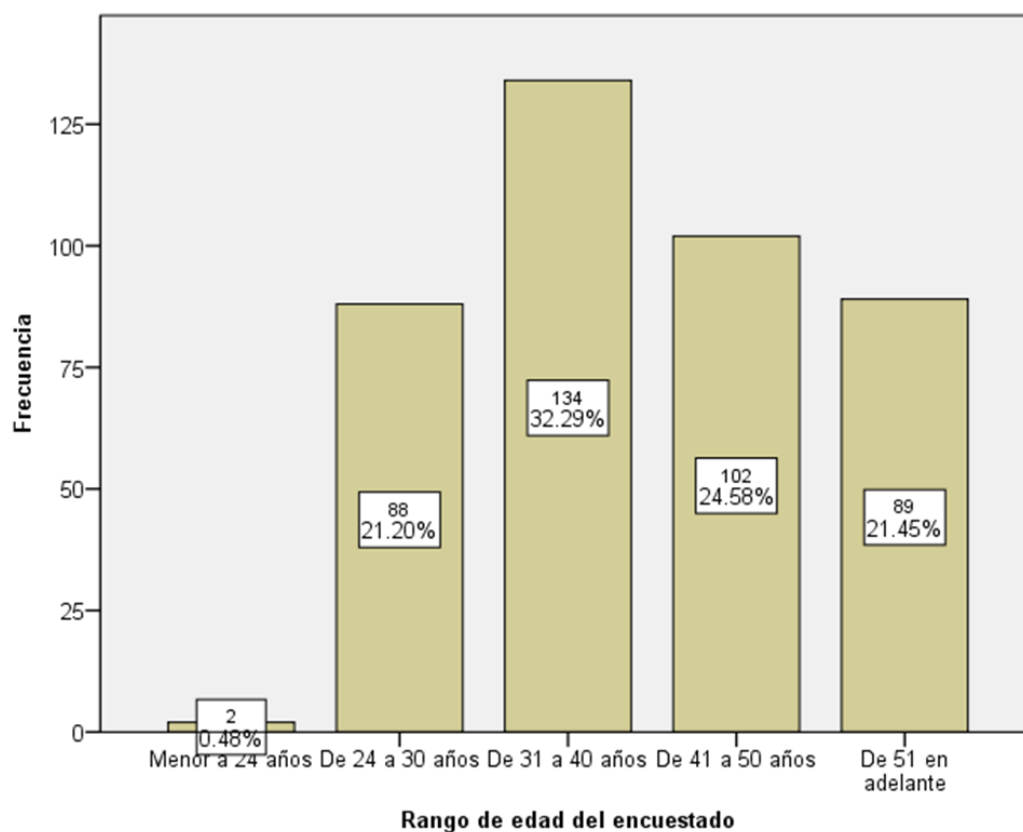
*Rango de edad de los profesores.*

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje
Válido Menor a 24 años	2	0.5
De 24 a 30 años	88	21.2
De 31 a 40 años	134	32.3
De 41 a 50 años	102	24.6
De 51 en adelante	89	21.4
Total	415	100.0

**Fuente: elaboración propia.**

**Figura 16**

*Rango de edad de los profesores.*

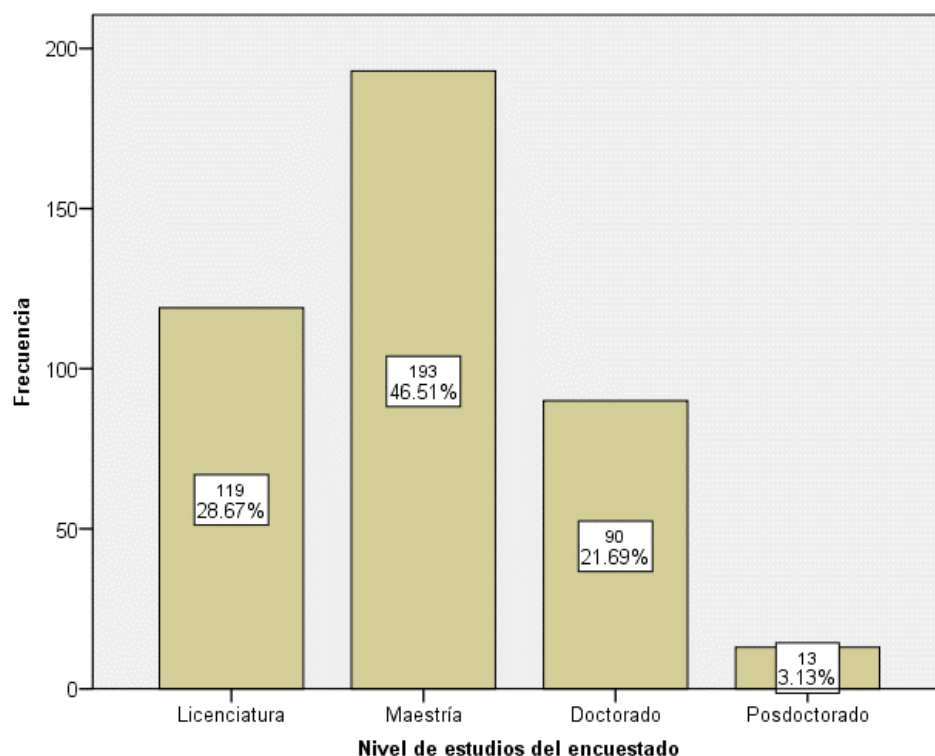


**Fuente: elaboración propia.**

El nivel de estudios de los profesores se identifica con el grado de maestría al representar 46.5% (193 profesores). En este caso, si se agrupa el nivel de posgrado como una sola variable, 296 profesores ostentan un posgrado (71.3%), lo cual sustenta la política interior de la UES en cuanto a la habilitación de profesores con el grado mínimo deseable maestría y doctorado. En ese sentido, la universidad presenta una planta docente bien habilitada y con experiencia académica obtenida a partir del grado de estudios (ver tabla 40 y figura 17).

**Tabla 40***Nivel de estudios máximo de los profesores.*

Nivel de estudios		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Licenciatura	119	28.7
	Maestría	193	46.5
	Doctorado	90	21.7
	Posdoctorado	13	3.1
	Total	415	100.0

**Fuente: elaboración propia.****Figura 17***Nivel de estudios de los profesores.***Fuente: elaboración propia.**

Mediante un análisis estadístico de tablas cruzadas se puede explicar que del 57.6% (239) que corresponde al género femenino, 28.9% (69) tienen licenciatura; 50.2% (120) maestría; 18.4% (44) doctorado y; 2.5% (6) posdoctorado. Con respecto al total del género masculino, 42.4% (176) y que tienen el grado de licenciatura son 50 (28.4%); 73 (41.5%) maestría; 46 (26.1%) doctorado y; 7 (4.0%) con posdoctorado. El género femenino representa un mayor porcentaje en cuanto a la preparación académica.

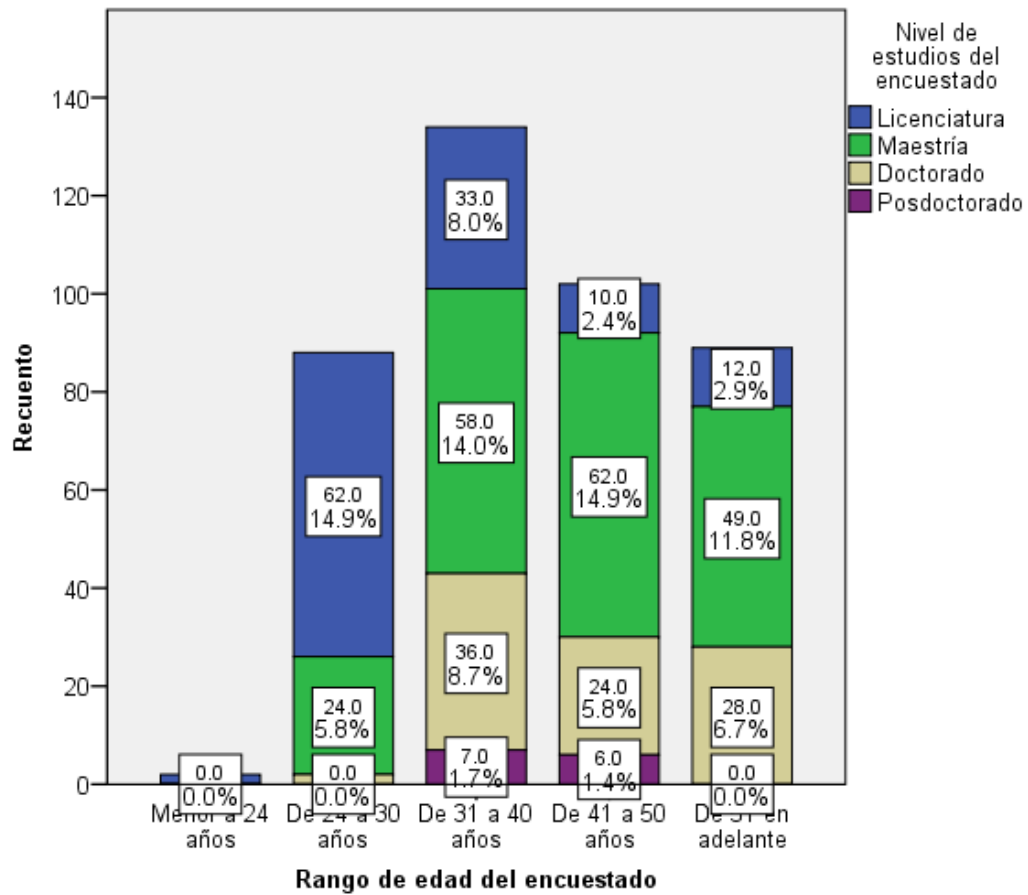
Es importante destacar que dentro de cada grupo de edad existe una gran heterogeneidad en cuanto al nivel educativo alcanzado. Factores como el género, el origen socioeconómico, la ubicación geográfica y las circunstancias personales influyen significativamente en las oportunidades educativas de cada individuo.

En cuanto al rango de edad y grado de estudios máximo realizado, se tiene que, del 46.5% de profesores que ostentan el grado de maestría, la mayor concentración en frecuencia está en el rango de edad de 41 a 50 años con un 14.9% (62) del total de la muestra (415), mientras que, en el rango de edad de 31 a 40 años existen 58 profesores con estudios de maestría, lo que representa 14% del total.

No obstante, la relación entre la edad y los estudios no es lineal. Es común que las personas realicen sus estudios formales durante la juventud y la adultez temprana, pero también existen personas que deciden continuar estudiando en etapas posteriores de la vida, ya sea para mejorar sus competencias laborales, cambiar de carrera o simplemente por interés personal.

Para una mejor visualización de los resultados, se presenta la figura 18, el cual es la representación de barras agrupadas.



**Figura 18***Niveles de estudio por rango de edad de los profesores.*

Fuente: elaboración propia.

Con respecto al estado civil de los encuestados, la tabla 41 muestra que, 51.1% de los profesores están casados o casadas, mientras que, 34.7% de ellos están solteros.

**Tabla 41***Estado civil actual de los profesores.*

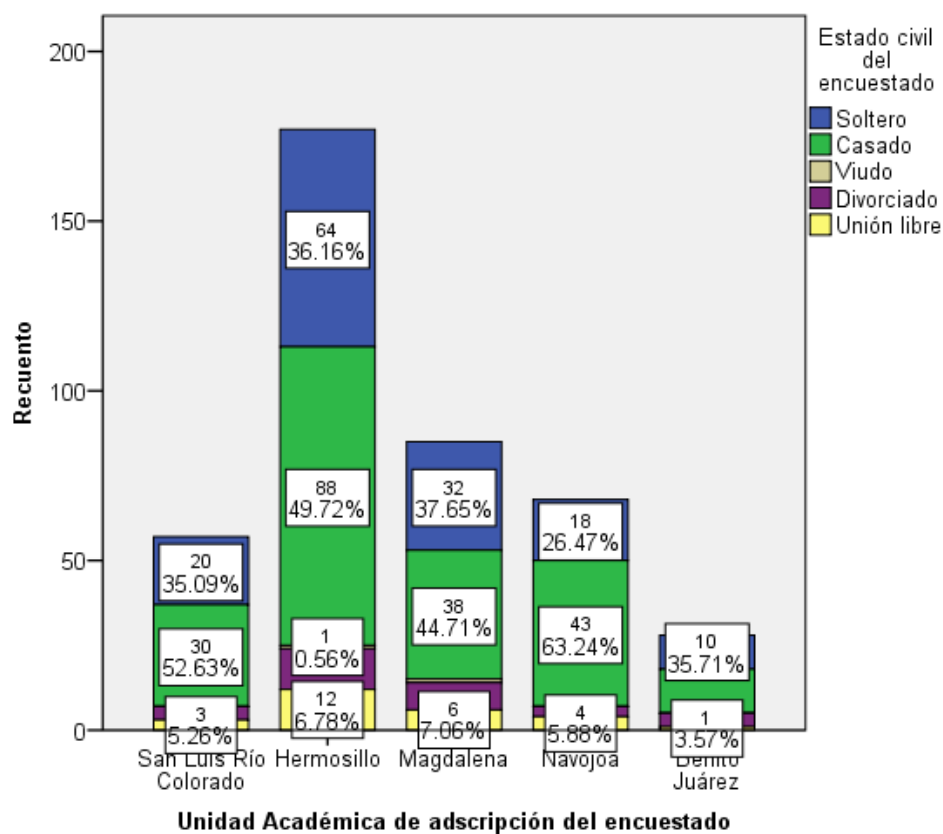
Estado civil		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Soltero	144	34.7
	Casado	212	51.1
	Viudo	2	0.5
	Divorciado	31	7.5
	Unión libre	26	6.3
Total		415	100.0

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, al realizar un análisis por Unidad Académica de adscripción, se puede observar en la figura 19 que, la mayor concentración de profesores lo tiene Hermosillo, en ese sentido, de los 177 profesores, (88; 49.72%) están casados, mientras que, 64 profesores, los cuales representan un 36.16%, se encuentran solteros.

**Figura 19**

*Estado civil de los profesores por Unidad Académica.*



**Fuente:** elaboración propia.

De acuerdo con la Unidad Académica de Adscripción de los profesores que formaron parte de la muestra estadística, se tiene que la mayor concentración o frecuencia de datos están agrupados en el Municipio de Hermosillo (177; 42.7%), seguido por el Municipio de Magdalena con 85 profesores, lo que representa un 20.5% de la muestra, según la tabla 42 y la figura 20.

**Tabla 42**

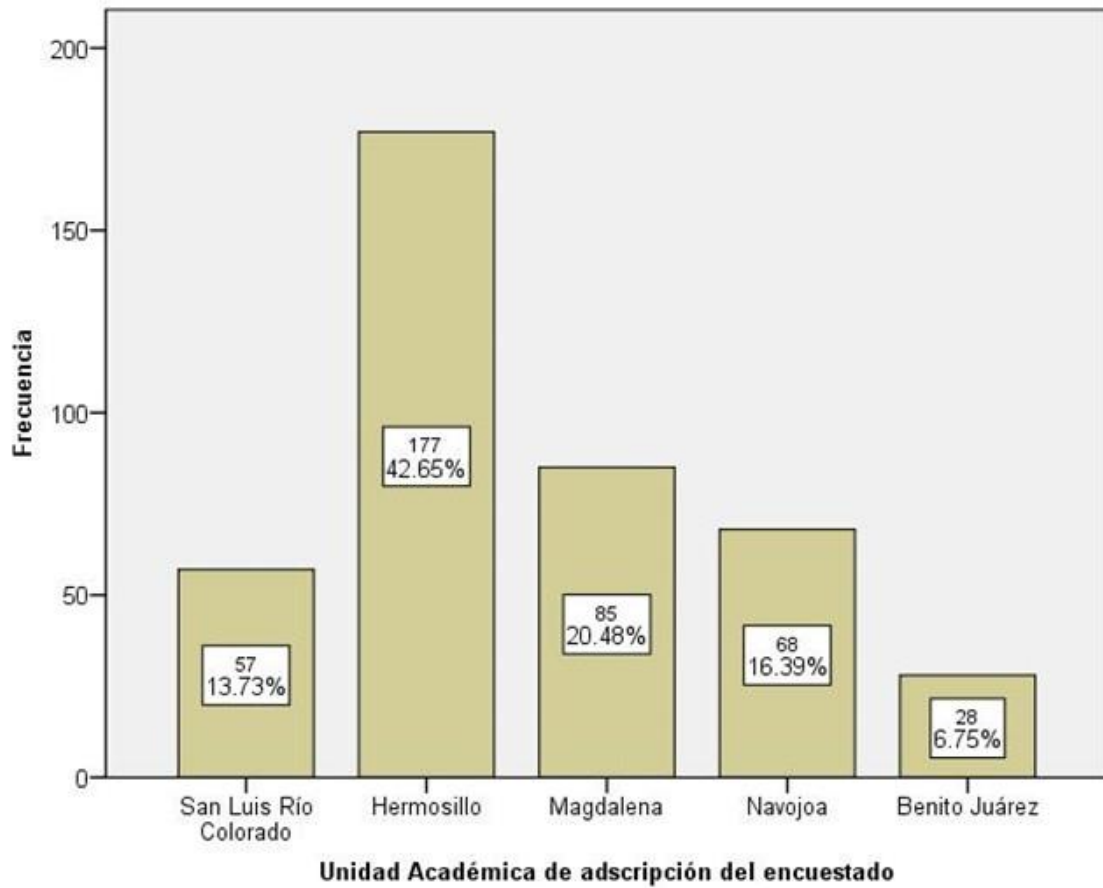
*Unidad Académica de adscripción de los profesores.*

Unidad Académica de adscripción		Frecuencia	Porcentaje
Válido	San Luis Río Colorado	57	13.7
	Hermosillo	177	42.7
	Magdalena	85	20.5
	Navojoa	68	16.4
	Benito Juárez	28	6.7
	Total	415	100.0

**Fuente: elaboración propia.**

**Figura 20**

*Unidad Académica de adscripción de los profesores.*



**Fuente: elaboración propia.**

Por el tipo de contratación de acuerdo con el Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) de la UES, predomina en la muestra los profesores contratados por obra determinada, es decir, por periodo escolar lectivo con un 68.2%, lo que representa 283 profesores (ver tabla 43 y figura 21).

**Tabla 43**

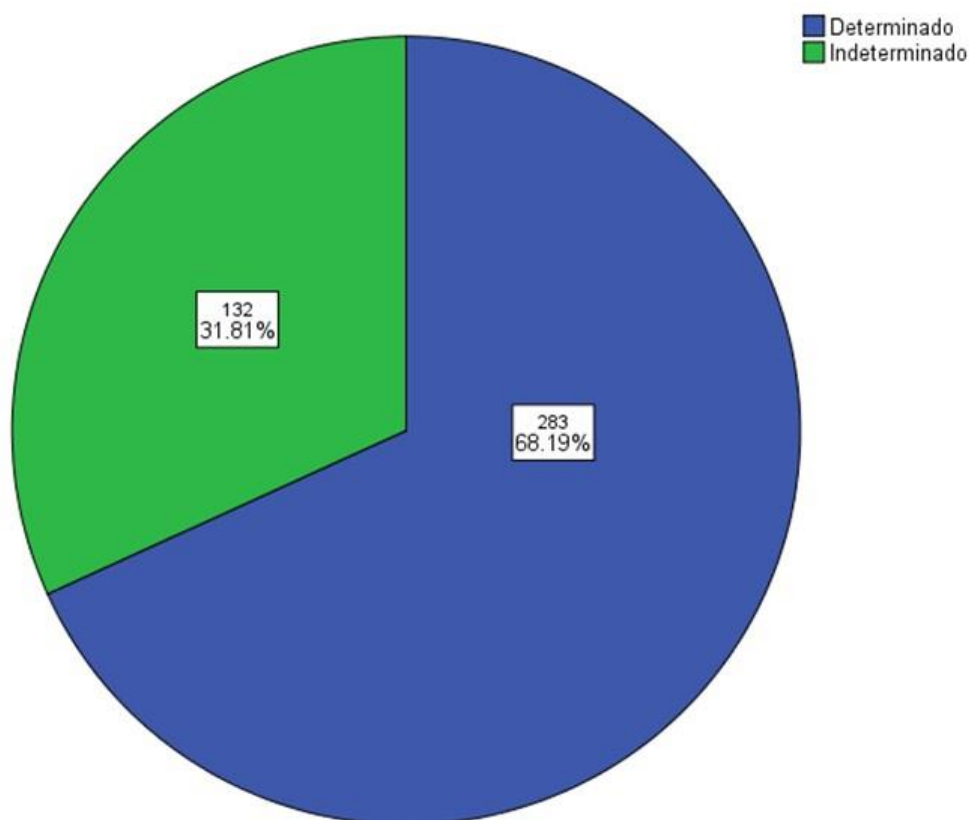
*Tipo de contratación de los profesores.*

Tipo de contratación		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Determinado	283	68.2
	Indeterminado	132	31.8
Total		415	100.0

**Fuente: elaboración propia.**

**Figura 21**

*Tipo de contratación de los profesores.*



**Fuente: elaboración propia.**

Al analizar por el tipo de contratación en cada Unidad Académica de adscripción del profesor, se tiene que el Municipio de Hermosillo representa la mayor cantidad de profesores contratados por obra determinada o contrato con un porcentaje de 24.8% del total de la muestra (415), mientras que, 17.8% representa al grupo de profesores que están contratados por obra indeterminada o base (ver tabla 44).

De igual forma, se observa al interior de la Unidad Académica Hermosillo que, el mayor porcentaje (58.2%) de profesores son contratados por obra determinada, mientras que, 41.8% tienen una base o contrato por obra indeterminada.

**Tabla 44**

*Tipo de contratación del profesor por unidad Académica.*

Tipo de contratación del encuestado		Unidad Académica de adscripción del encuestado				
		UASLRC	UAH	UAM	UAN	UABJ
Determinado	Recuento	38	103	68	53	21
	% dentro de Unidad Académica de adscripción	66.7%	58.2%	80.0%	77.9%	75.0%
	% del total	9.2%	24.8%	16.4%	12.8%	5.1%
Indeterminado	Recuento	19	74	17	15	7
	% dentro de Unidad Académica de adscripción	33.3%	41.8%	20.0%	22.1%	25.0%
	% del total	4.6%	17.8%	4.1%	3.6%	1.7%
Total	Recuento	57	177	85	68	28
	% dentro de Unidad Académica de adscripción	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	13.7%	42.7%	20.5%	16.4%	6.7%

**Fuente: elaboración propia.**

La tabla 45 muestra la categoría y nivel de contratación de acuerdo con el CCT actual. En ese sentido, 270 profesores, lo que representa un 65.1% del total de la muestra se encuentran contratados como profesores por asignatura distribuidos en sus tres niveles (1, 2 y 3), mientras que, 34.9% (145) tienen un contrato por obra indeterminada, ya que es a partir de esa categoría y nivel de contratación donde los contratos por obra indeterminada tienen su mayor número.

De una manera más gráfica, se muestra en la figura 22, los niveles de contratación en porcentajes donde al igual que la tabla 45, predomina los profesores por asignatura, nivel 1.

**Tabla 45**

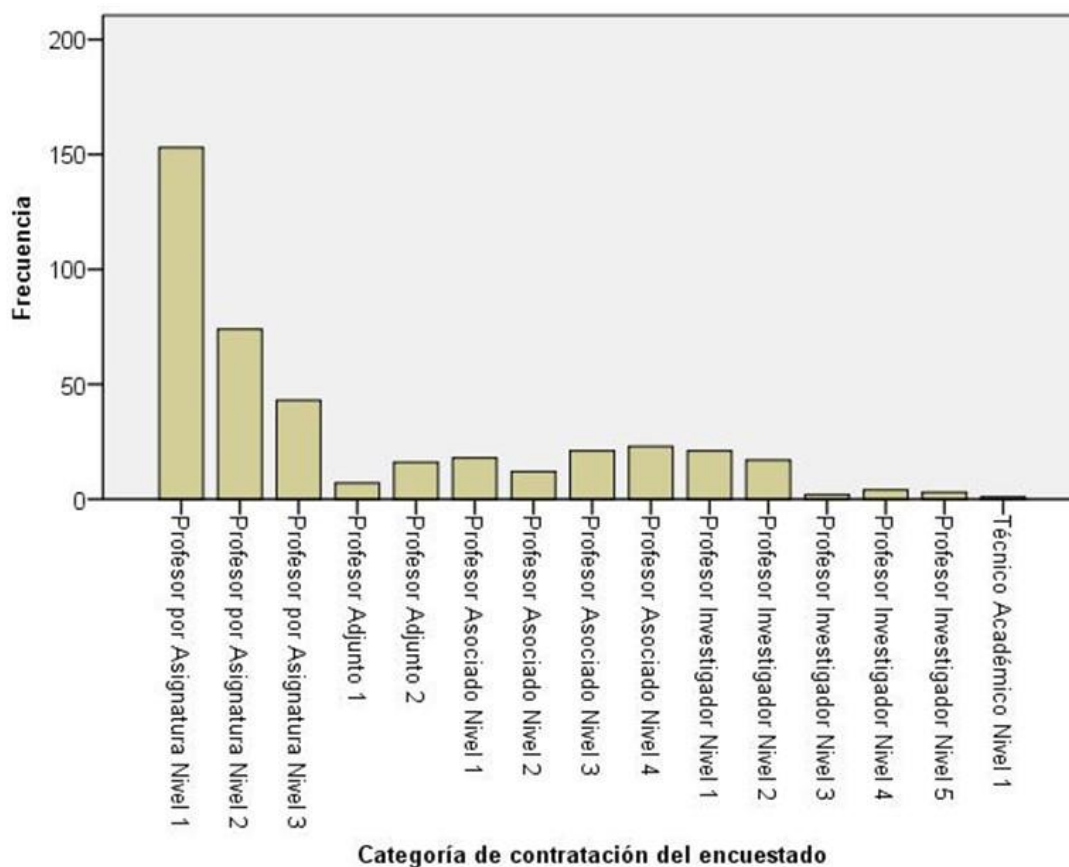
*Categoría y nivel de contratación de los profesores.*

Categoría y nivel de contratación	Frecuencia	Porcentaje
Profesor por Asignatura Nivel 1	153	36.9
Profesor por Asignatura Nivel 2	74	17.8
Profesor por Asignatura Nivel 3	43	10.4
Profesor Adjunto 1	7	1.7
Profesor Adjunto 2	16	3.9
Profesor Asociado Nivel 1	18	4.3
Profesor Asociado Nivel 2	12	2.9
Profesor Asociado Nivel 3	21	5.1
Profesor Asociado Nivel 4	23	5.5
Profesor Investigador Nivel 1	21	5.1
Profesor Investigador Nivel 2	17	4.1
Profesor Investigador Nivel 3	2	0.5
Profesor Investigador Nivel 4	4	1.0
Profesor Investigador Nivel 5	3	0.7
Técnico Académico Nivel 1	1	0.2
Total	415	100.0

**Fuente:** elaboración propia.

**Figura 22**

*Categoría de contratación de los profesores.*



**Fuente:** elaboración propia.

Por último, el Programa Educativo de Licenciado en Fisioterapia fue la carrera de adscripción del encuestado que resaltó con 66 profesores, lo que representó un 15.9% del total de la muestra, seguido por la carrera de Enfermería con 48 profesores (11.6%) y la carrera de Licenciado en Administración de Empresas con un 10.4% (43 profesores). En la tabla 46, se puede visualizar la distribución total en cada una de las carreras que oferta actualmente la UES.

**Tabla 46***Carrera de adscripción de los profesores.*

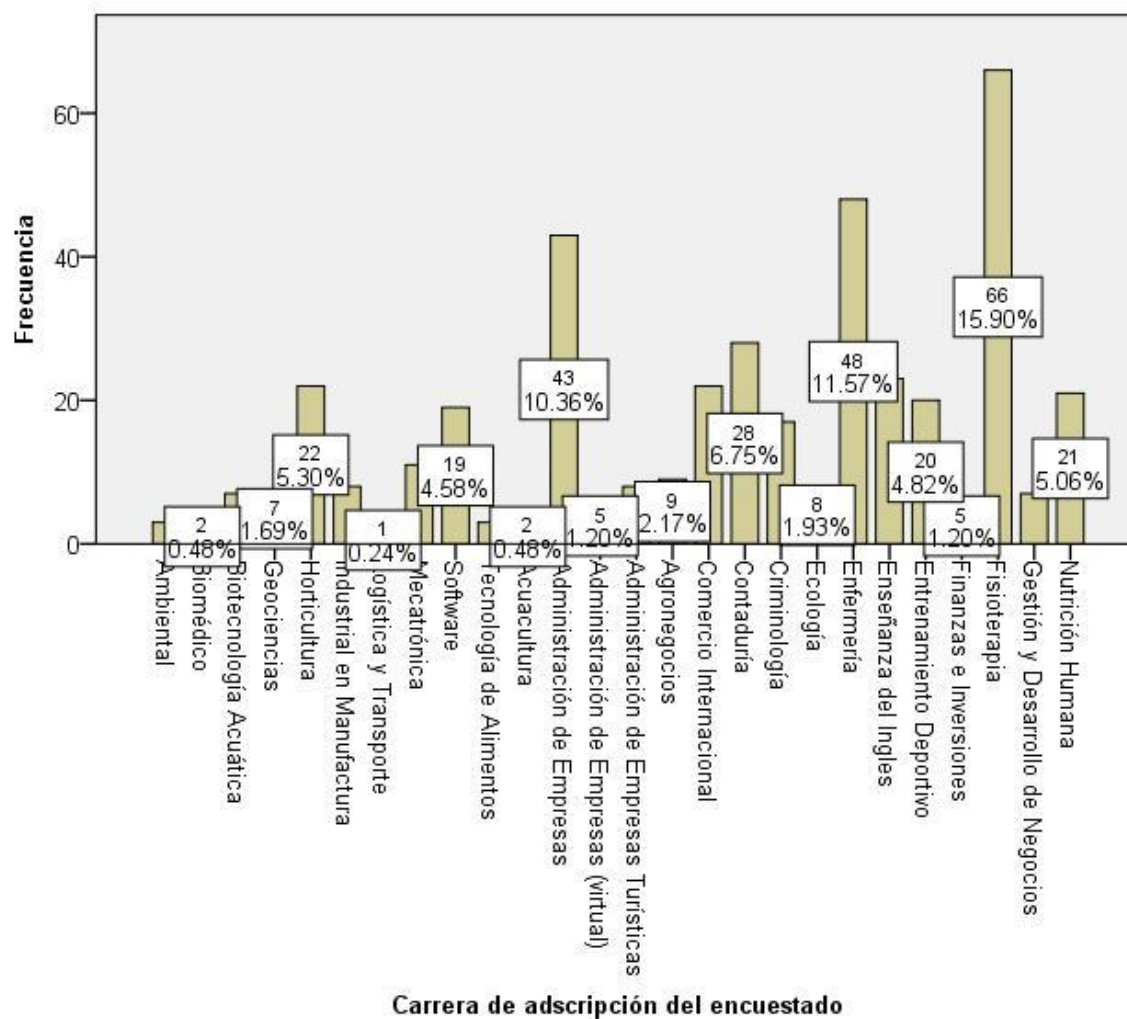
Carrera de adscripción del profesor		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ambiental	3	0.7
	Biomédico	2	0.5
	Biotecnología Acuática	7	1.7
	Geociencias	7	1.7
	Horticultura	22	5.3
	Industrial en Manufactura	8	1.9
	Logística y Transporte	1	0.2
	Mecatrónica	11	2.7
	Software	19	4.6
	Tecnología de Alimentos	3	0.7
	Acuicultura	2	0.5
	Administración de Empresas	43	10.4
	Administración de Empresas (virtual)	5	1.2
	Administración de Empresas Turísticas	8	1.9
	Agronegocios	9	2.2
	Comercio Internacional	22	5.3
	Contaduría	28	6.7
	Criminología	17	4.1
	Ecología	8	1.9
	Enfermería	48	11.6
	Enseñanza del Inglés	23	5.5
	Entrenamiento Deportivo	20	4.8
	Finanzas e Inversiones	5	1.2
	Fisioterapia	66	15.9
	Gestión y Desarrollo de Negocios	7	1.7
	Nutrición Humana	21	5.1
	Total	415	100.0

**Fuente: elaboración propia.**

De igual forma, en la figura 23, se muestra la distribución de las frecuencias por carrera de adscripción de los profesores de la Universidad Estatal de Sonora.

**Figura 23**

*Carrera de adscripción de los profesores.*



Fuente: elaboración propia.

## 4.3 Análisis de correlación

### 4.3.1 Análisis de la variable: Gestión del Talento Humano

En un primer análisis estadístico a profundidad, se hará con la variable: Gestión del Talento Humano; es decir, se analizará la percepción de los 415 profesores que conforman la muestra en cuanto al nivel de gestión del talento humano que realiza la Universidad Estatal de Sonora. La tabla 47 muestra que, 50.4% de los docentes perciben un nivel alto de gestión del talento humano en la UES, mientras que 47%, un nivel medio y, sólo 2.7% de ellos, lo perciben como un nivel bajo.



Estos resultados guardan cierta relación con lo encontrado en la literatura. La gestión del talento humano es un aspecto crucial que impacta directamente en la calidad educativa, el clima laboral y el éxito de las instituciones. Sin embargo, la percepción de esta gestión varía considerablemente entre diferentes actores involucrados, como docentes, administrativos, estudiantes y directivos.

**Tabla 47**

*Niveles de gestión de talento humano en la universidad.*

Nivel de GTH		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nivel bajo	11	2.7
	Nivel medio	195	47.0
	Nivel alto	209	50.4
	Total	415	100.0

**Fuente: elaboración propia.**

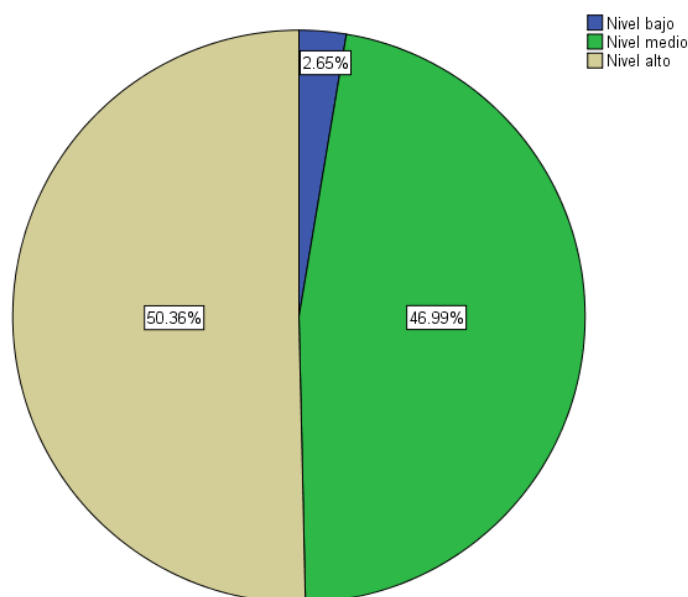
El ambiente de trabajo, caracterizado por la comunicación, el respeto, la colaboración y el reconocimiento de los empleados (docentes), es un factor que incide en la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados. El implementar políticas y prácticas que promuevan el desarrollo profesional, el bienestar y la participación de los empleados, la universidad puede mejorar significativamente la calidad de la educación y el clima laboral.

Cuando un docente percibe un alto valor en la gestión del talento humano en su institución educativa, esto significa que considera que la forma en que se manejan los recursos humanos, es decir, los profesores, el personal administrativo y otros empleados, es efectiva, justa y valora su contribución a la institución. Se puede pensar que, la institución se preocupa por el bienestar de sus docentes y que invierte en su desarrollo profesional.

La figura 24 del tipo circular, muestra de forma visual la percepción de los docentes sobre la gestión del talento humano en la Institución.

**Figura 24**

*Niveles de gestión del talento humano en la Universidad.*



**Fuente: elaboración propia.**

Al analizar por variable el constructo creado a partir de la literatura y que está relacionado directamente con la gestión del talento humano, se obtienen los siguientes resultados que vale la pena discutir con otros hallazgos en el ámbito educativo y que radica en determinar la relación sucinta entre la GTH y el clima laboral, entendida ésta como la satisfacción laboral que prevalece en la Universidad Estatal de Sonora, a través de las variables que lo conforman, las cuales son: comportamiento organizacional, comunicación y compensación laboral con cada una de las dimensiones del clima laboral: realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y las condiciones laborales propicias para realizar las actividades cotidianas de los docentes en la institución educativa.

Para ello, se procedió a realizar en primer término, la construcción de baremos<sup>1</sup> para cada una de las variables involucradas en la gestión del talento humano, para un

---

<sup>1</sup> Los baremos sirven para establecer rangos a la hora de evaluar diferentes campos. Es una forma de asegurar que todas las circunstancias evaluadas sobre el mismo baremo van a estar estandarizadas y se van a evaluar de forma justa y no en función de la persona que haga la evaluación.

mejor análisis de la percepción que tienen los docentes en la gestión que la UES lleva a cabo.

En segundo término, se llevó a cabo un análisis a nivel de correlaciones bivariados entre cada una de las variables de la GTH con las dimensiones del clima laboral, para poder encontrar, en su caso, una posible asociación entre ambos constructos. Para ello, se utilizó la correlación Rho de Spearman y se inició con dar respuestas a las preguntas de investigación planteadas en la presente tesis doctoral.

En primer lugar, se analiza la variable comportamiento organizacional, la cual está relacionado directamente con la cultura organizacional, las normas y reglamentos y la filosofía institucional. En ese sentido, los docentes que componen la muestra perciben un nivel alto (296; 71.3%) en la gestión del comportamiento organizacional por parte de la Universidad Estatal de Sonora, de acuerdo con lo mostrado en la tabla 48.

El tener un valor alto en el nivel de la gestión del comportamiento organizacional, puede estar caracterizado por el conocimiento a fondo de los valores, creencias y normas que guían el comportamiento de los docentes al interior de la universidad que, a su vez, la propia universidad fomenta y promueve una cultura de colaboración, innovación y mejora continua. Es bien conocido que la universidad invierte en el desarrollo profesional de los profesores, a través de la inversión de programas de formación y capacitación, tanto pedagógica como actualización disciplinaria.

En conclusión, el nivel de gestión del comportamiento organizacional en la UES es un factor clave para su éxito. La universidad es una organización compleja que agrupa a personas con diferentes perfiles profesionales y expectativas. La creciente demanda de resultados académicos y de investigación puede generar un clima laboral tenso; sin embargo, la universidad al invertir en el desarrollo profesional de sus docentes, fomentar una cultura de colaboración y mejorar la comunicación, puede

crear un ambiente de trabajo más productivo y satisfactorio para todos sus colaboradores.

**Tabla 48**

*Nivel de gestión del comportamiento organizacional.*

Nivel de la gestión del comportamiento organizacional		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nivel bajo	20	4.8
	Nivel medio	99	23.9
	Nivel alto	296	71.3
	Total	415	100.0

**Fuente: elaboración propia.**

En segundo término, se analizó la variable comunicación, la cual está relacionada con el fomento a las buenas relaciones interpersonales y el trabajo colaborativo en equipo. La tabla 49 muestra que los profesores perciben un nivel medio (231; 55.7%) en la gestión de la comunicación en los términos antes mencionados.

**Tabla 49**

*Nivel de gestión de la comunicación en la universidad.*

Nivel de la gestión de la comunicación		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nivel bajo	94	22.7
	Nivel medio	231	55.7
	Nivel alto	90	21.7
	Total	415	100.0

**Fuente: elaboración propia.**

El tener un nivel medio en la gestión de la comunicación en la universidad, puede significar que la comunicación al interior funciona de manera aceptable, pero aún presenta áreas de oportunidad para mejorar. Esta percepción de los docentes del cómo la UES gestiona la comunicación interna puede deberse a ciertos factores como, por ejemplo, a una información fragmentada, es decir, la información se encuentra dispersa en diferentes lugares y no siempre es fácil encontrar lo que se busca y a la falta de retroalimentación de los miembros de la comunidad docente universitaria sobre la comunicación.

Lo anterior, puede incidir en la universidad de forma negativa al perder oportunidades de crecimiento y desarrollo si no comunica de manera efectiva sus logros y proyectos con la comunidad universitaria, incluyendo a los docentes.

En resumen, un nivel medio de gestión de la comunicación indica que la universidad está en un punto de partida para mejorar. Con un enfoque estratégico y la implementación de acciones concretas, es posible alcanzar un nivel de comunicación más eficiente y efectivo.

Por último, se analiza la variable compensación laboral desde la perspectiva de la motivación y el reconocimiento al trabajo realizado por los profesores, en ese sentido, el nivel de gestión de la compensación laboral es medio (207; 49.9%), tal y como se muestra en la tabla 50.

**Tabla 50**

*Gestión de la compensación laboral en la universidad.*

Nivel de gestión de la compensación laboral		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nivel bajo	36	8.7
	Nivel medio	207	49.9
	Nivel alto	172	41.4
	Total	415	100.0

**Fuente: elaboración propia.**

Percibir un nivel medio en la gestión de la compensación laboral en la universidad puede significar que los sistemas de remuneración de los académicos se encuentran en un punto intermedio entre lo óptimo y lo deficiente. Es decir, existen ciertas prácticas que funcionan bien, pero también hay áreas de oportunidad para mejorar. Probablemente, este resultado esté relacionado con el tipo de contratación y el sistema que la UES utiliza para la promoción escalafonarias, es decir, los rangos de sueldo para cada categoría del docente pueden no ser totalmente equitativas o competitivas.

Si bien es cierto, la UES ofrece algunos beneficios sociales y económicos, como seguro médico particular y vacaciones superiores al promedio, pero la percepción del

docente con respecto al paquete de beneficios le puede ser considerado básico en comparación con otras instituciones educativas públicas en el estado de Sonora, inclusive a nivel nacional.

En resumen, un nivel medio de gestión de la compensación indica que la universidad tiene la oportunidad de mejorar sus prácticas de remuneración para atraer y retener a los mejores talentos, así como mejorar la motivación y el desempeño de sus docentes.

En la tabla 51 se muestra el resultado para la correlación entre las variables: gestión del talento humano y el clima laboral, a través del estadístico Rho de Spearman. En ese sentido, se señala una relación significativa entre ambas variables ( $\rho=0.832$ ;  $p=0.01$ ), la cual indica una correlación muy fuerte de acuerdo con Crawley (2015). De hecho, se puede afirmar que una gestión efectiva del talento humano es un factor determinante para crear un clima laboral positivo en la universidad.

El resultado anterior, guarda estrecha relación con los hallazgos encontrados en la Institución Educativa Privada “Mave School”, San Juan de Lurigancho, Lima, donde Bendezú-Pacífico (2020) demostró, a través de un análisis de correlación una fuerte relación ( $\rho=0.892$ ;  $p=0.01$ ) entre ambas variables que, de igual forma, son parte del presente estudio de investigación.

**Tabla 51**

*La gestión de talento humano y clima laboral.*

		Gestión del Talento Humano	Clima Laboral
Rho de Spearman	Gestión del Talento Humano	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.832**
		N	415
	Clima Laboral	Coeficiente de correlación	0.832**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	415

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

**Fuente: elaboración propia.**

La gestión del talento humano y el clima laboral están estrechamente vinculados. Una gestión efectiva del talento humano es esencial para crear un clima laboral positivo que, a su vez, contribuye a mejorar el desempeño de la organización y a alcanzar sus objetivos. Con este análisis, se acepta la primera hipótesis general, la cual manifiesta la existencia de una relación significativa y positiva con una alta correlación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los profesores de la UES.

#### *4.3.2 Dimensiones de la Gestión del Talento Humano y Clima Laboral*

A continuación, se realiza un análisis con cada una de las variables de la gestión del talento humano con el clima laboral, el cual fue medido a través de la percepción de los docentes. Como se puede apreciar en la tabla 52, existe una correlación muy fuerte ( $\rho=0.839$ ,  $p=0.01$ ) entre las variables de comportamiento organizacional y el clima laboral desde la perspectiva de los profesores que laboran en la Universidad Estatal de Sonora.

La relación entre el comportamiento organizacional y el clima laboral es un tema de gran relevancia, especialmente en el ámbito educativo. Cuando se enfoca esta relación desde la perspectiva de los profesores, se puede identificar una serie de interacciones significativas que influyen en su desempeño y satisfacción laboral. Por ejemplo, el estilo de liderazgo de los jefes de carrera o secretarios académicos influye en la percepción de los profesores sobre el apoyo recibido, la autonomía y la claridad de las expectativas, de igual forma, la disposición de los profesores a colaborar con sus colegas y a compartir recursos influye en el nivel de cohesión y apoyo mutuo dentro de los equipos de trabajo docente.

La disponibilidad de los recursos adecuados como: materiales, tecnología, tiempo, espacios, influye en la capacidad de los profesores para desarrollar su trabajo de manera efectiva. En conclusión, la relación entre el comportamiento organizacional y el clima laboral es compleja y multifactorial. Las autoridades educativas deben prestar atención a esta relación y tomar medidas para crear un ambiente de trabajo

positivo que promueva el desarrollo profesional de los profesores y mejore la calidad de la educación.

Con lo anterior, se confirma la primera hipótesis específica ( $H_1$ ), la cual manifiesta que si existe una relación significativa y positiva entre el comportamiento organizacional y el clima laboral desde la perspectiva de los profesores de la UES a un nivel de muy fuerte de acuerdo con Crawley (2015). Este resultado guarda una relación muy semejante a lo encontrado por Bendezú-Pacífico (2020) en su estudio intitulado: gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución educativa privada.

**Tabla 52**

*Comportamiento organizacional y su relación con el clima laboral.*

			Comportamiento Organizacional	Clima Laboral
Rho de Spearman	Comportamiento Organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	0.839**
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	415	415
	Clima Laboral	Coeficiente de correlación	0.839**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	415	415

\*\**. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).*

**Fuente: elaboración propia.**

La siguiente variable de análisis le corresponde a comunicación. La tabla 53 muestra una relación moderada ( $\rho=0.648$ ;  $p=0.01$ ) entre la comunicación y el clima laboral desde la perspectiva de los profesores de la UES. Este resultado guarda congruencia con los hallazgos mostrados en la tabla 47, donde se percibió un nivel medio en la gestión de la comunicación.

La comunicación es un elemento fundamental que influye en el clima laboral de un centro educativo, especialmente desde la perspectiva de los profesores. Una comunicación efectiva entre autoridades y profesores puede contribuir a crear un ambiente de trabajo positivo y motivante.



La comunicación tiene un impacto significativo en el clima laboral de la universidad. Cuando los profesores sienten que se les escucha y se tienen en cuenta sus opiniones, están más dispuestos a colaborar con sus colegas y a participar en iniciativas de mejora. Por un lado, una comunicación fluida permite mantener a los profesores informados sobre las novedades del centro educativo, los cambios normativos, los recursos disponibles y las decisiones que les afectan. Esto reduce la incertidumbre y la sensación de aislamiento, y contribuye a un clima laboral más predecible y estable. Mientras, por otro lado, cuando los profesores tienen canales adecuados para expresar sus preocupaciones y discrepancias, se pueden abordar los problemas de manera oportuna y evitar que escalen a situaciones más graves.

La comunicación también es importante para reconocer el trabajo de los profesores y sus logros. Cuando los profesores se sienten valorados y su trabajo es reconocido, están más motivados y comprometidos con su labor.

En resumen, la comunicación es un elemento clave para crear un clima laboral positivo y favorable para el desarrollo profesional de los profesores. Una comunicación efectiva redunda en una mayor satisfacción laboral, motivación y compromiso de los docentes, lo que se traduce en una mejor calidad de la educación.

**Tabla 53**

*Comunicación y su relación con el clima laboral.*

			Comunicación	Clima Laboral
Rho de Spearman	Comunicación	Coefficiente de correlación	1.000	0.648**
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	415	415
	Clima Laboral	Coefficiente de correlación	0.648**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	415	415

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

**Fuente: elaboración propia.**

Con el resultado mostrado en la tabla 53, se afirma la segunda hipótesis específica de investigación (H<sub>2</sub>), la cual está sustentada en la existencia de una relación significativa y positiva entre la comunicación y el clima laboral desde la

percepción de los profesores de la UES a un nivel moderado de acuerdo con Crawley (2015).

Por último, se presenta el análisis de correlación entre las variables de compensación laboral y el clima laboral, donde el estadístico Rho de Spearman confirma la existencia de una relación fuerte ( $\rho=0.728$ ;  $p=0.01$ ) de acuerdo con la clasificación de Crawley (2015) (ver tabla 54). Este resultado confirma la tercera hipótesis específica de investigación ( $H_3$ ), la cual manifiesta que existe una relación significativa y positiva en un nivel fuerte entre la compensación laboral y el clima laboral desde la percepción de los profesores de la UES.

La compensación laboral y el clima laboral son dos variables estrechamente relacionadas que influyen significativamente en la satisfacción y el desempeño de los docentes universitarios. Una compensación adecuada y equitativa genera un mayor sentido de motivación y compromiso en los docentes. Cuando los profesores sienten que su trabajo es valorado económicamente, están más dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo en sus tareas docentes y de investigación.

En conclusión, la compensación laboral juega un papel crucial en la creación de un clima laboral positivo en la Universidad Estatal de Sonora. Una compensación adecuada y equitativa no solo motiva a los docentes, sino que también contribuye a atraer y retener talento, reducir la rotación de personal y mejorar la calidad de la educación.

**Tabla 54**  
*Compensación laboral y su relación con el clima laboral.*

			Compensación Laboral	Clima Laboral
Rho de Spearman	Compensación Laboral	Coeficiente de correlación	1.000	0.728**
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	415	415
	Clima Laboral	Coeficiente de correlación	0.728**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	415	415

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia.

Los resultados anteriores, guardan relación con los hallazgos obtenidos y publicados por Bendezú-Pacífico (2020), donde la relación encontrada entre ambas variables se puede considerar como muy fuerte ( $\rho=0.815$ ;  $p=0.01$ ); sin embargo, muestran diferencias con los hallazgos de Gómez (2013), quien en sus resultados obtenidos señala que hay una baja correlación entre las variables gestión del talento humano y la motivación laboral en los docentes en una institución educativa de la República de Colombia.

#### *4.3.3 Gestión del Talento Humano y Compromiso Organizacional*

A continuación, se realiza un análisis con cada una de las dimensiones de la gestión del talento humano con el compromiso organizacional de los profesores, como una dimensión que integra las siguientes tres variables:

- Compromiso afectivo. Variable medida a través de los indicadores: lazos emocionales, la satisfacción de las necesidades y pertenencia a la institución.
- Compromiso de continuidad. Medida por los indicadores: necesidades de trabajo, opciones laborales y evaluación de permanencia.
- Compromiso normativo. Esta variable se midió a través del indicador de reciprocidad con la institución, en este caso, la Universidad Estatal de Sonora.

Primeramente, se analizó a nivel de constructo la relación que guarda la gestión del talento humano con el compromiso organizacional; en ese sentido, se encontró la existencia de una relación moderada entre ambas variables ( $\rho=0.558$ ,  $p=0.01$ ), tal y como se muestra en la tabla 55. Con este resultado se confirma la hipótesis ( $H_4$ ), la cual manifiesta que existe una relación significativa y positiva en un nivel moderado entre la gestión del talento humano y el compromiso organizacional en los profesores de la UES.

La gestión del talento humano y el compromiso organizacional están estrechamente vinculados en cualquier organización, y la Universidad Estatal de Sonora no es la excepción. Una gestión efectiva del talento humano es fundamental para fomentar un alto nivel de compromiso entre los docentes.

**Tabla 55**  
*GTH y su relación con el compromiso organizacional.*

			Gestión del Talento Humano	Compromiso Organizacional
Rho de Spearman	Gestión del Talento Humano	Coeficiente de correlación	1.000	0.558**
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	415	415
	Compromiso Organizacional	Coeficiente de correlación	0.558**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	415	415

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

**Fuente: elaboración propia.**

En cuanto a los análisis por cada uno de los componentes de gestión del talento humano con las dimensiones del compromiso organizacional, se encontraron las siguientes relaciones, las cuales dan soporte a las hipótesis específicas planteadas: H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub>, H<sub>7</sub>, H<sub>8</sub>, H<sub>9</sub>, H<sub>10</sub>, H<sub>11</sub>, H<sub>12</sub> y H<sub>13</sub>.

En primera instancia, se analizó la correlación entre la variable comportamiento organizacional y el compromiso afectivo de los profesores de la UES, encontrándose una relación moderada ( $\rho=0.533$ ;  $p=0.01$ ), tal y como se muestra en la tabla 56. Este resultado afirma la hipótesis (H<sub>5</sub>), la cual indica que existe una relación moderada significativa y positiva entre el comportamiento organizacional y el compromiso afectivo en los profesores de la UES.

La relación entre el comportamiento organizacional y el compromiso afectivo de los profesores es un vínculo intrínseco y bidireccional. Es decir, el comportamiento de los profesores influye en su nivel de compromiso afectivo, y a su vez, un mayor compromiso afectivo moldea sus comportamientos dentro de la institución educativa.

En resumen, el fomentar comportamientos positivos y crear un clima laboral favorable, la UES puede incrementar el compromiso de sus docentes y, en consecuencia, mejorar la calidad de la educación que ofrecen.

**Tabla 56***Comportamiento organizacional y compromiso afectivo.*

			Comportamiento organizacional	Compromiso Afectivo
Rho de Spearman	Comportamiento organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	0.533**
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	415	415
	Compromiso Afectivo	Coeficiente de correlación	0.533**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	415	415

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia.

Posterior, se realizó la correlación entre la misma variable comportamiento organizacional y el compromiso de continuidad de los profesores de la UES, encontrándose una relación moderada ( $\rho=0.427$ ;  $p=0.01$ ), tal y como se muestra en la tabla 57. El resultado anterior, afirma la hipótesis ( $H_6$ ), la cual indica que existe una relación moderada significativa y positiva entre el comportamiento organizacional y el compromiso de continuidad en los profesores de la UES.

El modo en que los profesores interactúan dentro de la institución educativa, sus actitudes y sus acciones, influyen directamente en su deseo de permanecer en la misma. A su vez, un mayor compromiso con la institución fomenta ciertos comportamientos y actitudes específicas.

**Tabla 57***Compromiso organizacional y compromiso de continuidad.*

			Comportamiento Organizacional	Compromiso de Continuidad
Rho de Spearman	Comportamiento Organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	0.427**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N		415
	Compromiso de Continuidad	Coeficiente de correlación	0.427**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	415	

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia.

Por último, se analizó la dimensión comportamiento organizacional con el compromiso normativo de los profesores. Se encontró una correlación baja entre ambas variables, pero significativa en el nivel 0.01 bilateral ( $\rho=0.364$ ;  $p=0.01$ ). Este resultado puede ser debido a que no existe una reciprocidad entre la cultura, las normas y la filosofía corporativa que profesa la institución con la percepción que los docentes tienen con el cumplimiento de la propia normativa; sin embargo, al existir significancia se puede afirmar el cumplimiento de la hipótesis específica ( $H_7$ ), la cual manifiesta la existencia de una correlación baja significativa y positiva entre el comportamiento organizacional y el compromiso normativo en los profesores de la UES (ver tabla 58).

Una baja correlación entre el comportamiento organizacional y el compromiso normativo de los profesores puede ser un hallazgo interesante que merece una revisión cuidadosa. La cultura y el clima organizacional juegan un papel importante. Una cultura que no refuerza el compromiso normativo podría resultar en una baja correlación entre este tipo de compromiso y el comportamiento organizacional. Es importante seguir evaluando y ajustando las políticas organizacionales para asegurar que fomenten tanto un comportamiento organizacional positivo como un fuerte compromiso normativo.

**Tabla 58**

*Comportamiento organizacional y compromiso normativo.*

			Comportamiento Organizacional	Compromiso Normativo
Rho de Spearman	Comportamiento Organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	0.364**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N		415
	Compromiso Normativo	Coefficiente de correlación	0.364**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	415	

\*\**. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).*

Fuente: elaboración propia.

Ahora toca el turno de analizar la dimensión de comunicación como parte del constructo de gestión del talento humano (GTH) con la variable compromiso afectivo en los profesores de la UES. En ese orden de ideas, se encontró una correlación

moderada significativa y positiva ( $\rho=0.443$ ;  $p=0.01$ ), tal y como se muestra en la tabla 59. Con este resultado se puede confirmar la aceptación de la hipótesis específica de investigación ( $H_8$ ), la cual pone de manifiesto la existencia de una correlación moderada significativa y positiva entre la comunicación y el compromiso afectivo en los profesores de la UES.

Una comunicación efectiva y transparente puede aumentar el compromiso afectivo de los profesores. Cuando los profesores sienten que están bien informados sobre las decisiones, cambios y objetivos de la institución, es más probable que se sientan valorados y conectados emocionalmente con la universidad. De igual forma, involucrar a los profesores en la toma de decisiones y en la comunicación de los cambios puede aumentar su sentido de pertenencia y compromiso afectivo.

En resumen, promover una comunicación abierta, transparente y constructiva puede ayudar a fortalecer el vínculo emocional de los profesores con la UES, mejorando su satisfacción y desempeño general.

**Tabla 59**  
*Comunicación y compromiso afectivo de los profesores.*

			Comunicación	Compromiso Afectivo
Rho de Spearman	Comunicación	Coeficiente de correlación	1.000	0.443**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N		415
	Compromiso Afectivo	Coeficiente de correlación	0.443**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	415	

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia.

En el mismo tenor, se realizó el análisis de correlación entre la variable comunicación y el compromiso de continuidad en los profesores de la UES, encontrándose una correlación positiva y significativa a nivel bilateral ( $\rho=0.480$ ;  $p=0.01$ ). Este resultado se puede observar en la tabla 60, asimismo, éste confirma la hipótesis específica de investigación ( $H_9$ ), la cual indica la existencia de una correlación moderada significativa y positiva entre ambas variables.

Cuando los profesores están bien informados sobre la dirección y las decisiones de la institución, es menos probable que busquen oportunidades en otras organizaciones debido a la certeza y confianza que tienen en su entorno actual. Esto puede hacer que los profesores se sientan valorados y comprendidos, aumentando su deseo de permanecer en la institución debido al apoyo y al aprecio que reciben.

En conclusión, una comunicación efectiva puede tener un impacto significativo en el compromiso de continuidad de los profesores. Fomentar una comunicación clara, transparente y participativa puede aumentar la probabilidad de que los profesores elijan permanecer en la institución a largo plazo, debido a la confianza y el sentido de pertenencia que se construye.

**Tabla 60**  
*Comunicación y compromiso de continuidad.*

			Comunicación	Compromiso de Continuidad
Rho de Spearman	Comunicación	Coeficiente de correlación	1.000	0.480**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N		415
	Compromiso de Continuidad	Coeficiente de correlación	0.480**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	415	

*\*\*.* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

**Fuente:** elaboración propia.

Y, como análisis final para la variable de comunicación, se llevó a cabo la correlación bivariada con la variable compromiso normativo, para lo cual se observó una correlación bilateral significativa y positiva de carácter moderado ( $\rho=0.416$ ;  $p=0.01$ ) (ver tabla 61). Con este resultado, se confirma la hipótesis específica de investigación ( $H_{10}$ ), la cual manifiesta la existencia de una relación moderada significativa y positiva entre ambas variables.

Cuando los profesores perciben que la institución es abierta y honesta, puede fortalecer su sentido de deber hacia la organización, ya que sienten que están siendo tratados de manera justa y ética. En ese sentido, si los profesores sienten que la



organización valora sus contribuciones y proporciona un entorno de apoyo, es posible que sientan una mayor obligación de permanecer y contribuir a la institución.

Por último, involucrar a los profesores en la toma de decisiones y en la formulación de políticas puede hacer que se sientan más responsables y comprometidos con la organización.

En resumen, la comunicación efectiva al estar positivamente correlacionada con el compromiso normativo de los profesores puede aumentar el sentido de deber y la obligación moral de los profesores de permanecer en la institución.

**Tabla 61**

*Comunicación y compromiso normativo.*

			Comunicación	Compromiso Normativo
Rho de Spearman	Comunicación	Coefficiente de correlación	1.000	0.416**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N		415
	Compromiso Normativo	Coefficiente de correlación	0.416**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	415	

*\*\*.* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

**Fuente: elaboración propia.**

Al analizar la dimensión de compensación laboral como parte de la gestión del talento humano con las mismas variables del compromiso organizacional, se encontró, en primer lugar, una correlación moderada significativa y positiva con el compromiso afectivo en los profesores de la UES ( $\rho=0.518$ ;  $p=0.01$ ) (ver tabla 62), lo que confirma la aceptación de la hipótesis específica ( $H_{11}$ ), la cual pone de manifiesto la existencia de una relación moderada significativa entre ambas variables; sin embargo, era de esperarse un correlación fuerte, ya que ambas variables implican, por un lado, la motivación y el reconocimiento al trabajo realizado por los profesores con el sentido de pertenencia a la institución.

No obstante, si se analiza con mayor profundidad, no existe correlación entre la compensación laboral y el tipo de contratación. Probablemente, este resultado tenga

relación directa con el tipo de contratación que ostentan los profesores que, dicho sea de paso, es mayor el porcentaje de contratos por obra determinada que prevalece en la UES (68.2%).

**Tabla 62**  
*Compensación laboral y compromiso afectivo.*

			Compensación Laboral	Compromiso Afectivo
Rho de Spearman	Compensación Laboral	Coeficiente de correlación	1.000	0.518**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N		415
	Compromiso Afectivo	Coeficiente de correlación	0.518**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	415	

**\*\*.** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

**Fuente:** elaboración propia.

En segundo lugar, se procedió a realizar el análisis correlacional bivariado entre la variable compensación laboral y el compromiso de continuidad en los profesores de la institución educativa (ver tabla 63). Se encontró la existencia de una correlación moderada significativa y positiva entre ambas variables ( $\rho=0.455$ ;  $p=0.01$ ), lo cual pone de manifiesto la aceptación de la hipótesis específica de investigación ( $H_{12}$ ).

La correlación bivariada entre compensación laboral y compromiso de continuidad en los profesores explora la relación entre lo que los profesores reciben en términos de salario y beneficios (compensación laboral) y su disposición a permanecer en la institución (compromiso de continuidad).

En resumen, un paquete de compensación justo y competitivo puede aumentar el compromiso de continuidad de los profesores al reducir los incentivos para buscar oportunidades en otras instituciones y al fortalecer su percepción de justicia y satisfacción con la organización.

**Tabla 63***Compensación laboral y compromiso de continuidad.*

			Compensación Laboral	Compromiso de Continuidad
Rho de Spearman	Compensación Laboral	Coeficiente de correlación	1.000	0.455**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N		415
	Compromiso de Continuidad	Coeficiente de correlación	0.455**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	415	

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

**Fuente: elaboración propia.**

Y, en tercer lugar, se analizó la compensación laboral con el compromiso normativo en los profesores de la Universidad Estatal de Sonora. El hallazgo fue una correlación moderada significativa y positiva entre ambas variables ( $\rho=0.479$ ;  $p=0.01$ ), tal y como se observa en la tabla 64. Cuando los profesores sienten que reciben una compensación justa por su trabajo, es más probable que se sientan obligados a permanecer en la institución debido a un sentido de lealtad y justicia.

La compensación laboral al tener una correlación positiva y significativa con el compromiso normativo de los profesores se convierte en un aliciente para que la UES genere estrategias para mejorar el tabulador de compensaciones, las cuales incluye aspectos monetarios y no monetarios. Asimismo, puede fortalecer el sentido de deber y lealtad de los docentes hacia la propia institución.

Asegurarse de que los profesores perciban la compensación como adecuada y equitativa, junto con el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo, puede aumentar el compromiso normativo y contribuir a una mayor retención y satisfacción en la institución.

Con el resultado anterior, se puede aceptar la hipótesis específica ( $H_{13}$ ), al poner de manifiesto la existencia de una correlación moderada significativa y positiva entre la compensación laboral y el compromiso normativo en los profesores de la UES.

**Tabla 64**

*Compensación laboral y compromiso normativo.*

			Compensación Laboral	Compromiso Normativo
Rho de Spearman	Compensación Laboral	Coeficiente de correlación	1.000	0.479**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N		415
	Compromiso Normativo	Coeficiente de correlación	0.479**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	415	

**\*\*.** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

**Fuente:** elaboración propia.

#### *4.3.4 Gestión del Talento Humano y las dimensiones del Clima Laboral*

En este apartado, específicamente, se analiza la variable independiente: Gestión del Talento Humano (GTH) con cada una de las dimensiones del Clima Laboral (CL), con la finalidad de encontrar algún dato estadístico que indique la existencia o no de una relación estadísticamente significativa entre las variables y que, a su vez, incida en un mejor clima laboral para la Universidad Estatal de Sonora.

De acuerdo con la tabla 65, los resultados mostrados son contundentes en cuanto a la relación recíproca que existe entre la gestión del talento humano y cada una de las dimensiones del clima laboral. Primeramente, se observa que la GTH tiene una correlación alta con la autorrealización de los profesores ( $\rho=0.809$ ;  $p=0.01$ ), comprobándose la hipótesis específica ( $H_{14}$ ), ya que ésta indica una relación positiva alta y estadísticamente significativa entre ambas variables.

En segundo término, se observa que la GTH tiene una correlación muy alta con el involucramiento laboral ( $\rho=0.826$ ;  $p=0.01$ ). Con este resultado se puede aceptar la hipótesis específica de investigación ( $H_{15}$ ), al encontrarse una relación significativa y positiva entre las dos variables.

En tercer orden, se analizó la correlación entre la variable de gestión del talento humano y la supervisión, al encontrarse a nivel bilateral una relación alta ( $\rho=0.797$ ;  $p=0.01$ ) y, con ello, se acepta la hipótesis específica ( $H_{16}$ ). Seguido, se constató una correlación muy alta entre la GTH y la comunicación ( $\rho=0.818$ ;  $p=0.01$ ). Con este

resultado se logra aceptar la hipótesis de investigación específica ( $H_{17}$ ), la cual manifiesta la existencia de una relación entre ambas variables. Por último, el análisis correlacional entre las variables de gestión de talento humano y las condiciones laborales que facilita la UES a los profesores adscritos en cada una de las Unidades Académicas. En este orden de ideas, se encontró una correlación muy alta entre ambas variables ( $\rho=0.837$ ;  $p=0.01$ ). La hipótesis específica de investigación ( $H_{18}$ ) es aceptada, ya que se evidencia la existencia de una relación positiva estadísticamente significativa entre ambas variables.

También es importante mencionar que, en la misma tabla 65, se muestran las correlaciones bivariadas entre todas las dimensiones que miden el clima laboral, resultando en una relación muy alta y estadísticamente significativa a nivel bilateral en  $p=0.01$ , lo que constata que las dimensiones en estudio, efectivamente, miden el clima laboral.

Los resultados anteriores concuerdan con los hallazgos de Guerrero (2012), donde manifiesta una relación fuerte entre la gestión del talento humano y el clima laboral que prevalece en las instituciones educativas; es decir, entre mejor se gestione el talento humano mayor será la satisfacción laboral de los profesores y, por ende, se pudiera pensar en un mejor desempeño laboral e incremento de la productividad. Esta última aseveración pudiera fungir como una línea futura de investigación donde se involucren las variables de productividad y desempeño laboral.

Para el caso de la UES, la relación entre las dos dimensiones de estudio, indica que la gestión del talento humano que realiza la UES, es efectiva y contribuye significativamente a un clima laboral positivo. La implementación de prácticas de GTH bien diseñadas, junto con una atención constante al clima laboral, puede llevar a una mayor satisfacción, mejor desempeño y una mayor retención del personal docente.

**Tabla 65**

*Gestión del talento humano y las dimensiones del CL-SPC.*

			GTH	RP	IL	Sup	Com	CL
Rho de Spearman	Gestión del Talento Humano (GTH)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1.000					
	Realización Personal (RP)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0.809** 0.000 415	1.000 . 415				
	Involucramiento Laboral (IL)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0.826** 0.000 415	0.964** 0.000 415	1.000 . 415			
	Supervisión (Sup)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0.797** 0.000 415	0.961** 0.000 415	0.958** 0.000 415	1.000 . 415		
	Comunicación (Com)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0.818** 0.000 415	0.959** 0.000 415	0.959** 0.000 415	0.968** 0.000 415	1.000 . 415	
	Condiciones Laborales (CL)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0.837** 0.000 415	0.951** 0.000 415	0.955** 0.000 415	0.942** 0.000 415	0.953** 0.000 415	1.000 . 415

**\*\*.** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

**Fuente:** elaboración propia.

#### 4.3.5 Compromiso organizacional y el clima laboral

A continuación, se analiza el constructo compromiso organizacional con el clima laboral que prevalece en la UES, a través de un análisis de correlación bivariada, la cual se muestra en la tabla 66.

Se encontró una correlación moderada y estadísticamente significativa entre ambos constructos ( $\rho=0.497$ ;  $p=0.01$ ), con lo cual se acepta la hipótesis de investigación específica ( $H_{19}$ ), la cual manifiesta la existencia de una relación positiva y significativa entre el compromiso organizacional del docente desde la perspectiva de pertenencia y reciprocidad con la institución, así como la permanencia y necesidades laborales con el clima laboral desde la percepción de los profesores de la Universidad Estatal de Sonora. No obstante, una correlación moderada entre el compromiso organizacional y el clima laboral en la universidad sugiere que hay una relación significativa entre cómo los docentes se sienten acerca de su compromiso con la

universidad y cómo perciben su entorno de trabajo, pero no es una relación extremadamente fuerte.

Docentes altamente comprometidos tienden a contribuir positivamente al clima laboral. Su entusiasmo y dedicación pueden fomentar un ambiente de trabajo más colaborativo y productivo, asimismo, pueden tener una mayor capacidad para adaptarse a cambios y problemas en el entorno de trabajo. Mejorar el clima laboral y fomentar un fuerte compromiso organizacional son objetivos interrelacionados que pueden llevar a una mayor satisfacción y efectividad en la UES.

**Tabla 66**  
*Compromiso organizacional y el clima laboral.*

			Clima Laboral	Compromiso Organizacional
Rho de Spearman	Clima Laboral	Coeficiente de correlación	1.000	0.497**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N		415
	Compromiso Organizacional	Coeficiente de correlación	0.497**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	415	

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia.

#### 4.4 Grado de asociación entre variables (Chi-cuadrada)

A continuación, se presenta el análisis Chi-cuadrada ( $\chi^2$ ) para medir el grado de asociación entre dos variables categóricas, ya sea dicotómicas de 2 atributos o, de tipo politómicas con más de dos atributos. En ese sentido, es importante mencionar que, el grado de asociación está dado por las siguientes condiciones:

Si  $f_1 \leq 20\%$  de las casillas con valor a 5; la prueba  $\chi^2$  = óptimo

Si  $f_1 > 20\%$  de las casillas con valor a 5; la prueba  $\chi^2$  = débil

Entonces:

Si  $p\text{-valor} < 0.05$  se rechaza la  $H_0$  y se acepta  $H_1$

Si  $p\text{-valor} \geq 0.05$  se acepta la  $H_0$  y se rechaza la  $H_1$

De acuerdo con lo anterior, se realizaron los siguientes análisis. En primer lugar, se realizó la prueba en mención entre la dimensión de gestión del talento humano con la Unidad Académica de adscripción del encuestado, para lo cual se plantearon las siguientes hipótesis:

$H_0$ : no existe relación entre la GTH y la Unidad Académica de adscripción

$H_1$ : si existe relación entre la GTH y la Unidad Académica de adscripción

De acuerdo con lo mostrado en la tabla 67, la prueba Chi-cuadrada ( $\chi^2=21.753$ ,  $p=0.005$ ), el  $p$ -valor es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir, si existe una relación entre la gestión del talento humano y la Unidad Académica de adscripción donde se gestiona; sin embargo, la prueba se puede considerar débil, ya que la frecuencia ( $f_1=33.3\%$ ) supera al 20% de las casillas con valor a 5, para lo cual, se procedió a realizar la prueba V-Cramer para medir la intensidad de la asociación.

**Tabla 67**

*Prueba Chi-cuadrada para la variable GTH y la Unidad Académica.*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	21.753 <sup>a</sup>	8	0.005
Razón de verosimilitud	24.005	8	0.002
Asociación lineal por lineal	7.659	1	0.006
N de casos válidos	415		

*a. 5 casillas (33.3%) han esperado un recuento menor que 5.  
El recuento mínimo esperado es 0.74.*

**Fuente: elaboración propia.**

Para la prueba de intensidad de la asociación se procedió a utilizar el estadígrafo V-Cramer, el cual parte del siguiente criterio:

Valor V-Cramer  $\cong 1 \Rightarrow$  alta intensidad de asociación



Valor V-Cramer  $\cong 0 \Rightarrow$  nula o baja intensidad de asociación

De acuerdo con la tabla 68, la prueba V-Cramer ( $VC=0.162$ ;  $p=0.005$ ), lo que significa que, si existe asociación entre la gestión del talento humano y la Unidad Académica de adscripción, con un nivel de intensidad del 16.2% entre ambas variables.

**Tabla 68**

*Prueba V-Cramer para la variable GTH y la Unidad Académica.*

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	0.229	0.005
	V de Cramer	0.162	0.005
N de casos válidos		415	

**Fuente: elaboración propia.**

Posterior, se realizó la prueba Chi-cuadrada ( $\chi^2$ ) entre la variable del clima laboral con el género, para analizar si existe o no asociación entre ambas variables; en ese sentido, la tabla 69 muestra los resultados de dicha prueba, la cual indica que es eficiente, ya que el recuento de las casillas es menor al 20%, asimismo, el valor obtenido de la prueba ( $\chi^2=0.778$ ;  $p=0.678$ ) indica que las variables son independientes, es decir, que el clima laboral que prevalece en la Universidad no tiene relación con el género de los profesores.

El afirmar que el género no influye en cómo los profesores perciben su entorno de trabajo o en la calidad del ambiente laboral en la universidad, puede ser el resultado de investigaciones empíricas que no han encontrado diferencias significativas en las percepciones del clima laboral basadas en el género.

La afirmación anterior de que no existe una relación entre el género de los profesores y el clima laboral sugiere que, en algunos contextos, las percepciones del ambiente de trabajo pueden ser similares entre géneros. Sin embargo, es fundamental que la UES continúe evaluando y ajustando sus políticas y prácticas para asegurar que el entorno laboral sea equitativo y positivo para todos los docentes. La falta de una

relación significativa en un estudio no debe llevar a la complacencia, sino a una revisión continua y a la promoción de la igualdad y la inclusión en el lugar de trabajo.

**Tabla 69**

*Prueba Chi-cuadrada para la variable clima laboral y género.*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	0.778 <sup>a</sup>	2	0.678
Razón de verosimilitud	0.792	2	0.673
Asociación lineal por lineal	0.300	1	0.584
N de casos válidos	415		

*a. 0 casillas (0.0%) han esperado un recuento menor que 5.*

*El recuento mínimo esperado es 14.42.*

**Fuente: elaboración propia.**

Para confirmar la hipótesis de que el clima laboral no está asociado con el género del encuestado, se aplicará la prueba V-Cramer, la cual mide la intensidad de la asociación. La tabla 70, muestra los resultados de la prueba V de Cramer. En ese sentido, la prueba V-Cramer ( $VC=0.043$ ;  $p=0.678$ ), lo que significa que, no existe asociación entre el clima laboral de la UES y el género del encuestado, con un nivel de intensidad nula o muy baja entre ambas variables del 4.3%.

**Tabla 70**

*Prueba V-Cramer para la variable clima laboral y género.*

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	0.043	0.678
	V de Cramer	0.043	0.678
N de casos válidos		415	

**Fuente: elaboración propia.**

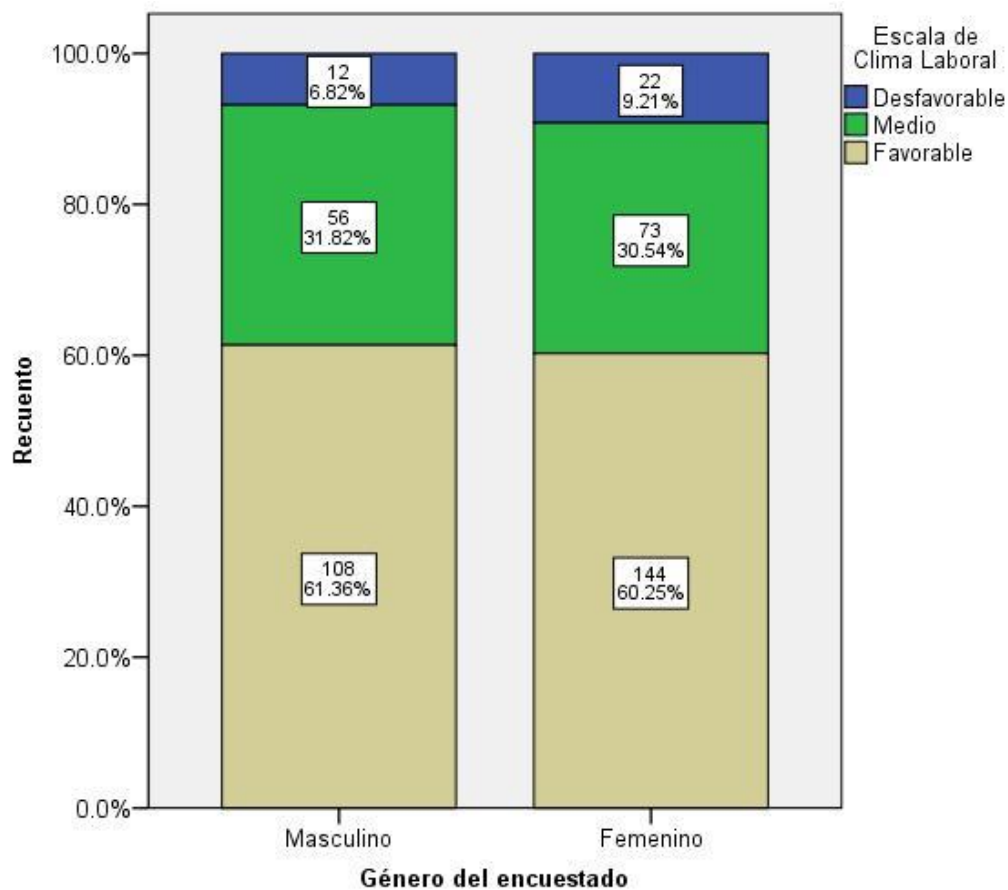
En la figura 25, a manera de corroborar lo anterior mostrado, se presenta la distribución del recuento de los porcentajes por género y escala de clima laboral para la UES.

Se puede observar que, 61.36% los docentes de género masculino perciben un clima laboral favorable, mientras que, los docentes de género femenino lo perciben en un 60.25% con un diferencial únicamente de 1.11 puntos porcentuales.

Por otro lado, las mujeres perciben un clima laboral desfavorable en 2.39 puntos porcentuales más que los hombres.

**Figura 25**

*Clima laboral por género de los profesores.*



Fuente: elaboración propia.

Al seguir con el mismo tenor de análisis, se procedió realizar la prueba Chi-cuadrada para buscar asociación entre el clima laboral y el tipo de contratación que ostentan los profesores de la UES.

En ese sentido, los resultados de dicha prueba indican que es eficiente, ya que el valor obtenido de la prueba fue  $\chi^2=20.098$ ;  $p=0.001$ , lo cual se confirma la existencia de asociación entre ambas variables de acuerdo con las hipótesis planteadas:

Si  $p\text{-valor} < 0.05$  se rechaza la  $H_0$  y se acepta  $H_1$

Si  $p\text{-valor} \geq 0.05$  se acepta la  $H_0$  y se rechaza la  $H_1$

$H_0$ : no existe relación entre el clima laboral y el tipo de contratación de los profesores.

$H_1$ : si existe relación entre el clima laboral y el tipo de contratación de los profesores.

Una vez confirmada la asociación o relación entre ambas variables, se determina la intensidad de ésta, a través del estadígrafo V-Cramer, el cual indica una intensidad moderada del 22% ( $VC=0.220$ ;  $p=0.001$ ), de acuerdo con la tabla 71.

**Tabla 71**

*Prueba V-Cramer para la variable clima laboral y tipo de contrato.*

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	0.220	0.000
	V de Cramer	0.220	0.000
N de casos válidos		415	

**Fuente: elaboración propia.**

Por último, se analiza la posible asociación entre el clima laboral en relación con el rango de edad de los profesores adscritos en la Universidad Estatal de Sonora; en ese sentido, al aplicar la prueba Chi-cuadrada se encontró que ésta es eficiente, ya que el valor del estadígrafo ( $\chi^2=18.413$ ;  $p=0.018$ ) así lo confirman (ver tabla72).

Al obtener un valor en  $p=0.018$ , el cual es menor a  $p\text{-valor}=0.05$ , indica que las variables no son independientes y, por lo tanto, si existe una relación y/o asociación entre ambas variables.

**Tabla 72***Prueba Chi-cuadrada para la variable CL y rango de edad.*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18.413 <sup>a</sup>	8	0.018
Razón de verosimilitud	20.704	8	0.008
Asociación lineal por lineal	7.341	1	0.007
N de casos válidos	415		

*a. 3 casillas (20.0%) han esperado un recuento menor que 5.**El recuento mínimo esperado es .16.***Fuente: elaboración propia.**

En cuanto a la intensidad de la asociación entre las dos variables observadas, el estadígrafo V-Cramer indica una intensidad de 14.9%, de acuerdo con lo mostrado en la tabla 73.

**Tabla 73***Prueba V-Cramer para la variable clima laboral y el rango de edad.*

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	0.211	0.018
	V de Cramer	0.149	0.018
N de casos válidos		415	

**Fuente: elaboración propia.**

#### 4.5 Grado de correlación entre variables (Tau de Kendall)

En este apartado se realiza un análisis no paramétrico entre las variables implicadas, ya que éstas no cumplieron con el supuesto de normalidad, el cual fue demostrado a través del estadígrafo Kolmogorov-Smirnov (KS), utilizado para muestras mayores a 50 observaciones y con las siguientes hipótesis a comprobar:

$H_0$ : los datos se distribuyen de forma normal; si  $p > 0.05$

$H_A$ : los datos no se distribuyen de forma norma; si  $p < 0.05$

En ese sentido, la tabla 74 muestra los resultados para las tres variables: gestión del talento humano, clima laboral y compromiso organizacional, para lo cual y

con base en el p-valor, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa; es decir, los datos no se distribuyen de forma normal.

**Tabla 74**

*Prueba de normalidad K-S para las variables involucradas.*

Variables	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del Talento Humano (GTH)	0.048	415	0.021
Clima Laboral (CL)	0.091	415	0.000
Compromiso Organizacional (CO)	0.083	415	0.000

*a. Corrección de significación de Lilliefors*

**Fuente: elaboración propia.**

Con base al resultado anterior, se determinó utilizar estadística no paramétrica mediante el estadígrafo Tau de Kendall (Tau-b de Kendall y Tau-c de Kendall), para la comprobación de las siguientes hipótesis:

$H_0$ : No existe relación entre la gestión del talento humano y el clima laboral,  
 $p > 0.05$

$H_A$ : Si existe relación entre la gestión del talento humano y el clima laboral,  
 $p < 0.05$

La intensidad de la asociación entre variables ordinales estará dada por la tabla que propone Kendall (1938, citado por Berry, Johnston, Zahran y Mielke, 2009), donde especifican que la fuerza de la correlación Tau de Kendall varía de -1 y 1 (ver tabla 75).

**Tabla 75**

*Correlaciones de Tau de Kendall.*

Valor de la correlación	Interpretación
0.0 < 0.1 (+, -)	No hay correlación
0.1 < 0.3 (+, -)	Baja correlación
0.3 < 0.5 (+, -)	Correlación moderada
0.5 < 0.7 (+, -)	Correlación alta
0.7 < 1.0 (+, -)	Correlación muy alta

**Fuente: elaboración propia, a partir de Kendall (1938) y Berry et al., (2009).**

En primer lugar, se determinó la relación entre la gestión del talento humano y los niveles del clima laboral percibido por los docentes a nivel global. En la tabla 76, se muestran los siguientes resultados.

Cuando la UES gestiona el talento humano en un nivel bajo, 10 docentes percibieron el clima laboral como desfavorable, lo que representa 2.4% del total. Sin embargo, cuando la UES lo gestiona con un nivel alto, 47.2% de los docentes perciben un clima laboral favorable, es decir, 196 profesores.

**Tabla 76**

*Relación entre gestión del talento humano y clima laboral.*

			Escala de Clima Laboral			Total
			Desfavorable	Medio	Favorable	
Nivel de la Gestión del Talento Humano	Nivel bajo	Recuento	10	1	0	11
		% dentro de Escala de Clima Laboral	29.4%	0.8%	0.0%	2.7%
		% del total	2.4%	0.2%	0.0%	2.7%
	Nivel medio	Recuento	23	116	56	195
		% dentro de Escala de Clima Laboral	67.6%	89.9%	22.2%	47.0%
		% del total	5.5%	28.0%	13.5%	47.0%
	Nivel alto	Recuento	1	12	196	209
		% dentro de Escala de Clima Laboral	2.9%	9.3%	77.8%	50.4%
		% del total	0.2%	2.9%	47.2%	50.4%
Total	Recuento	34	129	252	415	
	% dentro de Escala de Clima Laboral	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	8.2%	31.1%	60.7%	100.0%	

**Fuente: elaboración propia.**

Con base en lo mostrado en la tabla 77, se puede concluir que, con un nivel de significancia menor al 5% ( $T_b=0.677$ ,  $p=0.001$ ), existe evidencia estadística para afirmar que la gestión del talento humano que lleva a cabo la Universidad Estatal de Sonora tiene relación con el nivel de clima laboral que prevalece en la misma institución.

**Tabla 77**

*Prueba Tau-b de Kendall para las variables GTH y CL-SPC.*

	Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Tau-b de Kendall	0.677	0.031	18.630	0.001
N de casos válidos	415			

**Fuente: elaboración propia.**

Ahora bien, el grado de intensidad o fuerza, de acuerdo con la tabla 75, está dado por el valor de  $T_b=0.677$ , lo que significa una correlación positiva alta (67.7%) dado que, una mejor gestión del talento humano mejor clima laboral en la institución.

En lo que respecta a la variable compromiso organizacional por parte de los profesores de la UES y la gestión del talento humano que se realiza institucionalmente, se encontró que, a través de la prueba Tau-c de Kendall existe evidencia estadística para aceptar la hipótesis alterna y afirmar una correlación positiva entre ambas variables ( $T_c=0.301$ ;  $p=0.001$ ), con una intensidad moderada en su correlación del 30.1%, tal y como se muestra en la tabla 78.

**Tabla 78**

*Prueba Tau-c de Kendall para las variables GTH y CL-SPC.*

	Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Tau-c de Kendall	0.301	0.034	8.753	0.001
N de casos válidos	415			

*a. No se presupone la hipótesis nula.*

*b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.*

**Fuente: elaboración propia.**

#### **4.6 Correlación entre los ítems de la GTH y el clima laboral.**

En este apartado se analizará cada ítem o acción que se realiza como parte de la gestión del talento humano con el nivel de clima laboral que prevalece en la institución con la finalidad de observar de forma particular, cuál de ellos está correlacionado, su dirección (+, -) e intensidad de la fuerza. El presente análisis se realiza mediante el estadígrafo Tau-b de Kendall, ya que la variable de clima laboral y



los ítems de la gestión del talento humano están medidos a través de una escala de Likert con diferentes puntos (ver tabla 79).

El estadístico Tau-b de Kendall es una medida no paramétrica de la asociación o correlación entre dos variables ordinales. A diferencia de otras medidas como el coeficiente de correlación de Pearson, que asume una distribución normal de los datos, el Tau-b de Kendall puede utilizarse con cualquier tipo de distribución y es especialmente útil cuando los datos están en escala ordinal.

En ese sentido, mide la fuerza y dirección de la relación entre dos variables ordinales, así como la concordancia y discordancia, es decir, compara pares de observaciones para determinar si son concordantes (ambas variables aumentan o disminuyen juntas) o discordantes (una aumenta mientras la otra disminuye). El Tau-b puede tomar valores entre -1 y 1:

-1: Asociación negativa perfecta.

0: No hay asociación.

1: Asociación positiva perfecta (ambas variables aumentan o disminuyen).

Mientras que el signo del Tau-b indica la dirección de la asociación:

Negativo: Asociación negativa.

Positivo: Asociación positiva.

Magnitud: La magnitud del Tau-b indica la fuerza de la asociación:

Valores cercanos a 1 o -1: Asociación fuerte.

Valores cercanos a 0: Asociación débil.

**Tabla 79**

*Correlaciones Tau-c de Kendall entre ítems de GTH y CL-SPC.*

Ítem	p-valor	Tau-c de Kendall	Fuerza de la correlación
El jefe de carrera o la autoridad de la institución organiza y programa el trabajo en equipo	0.001	0.576	Alta
Se brinda oportunidad de innovar para hacer las cosas en forma diferente, asumiendo la responsabilidad necesaria	0.001	0.631	Alta
La cultura organizacional de nuestra Universidad nos hace diferentes de las demás	0.001	0.619	Alta
Las responsabilidades asignadas me dan sentido de logro y me permiten realizar contribuciones importantes en la UES	0.001	0.646	Alta
Todos trabajamos para lograr nuestros objetivos institucionales	0.001	0.584	Alta
Respetamos el Contrato Colectivo de Trabajo y los demás reglamentos normativos de la UES	0.001	0.521	Alta
Mis compañeros de trabajo comparten conmigo información que me ayuda a realizar mi trabajo	0.001	0.581	Alta
A mi grupo de trabajo se le permite adoptar rápidamente nuevas y mejores manera de hacer las cosas	0.001	0.602	Alta
El coordinador o jefe de carrera revisa y está al tanto del trabajo realizado por nosotros	0.001	0.595	Alta
Las responsabilidades asignadas permiten a las personas aplicar por completo sus habilidades	0.001	0.671	Alta
El coordinador o jefe de carrera considera seriamente las inquietudes del personal	0.001	0.624	Alta
Mantengo comunicación permanente con mis colegas, directivos y padres de familia	0.001	0.532	Alta
Sostengo relaciones amigables y armónicas con los diferentes niveles de mi comunidad	0.001	0.456	Moderada
Evito conflictos personales con mis colegas	0.001	0.360	Moderada
Nuestras buenas ideas son enviadas a los niveles superiores para que sean tomadas en cuenta	0.001	0.589	Alta
Me limito a relacionarme con mis colegas sólo dentro de la UES. Fuera de ella, aunque se propicie la situación no lo hago	0.001	0.171	Baja
El coordinador o jefe de carrera es autoritario y no tiene en cuenta nuestras opiniones	0.618	-0.022	No existe correlación
El coordinador o jefe de carrera limita nuestra participación durante las reuniones de trabajo y de academia	0.430	0.035	No existe correlación
El jefe de carrera, en su trato, no tiene en cuenta nuestras diferencias, las características de cada uno	0.578	-0.024	No existe correlación
En la UES no se permite que expresemos nuestras emociones y sentimientos	0.457	-0.032	No existe correlación
Las condiciones de trabajo con las que cuenta la UES son buenas	0.001	0.505	Alta
Estoy contento con el salario que percibo	0.001	0.446	Moderada
Cubre con su salario sus necesidades básicas	0.001	0.379	Moderada
La UES reconoce el trabajo que usted desempeña	0.001	0.580	Alta
Recibe una compensación laboral de acuerdo con sus habilidades y experiencias	0.001	0.432	Moderada
Se realiza felicitaciones y reconocimiento público por la labor que desempeña	0.001	0.490	Moderada
El trabajo es evaluado en forma justa	0.001	0.564	Alta

Los problemas personales afectan mi trabajo	0.493	0.030	No existe correlación
Considera que el trabajo que desempeña es de acuerdo con sus capacidades y conocimientos	0.001	0.391	Moderada
Disfruta de las vacaciones otorgadas durante el año electivo	0.001	0.318	Moderada

*Nota. En los casos donde el p-valor > 0.05, no existe correlación con un clima laboral favorable.*

**Fuente: elaboración propia.**

Con base en los resultados mostrados en la tabla anterior, por un lado, se puede observar que los ítems con correlaciones en Tau-c de Kendall mayores a 0.600 y con una intensidad alta, son aquellos que se relacionan con las responsabilidades asignadas al profesor y, que puede realizar como parte de sus responsabilidades y poder contribuir de forma importante a los procesos de innovación de la UES, asimismo, la cultura organizacional de la UES tiene un grado alto de correlación con el sentido de pertenencia de los profesores con su institución.

Por otro lado, las relaciones interpersonales entre los profesores dentro y fuera de la Universidad Estatal de Sonora son limitadas a pesar de existir una correlación con un clima laboral favorable, ésta es baja. En ese sentido, se debe de trabajar intensamente en capacitar en cursos y talleres que fomenten las relaciones entre los profesores y, con ello, impactar en el clima laboral de la institución.

Por último, la gestión que realizan los jefes o coordinadores de carrera no contribuye a mantener un clima laboral favorable en la institución, es decir, no tienen una correlación significativa, en ese sentido, se debe de fomentar el trabajo en equipo y la buena comunicación entre los mandos medios y los profesores, para asociar estas prácticas con un clima laboral favorable.

#### **4.7 Correlaciones entre los ítems de GTH y compromiso organizacional.**

En este apartado se analizará cada ítem o acción que se realiza como parte de la gestión del talento humano con el nivel del compromiso organizacional que prevalece en los profesores con la finalidad de observar de forma particular, cuál de ellos está correlacionado, su dirección (+, -) e intensidad o fuerza de la correlación. El presente análisis se realiza mediante el estadígrafo Tau-b de Kendall, ya que la

variable de compromiso organizacional y los ítems de la gestión del talento humano están medidos a través de una escala de Likert con diferentes puntos (ver tabla 80).

**Tabla 80**  
*Correlaciones Tau-c de Kendall entre ítems de GTH y CL-SPC.*

Ítem	p-valor	Tau-c de Kendall	Fuerza de la correlación
El jefe de carrera o la autoridad de la institución organiza y programa el trabajo en equipo	0.001	0.251	Baja
Se brinda oportunidad de innovar para hacer las cosas en forma diferente, asumiendo la responsabilidad necesaria	0.001	0.306	Moderada
La cultura organizacional de nuestra Universidad nos hace diferentes de las demás	0.001	0.331	Moderada
Las responsabilidades asignadas me dan sentido de logro y me permiten realizar contribuciones importantes en la UES	0.001	0.378	Moderada
Todos trabajamos para lograr nuestros objetivos institucionales	0.001	0.306	Moderada
Respetamos el Contrato Colectivo de Trabajo y los demás reglamentos normativos de la UES	0.001	0.278	Baja
Mis compañeros de trabajo comparten conmigo información que me ayuda a realizar mi trabajo	0.001	0.267	Baja
A mi grupo de trabajo se le permite adoptar rápidamente nuevas y mejores manera de hacer las cosas	0.001	0.326	Moderada
El coordinador o jefe de carrera revisa y está al tanto del trabajo realizado por nosotros	0.001	0.240	Baja
Las responsabilidades asignadas permiten a las personas aplicar por completo sus habilidades	0.001	0.341	Moderada
El coordinador o jefe de carrera considera seriamente las inquietudes del personal	0.001	0.268	Baja
Mantengo comunicación permanente con mis colegas, directivos y padres de familia	0.001	0.307	Moderada
Sostengo relaciones amigables y armónicas con los diferentes niveles de mi comunidad	0.001	0.277	Baja
Evito conflictos personales con mis colegas	0.001	0.183	Baja
Nuestras buenas ideas son enviadas a los niveles superiores para que sean tomadas en cuenta	0.001	0.349	Moderada
Me limito a relacionarme con mis colegas sólo dentro de la UES. Fuera de ella, aunque se propicie la situación no lo hago	0.001	0.163	Baja
El coordinador o jefe de carrera es autoritario y no tiene en cuenta nuestras opiniones	0.070	0.102	No existe correlación
El coordinador o jefe de carrera limita nuestra participación durante las reuniones de trabajo y de academia	0.070	0.108	No existe correlación
El jefe de carrera, en su trato, no tiene en cuenta nuestras diferencias, las características de cada uno	0.065	0.127	No existe correlación
En la UES no se permite que expresemos nuestras emociones y sentimientos	0.064	0.126	No existe correlación
Las condiciones de trabajo con las que cuenta la UES son buenas	0.001	0.351	Moderada
Estoy contento con el salario que percibo	0.001	0.330	Moderada
Cubre con su salario sus necesidades básicas	0.001	0.302	Moderada
La UES reconoce el trabajo que usted desempeña	0.001	0.351	Moderada

Recibe una compensación laboral de acuerdo con sus habilidades y experiencias	0.001	0.323	Moderada
Se realiza felicitaciones y reconocimiento público por la labor que desempeña	0.001	0.309	Moderada
El trabajo es evaluado en forma justa	0.001	0.299	Baja
Los problemas personales afectan mi trabajo	0.103	0.016	No existe correlación
Considera que el trabajo que desempeña es de acuerdo con sus capacidades y conocimientos	0.001	0.290	Baja
Disfruta de las vacaciones otorgadas durante el año electivo	0.001	0.264	Baja

*Nota. En los casos donde el p-valor > 0.05, no existe correlación con un compromiso organizacional bueno.*

**Fuente: elaboración propia.**

Con base en los resultados mostrados en la tabla 80, por un lado, se puede observar que la mayoría de los ítems que evalúan la gestión del talento humano tienen una correlación significativa moderada; sin embargo, aquellos ítems que tienen relación con las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y el compartir opiniones e insumos para el trabajo, presentaron una correlación significativa, pero baja con el compromiso organizacional de los profesores de la UES.

Por otro lado, la gestión que realizan los jefes o coordinadores de carrera, al igual que el anterior análisis con el clima laboral, no contribuye a incrementar o arraigar un compromiso organizacional en los profesores, es decir, no tienen una correlación significativa, en ese sentido, se debe de fomentar el trabajo en equipo y que las opiniones y el trabajo sea evaluado satisfactoriamente en tiempo y forma, de tal manera que, estas buenas prácticas incidan en un mayor compromiso organizacional por parte de los profesores que laboran en la Universidad Estatal de Sonora.

#### **4.8 Análisis multivariante**

A continuación, se presenta un análisis multivariante con las variables implicadas con la gestión del talento humano, a través de la generación de un modelo de regresión logística multinomial con la finalidad de evaluar el valor predictivo del clima laboral que pueden tener las variables que integran cada una de las dimensiones, tanto de la gestión del talento humano como del compromiso organizacional.

El análisis multivariante permite una comprensión más profunda de cómo múltiples variables interrelacionadas afectan el clima laboral en función de la gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los profesores.

#### *4.8.1 Modelo de regresión logística multinomial*

En este apartado, se presenta el análisis de regresión logística multinomial con la técnica por inclusión de pasos hacia adelante. Se procedió a utilizar la estadística no paramétrica, ya que los datos no presentaron una distribución normal. La regresión logística multinomial es una técnica de modelado estadístico utilizada para analizar la relación entre una variable dependiente categórica con más de dos niveles (o categorías) y una o más variables independientes. La técnica de inclusión de pasos hacia adelante (*forward stepwise selection*) es un método para seleccionar variables independientes en un modelo, añadiendo progresivamente variables en función de su capacidad para mejorar el ajuste del modelo.

En la tabla 81, se presenta el resumen del procesamiento de casos. Se puede apreciar los estadísticos descriptivos de participación para cada una de las variables cualitativas.

**Tabla 81**  
*Procesamiento de casos.*

		N	Porcentaje marginal
Escala de Clima Laboral	Desfavorable	34	8.2%
	Medio	129	31.1%
	Favorable	252	60.7%
Unidad Académica de adscripción del encuestado	San Luis Río Colorado	57	13.7%
	Hermosillo	177	42.7%
	Magdalena	85	20.5%
	Navojoa	68	16.4%
	Benito Juárez	28	6.7%
Válidos		415	100.0%
Subpoblación		386 <sup>a</sup>	

*a. La variable dependiente sólo tiene un valor observado en 380 (98.4%) subpoblaciones.*

**Fuente: elaboración propia.**

En la tabla 82 se presenta el resultado de la técnica de inclusión de pasos hacia adelante. En la tabla se puede apreciar la generación de un solo modelo, el cual resultó

estadísticamente significativo en Chi-cuadrado ( $X^2=106.484$ ,  $p=0.000$ ) y con el logaritmo de verosimilitud -2 (361.445), el cual es una medida que se utiliza para comparar la calidad de diferentes modelos.

El poder comparar el logaritmo de verosimilitud -2 de diferentes modelos, permite seleccionar el modelo que mejor se ajusta a los datos. El modelo con el valor más bajo es generalmente el preferido. En resumen, el logaritmo de verosimilitud -2 es una herramienta estadística fundamental para evaluar y comparar modelos. Al minimizar esta medida, se busca encontrar el modelo que mejor explica los datos observados.

**Tabla 82**

*Resumen de los pasos.*

Modelo	Acción	Efecto(s)	Criterios de ajuste de modelo	Pruebas de selección de efecto		
			Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado <sup>a</sup>	gl	Sig.
0	Especificado	Intersección, Campus* GTH* Compromiso Organizacional	467.929	.		
1	Especificado	Campus * GTH	361.445	106.484	10	0.000

*Método por pasos: Entrada hacia adelante*

*a. El chi-cuadrado para la entrada se basa en la prueba de razón de verosimilitud.*

**Fuente: elaboración propia.**

La tabla 83, informa el ajuste de los modelos. Se puede observar que el modelo final se ajusta mejor que teniendo el valor de beta (intercepto), así lo indica el AIC (Criterio de Información de Akaike) como el BIC (Criterio de Información Bayesiano), los cuales son herramientas estadísticas cruciales para comparar y seleccionar el mejor modelo entre múltiples candidatos u opciones.

AIC (*Akaike Information Criterion*) es una medida de la calidad relativa de un modelo estadístico, que equilibra la bondad de ajuste del modelo a los datos y la complejidad del modelo. Modelos con valores de AIC más bajos se consideran preferibles. BIC (*Bayesian Information Criterion*) es similar al AIC, el BIC penaliza la

complejidad del modelo de manera más fuerte. Esto significa que el BIC tiende a seleccionar modelos más parsimoniosos (simples) que el AIC.

**Tabla 83**

*Información de ajuste de los modelos generados.*

Modelo	Criterios de ajuste de modelo			Pruebas de la razón de verosimilitud		
	AIC	BIC	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	718.697	726.754	714.697			
Final	405.445	494.067	361.445	353.252	20	0.000

**Fuente: elaboración propia.**

A continuación, se explica la bondad de ajuste del modelo. Este estadístico es considerado una medida que indica qué tan bien el modelo se ajusta a un conjunto de datos observados. En otras palabras, indica qué tan bien el modelo predice la probabilidad de que una observación pertenezca a una de varias categorías posibles, así como puede explicar las variaciones en los datos reales. Una buena bondad de ajuste indica que el modelo captura las relaciones subyacentes en los datos y puede ser utilizado para entender el fenómeno que se estudia.

Con base en lo anterior, la tabla 84 presenta la prueba de bondad de ajuste basadas en el estadístico de Pearson, la cual compara la distribución observada de la variable dependiente con la distribución esperada bajo el modelo. El estadístico de Pearson ( $\chi^2=732.528$ ;  $p=0.669$ ) y la desviación ( $X^2=362.107$ ;  $p=0.457$ ) mide la diferencia entre la verosimilitud del modelo saturado (que se ajusta perfectamente a los datos) y la verosimilitud del modelo en cuestión, valores no significativos y bajos, indican un buen ajuste del modelo.

**Tabla 84**

*Bondad de ajuste del modelo.*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	732.528	750	0.669
Desviación	362.107	750	0.457

**Fuente: elaboración propia.**



El pseudo R-cuadrado es una medida que intenta capturar la proporción de varianza explicada por el modelo, de forma similar al R-cuadrado en la regresión lineal. Sin embargo, debido a la naturaleza de los modelos logísticos, no tiene una interpretación tan directa.

De acuerdo con los tipos de pseudo R-cuadrado:

McFadden. El más común. Se basa en la razón de las verosimilitudes del modelo nulo (sin predictores) y del modelo completo.

Cox y Snell. Similar al de McFadden, pero suele ser más conservador.

Nagelkerke. Una modificación del de Cox y Snell que escala el valor para que oscile entre 0 y 1.

Para efectos del presente resultado, se tomará el valor de Nagelkerke, ya que éste es muy parecido a la  $R^2$  de una regresión lineal. En ese sentido, la tabla 85, muestra el pseudo R-cuadrado=0.695, lo que el modelo final explica, 69.5% de la variable dependiente.

**Tabla 85**

*Valor del Pseudo R cuadrado.*

Estadístico de medición	p-valor
Cox y Snell	0.573
Nagelkerke	0.695
McFadden	0.489

**Fuente: elaboración propia.**

Las pruebas de razón de verosimilitud son mostradas en la tabla 86, donde se explica la importancia de los predictores en el modelo.

En ese orden de ideas, los predictores que explican mejor el clima laboral de la UES, son propiamente las 5 Unidades Académicas de la universidad y la forma de gestionar el talento humano, ya que los valores de la prueba de la razón de

verosimilitud así lo especifican ( $X^2=106.848$ ;  $gl=10$ ;  $p=0.000$ ); en ese sentido, si el valor p-valor es menor que el nivel de significancia preespecificado (0.05), se rechaza la hipótesis nula y, se concluye que, el modelo completo proporciona un ajuste significativamente mejor a los datos.

**Tabla 86**

*Pruebas de razón de verosimilitud del modelo.*

Efecto	Criterios de ajuste de modelo			Pruebas de la razón de verosimilitud		
	AIC de modelo reducido	BIC de modelo reducido	Logaritmo de la verosimilitud -2 de modelo reducido	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	624.370	704.935	584.370	222.925	2	0.000
Campus * GTH * Compromiso Organizacional	401.319	449.659	377.319	15.875	10	0.103
Campus * GTH	491.929	540.268	467.929	106.484	10	0.000

*El estadístico de chi-cuadrado es la diferencia de la log-verosimilitud -2 entre el modelo final y el modelo reducido. El modelo reducido se forma omitiendo un efecto del modelo final. La hipótesis nula es que todos los parámetros de dicho efecto son 0.*

**Fuente: elaboración propia.**

Por último, la tabla 87 muestra las estimaciones de los parámetros, donde se indica el valor Beta [ $\beta$ ] (constante en la fórmula), el estadístico de Wald, el p-valor<0.05 (indica que el predictor está realizando una contribución a la variable dependiente del modelo) y los *odd ratios* [ $\text{Exp}\beta$ ] de cada variable de forma individual.

En una regresión logística multinomial, se estiman los parámetros para predecir la probabilidad de que una observación pertenezca a una de varias categorías de una variable dependiente categórica con más de dos niveles sin un orden implícito entre ellas. Las estimaciones de los parámetros ( $\beta_k$ ) son aquellas que maximizan la función de verosimilitud. Estas estimaciones se utilizan para calcular las probabilidades predichas y realizar inferencias sobre la relación entre las características  $X$  y las categorías de la variable dependiente.

**Tabla 87**  
*Estimaciones de los parámetros.*

Escala de Clima Laboral <sup>a</sup>	B	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	95% de intervalo de confianza para Exp(B)	
							Límite inferior	Límite superior
Favorable	Intersección	-29.620	3.421	74.951	1	0.000		
	[Campus=1] * GTH * ComOrg	0.002	0.001	5.065	1	0.024	1.002	1.004
	[Campus=2] * GTH * ComOrg	0.000	0.000	0.097	1	0.756	1.000	1.001
	[Campus=3] * GTH * ComOrg	0.000	0.001	0.207	1	0.649	1.000	1.001
	[Campus=4] * GTH * ComOrg	0.000	0.001	0.265	1	0.607	1.000	1.001
	[Campus=5] * GTH * ComOrg	0.005	0.002	5.460	1	0.019	0.995	0.999
	[Campus=1] * GTH	0.163	0.078	4.424	1	0.035	1.177	1.011
	[Campus=2] * GTH	0.339	0.053	40.648	1	0.000	1.404	1.265
	[Campus=3] * GTH	0.358	0.080	20.086	1	0.000	1.431	1.223
	[Campus=4] * GTH	0.341	0.062	29.848	1	0.000	1.406	1.244
	[Campus=5] * GTH	0.701	0.197	12.719	1	0.000	2.017	1.372

a. La categoría de referencia es: Desfavorable.

Unidad Académicas: 1=San Luis Río Colorado; 2=Hermosillo; 3=Magdalena, 4=Navojoa; 5=Benito Juárez.

**Fuente: elaboración propia.**

En resumen, el clima laboral en la Universidad Estatal de Sonora está asociado con las variables de gestión del talento humano y las Unidades Académicas de la institución. Haciendo el análisis respectivo, se tiene lo siguiente:

Para el primer predictor ( $\beta=0.002$ ,  $SE=0.001$ ,  $W=4.424$ ,  $p=0.024$ ), indica que en la medida que la gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los docentes aumenta en una unidad, el clima laboral en la Unidad Académica San Luis Río Colorado tendrá 1.002 veces más de probabilidad de tener un clima laboral favorable.

Para el segundo predictor ( $\beta=0.005$ ,  $SE=0.002$ ,  $W=5.460$ ,  $p=0.019$ ), indica que en la medida que la gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los

docentes aumenta en una unidad, el clima laboral en la Unidad Académica Benito Juárez tendrá 0.995 veces más de probabilidad de tener un clima laboral favorable.

Para el tercer predictor ( $\beta=0.163$ ,  $SE=0.078$ ,  $W=5.065$ ,  $p=0.035$ ), indica que en la medida que la gestión del talento humano aumenta en una unidad, el clima laboral en la Unidad Académica San Luis Río Colorado tendrá 1.177 veces más de probabilidad de propiciar un clima laboral favorable.

Para el cuarto predictor ( $\beta=0.339$ ,  $SE=0.053$ ,  $W=40.648$ ,  $p=0.000$ ), indica que en la medida que la gestión del talento humano aumenta en una unidad, el clima laboral en la Unidad Académica Hermosillo tendrá 1.404 veces más de probabilidad de tener un clima laboral favorable.

Para el quinto predictor ( $\beta=0.358$ ,  $SE=0.080$ ,  $W=20.086$ ,  $p=0.000$ ), indica que en la medida que la gestión del talento humano aumenta en una unidad, el clima laboral en la Unidad Académica Magdalena tendrá 1.431 veces más de probabilidad de ostentar por un clima laboral favorable.

Para el sexto predictor ( $\beta=0.341$ ,  $SE=0.062$ ,  $W=29.848$ ,  $p=0.000$ ), indica que en la medida que la gestión del talento humano aumenta en una unidad, el clima laboral en la Unidad Académica Navojoa tendrá 1.406 veces más de probabilidad de tener un clima laboral favorable.

Por último, el séptimo predictor ( $\beta=0.701$ ,  $SE=0.197$ ,  $W=12.719$ ,  $p=0.000$ ), indica que en la medida que la gestión del talento humano aumenta en una unidad, el clima laboral en la Unidad Académica Benito Juárez tendrá 2.017 veces más de probabilidad de tener un clima laboral favorable.

En resumen, la gestión del talento humano favorece de forma positiva en propiciar un clima laboral favorable en las cinco Unidades Académicas de la UES. Al asegurar que los profesores se desarrollen en un clima laboral favorable y positivo, éstos procurar estar alineados con sus roles, tengan oportunidades de crecimiento y

reciban el apoyo necesario para alcanzar su máximo potencial. Además, una gestión del talento humano sólida puede fomentar la diversidad, la inclusión y el reconocimiento, lo que enriquece la experiencia laboral y fortalece la cultura organizacional.

#### 4.8.2 Prueba H de Kruskal-Wallis

Por último, se realizó la prueba estadística H de Kruskal-Wallis para k muestras independientes, la cual es una prueba no paramétrica utilizada para comparar las medianas de tres o más grupos independientes. Es decir, permite determinar si existen diferencias significativas entre las distribuciones de los grupos; en ese sentido, se formularon las siguientes hipótesis:

$H_0$ : el clima laboral en las Unidades Académicas es el mismo

$H_A$ : el clima laboral en las Unidades Académicas no es el mismo

En cuanto a la probabilidad de rechazo o aceptación de la hipótesis, estará en función de los siguientes parámetros:

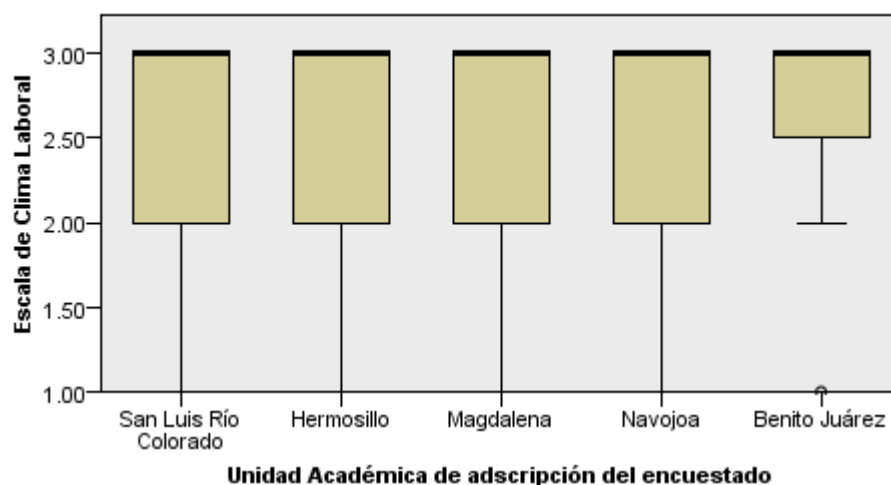
Si  $p\text{-valor} < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis  $H_A$

Si  $p\text{-valor} \geq 0.05$  se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se rechaza la hipótesis  $H_A$

Con base en lo anterior, se procedió a contrastar los niveles del clima laboral en las diferentes Unidades Académicas, dando como resultado el rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis alterna, la cual confirmó que el clima laboral que prevalece en la UES es diferente en al menos en una de las cinco Unidades Académicas ( $H=13.451$ ,  $p=0.009$ ), de acuerdo con la figura 26.

**Figura 26**

*Prueba H de Kruskal-Wallis para la variable CL.*



<b>N total</b>	415
<b>Estadístico de prueba</b>	13.451
<b>Grados de libertad</b>	4
<b>Significación asintótica (prueba bilateral)</b>	.009

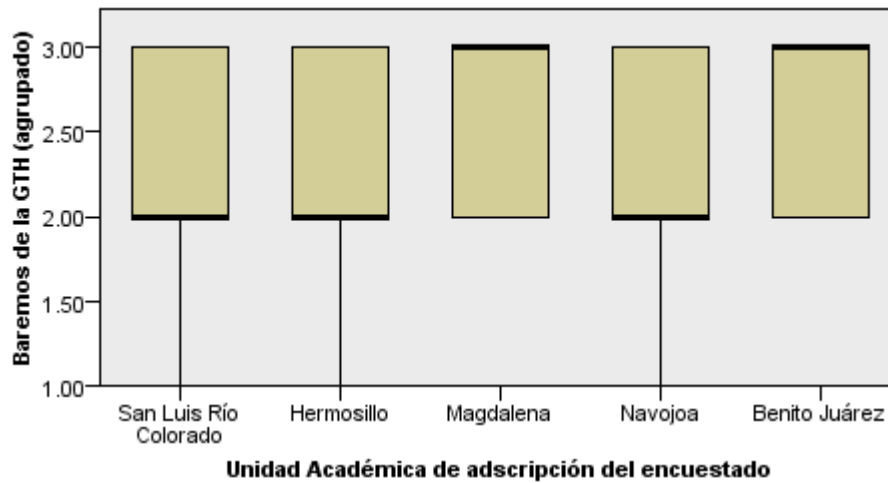
Fuente: elaboración propia.

Al realizarse el comparativo entre parejas (muestra 1 → muestra 2), se detecta que, el clima laboral que prevalece es distinto para la Unidad Académica Hermosillo (UAH) → Unidad Académica Magdalena (UAM) [ $H=-43.412$ ,  $p=0.001$ ] y para la Unidad Académica Hermosillo → Unidad Académica Benito Juárez (UABJ) [ $H=-49.541$ ,  $p=0.019$ ].

En cuanto a la gestión del talento humano, ésta es distinta la forma en que se gestiona entre las Unidades Académicas de la UES, así lo demuestra la prueba H, al comparar las medianas entre la variable de agrupación ( $H=18.312$ ,  $p=0.001$ ), de acuerdo con lo mostrado en la figura 27.

**Figura 27**

*Prueba H de Kruskal-Wallis para la variable GTH.*



<b>N total</b>	415
<b>Estadístico de prueba</b>	18.312
<b>Grados de libertad</b>	4
<b>Significación asintótica (prueba bilateral)</b>	.001

Fuente: elaboración propia.

El comparativo entre grupos (muestras), el resultado indica que, la gestión del talento humano se realiza de forma diferente entre las Unidades Académicas, de acuerdo con los resultados mostrados en la tabla 88.

Lo anterior, lo confirma los resultados de la prueba de hipótesis:

$H_0$ : la gestión del talento humano en las Unidades Académicas es el mismo

$H_A$ : la gestión del talento humano en las Unidades Académicas no es el mismo

En cuanto a la probabilidad de rechazo o aceptación de la hipótesis, estará en función de los siguientes parámetros:

Si  $p\text{-valor} < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis  $H_A$

Si  $p\text{-valor} \geq 0.05$  se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se rechaza la hipótesis  $H_A$

**Tabla 88**

*Comparaciones entre parejas: GTH y Unidad Académica.*

Muestra 1 → Muestra 2	Estadístico de prueba	Sig.	Decisión
Hermosillo → Magdalena	-51.585	0.001	Se acepta $H_A$
Hermosillo → Benito Juárez	-55.574	0.009	Se acepta $H_A$
San Luis Río Colorado → Magdalena	-46.293	0.010	Se acepta $H_A$
Navojoa → Magdalena	36.568	0.033	Se acepta $H_A$
San Luis Río Colorado → Benito Juárez	-50.282	0.038	Se acepta $H_A$
Navojoa → Benito Juárez	-40.557	0.086	Se acepta $H_0$
Hermosillo → Navojoa	-15.018	0.317	Se acepta $H_0$
San Luis Río Colorado → Navojoa	-9.725	0.607	Se acepta $H_0$
Hermosillo → San Luis Río Colorado	5.292	0.741	Se acepta $H_0$
Magdalena → Benito Juárez	-3.989	0.862	Se acepta $H_0$

*Nota: cada fila prueba la hipótesis nula de que las distribuciones de la muestra 1 y la muestra 2 son iguales. Se muestran las significancias asintóticas (pruebas bilaterales). El nivel de significancia es 0.05.*

**Fuente: elaboración propia.**

Por último, se llevó a cabo la prueba  $H$  de Kruskal-Wallis entre el compromiso organizacional de los profesores y la variable de agrupación: Unidades Académicas de la UES, para determinar si éste es diferente o es el mismo en cada uno de los campus.

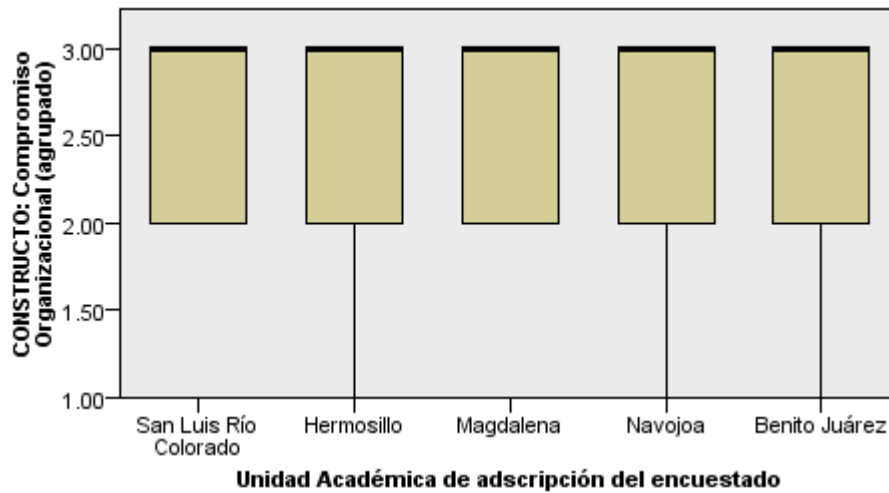
En ese sentido, la figura 28 muestra el resultado de la prueba de hipótesis, la cual indica que existe evidencia estadística ( $H=7.271$ ,  $p=0.122$ ), para aceptar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y rechazar la alterna ( $H_A$ ); es decir, el compromiso organizacional de los docentes de la UES es el mismo en todas las Unidades Académicas.

Con lo anterior, queda demostrado que el compromiso organizacional es pieza fundamental para influir en un buen clima laboral entre los docentes, así como un motor de motivación para el desempeño laboral, fomentar lealtad institucional y disposición para colaborar con colegas y administradores. Un alto nivel de compromiso puede conducir a una mayor retención del talento humanos, en este caso, académico.



**Figura 28**

*Prueba H de Kruskal-Wallis para la variable CO.*



<b>N total</b>	415
<b>Estadístico de prueba</b>	7.271
<b>Grados de libertad</b>	4
<b>Significación asintótica (prueba bilateral)</b>	.122

Fuente: elaboración propia.

#### 4.8.3 Análisis de correspondencias simples

El análisis de correspondencias simples (ACS) es una técnica estadística utilizada para analizar tablas de contingencia con datos categóricos. Su objetivo principal es explorar y visualizar las relaciones entre las filas y las columnas de una tabla de contingencia, al permitir identificar patrones y asociaciones entre las categorías. En ese sentido, se analizó gestión del talento humano y el clima laboral en la Universidad Estatal de Sonora.

Como parte de los supuestos a cumplirse se tienen los siguientes:

- Las dos variables son cualitativas
- Nivel de medición ordinal o nominal

- Las variables deben de estar asociadas

Bajo el cumplimiento de los supuestos anteriores, se procedió con el análisis respectivo. En primer lugar, se realizó la prueba Chi-cuadrada para medir si existe dependencia entre las dos variables, lo cual quedó demostrado a través del nivel de significancia del estadístico ( $X^2=58,570.151$ ,  $p=0.000$ ), por lo que existe evidencia estadística para confirmar la dependencia entre ambas variables: gestión del talento humano y clima laboral. Acto seguido, se procedió a realizar el Análisis de Correspondencia Simple (ACS). De acuerdo con la tabla 89, se presenta la tabla de correspondencia simple, es decir, la relación que existe entre el nivel de gestión del talento humano con las escalas del clima laboral que perciben los profesores de la universidad, en ese sentido, se observan las puntuaciones por cada una de las categorías. Cuando la universidad realiza una gestión de talento humano con un nivel alto el clima laboral que se percibe en el centro de estudios es favorable con 196 puntos.

**Tabla 89**

*Tabla de correspondencias simples.*

Nivel de Gestión del Talento Humano	Escala de Clima Laboral			Margen activo
	Desfavorable	Medio	Favorable	
Nivel bajo	10	1	0	11
Nivel medio	23	116	56	195
Nivel alto	1	12	196	209
Margen activo	34	129	252	415

**Fuente: elaboración propia.**

Posteriormente, en la tabla 90 se presenta el resumen de las dimensiones que se están evaluando y cuál de ellas explica mejor el modelo, a través de la proporción de inercia, la cual muestra cuánto de la inercia total es explicado por cada dimensión en el análisis. Se puede observar que, la dimensión 1 tiene un poder explicativo de 0.712 en comparación con la dimensión 2, la cual explica 0.288. Por otro lado, el estadístico Chi-cuadrado ( $X^2=1038.47$ ,  $p=0.000$ ) indica que, si hay una asociación significativa entre las variables, en este caso, la gestión del talento humano y el clima laboral que se percibe en la universidad.

**Tabla 90***Resumen del modelo generado.*

Dimensión	Valor singular	Inercia	$\chi^2$	Sig.	Proporción de inercia		Valor singular de confianza	
					Contabilizado para	Acumulado	Desviación estándar	Correlación 2
1	0.679	0.461			0.712	0.712	0.017	0.323
2	0.432	0.186			0.288	1.000	0.052	
Total		0.648	1038.47	0.000 <sup>a</sup>	1.000	1.000		

*a. 4 grados de libertad***Fuente: elaboración propia.**

Los puntos de filas generales muestran los siguientes resultados. De acuerdo con el nivel de gestión de talento humano que mayor explica el modelo es el nivel alto con un 50.4%. Referente a la contribución, ésta se observa del punto en la inercia de dimensión, donde se observa que, el nivel alto de la gestión del talento humano explica mejor la dimensión 1, mientras que, en la dimensión 2, el nivel que mejor explica el modelo es el nivel bajo de la gestión del talento humano. De la dimensión en la inercia del punto, se observó que, el nivel alto de la GTH es el que mejor explica el modelo con un 96.8%, mientras que, la dimensión 2, lo es el nivel bajo con un 63.3% (ver tabla 91).

**Tabla 91***Puntos de filas generales.*

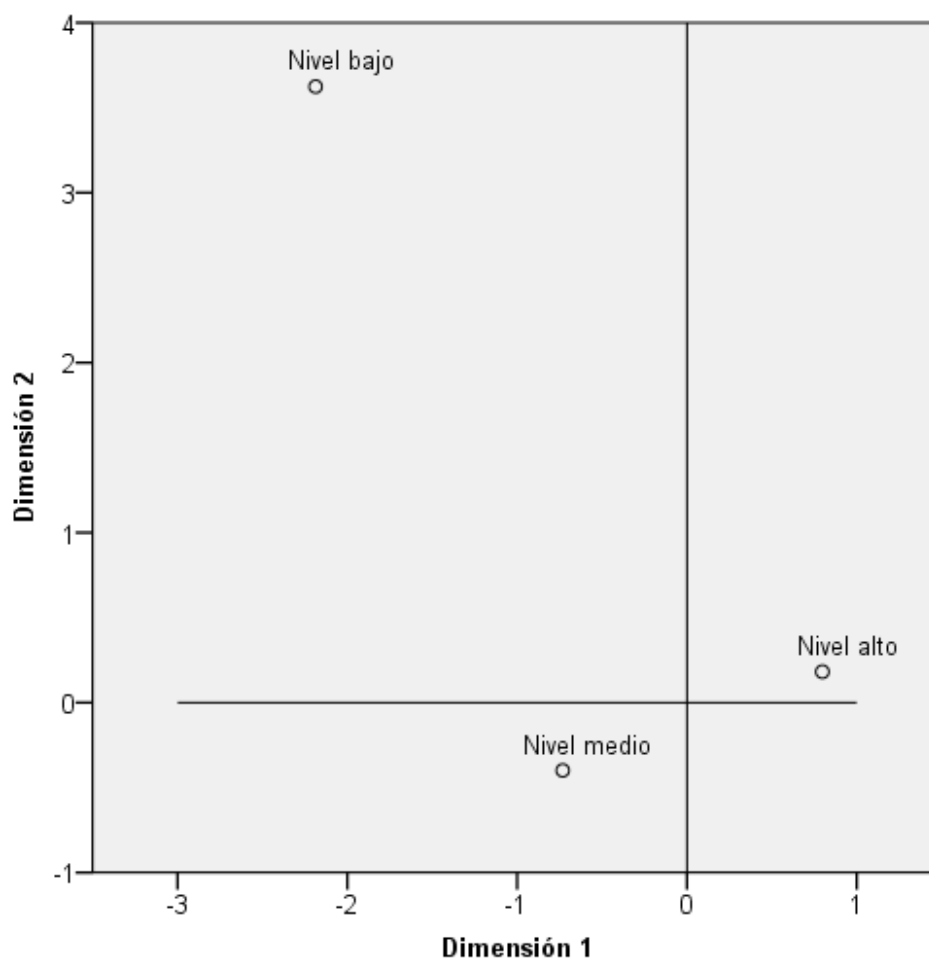
Nivel de Gestión del Talento Humano	Masa	Puntuación en dimensión		Inercia	Contribución				
		1	2		Del punto en la inercia de dimensión		De la dimensión en la inercia del punto		
					1	2	1	2	Total
Nivel bajo	0.027	-2.187	3.624	0.242	0.181	0.792	0.367	0.633	1.000
Nivel medio	0.470	-0.732	-0.399	0.209	0.360	0.170	0.842	0.158	1.000
Nivel alto	0.504	0.798	0.181	0.231	0.459	0.038	0.968	0.032	1.000
Total activo	1.000			0.681	1.000	1.000			

*a. Normalización simétrica***Fuente: elaboración propia.**

Los resultados de la tabla 91, específicamente, las puntuaciones en dimensión se pueden visualizar en la figura 29.

**Figura 29**

*Puntos de fila para la variable GTH.*



Fuente: elaboración propia.

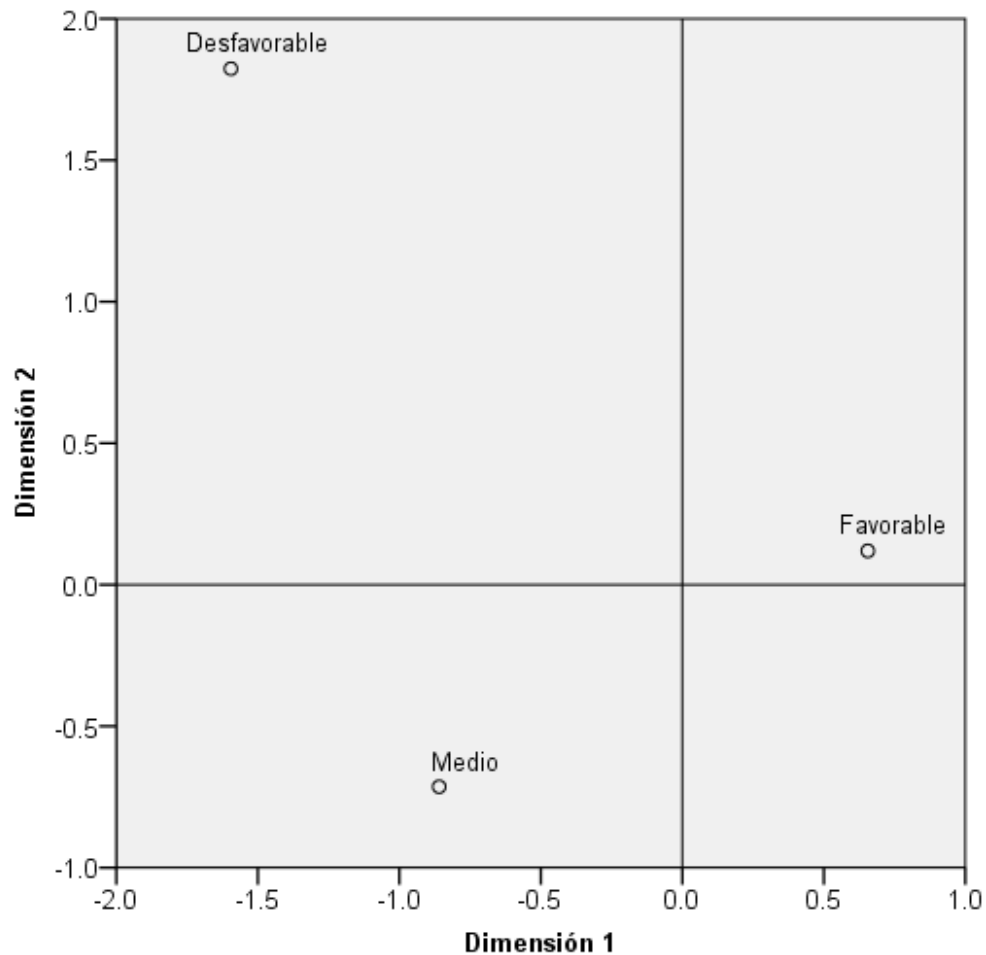
Los puntos de columnas generales muestran los siguientes resultados. De acuerdo con el nivel de clima laboral que mayor explica el modelo es el nivel favorable con un 60.7%. Referente a la contribución, ésta se observa del punto en la inercia de dimensión, donde se observa que, el nivel de clima laboral favorable explica mejor la dimensión 1 con 0.373, mientras que, en la dimensión 2, el nivel que mejor explica el modelo es el nivel desfavorable del clima laboral con 0.620. De la dimensión en la inercia del punto, se observó que, el nivel favorable es el que mejor explica el modelo con un 98.0%, mientras que, la dimensión 2, lo explica el nivel desfavorable con un 45.1% (ver tabla 92).

**Tabla 92***Puntos de columna generales.*

Escala de Clima Laboral	Masa	Puntuación en dimensión		Inercia	Contribución				
		1	2		Del punto en la inercia de dimensión		De la dimensión en la inercia del punto		Total
					1	2	1	2	
Desfavorable	0.082	-1.595	1.823	0.265	0.298	0.620	0.549	0.451	1.000
Medio	0.311	-0.860	-0.714	0.230	0.329	0.361	0.697	0.303	1.000
Favorable	0.607	0.655	0.119	0.186	0.373	0.020	0.980	0.020	1.000
Total activo	1.000			0.681	1.000	1.000			

*a. Normalización simétrica*

Los resultados de la tabla 92, específicamente, las puntuaciones en dimensión se pueden visualizar en la figura 30.

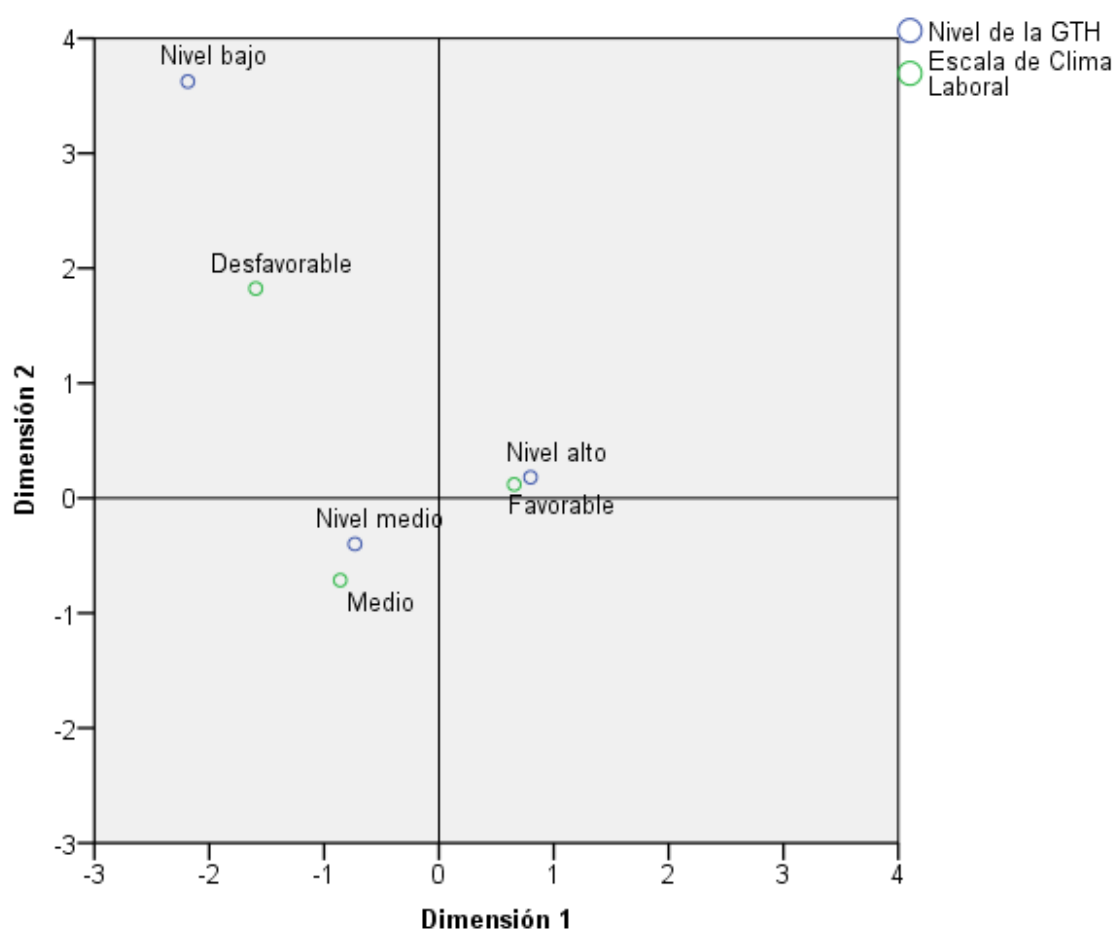
**Figura 30***Puntos de columna para la variable CL.*

Fuente: elaboración propia.

El análisis de cruce entre fila y columna se muestra en la figura 31, donde se observa las asociaciones entre las escalas y la capacidad predictiva de las variables. En el cuadrante negativo se visualiza la asociación de un nivel bajo de la gestión del talento humano con un clima laboral desfavorable, mientras que el cuadrante positivo se observa la correspondencia entre un nivel alto de gestión de talento humano con un clima laboral favorable en la institución educativa.

**Figura 31**

*Puntos de fila y columna para las dimensiones.*



Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presenta el análisis entre el clima laboral y las cinco Unidades Académicas de la UES, mediante el análisis de correspondencia simple.

Primeramente, en la tabla 93 se presenta el resumen de las dimensiones que se están evaluando y cuál de ellas explica mejor el modelo, a través de la proporción de inercia. Se puede observar que, la dimensión 1 tiene un poder explicativo de 0.918 en comparación con la dimensión 2, la cual explica 0.082.

Por otro lado, el estadístico Chi-cuadrado ( $X^2=47.908$ ,  $p=0.000$ ) indica que, si hay una asociación significativa entre las variables, en este caso, el clima laboral que se percibe en la universidad y las Unidades Académicas.

**Tabla 93**

*Resumen del modelo generado.*

Dimensión	Valor singular	Inercia	$X^2$	Sig.	Proporción de inercia		Valor singular de confianza	
					Contabilizado para	Acumulado	Desviación estándar	Correlación 2
1	0.166	0.027			0.918	0.918	0.023	0.019
2	0.049	0.002			0.082	1.000	0.023	
Total		0.030	47.908	0.000 <sup>a</sup>	1.000	1.000		

**Fuente: elaboración propia.**

Los puntos de filas generales muestran los siguientes resultados. De acuerdo con la escala de clima laboral que mayor explica el modelo es el nivel favorable con un 69.7%. Referente a la contribución, ésta se observa del punto en la inercia de dimensión, donde la escala media del clima laboral explica mejor la dimensión 1, mientras que, en la dimensión 2, la escala desfavorable explica mejor el modelo.

De la dimensión en la inercia del punto, se observó que, la escala favorable del clima laboral es la que mejor explica el modelo con un 99.6%, mientras que, la dimensión 2, lo explica la escala desfavorable con un 18.5% (ver tabla 94 y figura 32).

**Tabla 94**

*Puntos de filas generales.*

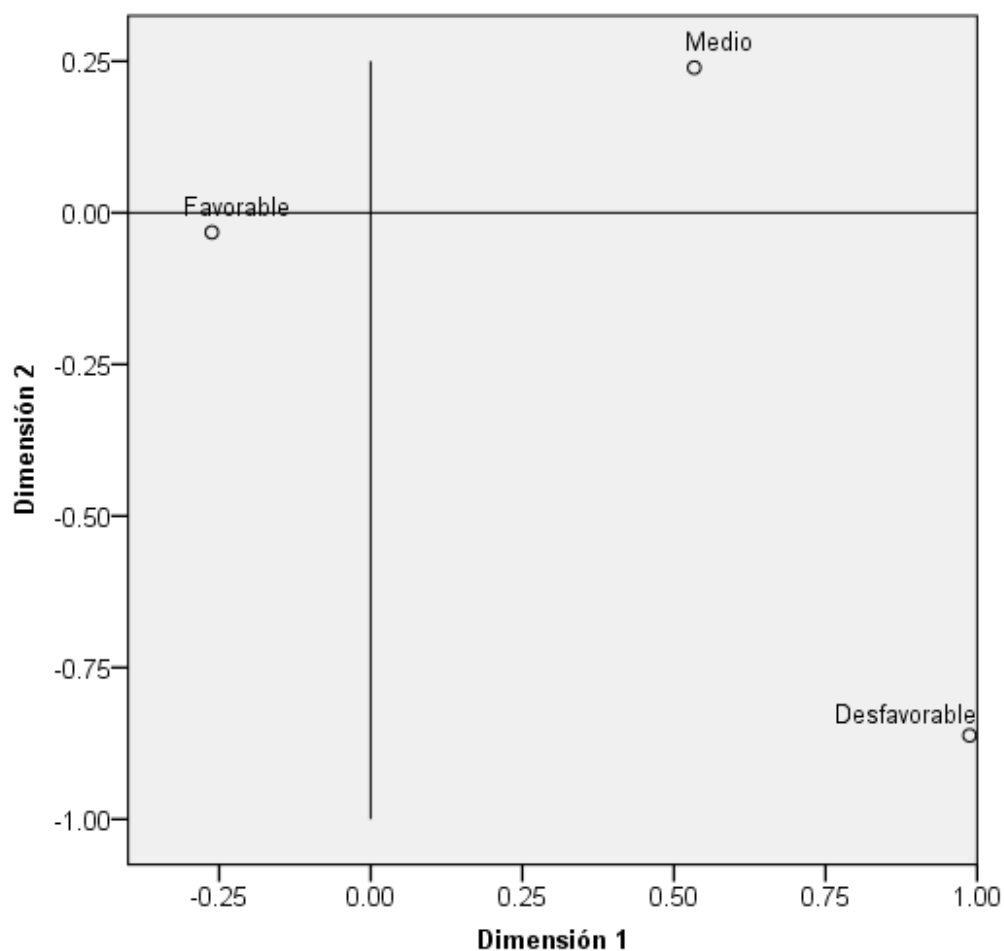
Escala de Clima Laboral	Masa	Puntuación en dimensión		Inercia	Contribución				
		1	2		Del punto en la inercia de dimensión		De la dimensión en la inercia del punto		Total
					1	2	1	2	
Desfavorable	0.046	0.988	-0.862	0.009	0.268	0.686	0.815	0.185	1.000
Medio	0.258	0.533	0.239	0.013	0.443	0.299	0.943	0.057	1.000
Favorable	0.697	-0.262	-0.032	0.008	0.289	0.015	0.996	0.004	1.000
Total activo	1.000			0.030	1.000	1.000			

*a. Normalización simétrica*

**Fuente:** elaboración propia.

**Figura 32**

*Puntos de fila para la variable CL.*



**Fuente:** elaboración propia.



Los puntos de columnas generales muestran los siguientes resultados. De acuerdo con la Unidad Académica que mayor explica el modelo es Hermosillo con un 40.7% seguido por la Unidad Académica Magdalena con 21.8%.

Referente a la contribución, ésta se observa del punto en la inercia de dimensión, donde se observa que, Hermosillo explica mejor la dimensión 1 con 0.403, mientras que, en la dimensión 2, la Unidad Académica San Luis Río Colorado explica mejor el modelo con 0.736.

De la dimensión en la inercia del punto, se observó que, Magdalena es la Unidad Académica que mejor explica el modelo con un 99.6%, mientras que, la dimensión 2, lo explica La Unidad Académica San Luis Río Colorado con un 0.803(ver tabla 95 y figura 33).

**Tabla 95**

*Puntos de columnas generales.*

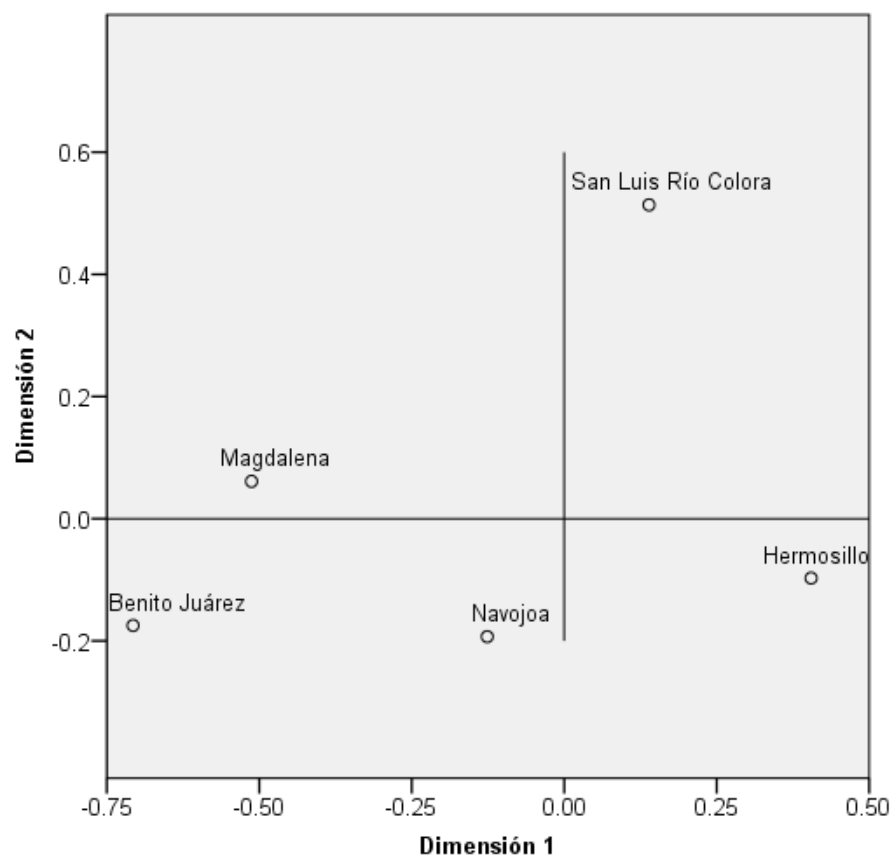
Unidad Académica de adscripción del encuestado	Masa	Puntuación en dimensión		Inercia	Contribución				
		1	2		Del punto en la inercia de dimensión		De la dimensión en la inercia del punto		
					1	2	1	2	Total
San Luis Río Colorado	0.138	0.139	0.514	0.002	0.016	0.736	0.197	0.803	1.000
Hermosillo	0.407	0.405	-0.097	0.011	0.403	0.078	0.983	0.017	1.000
Magdalena	0.218	-0.513	0.061	0.010	0.346	0.016	0.996	0.004	1.000
Navojoa	0.164	-0.126	-0.193	0.001	0.016	0.124	0.590	0.410	1.000
Benito Juárez	0.073	-0.707	-0.175	0.006	0.220	0.045	0.982	0.018	1.000
Total activo	1.000			0.030	1.000	1.000			

*a. Normalización simétrica*

**Fuente: elaboración propia.**

**Figura 33**

*Puntos de columna para la Unidad Académica del profesor.*



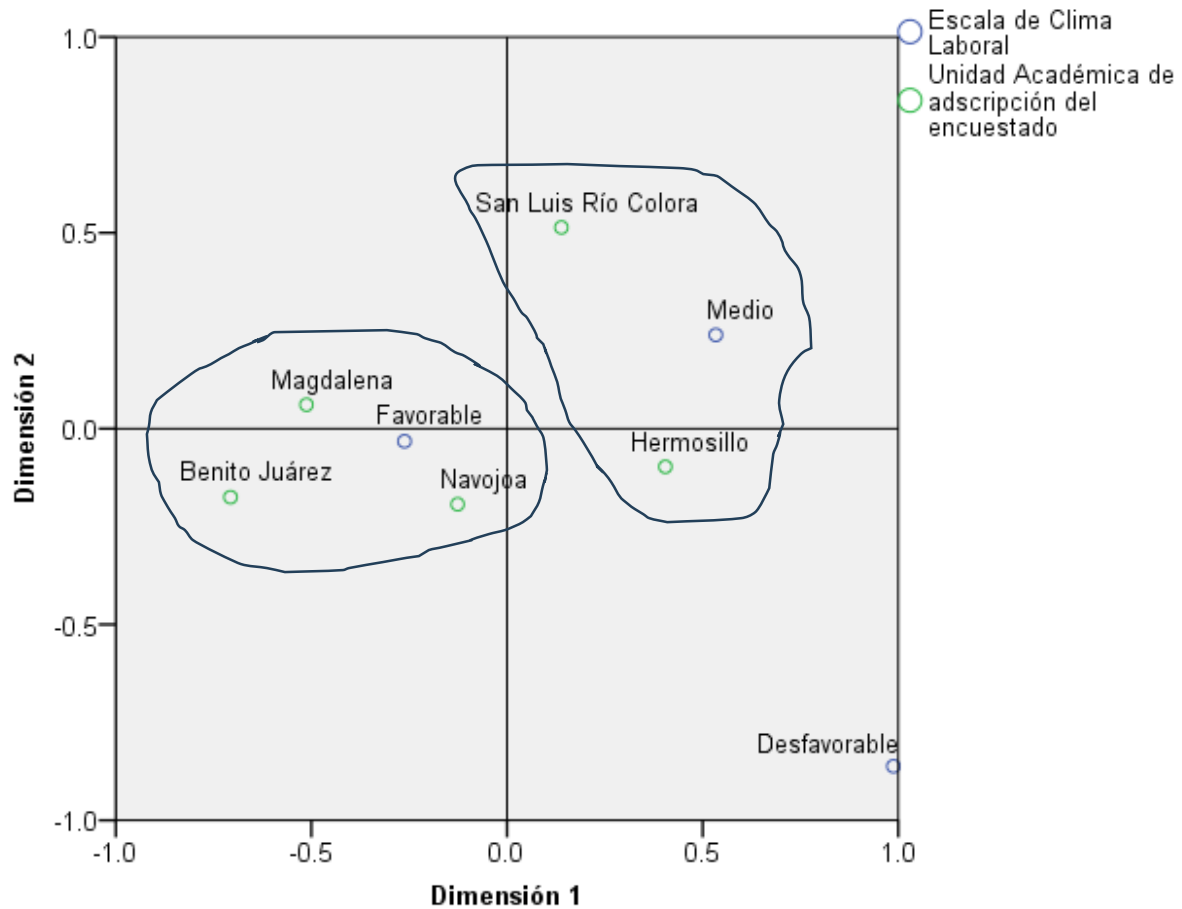
**Fuente:** elaboración propia.

El análisis de cruce entre fila y columna se muestra en la figura 27, donde se observa las asociaciones entre la escala del clima laboral y la Unidades Académicas de la UES, lo que indica la capacidad predictiva de las variables.

En la figura 34 se puede observar dos agrupaciones interesantes. Primero, se visualiza una asociación entre las Unidades Académicas Magdalena, Navojoa y Benito Juárez con un clima laboral favorable, mientras que, en una segunda, se observa a las Unidades Académicas San Luis Río Colorado y Hermosillo con una asociación con un clima laboral medio, sin embargo, la Unidad Académica Hermosillo se encuentra en el cuadrante donde de forma alejada en coordenadas, se percibe un clima laboral desfavorable.

**Figura 34**

*Puntos de fila y columna entre CL y Unidad Académica.*



Fuente: elaboración propia.

En cuanto al análisis de correspondencia entre la variable de clima laboral y el compromiso organizacional en los profesores de la Universidad Estatal de Sonora. Por un lado, se puede observar que, la dimensión 1 tiene un poder explicativo de 0.929 en comparación con la dimensión 2, la cual explica 0.071. Por otro lado, el estadístico Chi-cuadrado ( $\chi^2=66.561$ ,  $p=0.000$ ) indica que, si hay una asociación significativa entre las variables, en este caso, el clima laboral que se percibe en la universidad y el compromiso organizacional en los profesores de la UES.

La figura 35, muestra las relaciones entre ambas variables, donde se puntualiza que, las escalas están bien asociadas en correspondencia, es decir, donde existe un

clima laboral desfavorable habrá un compromiso organizacional malo, de igual forma, donde se percibe un clima laboral favorable se tendrá un compromiso organizacional bueno en los profesores de la UES. Un clima laboral positivo puede no solo mejorar la satisfacción de los profesores, sino también fortalecer su compromiso hacia la institución, lo que a su vez puede traducirse en una mejor calidad educativa para los estudiantes.

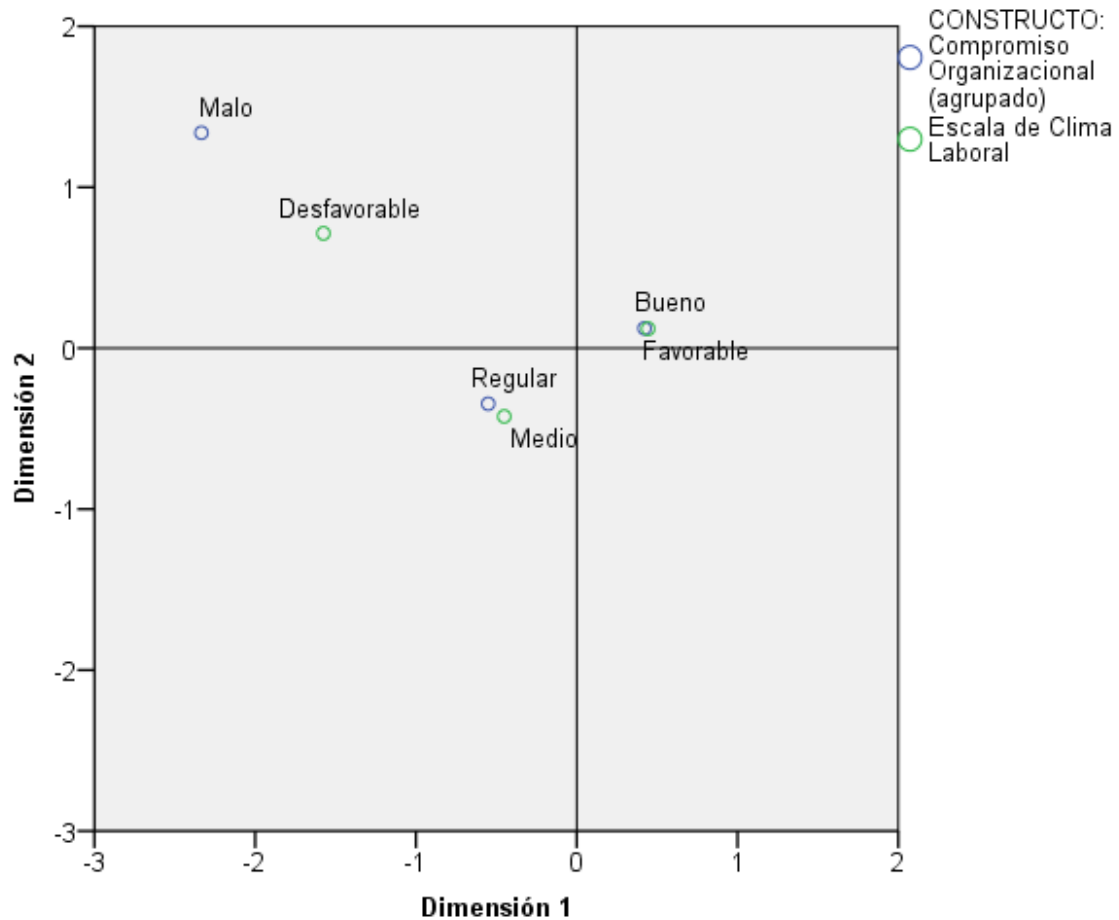
En el ámbito académico en México existen múltiples tipos de contratos para profesores universitarios que generalmente se pueden dividir en tiempo completo, tiempo parcial y, de base o indeterminado y por tiempo determinado. Estos resultados guardan concordancia con los hallazgos de (Rodríguez-Lagunas et al., 2020), donde se indica que, los profesores de tiempo completo y de carácter indeterminado en universidades públicas pueden acceder a determinados incentivos económicos según su nivel académico y desempeño laboral, y aquellos que son contratados por tiempo determinado y de carácter parcial o por asignatura, generalmente tienen pocos o ningún tipo de incentivo económico tal y como ocurre en la Universidad Estatal de Sonora con su planta docente, así lo demuestran los resultados de Chi-cuadrada ( $X^2=6.375$ ,  $p=0.041$ ), donde indica que si existe una relación entre el clima laboral y la dimensión de compromiso organizacional.

Con relación al compromiso organizacional, Mwesigwa et al. (2020), encontraron que los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral están relacionados con el compromiso organizacional en las universidades africanas; las altas exigencias que imponen las universidades implican que las autoridades universitarias deben desarrollar las habilidades necesarias para satisfacer las necesidades de los docentes y cumplir con sus expectativas.

De igual forma, los resultados de la presente investigación guardan relación con los hallazgos De la Garza-Carranza et al. (2023), donde las características físicas como: lugar de trabajo, remuneraciones, salario, estabilidad laboral y las condiciones de trabajo (iluminación, temperatura, ruido, etcétera) tienen relación directa con el grado de compromiso organizacional en los profesores.

**Figura 35**

*Puntos de fila y columna para el CL y CO.*



Fuente: elaboración propia.

#### 4.8.4 Análisis de correspondencia múltiple

A continuación, se presenta el resultado del análisis de correspondencias múltiples mediante el escalamiento óptimo, el cual permitirá visualizar y explorar relaciones entre las variables, representando las categorías en un espacio gráfico donde las categorías similares están cercanas entre sí, mientras las otras están alejadas.

A continuación, se realiza un análisis entre las variables de clima laboral, gestión del talento humano y compromiso organizacional con la categoría de Unidad Académica de adscripción de los profesores de la Universidad.

Como primer paso, se puede observar en la tabla 96, el total de iteraciones que el programa necesitó, en este caso se generaron 97 iteraciones necesarias para llegar a una solución de convergencia que refleje el ajuste total de los datos.

**Tabla 96**

*Total de iteraciones.*

Número de iteración	Varianza contabilizada para		Pérdidas
	Total	Aumentar	
97 <sup>a</sup>	6.027779	0.000009	7.972221

*a. El proceso de iteración se ha detenido porque se ha alcanzado el valor de prueba de convergencia.*

**Fuente: elaboración propia.**

Posteriormente, se analizó la dimensión que mejor explica el modelo. La tabla 97, muestra el resultado. Se puede observar la varianza contabilizada para el total (autovalor), en ese sentido, resultado del autovalor para la dimensión 1 fue 6.789 lo que explica mejor el modelo y en la columna de inercia se observa la misma conclusión anterior, es decir, la dimensión 1 tiene mayor inercia (0.485) que la dimensión 2 (0.376).

**Tabla 97**

*Resumen del modelo.*

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para		
		Total (autovalor)	Inercia	% de varianza
1	0.918	6.789	0.485	48.492
2	0.872	5.267	0.376	37.690
Total		12.056	0.861	
Media	0.898 <sup>a</sup>	6.028	0.431	43.056

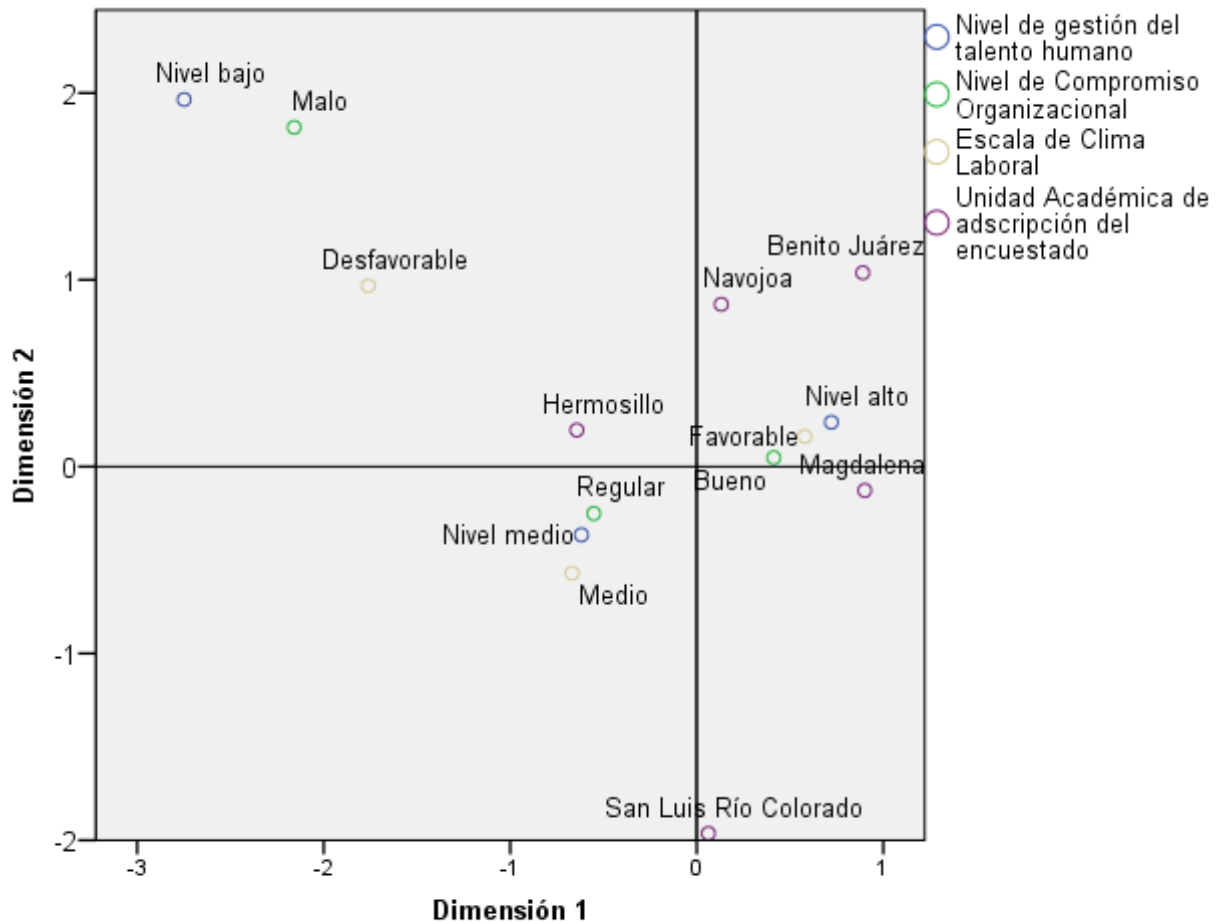
*a. La media de alfa de Cronbach se basa en la media de autovalor.*

**Fuente: elaboración propia.**

La figura 36 muestra el conjunto de datos por categoría. Se puede observar que el eje horizontal que parte del valor 0 corresponde a la dimensión 1, mientras que el eje vertical a la dimensión 2. El eje horizontal sirve para analizar por arriba y por debajo del eje si existe o no una agrupación de objetos homogéneos, tal que el eje lo discrimine bien y, el eje vertical sirve para analizar tanto a la izquierda y derecha agrupaciones de objetos homogéneos.

**Figura 36**

*Conjuntos de punto de categoría.*



Normalización de principal de variable.

**Fuente:** elaboración propia.

Se puede observar en el primer cuadrante de la figura 29 las unidades Académicas de Benito Juárez, Navojoa y Magdalena agrupadas o asociadas con un nivel favorable de clima laboral y un nivel alto de gestión del talento humano, mientras que en el segundo cuadrante se observa un nivel bajo de gestión humana asociado con un nivel malo de compromiso organizacional en los profesores y, por ende, con un clima laboral desfavorable.

Lo anterior, se confirma con los resultados de la tabla 98, donde se exponen las medidas discriminantes, donde se muestran aquellas variables que tienen mayor capacidad explicativa del modelo. Por ejemplo, para la dimensión número 1, el nivel

de la gestión del talento humano con 0.642 y clima laboral con 0.597 son las variables más importantes para el modelo, mientras que variables como Unidad Académica de adscripción del profesor es más relevante en la dimensión 2.

**Tabla 98**

*Medidas discriminantes del modelo.*

Variable	Ponderación de variable	Dimensión		Media
		1	2	
Unidad Académica de adscripción	5	0.400	0.745	0.573
Escala de Clima Laboral	3	0.597	0.193	0.395
Nivel de gestión del talento humano	3	0.642	0.193	0.418
Nivel de Compromiso Organizacional	3	0.358	0.126	0.242
Total activo <sup>a</sup>	14	6.789	5.267	6.028
% de varianza		48.492	37.620	43.056

*a. Las ponderaciones de variable se han incorporado en las estadísticas del total activo.*

**Fuente: elaboración propia.**

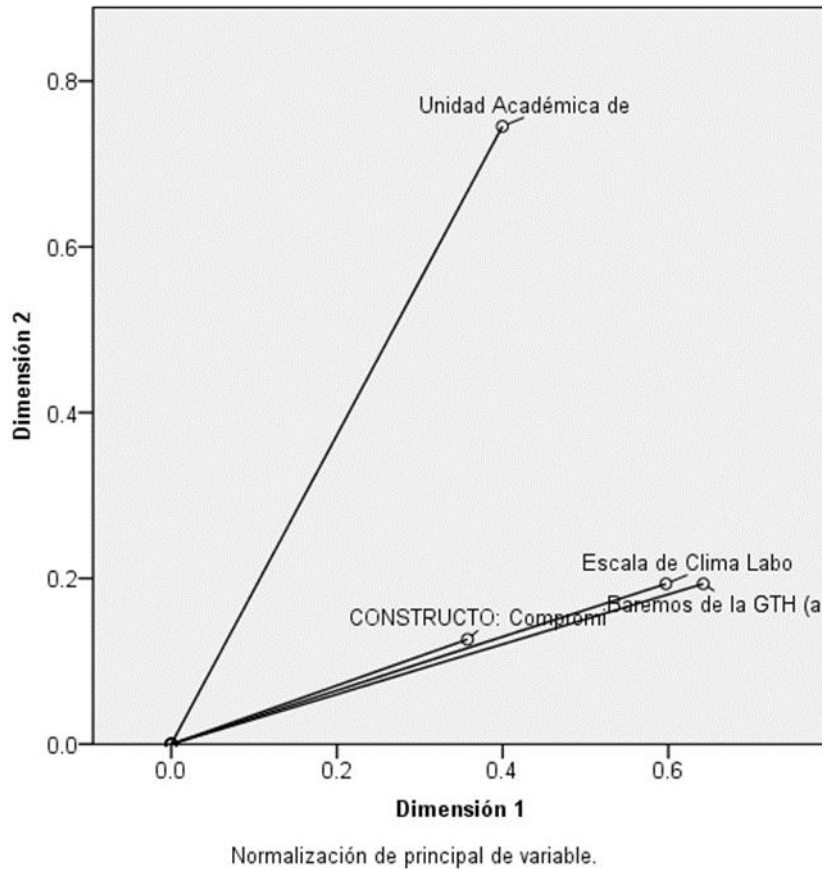
Lo anterior se puede visualizar en la figura 37, donde el nivel de gestión del talento humano es líder en el ranking de las variables explicativas, seguido por el nivel de clima laboral que prevalece en la institución y, por último, el nivel de compromiso organizacional de los profesores. Nótese que las tres variables mencionadas anteriormente, se inclinan más por la dimensión número 1, sin embargo, la que menos explica es el nivel de compromiso de los profesores.

La variable Unidad Académica de adscripción del profesor se inclina más hacia la dimensión número 2, así lo demuestra la tabla 98 y la figura 37 respectivamente.



**Figura 37**

*Medidas discriminantes del modelo.*



Fuente: elaboración propia.

#### 4.9 Discusión e impactos de los resultados

A continuación, se presenta la discusión de los resultados, así como los impactos que éstos generan.

La atmósfera que prevalece en una organización puede articular características individuales, organizacionales y ambientales en cuanto al clima laboral que, afectan los comportamientos a nivel individual o grupal de las personas que interactúan al interior de una organización. En ese sentido, la actual investigación arrojó datos importantes e interesantes como parte del análisis que se realizó con cada una de las variables implicadas en el estudio, para lo cual se presenta un desglose de cada una

de ellas y sus implicaciones prácticas y teóricas para una universidad pública estatal, la cual fue el objeto de análisis de la presente tesis.

De acuerdo al estudio realizado por Figueroa-González et al. (2024), la gestión del talento humano guarda una relación aceptable con el desempeño laboral, ya que a mejor gestión del talento humano mejor clima laboral. Los autores concluyen que, existe una correlación lineal positiva entre ambas variables ( $Rho=0.426$ ), haciendo referencia al proceso de selección del personal y a la capacitación laboral como esenciales para lograr un mejor rendimiento y lograr los objetivos propuestos por la institución. El primer resultado de la presente tesis muestra que el nivel de gestión del talento humano que lleva a cabo la universidad tiene una correlación positiva alta ( $T_b=0.677$ ), lo que implica que una mejor gestión del talento humano mejor clima laboral en la institución. Este resultado tiene mucha similitud con los hallazgos de Figueroa-González et al. (2024).

A partir de los hallazgos encontrados, la hipótesis general alterna fue aceptada, la cual indica que, si existe una relación estadísticamente positiva entre la gestión del talento humano y el clima laboral que prevalece en la Universidad Estatal de Sonora, asimismo, se aceptaron todas las hipótesis secundarias u operativas que se plantearon en función de las dimensiones de cada una de las variables estudiadas, es decir, el nivel de cada una de las dimensiones de la escala de clima laboral, se infiere una buena asociación con la gestión del talento humano en cada una de ellas, lo que implica prácticamente que la Universidad Estatal de Sonora debe de continuar con los esfuerzos hasta ahora realizados por mantener un buen ambiente de trabajo entre la comunidad universitaria, específicamente, los docentes. Aun así, que los resultados son favorables, es importante mencionar que, algunas acciones no mostraron tener relación con un mejor clima laboral o, en su caso, una relación moderada. Por ejemplo, la relación entre colegas mostró una correlación baja, síntoma de que se debe de trabajar más en las relaciones de cooperación y trabajo colaborativo entre compañeros, academias y grupos de investigación, en aras de motivar la sinergia grupal y no entorpecer el desempeño profesional de los integrantes de la academia.

Otro dato interesante que discutir es en relación aquellas acciones que resultaron con una nula correlación, por ejemplo, las que están directamente relacionadas con el quehacer laboral de los mandos medios de la institución. Estas acciones bloquean en cierta medida el desarrollo individual y pleno de los docentes al no permitir expresar libremente las emociones y pensamientos, así como no tener en cuenta las características individuales de los profesores. Sin embargo, los docentes se sienten comprometidos con la institución, así lo hace constar algunos de los resultados en el nivel de compromiso organizacional.

La gestión del talento humano en las universidades públicas tiene una influencia significativa en el clima laboral. A continuación, se presentan algunas implicaciones prácticas de acuerdo con los resultados obtenidos.

Desarrollo profesional. Implementar programas de formación y desarrollo profesional ayudará a mantener al personal docente actualizado y motivado en su quehacer académico diario. Esto no solo mejora las habilidades y competencias, sino que también aumenta la satisfacción y el compromiso con la institución.

Reclutamiento y selección. Un proceso de selección del personal académico riguroso, bien diseñado y con apego a la normatividad y transparencia institucional, asegurará que se contrate a docentes que se alineen con la filosofía e identidad de la universidad, la cual incluye la misión, visión, valores y objetivos de calidad. La selección adecuada puede incidir a reducir conflictos y mejorar la cohesión y las relaciones interpersonales en los integrantes de los equipos de trabajo.

Evaluación del desempeño. La evaluación regular del desempeño docente proporciona un *feedback* constructivo y establece expectativas claras. Esto ayuda a identificar áreas de mejora y a reconocer y recompensar los logros, ya sea con un estímulo económico o sólo reconocimiento, lo que puede mejorar la motivación y el compromiso del personal con las metas y objetivos de la universidad y las áreas de adscripción.

**Comunicación interna.** Fomentar una comunicación abierta y transparente ayuda a construir confianza y a prevenir malentendidos. Las universidades con buenas prácticas de comunicación tienden a tener un clima laboral más positivo.

**Reconocimiento y recompensas.** Implementar sistemas de reconocimiento y recompensas por el buen desempeño motiva a los empleados y refuerza comportamientos positivos. Esto puede incluir desde premios formales hasta agradecimientos informales.

**Equilibrio trabajo-vida.** Ofrecer flexibilidad y apoyo para el equilibrio entre la vida laboral y personal contribuye a reducir el estrés y el agotamiento, mejorando así el bienestar general del personal y su satisfacción con el entorno laboral.

**Clima organizacional.** La gestión del talento humano impacta directamente en el clima organizacional. Un buen ambiente de trabajo se refleja en la colaboración, la innovación y la satisfacción general, mientras que un mal ambiente puede generar conflictos y desmotivación entre el personal docente.

**Liderazgo.** Los líderes y mandos medios deben estar capacitados para manejar conflictos, motivar a sus equipos y crear un entorno inclusivo y respetuoso. Un liderazgo efectivo es clave para mantener un buen clima laboral.

**Participación y autonomía.** Fomentar la participación de los profesores en la toma de decisiones y darles autonomía en sus roles puede incrementar la sensación de pertenencia y responsabilidad, mejorando el clima laboral.

**Bienestar y salud.** Implementar programas de bienestar que aborden aspectos físicos y mentales puede reducir el estrés y mejorar la calidad de vida del personal, lo cual, a su vez, influye positivamente en el clima laboral.

Cada una de las implicaciones anteriores muestra cómo la gestión del talento humano no solo es crucial para la eficiencia y el éxito institucional, sino también para mantener un ambiente de trabajo positivo y productivo.

En cuanto a las implicaciones teóricas del estudio, éste guarda mucha similitud con las teorías analizadas en función de la gestión del talento humano y el cómo se gestiona al interior de las universidades públicas en México y en Latinoamérica. Lo consultado y encontrado como parte de los resultados, tienen una relación muy estrecha con la teoría del capital humano de Becker (1964), el cual sugiere que las inversiones en el desarrollo de los empleados, en este caso, los docentes generan un retorno en términos de productividad y satisfacción laboral. Es bien sabido que, el trabajo en las universidades públicas y la UES no es la excepción, incluye la docencia, la investigación y la gestión. Cada una de estas áreas sustantivas tiene diferentes requerimientos y expectativas, lo que significa que la gestión del talento humano debe abordar estas diversidades en aras de contribuir a mantener un buen clima laboral.

Asimismo, con las teorías de la motivación y satisfacción laboral de Maslow (1954) y Herzberg (1959) en el ámbito universitario. Ambas teorías fueron constatadas con los resultados obtenidos, al puntualizar, por un lado, el progreso individual del profesor en función de sus necesidades particulares mientras, por otro lado, el cumplimiento de los factores e higiene y motivación.

Como parte de las implicaciones metodológicas del estudio, el uso del método cuantitativo para el análisis de datos ofreció una comprensión más completa del impacto de la gestión del talento humano en el clima laboral de la universidad. El desarrollo y validación de los instrumentos específicos para medir el clima laboral y la gestión del talento humano en las universidades, permitió sentar las bases para generar resultados confiables y significativos. Se validaron las escalas y se crearon baremos a partir de los valores máximos y mínimo posibles para cada una de las preguntas de los cuestionarios.

El poder validar los instrumentos de medición y sus escalas, permiten su aplicación con mayor certeza de éxito, así como poder replicarlos en otros ámbitos académicos, inclusive en universidades privadas, a efectos de realizar comparaciones analíticas entre ambos tipos de organizaciones educativas.

El realizar un muestreo estadístico por estratos, aseguró que la muestra fuera probabilística y aleatoria, así como proporcional al número de docentes adscritos por carrera, lo que también permitió tener una visión más completa del estudio. El uso de análisis y técnicas estadísticas avanzadas en los diferentes ámbitos temáticos para interpretar los datos permitió revelar a la luz, patrones significativos en cada Unidad Académica de la Universidad.

Por último, los resultados del presente trabajo de investigación presentan similitudes, pero también diferencias con algunas investigaciones que se han realizado sobre la gestión del talento humano y su influencia en el clima laboral, en ese sentido, se puede consultar el trabajo realizado por Calderón-Hernández, Murillo-Galvis y Torres-Narváez (2003), quienes a través de un estudio mixto buscaron relaciones entre la gestión humana y el bienestar laboral. Encontraron que la satisfacción del trabajador está positivamente relacionada con la cultura organizacional orientada al empleado. Sin embargo, no pudieron establecer relaciones en organizaciones cuya cultura está orientada a los procesos.

Continuando con el párrafo anterior y de acuerdo con los resultados obtenidos por Borsic-Laborde (2016), los análisis estadísticos permitieron constatar algunas hipótesis, las cuales están relacionadas con el presente estudio de investigación. En primer término, las variables de gestión del talento humano y el desempeño laboral de los docentes de instituciones de educación superior en Ecuador tienen una relación estadística significativa y positiva.

En otro estudio realizado con los docentes de la Maestría en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo, Sede Huaral, se encontró que la gestión del talento humano tiene una relación estadísticamente significativa con el compromiso

organizacional, variable que fue estudiada y analizada en la presente investigación y, que, dicho sea de paso, guarda similitud con los resultados obtenidos, así como con la investigación realizada por Molero (2012) quien señala que para lograr una gestión eficiente del talento humano se requiere puntualizar la formación en niveles de competencia y de saberes organizacionales en los profesores. Otra dimensión analizada fue la comunicación, la cual se encontró relación alta y significativa con el compromiso organizacional, siendo ésta similar a lo establecido por Chiavenato (2009), quien afirma que la comunicación es esencial para el funcionamiento óptimo de la organización.

De igual forma, la compensación laboral se encuentra relacionada directamente con el compromiso organizacional de los docentes, siendo similar con los hallazgos del estudio realizado en la Maestría en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo, Sede Huaral. Al respecto Villanueva y González (2009), señalan que el concepto de compensación puede incluir estímulos tanto internos como externos y, de carácter monetario o de sólo reconocimiento público por el trabajo realizado en la institución.

Con respecto a la dimensión del comportamiento organizacional, éste tiene una relación estadísticamente significativa con el compromiso organizacional, así lo demuestra el mismo estudio mencionado anteriormente, el cual muestra una asociación alta entre ambas variables. Aguayo (2012) en su investigación considera que el comportamiento organizacional incluye un área que analiza el impacto de los individuos, los grupos y la propia estructura en el comportamiento al interior de las organizaciones, con el objetivo de que cada individuo se pueda interrelacionar y, con ello, incidir en el mejoramiento funcional de la organización a la cual pertenece.

## **Conclusiones**

Después de haber realizado diferentes pruebas estadísticas para comprobar las hipótesis, los resultados del modelo de relaciones y responder a las preguntas de investigación que se formularon, se concluye, a partir de los objetivos planteados, lo siguiente.

Con respecto al objetivo número 1, es evidente la existencia de una relación positiva entre la gestión del talento humano y el clima laboral que prevalece en una institución de educación superior del tipo pública, sobre todo, cuando se analiza desde la perspectiva de los docentes. Una gestión efectiva del talento humano, que incluye reclutamiento, desarrollo y retención de personal calificado, puede influir positivamente en el clima laboral, creando un ambiente donde los docentes se sientan valorados, motivados y comprometidos con la misión y visión institucional. Un clima laboral positivo, a su vez, puede mejorar el desempeño, la productividad y la satisfacción laboral para toda la comunidad universitaria.

Además, una gestión del talento humano centrada en el desarrollo profesional y personal de los docentes puede fomentar un sentido de pertenencia y colaboración al interior de la universidad. Esto puede conducir a una mayor innovación en la cátedra, creatividad en el diseño de estrategias de aprendizaje dentro y fuera del aula y, en un mejor rendimiento académico para el desarrollo de las funciones sustantivas, ya que los docentes se sienten inspirados a contribuir de manera significativa al cumplimiento de las políticas de calidad y a la misión institucional y de investigación. Por otro lado, un clima laboral negativo, caracterizado por la falta de comunicación, conflictos interpersonales y la falta de reconocimiento, puede socavar los esfuerzos de gestión del talento humano y afectar adversamente la reputación y el desempeño general de la universidad. En resumen, la relación entre la gestión del talento humano y el clima laboral en la universidad es fundamental para promover un entorno de trabajo saludable, productivo y satisfactorio, no sólo para los docentes, sino para todos los involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya sea de forma directa como indirecta.



Con respecto al objetivo específico número 2, el comportamiento organizacional y el clima laboral están intrínsecamente relacionados en el contexto de la Universidad Estatal de Sonora; es decir, influye en el clima laboral a través de diversos factores, como la comunicación, el liderazgo, la cultura organizacional y las políticas de recursos humanos. Un comportamiento organizacional positivo como el observado al interior de la universidad, fomenta la colaboración, el respeto mutuo y la motivación. Contribuye a un clima laboral más saludable y productivo en la universidad. Por otro lado, comportamientos negativos pueden generar desconfianza y generar un clima laboral tóxico o desfavorable que afecta directamente en el desempeño y bienestar de los docentes.

Además, se debe de tomar en cuenta que el comportamiento organizacional y el clima laboral se pueden ver afectados e influenciados por factores externos, como los cambios en el entorno económico, las tendencias marcadas en la educación superior y la competencia en el mercado laboral académico. Las políticas y decisiones de gestión, tanto a nivel institucional como a nivel de Unidad Académica de adscripción, pueden tener un impacto significativo en el cómo se percibe el clima laboral y en cómo se manifiestan los comportamientos organizacionales dentro de la universidad. Por lo tanto, es importante para las universidades considerar tanto los factores internos como externos al gestionar el comportamiento organizacional y promover un clima laboral positivo.

El objetivo número 3, se cumple al evidenciar la relación estadística positiva entre la comunicación y el clima laboral en la institución. En ese sentido, es importante mencionar que, una comunicación abierta, clara y transparente entre los líderes y los docentes en este caso, promueve confianza, la colaboración y el sentido de pertenencia dentro del entorno laboral. Cuando los docentes se sienten informados sobre los objetivos institucionales, las expectativas formuladas ante las diversas tendencias globales, nuevos proyectos, y cambios en la organización, están más comprometidos y motivados para contribuir al éxito institucional.

Por otro lado, una comunicación inadecuada pueda dar lugar a muchas especulaciones y falta de confianza, lo que puede generar un clima laboral tenso y disfuncional. La falta de comunicación puede incidir en la desmotivación y la desvinculación y deterioro de las relaciones entre los miembros de los equipos de trabajo al interior de cada una de las carreras y Unidades Académicas. En resumen, una comunicación efectiva como la detectada en el presente estudio, es esencial para crear un clima laboral saludable y productivo en la universidad, donde los docentes se sienten valorados, escuchados y comprendidos, lo que a su vez puede mejorar el rendimiento, la satisfacción laboral y la retención del talento humano.

Con relación al objetivo 4, éste se cumple al encontrarse una relación positiva entre la compensación laboral y la formación de un clima laboral favorable en la universidad. La forma en que se estructuran y administran los programas de compensación en la universidad tiene un impacto significativo en la satisfacción, motivación y compromiso de los docentes en quehacer académico diario. En ese sentido, cuando los docentes sienten que están siendo compensados de manera justa y equitativa por su trabajo, están más motivados y comprometidos con los objetivos institucionales.

Las compensaciones que la universidad gestiona y otorga a sus docentes ayuda a atraer y retener talento humano calificado para incidir en las políticas educativas trazadas en el Programa Institucional de Desarrollo, tanto a corto como a largo plazo, lo que contribuye a un ambiente laboral más dinámico y productivo. La compensación laboral no sólo se limita al salario tabular e integrado, sino a otras retribuciones económicas que inciden en el desarrollo profesional y personal de los docentes. El recibir un paquete adicional de compensaciones y oportunidades de acceder a otras, los docentes se sienten e inclinan a estar más satisfechos y comprometidos con su trabajo y con la universidad en su conjunto.

En cuanto al compromiso afectivo y el clima laboral desde la perspectiva de los profesores adscritos a la Universidad Estatal de Sonora plasmado en el objetivo número 5 que, de igual forma, se cumplió al validar estadísticamente la existencia de

una relación positiva entre ambas variables. Se logró identificar un compromiso afectivo fuerte en los docentes con su trabajo y la UES.

El compromiso afectivo validó una relación estrecha con el clima laboral, ya que éste al ser favorable y positivo, fomenta un mayor lazo emocional por parte de los docentes. Cuando los docentes experimentan un clima laboral bueno, caracterizado por relaciones positivas, apoyo mutuo, reconocimiento y oportunidades de crecimiento, tienden a desarrollar un compromiso afectivo más fuerte, ya que se sienten más conectados emocionalmente con la misión, visión y valores institucionales como parte de la propia filosofía, lo que se traduce en un mayor nivel de dedicación, entusiasmo y esfuerzo en sus tareas diarias en aula como en oficina.

El objetivo 7 se cumple al encontrarse suficiente evidencia estadística y significativa que, demuestra la existencia de una relación entre el compromiso normativo y el clima laboral desde la perspectiva de los docentes. En ese sentido, los docentes manifestaron desarrollar un sentido de pertenencia hacia la universidad debido a factores como la estabilidad laboral, la antigüedad que se puede desarrollar y a las diversas prestaciones sociales y económicas que se tienen acceso.

A diferencia del compromiso afectivo, el normativo está más relacionado con un sentido de deber y responsabilidad del docente con su trabajo y con la universidad. Cuando los docentes perciben que la institución valora su contribución, les ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo, y les proporciona un ambiente de trabajo seguro y saludable, se sienten mucho más comprometidos y tienden a desarrollar un compromiso normativo más fuerte.

Por último, la gestión del talento humano y el clima laboral se encuentran relacionados significativamente y de forma positiva con el compromiso organizacional de los docentes de la UES y, con ello, se cumplen los objetivos 8 y 9. Al fomentar un clima laboral positivo en la universidad y favorecer las buenas prácticas en la gestión del talento humano, en su conjunto fortalecen e influyen en el desarrollo de un

compromiso organizacional más arraigado, lo cual incide en un impacto significativo en el éxito y sostenibilidad de la universidad.

Una gestión humana efectiva puede influir en el clima laboral al crear un entorno de trabajo que promueva la satisfacción, el compromiso y el bienestar de los docentes y, con ello fortalecer su compromiso organizacional. Es importante mencionar que, el clima laboral de acuerdo con las pruebas estadísticas realizadas, éste no se percibe igual, en al menos en una Unidad Académica de la UES; sin embargo, el compromiso se percibe y se siente fuerte en todos los campus por parte de los docentes.

En conclusión, el estudio realizado ha demostrado que existe relación significativa entre la gestión del talento humano a través de sus dimensiones: comportamiento organizacional, comunicación y compensación laboral con el clima laboral desde la perspectiva de los docentes de la Universidad Estatal de Sonora (UES) en el estado de Sonora, México. Asimismo, se encontró suficiente evidencia estadística para corroborar la existencia de una relación fuerte de las variables gestión del talento humano y el clima laboral con el compromiso organizacional que han desarrollado los docentes de la Universidad Estatal de Sonora.

Las diferentes pruebas estadísticas validaron los hallazgos encontrados con un nivel de significancia de 95% y un  $p\text{-valor} < 0.05$ ; en ese sentido, la gestión efectiva del talento humano ha promovido un clima laboral positivo e incrementado el compromiso organizacional, lo que a su vez se puede observar en un mejor desempeño del profesorado, una mejor productividad académica y en la retención de los docentes en la universidad. Sin embargo, resulta importante para el entorno universitario específicamente, considerar las particularidades del sector académico y cómo éstas influyen en la gestión del talento humano y en el clima laboral.

Es esencial que las instituciones de educación superior en México, especialmente en el estado de Sonora, lleven a cabo de forma responsable una gestión humana orientada a potencializar las áreas sustantivas de la universidad, para que éstas impacten principalmente en la docencia, y a su vez, en el aprendizaje óptimo

y significativo de los estudiantes, todo en un ambiente laboral favorable que propicie y facilite la comunicación entre los actores principales de la educación –los docentes y estudiantes-.

La gestión efectiva del talento humano en un contexto universitario puede tener un impacto significativo en la satisfacción laboral de los docentes, lo que a su vez influye en su intención de permanecer en la institución. Los docentes que perciben un apoyo organizacional sólido tienden a estar más comprometidos y satisfechos con su trabajo, lo que mejora el clima laboral general de la universidad. Aunque existen diferencias en la implementación de buenas prácticas de gestión del talento entre universidades públicas y privadas, los estudios han demostrado que las universidades públicas tienden a demostrar niveles más altos de gestión del talento. Sin embargo, estas diferencias no siempre son estadísticamente significativas, ya que también tienden a enfrentar otro tipo de desafíos adicionales, como la falta de recursos y burocracia, que pueden afectar negativamente el clima laboral, lo que sugiere que la gestión del talento en sí misma puede tener un impacto limitado si no se acompaña de un contexto organizacional que promueva un entorno laboral positivo.

Las universidades, especialmente las públicas, enfrentan desafíos únicos debido a múltiples factores, entre ellos los económicos, sociales, políticos y cambios en el mercado laboral. Estos desafíos hacen que sea esencial para las universidades revisar y adaptar continuamente sus estrategias de gestión del talento humano para mantener un clima laboral saludable y retener a su personal docente. Las investigaciones recientes en esta temática han destacado que la gestión del talento tiene un efecto directo en la satisfacción y la motivación de los empleados en el contexto universitario.

Por otro lado, un clima organizacional positivo, caracterizado por un ambiente de trabajo colaborativo, reconocimiento, claridad en los roles y oportunidades para el desarrollo profesional, tiene un impacto directo en el aumento del compromiso organizacional entre los docentes. Un entorno que promueve la satisfacción y el bienestar del profesorado fomenta un mayor compromiso hacia la institución, lo que se

traduce en una menor rotación y una mayor dedicación al trabajo. Un punto importante que resaltar es el liderazgo que se ejerce en la universidad por parte de los mandos medios, lo cual es un elemento crucial en la creación de un clima laboral favorable. Los líderes que fomentan una cultura de apoyo, donde los docentes se sienten valorados y escuchados, tienden a fortalecer el compromiso organizacional.

Los datos empíricos obtenidos permiten generar propuestas de intervención y recomendaciones en la universidad con la intención de fomentar un clima laboral favorable en todos los campus y, con ello, incrementar el compromiso organizacional de los docentes, lo cual repercute en la calidad de la educación en el ámbito superior. Esto significa que cuando los profesores universitarios tienen una percepción favorable del clima laboral que prevalece en la institución también tienen un incremento en el compromiso organizacional en sus tres dimensiones: afectivo, normativo y de continuidad.

Lo anterior, puede deducir que el estilo de liderazgo que se ejerce en la universidad tiene un efecto directo y positivo en el compromiso que los profesores manifiestan a través de su quehacer diario con la docencia y las demás actividades sustantivas sin olvidar que estos factores permean en la prevalencia de un clima laboral favorable en la universidad.

El conocer los resultados relacionados con la escala de clima laboral y del nivel en la gestión del talento humano en la universidad permite a los tomadores de decisiones centrar sus fortalezas para el logro de las metas y objetivos organizacionales. Al ser la planta docente el activo más importante para el desarrollo de las áreas sustantivas de la universidad es crucial que los esfuerzos se focalicen en retener al talento humano con la finalidad de poder incrementar la calidad en la educación y poder egresar cada vez profesionistas mejor preparados para enfrentarse a un mercado laboral cada vez más complejo y competido.

Si bien es cierto, algunos factores como el género, rango de edad, nivel de educación, estado civil, el tipo y categoría de contratación no indicaron alguna relación

estadísticamente significativa con el clima laboral, es importante tener en cuenta que, en la medida que se fomente una cultura de seguridad y estabilidad laboral tendrá sus repercusiones en el nivel del compromiso de los profesores, en ese sentido, la percepción de un clima laboral favorable estará asociado a un nivel de compromiso alto por parte de la planta docente de la universidad.

La percepción que tienen los profesores de la Universidad Estatal de Sonora hace referencia al clima laboral que se desarrolla en cada una de las Unidades Académicas. Este clima es generado, por una parte, por las condiciones que la institución ofrece para que la actividad docente se desarrolle satisfactoriamente, mientras que, por otra parte, es producto de las acciones y percepciones de los profesores, las cuales se fundamentan en las expectativas creadas a partir de los estímulos económicos, reconocimientos, seguridad, estabilidad, condiciones de higiene y seguridad, incluso, por elementos negativos que repercuten en el propio clima laboral.

Se debe de tener en cuenta que el clima en la universidad es dinámico y cambiante derivado de múltiples condiciones y acciones, como los constantes cambios en la estructura organizacional producto de la administración central y de la burocracia institucional, donde el factor más afectado es el liderazgo que se ejerce a partir de los mandos medios. Este liderazgo cambiante tiene sus impactos en el nivel de compromiso organizacional en sus tres dimensiones: compromiso afectivo, es decir, la permanencia del profesor porque desea hacerlo; el compromiso normativo, el cual genera un sentimiento de obligación para permanecer y posteriormente, quedarse en la universidad y, por último, el compromiso de continuidad, el cual refiere al profesor y su sentido de permanecer en la universidad porque lo necesita.

Por lo anterior, se concluye que, el compromiso organizacional es un elemento importante que interviene para que exista un clima laboral favorable en la universidad. Sin embargo, y de acuerdo con los resultados obtenidos, el compromiso organizacional para los mandos medios no parece tener la misma importancia, así lo demostraron los niveles de significancia en las relaciones analizadas. Esto puede ser, quizá por tratarse

de puestos de confianza o temporales a diferencia de los puestos de base o de carácter indeterminado.

Respecto a las implicaciones prácticas del estudio realizado, resulta claro la gestión del talento humano como una política institucional que favorezca el sentido de permanencia de los profesores y la percepción de un clima laboral favorable para el desarrollo de las actividades docentes y de investigación que se realizan en la universidad. Para ello es necesario generar prácticas que fomenten las buenas relaciones interpersonales, la cohesión en el trabajo de equipo y el bienestar integral laboral.

No se puede pasar por alto, la simbiosis que existe entre los docentes y la universidad, ya que el éxito de ésta dependerá no sólo de los altos funcionarios, sino del personal docente que verdaderamente esté comprometido y tenga un alto sentido de pertenencia a la universidad. Por eso es importante, atraer y desarrollar un talento humano comprometido con su quehacer docente de tal manera que, garantice la permanencia de la universidad en el mercado educativo, a través de los procesos de mejora continua y de identidad institucional.

El clima laboral es por hoy en día, un elemento clave y fundamental para el desarrollo de la universidad mediante el comportamiento de los actores principales en la educación superior donde se pueda percibir un clima de trabajo armonioso, satisfactorio y de motivación que permita un buen crecimiento y desarrollo, tanto personal como profesional. Lo importante es identificar los elementos que inciden para que la universidad propicie y desarrolle un buen clima laboral, ya que a partir de la identificación de las variables se podrá desarrollar y proponer estrategias laborales, normativas y de crecimiento para el logro de los objetivos y metas de la institución. En ese mismo orden de ideas, se resalta la idea que en el ámbito universitario son muchas las variables que afectan el desempeño laboral de un docente y que tienen un impacto significativo en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. Como parte de esta perspectiva, al docente se le ha asignado la compleja tarea de educar y formar profesionistas bien preparados en las competencias que demandan los mercados



laborales actuales, y si a esta tarea se le suma la política nacional de asegurar altos estándares de calidad educativa, el rol del docente toma otra dirección más responsable y de más compromisos para el logro de los objetivos planteados. Estos factores de apremio laboral pueden afectar a las diversas condiciones del profesor como son las académicas, administrativas y personales.

Retomando lo anterior, en las condiciones académicas puede redundar en falta de interés por actualizarse, falta de conocimientos, técnicas de evaluación obsoletas, falta de una metodología de trabajo clara, entre otros aspectos. En cuanto a lo administrativo, las consecuencias pueden traducir en ausentismo, retardos, faltas a la disciplina, renunciaciones, despidos, el no cumplir con algunas de las comisiones o asignaciones encomendadas por su superior. En lo personal, resalta un detrimento en la autoestima, depresión, desmotivación, trastornos emocionales y somáticos.

El hecho de haber resultado la dimensión afectiva con el valor más alto en asociación demuestra que los docentes tienen un fuerte apego con su universidad, mientras que la percepción de un clima laboral favorable es un indicador de que existe una buena disposición por parte de la universidad por mantener un ambiente de trabajo donde se propicie un fuerte compromiso por trabajar y cumplir con las metas.

Por último, en el ámbito institucional de la Universidad Estatal de Sonora, se concluye lo siguiente. Los resultados obtenidos con la presente investigación guardan y tienen mucha similitud con los estudios de estadística básica institucional que, la UES ha venido realizando desde el año 2016, según el repositorio de archivos en el área de vinculación.

Con base en el estudio más reciente, el cual data del año 2023 y lleva por nombre: encuesta de satisfacción docente 2023, se puede observar que el grado de satisfacción global promedio es de un 82.1%, mientras que el resultado del presente estudio fue de 60.7%; sin embargo, si se agrupan las dos escalas del clima laboral (favorable y medio) en una sola, el resultado se incrementa a 91.8%. En ese sentido, es pertinente mencionar que, de forma general el clima laboral que se percibe en la

Universidad Estatal de Sonora es muy bueno y satisfactorio para la planta docente que labora en las cinco Unidades Académicas distribuidas en el estado de Sonora. No obstante, vale la pena observar que existen Unidades Académicas que el grado de satisfacción docente está por debajo del promedio general (60.7%), como son: Unidad Académica San Luis Río Colorado con 57.9% y la Unidad Académica Hermosillo (52.5%); valores que concuerdan con los registrados en la estadística institucional, donde ambas Unidades Académicas obtuvieron porcentajes por debajo de la media (82.1%) de la UES, mientras que, las Unidades Académicas que registraron porcentajes favorables de clima laboral por arriba de la media (60.7%), fueron la Unidad Académica Magdalena registró un 71.8%; la Unidad Académica Navojoa un 64.7% y; la Unidad Académica Benito Juárez con un 75%, las cuales tienen similitud con el resultado de satisfacción institucional.

Con base en lo anterior, se recomienda que la UES continúe proporcionando las condiciones laborales suficientes y necesarias para que prevalezca un clima laboral favorable en pro de seguir alcanzando las metas y objetivos institucionales en sus 4 áreas sustantivas y de valor para los docentes: docencia, gestión, tutorías e investigación. Si bien es cierto, existen aspectos que se pueden mejorar, éstos no deben ser causal de una insatisfacción o malestar general, pero si poner atención como un área de mejora para la Institución.

En cuanto a la percepción del clima laboral por variable, se puede concluir que, los docentes hombres tienen una mejor percepción que las mujeres docentes con apenas un 1.11% de diferencia. En lo que respecta al tipo de contratación que ostentan los docentes de la UES, se pudo observar que, los de tiempo determinado, es decir, los que son por contrato por obra superan a los docentes contratados de forma indeterminada en la percepción de un clima laboral favorable en 21.28%. Sin embargo, en la percepción desfavorable del clima en la UES, los docentes de base o indeterminados superan en 9.09% a los docentes de obra determinada. En ese sentido, la Universidad Estatal de Sonora debe de trabajar en revertir la percepción de la base trabajadora (docentes) que están contratados de forma indeterminada o definitiva, para que ésta permee en todos los niveles de la estructura organizacional.

Entre algunas recomendaciones o acciones a seguir, se puede sugerir que la UES implemente grupos focales, para profundizar en los resultados de las encuestas que se apliquen y obtener una comprensión más detallada de las preocupaciones. De igual forma, es necesario compartir los resultados del diagnóstico con los docentes y reconocer las áreas de oportunidad que puedan brindar los resultados. Es crucial mostrar que la administración central (Rectoría) está escuchando y que se compromete a implementar los cambios sugeridos.

Otra línea de acción sugerida es la de desarrollar un plan integral con metas claras y medibles para mejorar el clima laboral, incluyendo la participación de los docentes en la formulación del plan para asegurar que las soluciones sean relevantes y efectivas. También es importante destacar el reconocimiento, para lo cual es necesario seguir desarrollando e implementando programas de reconocimiento para destacar los logros de los docentes y ofrecer apoyo, tanto emocional como profesional, a aquellos que lo necesiten.

Otro aspecto importante a considerar por parte de la UES, es proporcionar oportunidades de formación continua y desarrollo profesional que estén alineadas con las necesidades e intereses de los docentes, así como a los objetivos de desarrollo de la propia Universidad Estatal de Sonora, con la finalidad de impactar en un mejor entorno laboral y, por ende, en una mejor percepción y satisfacción del clima que favorezca en una mejor calidad educativa.

La universidad debe de continuar con sus políticas de inclusión, diversidad y equidad, que les permitan a los docentes tener las mismas oportunidades de desarrollo y reconocimiento. Del mismo, la UES debe seguir con el sistema de evaluaciones al desempeño académico. Estas evaluaciones deben proporcionar retroalimentación constructiva que ayude a los docentes a mejorar sus competencias pedagógicas, así como concursar por una mejor posición laboral.

Otro aspecto a considerar para mantener un buen ambiente de trabajo desde la perspectiva de los profesores, es asegurar que los docentes cuenten con acceso a herramientas tecnológicas modernas y suficientes recursos técnicos para realizar su trabajo de manera efectiva. Esto incluye software educativo, acceso a bases de datos de investigación, mobiliario y equipo, asignación de espacios dignos para desarrollar los trabajos de academia y del quehacer diario en el aula.

### **Futuras líneas de investigación**

El presente estudio deja abiertos nuevos ámbitos de investigación, entre los cuales se podría realizar más contrastes con los cuestionarios y/o modelos de evaluación en otras poblaciones, pues si bien es cierto, la muestra que se estudió, la cual fue superada por las respuestas obtenidas, puede ser apropiada para generalizar los resultados, más no para ser estandarizados.

No obstante, la información obtenida puede resultar interesante para establecer un marco de referencia para futuras investigaciones. Asimismo, es factible incorporar otras variables que teóricamente inciden en el clima laboral en las universidades, así como llevar a cabo aplicaciones en el ámbito universitario privado y realizar análisis comparativos entre los dos sistemas educativos, inclusive ampliar el estudio o la base muestral a otras entidades educativas de nivel superior en el estado de Sonora y en el País con el objetivo de buscar similitudes y diferencias con investigaciones realizadas en otros países de Latinoamérica.

Por último, las variables sociodemográficas no reflejaron una asociación y relación con las variables de gestión del talento humano y el clima laboral, por lo que es conveniente continuar investigando al respecto.

## Referencias bibliográficas

- Abreu, J.L. (2012). Hipótesis, Método y Diseño de Investigación. *International Journal of Good Conscience*, 7(2), 187-197.
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano Basado en competencias*. Editorial Granica.
- Aldana, E.; Tafur, J.; & Leal, M. (2018). Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del Sector Salud en Barranquilla – Colombia. *Revista Espacios*, 39(11), 13-23.  
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n11/a18v39n11p13.pdf>
- Al-Jabari, B. & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11(1).
- Álvarez, H. (1995). Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. Universidad del Valle.
- Álvarez, G. (2008). Determinantes del compromiso organizacional: ¿Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo? *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 18, 73-88.  
<https://doi.org/10.1109/ISUVR.2008.24>
- Aguayo, L (2014). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. CIMA´S. Lima. Perú.
- Anik, L., Aknin, L.B., Norton, M.I., Dunn, E.W., & Quoidbach, J. (2013). Prosocial Bonuses Increase Employee Satisfaction and Team Performance. *PLoS ONE*, 8(9), e75509. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0075509>
- Arenas-Falótico, A.J., & Bayón-Pérez, J. (2020). Talento humano y cambio organizacional en empresas de telecomunicación: Madrid, España. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1463-1477.  
<https://doi.org/10.37960/rvg.v25i92.34274>
- Argyris, C. (2001). Sobre el aprendizaje organizacional. México: Oxford.  
[http://www.unilibro.es/find\\_buy\\_es/result\\_scrittori.asp?scrittore=ARGYRIS%2C+CHRIS&idaff=0](http://www.unilibro.es/find_buy_es/result_scrittori.asp?scrittore=ARGYRIS%2C+CHRIS&idaff=0)

- Arias, F., Varela, D., Loli, A., & Quintana, M. (2003). El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos. *Revista de Investigación en Psicología*, 6, 13-25.
- Arias-Galicia, F.; Varela-Sosa, D.; Loli-Pineda, A.; & Quintana-Otiniano, M. (2003). El compromiso organizacional y su relación con algunos factores sociodemográficos. Lima-Perú. *Revista de Investigación en Psicología*, 6(2), 13. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v6i2.5147>
- Baltazar, M., Chirinos, J. (2013). *Clima Laboral y dimensiones de la personalidad en colaboradores de una empresa de servicios en el norte de Perú*. [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/332/1/TL\\_BaltazarZavaletaDeysi\\_ChirinosAntezanaJose.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/332/1/TL_BaltazarZavaletaDeysi_ChirinosAntezanaJose.pdf)
- Batista, N., & Estupiñán, J. (2018). *Gestión empresarial y posmodernidad*. Bélgica: Pons Publishing House.
- Bendezú-Pacífico, K.I. (2020). Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución educativa privada. *Investigación Valdizana*, 14(1), 22-28. <https://doi.org/10.33554/riv.14.1.494>
- Bello-Toribio, J.V., & Bustamante-Maslucan, Y. (2019). ¿Es posible incrementar extrínsecamente la motivación intrínseca laboral?, 11.
- Benítez, K. (2005). Consideraciones sobre la gestión del talento humano. El enfoque del Mercadeo Interno. *Visión Gerencial*.
- Becker, G. (1993). *Human Capital*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Bernal, I., & Flores, A.J. (2020). Satisfacción laboral del capital humano en organizaciones del sector salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(4), 276-296. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35192>
- Berry, K.J.; Johnston, J.E.; Zahran, S.; Mielke, P.W. (2009). Stuart's tau measure of effect size for ordinal variables: Some methodological considerations. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1144-1148. <https://doi.org/10.3758/brm.41.4.1144>
- Betanzos, D.N. & Paz, R.F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 23(2).

- Björkman, I., & Smale, A. (2010). La gestión global del talento: Retos y soluciones. *Universia Business Review*.
- Bonilla, V.E. (2006). Confiabilidad en el Boletín Informativo. *INEVA en Acción*, 2(3), 1-3.
- Borsic-Laborde, Z.D. (2016). La gestión del talento humano y la inteligencia emocional en el desempeño laboral del cuerpo docente de instituciones de educación superior. Ponencia presentada en el XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, UNAM.
- Bravo-Macías, C.C., Hernández-Nariño, A., Negrín-Sosa, E., & Palacios-Zurita, A. (2020). Comportamiento organizacional con enfoque de sistema en empresas comercializadoras. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 900-919. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33173>
- Briones, G. (2001). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. Editorial Trillas.
- Burgos-Navarrete, F.J., & Escalona, E. (2017). Prueba piloto: validación de instrumentos y procedimientos para recopilar data antropométrica con fines ergonómicos. *Ingeniería y Sociedad UC*, 12(1), 31-47.
- Calderón-Hernández, G., Murillo-Galvis, S. & Torres-Narváez, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109-137.
- Calderón, G. (2008). *Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2007). La gestión humana en Colombia. Características y tendencias de la práctica e investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(07\)70009-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(07)70009-8)
- Calderón, G., Álvarez, C. & Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, (32), 225-254.
- Callender, J.C. & Osburn, H.G. (1979). Una comparación empírica del Coeficiente Alfa, Guttman's Lambda-2 y MSPLIT maximizó las estimaciones de confiabilidad dividida por la mitad. *Revista de Medición Educativa*, 16(2), 89-99.

- Carcasi-Parisaca, O. (2018). Motivación intrínseca, extrínseco asociado al nivel de satisfacción laboral del personal asistencial de Laredess lampa [Universidad Andina Néstor Cáceres].  
[http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/1744/T036\\_02038036.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/1744/T036_02038036.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano. Un nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw Hill
- Christensen, R.N. (1998). *¿Dónde están los recursos humanos?* En D. Ulrich, M. R., Losey y G., Lake (Eds.), *El futuro de la dirección de recursos humanos* (pp. 28-34). Barcelona: Gestión 2000.
- Castillo, J. (2018). *Administración de personal un enfoque hacia la calidad*. Banco de la República de Colombia.  
[https://books.google.com.mx/books?id=1aXmDqJpEc8C&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=1aXmDqJpEc8C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Castillo, J. (2012). [http://www.unitexto.net/gestion\\_talento\\_humano.html](http://www.unitexto.net/gestion_talento_humano.html)
- Castillo, L. (2006). Indicadores de gestión en el área de gestión humana y su importancia en las organizaciones. *El Ágora USB*.
- Clary, E., & Snyder, M. (1999). The motivations to volunteer: theoretical and practical considerations. *Current Directions in Psychological Science*, 8, 156-159.  
<https://doi.org/10.1111%2F1467-8721.00037>
- Collings, D., Scullion, H., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*.
- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Correa, E. (2013). Evolución del concepto de recursos humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración: discusiones y aciertos. *Suma de*



- Negocios. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2215-910X2013000100109](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-910X2013000100109)
- Cozbi, P.C. (2005). *Métodos de investigación del comportamiento*. Editorial McGraw-Hill.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/bf02310555>
- Crawley, M.J. (2015). *Statistics: an introduction using R*. USA: Wiley.
- Cuesta, A. (2010). La gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá: Ediciones ECOE, pp. 448. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 45(1), Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Bogotá, Colombia.
- Cuesta, A. (2002). *Gestión del Conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos*. La Habana: Academia.
- Cusquisibán, O. (2020). Gestión del talento humano y satisfacción laboral en el I.E.P. Magda Portal de San Martín de Porres. Lima. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41814/Cusquisib%C3%A1n\\_COL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41814/Cusquisib%C3%A1n_COL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- De Castro, P. (2016). *Trabajadores en busca de narraciones: las consecuencias de las transformaciones del tiempo de trabajo sobre la configuración de las identidades narrativas de los trabajadores*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid. Madrid – España.
- Denison, D.R. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá: Legis.
- De la Calle et al. (2020). Análisis de la gestión del talento en función de sus dimensiones y procesos. Un estudio de casos. [https://revistas.javeriana.edu.co/filesarticulos/CA/33%20\(2020\)/20562876006/](https://revistas.javeriana.edu.co/filesarticulos/CA/33%20(2020)/20562876006/)
- De la Garza-Carranza, M.T., González-Frías, J.P., Cano-Ibarra, S.T., Vázquez Lara-De la Cruz, L.G. (2023). Analysis of the Psychosocial Factors of University Professors. *European Journal of Contemporary Education*, 12(1), 56-70. <https://doi.org/10.13187/ejced.2023.1.56>
- Dessler, G. & Valera, R. (2011). *Administración de Recursos humanos. Un enfoque Latinoamericano*. Editorial Pearson.

- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Pearson Educación.
- Dessler, G. (1994). *Administración de personal*. Ed. Prentice Hall. Hispanoamérica.
- Diario Oficial de la Federación [DOF]. (30 de junio de 2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/50882/A539.pdf>
- Díaz-Dumont, J.R., Ledesma-Cuadros, M.J., Tito-Cárdenas, J.V., & Carranza-Haro, L.R. (2023). Satisfacción laboral: algunas consideraciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 158-170. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.11>
- Di-Carlo, M. (2012). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1), 105-118.
- Dolan-Valle, J., & Schruler. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Ed. McGraw Hill.
- Durán, S.E., García-Guilianny, J., Paz-Marciano, A., & Boscán, M. (2021). Satisfacción laboral como actitud integradora de los individuos en organizaciones no gubernamentales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Especial 6). <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6>
- Escobar, M. (2019). Gestión del talento humano y la satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Distrito de Lurigancho-Chosica. Lima. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/2651>
- Ferreiro, P. & Alcázar, M. (2014). *Gobierno de personas en la empresa*. Editorial Planeta.
- Figuerola, E., Correa, M.L., & Gallegos, A. (2016). La gestión del departamento de talento humano en la capacitación y desarrollo del profesorado ecuatoriano. *INNOVA Research Journal*. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n11.2016.47>
- Figuerola-González, E.G., Tortolero-Portugal, R., Herrera, M. & Sotelo, J.G. (2024). Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo en la academia. *Revista Academia & Negocios*, 10(2), 210-221. <https://doi.org/10.29393/RAN10-13GTER40013>

- Forastieri (2005). Condiciones de Trabajo, Seguridad y Salud. Oficina Regional para Centroamérica, Haití, Panamá y República Dominicana. OIT.
- Frías-Navarro, D. (2022). *Apuntes de estimación de la fiabilidad de consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida*. Universidad de Valencia, España.
- Frías-Navarro, D. & Pascual-Soler, M. (2023). Lectura crítica y recomendaciones para redactar el informe de investigación. Universidad de Valencia, España. <https://doi.org/10.17605/osf.io/kngtp>
- Fuentes, L. (2007). *Gestión del Talento Humano en sistemas bibliotecarios de instituciones de Educación Superior*. Universidad de Zulia.
- Gago, A. (2002). Apuntes acerca de la Evaluación Educativa. Secretaría de Educación Pública, México.
- Gamboa, E.J. (2010). Satisfacción laboral: descripción teórica de sus determinantes. *Revista Psicología Científica.com*, 12(16). <https://psicolcient.me/x4kok>
- García, M. (2003). Del Clima organizacional a la cultura organizacional. En: II Encuentro de Investigación y docencia en administración. Asociación Colombiana de facultades de Administración – ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle.
- García-García, J.A., Reding-Bernal, A., & López-Alvarenga, J.C. (2013). Cálculo del tamaño de la muestra en investigación en educación médica. *Investigación en Educación Médica*, 2(8), 217-224. [https://doi.org/10.1016/s2007-5057\(13\)72715-7](https://doi.org/10.1016/s2007-5057(13)72715-7)
- García de Fanelli, A. & Moguillansky, M. (2014). La docencia universitaria en Argentina: Obstáculos en la carrera académica. *Education Policy Analysis Archives*, 22(1), 47. <https://doi.org/10.14507/epaa.v22n47.2014>
- García-Cadena, C.H. (2006). *La medición en ciencias sociales y en la psicología*, en Estadística con SPSS y Metodología de la Investigación (René Landeros Hernández y Mónica T. González Ramírez (comp.), editorial Trillas.
- García-Veiga, M. (2011). Análisis causal con ecuaciones estructurales de la satisfacción ciudadana con los servicios municipales. Facultad de Matemáticas. Santiago de Compostela, España: Universidad de Santiago de Compostela.

- Garrido, A. (2006). *Sociopsicología del Trabajo*. Bogotá: Editorial UDC.
- George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update. Boston: Allyn & Bacon.
- Goldhaber, G. (2005). *Comunicación Organizacional*. Editorial Diana.
- Goleman, D. (2018). *Inteligencia Emocional*, Barcelona, España. Ed. Kairos.
- Gómez, M. (2013). *Gestión del talento humano y la motivación laboral docentes en la I.E. República de Colombia-UGEL N°02-2012*. (Tesis de maestría). Universidad de Cali.
- González, T.F & Guillén, M. (2008). Organizational Commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of normative commitment. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 401-414. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9333-9>
- Griffin, R. & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional, gestión de personas y organizaciones*. Cengage Learning.
- Guerrero, P. (2019). Compromiso organizacional basado en el modelo de Meyer y Allen con los colaboradores de un banco Chiclayano.
- Guerrero, G. (2012). Gestión del talento humano y Cultura organizacional en las instituciones educativas. *Revista Ciencia y Trabajo*, 51, 185-191.
- Guttman, L. (1945). Una base para analizar la confiabilidad test-retest. *Psychometrika*, 10, 255-282.
- Haq, M. (2014). A comparative analysis of qualitative and quantitative research methods and a justification for adopting mixed methods in social research. Bradford Scholars. <https://hdl.handle.net/10454/7389>
- Hair, J.F. Jr., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Heskett, J.L. & Schlesinger, L.A. (1998). *Dirigir la organización altamente efectiva: desafíos para el siglo veintiuno*. En D. Ulrich, M. R. Losey y G. Lake (Eds.), *El futuro de la dirección de recursos humanos* (pp. 35-47). Barcelona: Gestión 2000.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. & Baptista-Lucio, P. (2016). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw Hill.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Pub. Co.

- Herzberg, F. (1977). One more time. How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 1968 (Traduce, española, Harvard Deusto, 1977).
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones: el software mental*. Madrid: Alianza.
- Huichi, N. (2019). *Motivación laboral*. [Universidad Peruana Unión].  
[https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2630/Carolina Trabajo Bachillerato 2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2630/Carolina_Trabajo_Bachillerato_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hutcheson, G. & Sofroniou, N. (1999). *The Multivariate Social Scientist: Introductory Statistics Using Generalized Linear Models*. Londres: Ed. Sage Publications.
- Ibañez, M. (2011). *Gestión del talento humano en la empresa*. Editorial San Marco.
- Ivancevich, J., Knopaske, R. & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. McGraw Hill.  
[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24903w/Comportamiento%20organizacional Ivancevich.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24903w/Comportamiento%20organizacional_Ivancevich.pdf)
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento*. Pearson Educación.
- Jérico, P. (2008). *Gestión del talento humano. Construyendo compromiso*. Prentice Hall.
- Jericó, P. (2001). *Gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall.
- Jiménez, J. (2008). Cuatro modelos de evaluación docente. Revista Electrónica Psicología Científica.com. *Psicología Educativa: Psicopedagogía*. Grupo PSICOM. <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-350-1-cuatro-modelos-deevaluacion-docente.html>
- Jiménez-Figueroa, A.E., Acevedo-Olea, D., Salgado-Concha, A.L., & Moyano-Díaz, E. (2009). Cultura trabajo-familia y compromiso organizacional en empresa de servicios. *Psicologia em Estudo*, 14(4).
- Kendall, M. (1938). A New Measure of Rank Correlation. *Biometrika*, 30(1-2), 81-89.  
<https://doi:10.1093/biomet/30.1-2.81>
- Langfred, C.W. & Moye, N.A. (2004). Effects on Task Autonomy on performance: An extended Model Considering Motivational, Informational, and Structural Mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 934-945.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.934>
- Lee, E., Park, T. & Tae, L. (2016). *Recursos humanos champions*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

- Lee, C. -C & Chen, C. -J. (2013). The relationship between employee commitment and job attitude and its effect on service quality in the tourism industry. *American Journal of Industrial and Business*, 03(02), 196-208. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2013.32025>
- Lechuga, E. (1998). *Estrategias para la optimización de los recursos humanos*. Ediciones Fiscales ISEF S. A.
- Lei, K.Y., Basit, A., & Hassan, Z. (2018). The Impact of Talent Management on Job Satisfaction: A Study among the Employees of a Travel Agency in Malaysia. *Indonesian Journal of Applied Business and Economic Research*, 1-19. <http://econbiz.org/index.php/ijaber/article/view/6>
- Lewis, R.E., & Heckman, R.J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Licandro, O.D., do Paço, A., Yapor, S., & Correa, P. (2022). Relación entre motivación y satisfacción en voluntarios corporativos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97). <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.7>
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston Harvard University Press, USA
- Madriaga, E. (2018). Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ventanilla, año 2018. Lima. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/21445>
- Macdonald, S., & Headlam, N. (2008). *Research Methods Handbook: Introductory Guide to Research Methods for Social Research*. Manchester, London: CLES.
- McClelland, D. (1989). Estudio de la Motivación Humana. Madrid: edición Narcea.
- McClelland, D. (1974). Informe sobre el perfil de motivación. Caracas: Fundación Venezolana.
- Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación de la Universidad Pedagógica Experimental*, 148-165. <https://www.redalyc.org/pdf/3761/376147131008.pdf>
- Martínez, C., Retamal, D., & Jiménez, C. (2017). Estudio Exploratorio de los Componentes que Influyen en la Satisfacción Laboral de los y las Auxiliares de



- Enfermería del Hospital de la Fuerza Aérea de Chile. Santiago.  
<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/145504>
- Martínez-Mediano, C. & Galán-González, A. (2014). Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos. Madrid, España: Editorial UNED.
- Masum, Abdul Kadar (2015). *Determinants of academic's job satisfaction: Empirical Evidence from private Universities in Bangladesh*.
- Maslow, A. & Lowry, R. (1973). Abraham Maslow y la psicología Transpersonal (1°ed). Buenos Aires: Ediciones Ateneo.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*.
- Maslow, A.H. (2018). *A theory of Human Motivation*. Ed. Wilder Publications.
- Mayorga-Ponce, R.B., Virgen-Quiroz, A.K., Martínez –Alamilla, A., Salazar-Valdez, D. (2020). Prueba Piloto. *Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de la Salud*, 9(17), 69-70.
- Medrano, L.A., & Muñoz-Navarro, R. (2017). Aproximación conceptual y práctica a los modelos de ecuaciones estructurales. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 11(1), 219-239. <https://doi.org/10.19083/ridu.11.486>
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). Tres componentes, conceptualización del compromiso organizacional. *Revista de la Gestión de Recursos Humanos*, 1(1), <https://doi.org/science/article/abs/pii/105348229190011Z>
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). Commitment in the workplace: theory. *Research & Application Canadian Psychology*, 40(4).  
<https://doi.org/https://www.proquest.com/docview/220807761>
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Mwesigwa, R., Tusiime, I., Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities. *Journal of Management Development*, 39(2), 253-268.  
<https://doi.org/10.1108/JMD-022018-0055>
- Molero, N. (2012). *Talento Humano en los ejes de formación docente*. Universidad Privada Rafael Bellosso Chacín, Venezuela.

- Montenegro, I. (2003). Evaluación del Desempeño Docente. Fundamentos, modelos e instrumentos. Magisterio, Bogotá, Colombia.
- Morán, G. & Alvarado, D. (2010). *Métodos de Investigación*. Editorial Pearson Educación. (pp. 42-44).
- Moreno-Galindo, E. (2013). Importancia de hipótesis en una investigación. <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/importancia-de-hipotesis-en-una.html>
- Moreno-Galindo, E. (2014). Características que deben tener una hipótesis. Recuperado a partir de <http://pasos-pesquisa-cientifica.blogspot.com/2014/>
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14.
- Murthy, S.N., & Bhojanna, U. (2009). *Business Research Methods* (2nd ed.). New Delhi, India: Excel Books India. Google Books.
- Nemur, L. (2016). *Productividad: Consejos y atajos de productividad para personas ocupadas*. Barcelona: Babelcube Inc.
- Ruiz-Mercader, J.; Ruiz-Santos, C.; Martínez-León, I.; & Peláez-Ibarrondo, J.J. Modelo para la gestión del cambio organizacional en las pymes. <https://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>
- Ocampo, J.; Castro, W.; Becerra, G. & Herrera, B. (2014). Características del perfil docente de los programas de Administración y sus competencias para la docencia. *Trazos & Diseños S.A.S*. Bogotá – Colombia.
- Onifade, I., Keinde, E., & Kehinde, E. (2009). Levels of Job Satisfaction and Performance of Sports Officers in Lagos State Secondary Schools. *Research in Health Physics Educ Recreat Sport Dance* (Spr / Summ).
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2009). Dirección de Educación Programa para la Gestión de Instituciones de Educación Superior. <https://www.oecd.org/education/imhe/42945795.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2019). Perspectivas económicas de América Latina 2019, Desarrollo de transición. <https://doi.org/10.1787/g2g9ff1a-es>



- Palma-Carrillo, S. (2014). Motivación y clima laboral en el personal de entidades universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*, 3(1), 11. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v3i1.4909>
- Palma, S. (2004). *Construcción de la escala de clima laboral (CL-SPC) en una muestra de trabajadores dependientes de Lima Metropolitana*. Lima, Perú.
- Palma, S. (2004). *Escala clima laboral CL-SPC*. Lima: Cartolan.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell London.
- Peña, M. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. Madrid: Universidad Pontificia de Ica. <http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/3084/TESIS%20FINAL.%28Elmer%20Alfonso%20Chuquilin%20Estrada%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Editorial Graó.
- Pfeffer, J. (1996). *Ventaja competitiva a través de la gente: cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*. México: CECSA.
- Polo-Vargas, J.D., Fernández-Ríos, M., Bargsted, M., & Ferguson-Fama, L. (2017). Relationship between organizational commitment and life satisfaction: Mediation of employee engagement. *Universia Business Review*.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*.
- Restrepo, F. (2009). Instrumentos para auditar la gestión del talento humano: Una propuesta de competitividad y productividad. Capítulo de memoria, presentado en la XLIV Asamblea del Consejo Latinoamericano de Facultades de Administración. Ecuador. [http://www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01\\_submission\\_452.pdf](http://www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01_submission_452.pdf)  
[http://www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01\\_submission\\_452.pdf](http://www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01_submission_452.pdf)
- Rietveld, T. & van Hout, R. (1993). *Statistical techniques for the study of language and language behaviour*. Berlin, Germany: De Gruyter Mouton. <https://doi.org/10.1515/9783110871609.1>
- Robbins, S., & Judge, T.A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall.
- Robbins, S. (2017). *Comportamiento Organizacional*. San Diego: Pearson.

- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Diego State University. Pearson Educación.
- Rodríguez, M.D. (2005). Diagnóstico del clima organizacional. *Diagnóstico organizacional*, 159-177. [http://data-beca.uncd.edu.co/contenido/102025/haciala\\_organización\\_flexible.php](http://data-beca.uncd.edu.co/contenido/102025/haciala_organización_flexible.php)
- Rodríguez-Lagunas, J., Leyva-Piña, M.A., Hernández-Vázquez, J.M. (2020). La reforma de la educación superior en México, entre la espada y la pared. La mirada de los universitarios. *Polis*, 16(1), 7-31. [https://doi.org/10.24275/uam/izt/dcsh/polis/2020v16n1/rodriguez\[inSpanish\]](https://doi.org/10.24275/uam/izt/dcsh/polis/2020v16n1/rodriguez[inSpanish])
- Román, O., Arbeláez, G. & Patino, C. (2012). Gerencia integral desde la perspectiva de un modelo de planeación estratégica. *Gestión & Desarrollo*.
- Romero, O. (2006). *Las organizaciones emergentes y el nuevo trabajador*. Memorias EVEMO 6.
- Sánchez, C. (2021). Impacto del trabajo a turnos sobre la salud y la satisfacción laboral de los trabajadores en España. *Revista Sociedad de Estado*, 36(1). <https://www.scielo.br/j/se/a/7hXDcZm4mwNss8zY5LzrZDH/>
- Sánchez, E. (2018). Gestión del talento humano y la satisfacción laboral en la Institución Educativa Particular Corazón de Jesús en Puente Piedra, 2018. Lima. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/24463>
- Sagastegui, J. & Valiente, Y. (2014). El capital intelectual y su incidencia en la valorización de los activos de las Mypes de la Ciudad de Trujillo, Perú. *Revista Ciencia y Tecnología*. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/707/0>
- Salanova, M., & Llorens, S. (2011). Hacia una perspectiva psicosocial del burnout. Cuando el trabajo “nos quema”. E agulló Tomás. Nuevas formas de organización en el trabajo y la empleabilidad. Universidad de Oviedo. España.
- Salazar-Marmolejo, L., & Ospina-Nieto, Y. (2020). Satisfacción laboral y desempeño. *Revista de investigación en Ciencias Estratégicas*, 6(1),
- Secretaría General de Planeación [SGP]. (2022). Programa de Desarrollo Institucional de la Universidad Estatal de Sonora, 2022-2025. <https://ues.mx/archivos/transparencia/0737Programa%20de%20Desarrollo%20Institucional%202022-2025.pdf>

- Snell, S. & Bohlander, W. (2013). *Administración de recursos humanos*. CENGAGE.
- Sotelo, J., & Figueroa, E. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 582-609. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>
- Tirso, J.A. (2008). Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio Social: Factores claves e influyentes para el éxito *Personal, Create Space*.
- Tocas-Duran. (2023). Satisfacción laboral en el contexto peruano. <https://journals.continental.edu.pe/index.php/apuntes/article/view/861/791>
- Triadó-Ivern, X.M., Aparicio-Chueca, P., Freixa-Niella, M. & Torrado-Fonseca, M. (2015). *Satisfacción y motivación del profesorado en el primer curso en grados de ciencias sociales*. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 13(1), 203. <https://doi.org/10.4995/redu.2015.6454>
- Trofimov, A., Bondar, I., Trofimova, D., Miliutina, K., & Riabchych, I. (2017). Organizational commitment factors: role of employee work engagement. *Revista Espacios*, 38(24).
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition* Boston. MA: Harvard Business School.
- Ulrich, D., Losey, M.R. & Lake, G. (1998). *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000 y Aedipe.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions: cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Granica.
- UNESCO. (2016). Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000248073\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000248073_spa)
- Urbina, N. & Monteza, L. (2014). Diagnóstico Y Propuesta Para Mejorar El Clima Organizacional En La Empresa Ny Ingenieria S.A.C Ubicada En La Ciudad De Chiclayo. Licenciatura. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Ureña, P. (2018). *Felicidad en el trabajo*. España: ELEARNING S.L.
- Valdés, H. (2002). La evaluación del desempeño del docente. Biblioteca Digital del Mineduc. Fortalecimiento Docente. Ministerio de Educación, Gobierno de Chile. [www.mineduc.cl/biblio/documento/hector\\_valdes.doc](http://www.mineduc.cl/biblio/documento/hector_valdes.doc)

- Vaillant, D. (2007). Mejorando la formación y el desarrollo profesional docente en Latinoamérica. *Revista Pensamiento Educativo*, 41(2), 207-222.
- Vallejo, O. (2010). Satisfacción Laboral, utopía o realidad. <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/1081/Satisfaccion%20Laboral.pdf?sequence=1&isAllowed>
- Vargas-Echeverría, S.L., & Flórez-Galaz, M.M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investigación Bibliotecológica*, 33(79), 14-19. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913>
- Vásquez, A. (2008). *Gerencia Contemporánea*. <http://google.over-blog.es/article-28524229.html>
- Vereau, G. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima*. (Tesis de Maestría). Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú. <http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1640/GiVereauC.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vinueza, A. (2017). Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba-Ecuador. Lima. [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6557/Vinueza\\_a\\_ja.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6557/Vinueza_a_ja.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Villanueva, A. & González, E. (2005). *Gestión en las compensaciones I*. Manual del participante. Santiago de Chile.
- Vogel, D. (2008). Le marché de la vertu. Possibilités et limites de la responsabilité sociale des entreprises. *Paris, ECONOMICA*. Traduction de l'américain par Terny, J-G.
- Werther, W., Davis, K. & Guzmán, P. (2019). *Administración del Capital Humano*. McGraw-Hill.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

- Zamora, G. (2009). Compromisos organizacionales de los profesores chilenos y su relación con la intención de permanecer en sus escuelas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 41(3), 445-460.
- Zamudio, R. (2009). Apuntes de la Asignatura de Metodología de la Investigación. Programa de Doctorado en Administración. Universidad Autónoma de Tlaxcala. (pp. 78-87).
- Zelada, E. (2018). *La gestión del talento humano y la Satisfacción laboral en los Docentes de la Universidad Tecnológica del Perú*, 2017. Lima. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/17305>
- Zelada-Florez, E.A. (2020). La Gestión del talento humano y la satisfacción laboral en Docentes universitarios. *CIENCIAMATRIA*, 6(1), 793-809. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i1.387>
- Zepeda, J. (2016). Involucramiento laboral y productividad en un agro negocio de Sinaloa, México. [http://Dialnet-InvolucramientoLaboralYProductividadEnUnAgronegoci-6577482%20\(6\).pdf](http://Dialnet-InvolucramientoLaboralYProductividadEnUnAgronegoci-6577482%20(6).pdf)
- Zurita, F., Rojas, M., Linares, D., López, C., Martínez, A., & Castro, M. (2015). Satisfacción laboral en el profesor de educación física de Cienfuegos (Cuba). *Revista de Ciencias Sociales*. <https://doi.org/10.31876/rcs.v21i2.25721>

## **Anexo 1. Aprobación del comité de ética.**



### **EL COMITÉ DE ÉTICA DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL IBEROAMERICANA**

#### **CERTIFICA**

Que el proyecto de investigación titulado **"LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE SONORA"** el cual forma parte del programa **Doctorado en Proyectos** cuyo Autor es **Bethania Irelia Meza López** y cuyo Director de Tesis es **Dr. Luis Enrique Ibarra Morales**, fue evaluado y aprobado por parte del Comité de Ética de la **Universidad Internacional Iberoamericana**, en su sesión del **26 de mayo de 2023**.

El consentimiento informado elaborado para este proyecto incluye los aspectos requeridos para proveer la información necesaria a las personas que se incluyan en el estudio y el investigador principal debe garantizar la obtención del documento firmado por cada uno de los participantes en el estudio.

El Comité de Ética conceptúa que el proyecto cumple con los requisitos de calidad exigidos y en consecuencia otorga su aprobación; el respectivo concepto se consigna en el acta **N° CR-196** de la correspondiente sesión.

Se expide este certificado el **26 de mayo de 2023**.

**Dr. Antonio Pantoja Vallejo**  
Presidente  
Comité de Revisión Ética

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL IBEROAMERICANA

Calle 15 No. 36 entre 10 y 12 - Colonia IMI III > Campeche - México - CP 24560  
Tel. (981) 81 10248 > [contacto@unini.edu.mx](mailto:contacto@unini.edu.mx) > [www.unini.edu.mx](http://www.unini.edu.mx)

## Anexo 2. Cuestionario para evaluar la gestión del talento humano

### CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE SONORA

La presente tesis doctoral pretende obtener información relevante, a través de los docentes adscritos a la diferente oferta educativa de nivel superior de la Universidad Estatal de Sonora en sus cinco Unidades Académicas, por medio de tres cuestionarios. El primero, el cuestionario de gestión del talento humano del autor Vázquez (2008), cuyo objetivo es evaluar e identificar la gestión del talento humano en las organizaciones; el segundo, es la Escala de Clima Laboral (CL-SPC) elaborada por la psicóloga Sonia Palma (1999), el cual constituye un modesto aporte a la medición psicológica en ambientes laborales de la realidad presente y, el tercero, es el utilizado para medir el grado de compromiso organizacional (Zamora, 2009). El tiempo de respuesta para los cuestionarios es de 25 a 35 minutos aproximadamente. Gracias por su atenta participación.

Folio No. \_\_\_\_\_

#### Datos Generales

##### Género

Masculino	
Femenino	

##### Rango de edad

Menor a 24 años	
De 24 a 30 años	
De 31 a 40 años	
De 41 a 50 años	
De 51 en adelante	

##### Escolaridad

Licenciatura	
Maestría	
Doctorado	
Posdoctorado	
Especialidad	

##### Estado civil

Soltero(a)	
Casado(a)	
Viudo(a)	
Divorciado(a)	
Unión libre	

##### Unidad Académica de adscripción

San Luis Río Colorado	
Hermosillo	
Magdalena	
Navjoa	
Benito Juárez	

Tipo de contratación: Determinado \_\_\_\_\_ Indeterminado \_\_\_\_\_

##### Categoría de contratación

Profesor por Asignatura Nivel 1	
Profesor por Asignatura Nivel 2	
Profesor por Asignatura Nivel 3	

Profesor Adjunto 1	
Profesor Adjunto 2	
Profesor Asociado Nivel 1	
Profesor Asociado Nivel 2	
Profesor Asociado Nivel 3	
Profesor Asociado Nivel 4	
Profesor Investigador Nivel 1	
Profesor Investigador Nivel 2	
Profesor Investigador Nivel 3	
Profesor Investigador Nivel 4	
Profesor Investigador Nivel 5	
Técnico Académico Nivel 1	
Técnico Académico Nivel 2	

### **Carrera de adscripción**

Ambiental	
Ambiental Industrial	
Automatización de Procesos	
Biomédico	
Biotechnología Acuática	
Geociencias	
Horticultura	
Industrial	
Industrial en Electrónica	
Industrial en Manufactura	
Logística y Transporte	
Mecatrónica	
Software	
Tecnología de Alimentos	
Acuicultura	
Administración de Empresas	
Administración de Empresas (Virtual)	
Administración de Empresas Turísticas	
Agronegocios	
Comercio Internacional	
Contaduría	
Criminología	
Ecología	
Enfermería	
Enseñanza del Inglés	
Entrenamiento Deportivo	
Finanzas e Inversiones	
Fisioterapia	
Gestión y Desarrollo de Negocios	
Nutrición Humana	
Aplicaciones Móviles (Nivel Técnico)	
Moldeo de Plásticos (Nivel Técnico)	



Vázquez (2008, p. 34) define la gestión del talento humano como “una actividad que implica tomar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos y una formación profesional”, en función de tres dimensiones: comportamiento organizacional, comunicación y compensación laboral. En ese sentido, se presentan varias opciones en una escala de Likert de cinco puntos que va desde (en muy poca medida...hasta en muy gran medida), entre las que usted elegirá una opción marcando con una “X” aquella casilla que mejor represente su percepción.

**Nunca [1]**

**Casi nunca [2]**

**A veces [3]**

**Casi siempre [4]**

**Siempre [5]**

#	Ítem	Escala de medición				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	El jefe de carrera o la autoridad de la institución organiza y programa el trabajo en equipo					
2	Se brinda oportunidad de innovar para hacer las cosas en forma diferente, asumiendo la responsabilidad necesaria					
3	La cultura organizacional de nuestra Universidad nos hace diferentes de las demás					
4	Las responsabilidades asignadas me dan sentido de logro y me permiten realizar contribuciones importantes en la UES					
5	Todos trabajamos para lograr nuestros objetivos institucionales					
6	Respetamos el Contrato Colectivo de Trabajo y los demás reglamentos normativos de la UES					
7	Mis compañeros de trabajo comparten conmigo información que me ayuda a realizar mi trabajo					
8	A mi grupo de trabajo se le permite adoptar rápidamente nuevas y mejores manera de hacer las cosas					
9	El coordinador o jefe de carrera revisa y está al tanto del trabajo realizado por nosotros					
10	Las responsabilidades asignadas permiten a las personas aplicar por completo sus habilidades					
11	El coordinador o jefe de carrera considera seriamente las inquietudes del personal					
12	Mantengo comunicación permanente con mis colegas, directivos y padres de familia.					
13	Sostengo relaciones amigables y armónicas con los diferentes niveles de mi comunidad					
14	Evito conflictos personales con mis colegas					
15	Nuestras buenas ideas son enviadas a los niveles superiores para que sean tomadas en cuenta					
16	Me limito a relacionarme con mis colegas sólo dentro de la UES. Fuera de ella, aunque se propicie la situación no lo hago.					
17	El coordinador o jefe de carrera es autoritario y no tiene en cuenta nuestras opiniones					
18	El coordinador o jefe de carrera limita nuestra participación durante las reuniones de trabajo y de academia					
19	El jefe de carrera, en su trato, no tiene en cuenta nuestras diferencias, las características de cada uno					
20	En la UES no se permite que expresemos nuestras emociones y sentimientos					

21	Las condiciones de trabajo con las que cuenta la UES son buenas					
22	Estoy contento con el salario que percibo					
23	Cubre con su salario sus necesidades básicas					
24	La UES reconoce el trabajo que usted desempeña					
25	Recibe una compensación laboral de acuerdo con sus habilidades y experiencias					
26	Se realiza felicitaciones y reconocimiento público por la labor que desempeña					
27	El trabajo es evaluado en forma justa					
28	Los problemas personales afectan mi trabajo					
29	Considera que el trabajo que desempeña es de acuerdo con sus capacidades y conocimientos					
30	Disfruta de las vacaciones otorgadas durante el año electivo					

### Anexo 3. Cuestionario para evaluar el clima laboral

Nivel de percepción global del ambiente laboral y específico con relación a las cinco dimensiones: Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales. Atendiendo a cómo usted se siente con respecto a las cinco dimensiones del clima laboral en la institución, se presentan varias opciones en una escala de Likert de cinco puntos que va desde (Ninguno o Nunca... hasta Todo o Siempre), entre las que usted elegirá una opción marcando con una "X" aquella casilla que mejor represente su percepción.

**Ninguno o Nunca [1]**

**Poco [2]**

**Regular o Algo [3]**

**Mucho [4]**

**Todo o Siempre [5]**

#	Ítem	Escala CLS-PC				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Existen oportunidades de progresar en la institución					
2	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados					
3	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo					
4	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros					
5	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse					
6	La institución promueve la capacitación que se necesita					
7	La institución promueve el desarrollo del personal					
8	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadora					
9	Se reconocen los logros en el trabajo					
10	Se valora los altos niveles de desempeño					
11	Se siente compromiso con el éxito en la institución					
12	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
13	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización					
14	Los trabajadores están comprometidos con la institución					
15	En la institución, se hacen mejor las cosas cada día					
16	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal					
17	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante					
18	Cumplir con los productos y/o servicios de la institución, son motivo de orgullo del personal					
19	Hay una clara definición de visión, misión y valores en la institución					
20	La institución es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					
21	El jefe inmediato brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
22	En la institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
23	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea					

24	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo					
25	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas					
26	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					
27	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo					
28	Los objetivos de trabajo están claramente definidos					
29	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					
30	Existe un trato justo en la institución					
31	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
32	En mi oficina, departamento o carrera, la información fluye adecuadamente					
33	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa					
34	Existen suficientes canales de comunicación					
35	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía en la institución					
36	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos					
37	La institución fomenta y promueve la comunicación interna					
38	El jefe inmediato escucha los planteamientos que se le hacen					
39	Existe colaboración entre el personal de las diversas carreras o departamentos de la institución					
40	Se conocen los avances en otras áreas de la institución					
41	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí					
42	Los objetivos de trabajo son retadores					
43	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad					
44	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado					
45	Cuento con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede					
46	Existe buena administración de los recursos					
47	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones					
48	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución					
49	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo					
50	La remuneración está de acuerdo con mi desempeño y logros					

## Anexo 4. Cuestionario para evaluar el compromiso organizacional

Zamora (2009) define el compromiso organizacional como la interiorización e identificación de los colaboradores con los objetivos organizacionales, producto de que éste observa una correspondencia entre las metas y sus objetivos personales, a partir de tres dimensiones: Compromiso Afectivo (CA), Compromiso de Continuación (CC) y Compromiso Normativo (CN). En ese sentido, se presentan varias opciones en una escala de Likert de cinco puntos que va desde (en muy poca medida...hasta en muy gran medida), entre las que usted elegirá una opción marcando con una "X" aquella casilla que mejor represente su percepción.

**Nunca [1]**

**Casi nunca [2]**

**A veces [3]**

**Casi siempre [4]**

**Siempre [5]**

#	Ítem	Escala de medición				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Tengo confianza en los valores de la Universidad Estatal de Sonora					
2	Cuento con diversas opciones de trabajo					
3	Existen circunstancias que estrechen fuertemente mi relación laboral con la Universidad Estatal de Sonora					
4	Me he integrado plenamente con la Universidad Estatal de Sonora					
5	He recibido algún tipo de apoyo especial de parte de la Universidad Estatal de Sonora					
6	Tendría sentimiento de culpabilidad si dejara la institución en estos momentos					
7	Tengo voluntad por dar mayor esfuerzo de lo normal para el éxito de la Universidad Estatal de Sonora					
8	He analizado las ventajas y desventajas de pertenecer o no a la Universidad Estatal de Sonora					
9	Poseo capacidades y aptitudes para encontrar otro empleo					
10	La Universidad Estatal de Sonora tiene un gran significado para mí					
11	Tengo una sensación de deuda con la Universidad Estatal de Sonora					
12	Estoy convencido que la institución satisface mis necesidades					
13	Manifiesto orgullo de pertenecer a la Universidad Estatal de Sonora					
14	Siento apego emocional a la Universidad Estatal de Sonora					
15	Aceptaría cualquier tipo de asignación de labores para poder seguir trabajando en esta institución					
16	Si no hubiera dado tanto de mí mismo en la Universidad Estatal de Sonora, podría haber considerado otra opción de trabajo					
17	Otras personas dependen de mis ingresos de la Universidad Estatal de Sonora					
18	Sería duro para mí dejar la Universidad Estatal de Sonora, inclusive si lo quisiera					
19	Hoy, permanecer en la Universidad Estatal de Sonora, es una cuestión de necesidad como de deseo.					

20	Soy leal a la Universidad Estatal de Sonora					
21	Tengo la obligación de permanecer en la Universidad Estatal de Sonora					