

**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ**

**TEMA:**

**La gestión del talento humano y su incidencia en el  
desempeño laboral en Placa Centro DISALME Cía. Ltda.  
De la ciudad de Manta en el año 2016**

**AUTORA:**

Ruiz Ronquillo Ehimy Itzel

**Facultad de Ciencias Administrativas  
Carrera de Administración de empresas**

Septiembre – 2017

Manta – Ecuador

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

Certifico que la señorita egresada RUIZ RONQUILLO EHIMY ITZEL, realizó su trabajo final de titulación en la Ciudad de Manta, sobre el tema de investigación “LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN PLACA CENTRO DISALME CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE MANTA EN EL AÑO 2016.”, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto, bajo mi asesoría, análisis, coordinación y colaboración.

La responsabilidad de la investigación, resultados y conclusiones del presente trabajo, pertenecen única y exclusivamente a la autora.

CERTIFICO,

---

Ing. Audrey Holguín  
TUTORA

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

La responsabilidad del contenido, los conceptos desarrollados, los análisis realizados y las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo final de titulación me corresponde de manera exclusiva, y el patrimonio del mismo a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Manta, 29 de septiembre de 2017

---

Ruiz Ronquillo Ehimy Itzel

CI. 131146062-8

**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL DE REVISION Y SUSTENTACIÓN**

**TÍTULO:** *“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN PLACA CENTRO DISALME CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE MANTA EN EL AÑO 2016”*

***TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN***

Sometido a consideración del Tribunal de Seguimiento y Evaluación, legalizada por el Honorable Consejo Directivo como requisito previo a la obtención del título de:

***INGENIERA COMERCIAL***

APROBADO POR:

---

PRESIDENTE(A) DEL TRIBUNAL

---

PROFESOR(A) MIEMBRO

---

PROFESOR(A) MIEMBRO

---

SECRETARIO(A) DEL TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

A Dios, por haberme concedido la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan significativo de mi formación profesional.

A mi familia por ser mi pilar, inspirarme y brindarme su apoyo en todo tiempo.

Ruiz Ronquillo Ehimy Itzel

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, ya que han servido de guía en este camino, y siendo un pilar importante me han hecho crecer como persona y superar etapas para mi formación profesional.

A Disalme Cía. Ltda., por haberme permitido concluir una fase de mi formación profesional dentro de su reconocida entidad.

Al tutor por compartir sus conocimientos durante este periodo y guiarnos durante todo el proceso.

A mi familia por su amor y apoyo incondicional.

Ruiz Ronquillo Ehimy Itzel

# ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	x
---------------	---

INTRODUCCIÓN .....	1
--------------------	---

## **CAPÍTULO I**

### **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL**

1.1. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO .....	6
1.1.1. Definición de gestión.....	6
1.1.2. Definición de talento humano.....	7
1.1.3. Gestión del talento humano .....	7
1.1.4. Gestión del desempeño .....	10
1.1.5. Planeación estratégica de la gestión del talento humano .....	11
1.2. INCIDENCIA.....	12
1.3. EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL .....	13
1.3.1. Principios de la evaluación del desempeño .....	13
1.3.2. Indicadores estratégicos e indicadores de gestión.....	14
1.3.3. Ventajas de la Evaluación del Desempeño.....	15
1.3.4. Elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño .....	16

## **CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE CAMPO**

### **EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL**

2.1. DISALME CÍA. LTDA.....	17
2.1.1. Generalidades.....	17
2.1.2. Ubicación geográfica.....	18
2.1.3. Misión.....	19
2.1.4. Visión .....	19
2.1.5. Valores institucionales .....	19
2.1.6. Organización administrativa .....	20

2.2. METODOLOGÍA .....	20
2.2.1. Población y muestra.....	21
2.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	22
2.3.1. Diagnóstico de la gestión del talento humano.....	22
2.3.2. Evaluación de desempeño laboral .....	25
2.3.3. Análisis de incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral.....	27

### **CAPÍTULO III**

#### **ACCIONES PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA DISALME CÍA. LTDA.**

3.1. INTRODUCCIÓN.....	28
3.2. OBJETIVOS.....	28
3.3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	29

### **CAPÍTULO IV**

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

4.1. CONCLUSIONES .....	33
4.2. RECOMENDACIONES.....	34

BIBLIOGRAFÍA .....	35
--------------------	----

ANEXOS .....	38
--------------	----

## ÍNDICE DE CONTENIDO COMPLEMENTARIO

- **Índice de cuadros**

Cuadro 1.	Metodología, métodos, técnicas y unidades de análisis e información .....	20
Cuadro 2.	Matriz de acciones para la gestión del talento humano de la empresa DISALME Cía. Ltda. ....	29

- **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1.	Pasos de la planeación estratégica de talento humano.....	12
Ilustración 2.	Ubicación geográfica de la empresa DISALME Cía. Ltda. ...	18
Ilustración 3.	Organigrama de la empresa DISALME Cía. Ltda. ....	20
Ilustración 4.	Resumen de resultados del diagnóstico de la gestión del talento humano en la empresa DISALME Cía. Ltda. ....	22
Ilustración 5.	Resultados del diagnóstico del desempeño laboral en el área administrativa de la empresa DISALME Cía. Ltda. ....	25
Ilustración 6.	Resultados del diagnóstico del desempeño laboral en el área operativa de la empresa DISALME Cía. Ltda. ....	25
Ilustración 7.	Resumen de resultados del diagnóstico del desempeño laboral en la empresa DISALME Cía. Ltda. ....	26

- **Índice de anexos**

Anexo 1.	Encuesta para diagnóstico de la gestión del talento humano	39
Anexo 2.	Encuesta para diagnóstico del desempeño laboral .....	40
Anexo 3.	Tabulación de las encuestas de diagnóstico de la gestión de talento humano. ....	41
Anexo 4.	Tabulación de las encuestas para diagnóstico del desempeño laboral.....	42
Anexo 5.	Cédula analítica de la evaluación realizada a la gestión del talento humano y el desempeño laboral .....	43

## RESUMEN

Gestión del talento humano es el conjunto integrado de procesos diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores. Un sistema de gestión de talento humano mide y administra el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional.

El objetivo de la presente investigación es identificar la incidencia que tiene de la gestión del talento humano en el desempeño laboral, aplicado en la empresa DISALME Cía. Ltda., distribuidora de la red Placacentro Masisa, que comercializa materia prima y complementaria para la fabricación de muebles en la ciudad de Manta. Éste objetivo se genera en base a la observancia de deficientes políticas de gestión de talento humano en la empresa objeto de estudio, limitando la posibilidad de potenciar su productividad en base a aspecto de la administración. De los métodos cualitativos, se desarrolla la exposición de conceptos y fundamentos utilizando el nivel bibliográfico y documental, de tipo descriptivo; asimismo se realiza un diagnóstico de campo, donde se utilizan técnicas análisis de datos, los mismos que serán obtenidos mediante herramientas de recolección como entrevistas y encuestas. Mediante esta metodología se desarrolla un marco teórico referencial, en base al cual se ejecuta una evaluación a la gestión de talento humano y a la productividad laboral, de la cual resulta la propuesta de acciones para la gestión de talento humano de la empresa analizada, que permita repotenciar su productividad.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión de talento humano, desempeño laboral, incidencia, productividad, DISALME Cía. Ltda.

## INTRODUCCIÓN

La gestión de los recursos humanos en las empresas ha cambiado drásticamente a lo largo de los años; anteriormente, los departamentos de recursos humanos estaban enfocados a funciones exclusivas, como contrataciones, nóminas y beneficios; pero ahora, las compañías comienzan a entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización.

Hoy en día las organizaciones son conscientes de la importancia de contratar a personal, según el potencial y no solamente según la experiencia; para así proporcionar la formación adecuada y ejecutar programas para abordar el rendimiento y el desarrollo de sus habilidades. En otras palabras, esta práctica se basa en la obtención de mejores resultados para el negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre la ejecución de la estrategia logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales.

Prieto (2013) define a la gestión de talento humano como “los aspectos decisivos que llevarán al éxito a una empresa por lo cual se deben mantener los objetivos claros”. En su obra explica que a los trabajadores se los debe atraer, retener, motivar, desarrollar y ubicar el mejor talento, de esta manera se sentirán cómodos y felices, en la actualidad el talento humano es lo que hace la diferencia entre una empresa y otra es por esto que es tan importante tener un buen modelo de la misma. Es así como Samaniego y Dota (2015) determinaron un déficit en la gestión de talento humano por lo cual se propone e implementa un modelo propuesto por Martha Alles “que interrelaciona a 3 subsistemas de recursos humanos: (1) reclutamiento y selección, (2) evaluación, (3) formación y desarrollo” lo que permite lograr los objetivos con más eficacia de la unidad de análisis examinada. Massaro (2015) evalúa las empresas del rubro IT y obtiene que estas gastan mucho dinero en capacitar a su personal contratado, y no gestionan el talento humano de cada persona lo cual genera muchas veces pérdidas de personal, es decir se gasta dinero en personas que muy

probable su rentabilidad no será regular, como solución el expone que sería mejor darle más importancia al talento de cada trabajador así ellos se sentirán a gusto en su trabajo y capacitarlos según su talento así se garantizara el logro de los objetivos corporativos. En conclusión, todos los modelos de gestión de talento humano buscan cumplir los objetivos de la empresa satisfactoriamente.

DISALME Cía. Ltda. De la ciudad de Manta, es una empresa asociada a la red Placacentro Masisa, la cual opera como un negocio de cooperación conjunta entre Masisa y una serie de tiendas especializadas (distribuidores) que concentran en un solo lugar todo para el carpintero y mueblista, ofreciendo un amplio mix de productos Masisa y complementarios para la fabricación de muebles. Como factor de valor, Placacentro Masisa entrega a sus clientes servicios de calidad como la optimización de corte, dimensionado de tableros, enchapado de cantos, instalación de bisagras, entre otros servicios.

La red Placacentro Masisa, apoya a la empresa DISALME Cía. Ltda. En cuanto a la provisión de productos y capacitación del personal, no obstante, la empresa no cuenta con políticas propias, claramente identificadas y definidas para realizar la gestión de su talento humano, lo que genera la posible infra-optimización de este recurso respecto al desempeño laboral.

La pregunta científica principal, radica entonces en ¿cómo incide la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los empleados de la empresa DISALME Cía. Ltda.?, enfocándonos en ¿Qué sustento teórico existe sobre esta relación?, ¿cuál es la situación actual de la empresa DISALME respecto a su gestión del talento humano y el desempeño laboral de sus empleados? y ¿cuáles son las acciones para la gestión del talento humano que debe adoptar la empresa DISALME Cía. Ltda. para mejorar su desempeño laboral?

La problemática planteada genera el interés ya que se podrá aplicar en la investigación conocimientos adquiridos para el análisis respectivo y proponer alternativas de solución más viables. El estudio de la gestión del talento

humano en la empresa en mención, es de vital importancia porque permitirá establecer una metodología adecuada para el mejoramiento en el desempeño laboral de los colaboradores, aplicable a otras empresas o instituciones que se desarrollen en el contexto de la mueblería. Además este estudio servirá para incrementar la productividad de DISALME Cía. Ltda. y el desarrollo y bienestar de sus empleados, lo que generará un impacto socio económico en su entorno. Por otra parte el interés demostrado por los directivos de la empresa, en apoyar el desarrollo de este trabajo, ayudará a que se ejecute con toda la colaboración del caso, tornándose en un proyecto viable en el cual los beneficiarios directos son los trabajadores y la empresa.

El objeto de estudio de la investigación es la gestión del talento humano y el campo de acción el desempeño laboral presentado

El objetivo general consiste en identificar la incidencia que tiene de la gestión del talento humano en el desempeño laboral, aplicado en la empresa DISALME Cía. Ltda., del cual subyacen los siguientes objetivos específicos:

- Desarrollar un marco teórico relacionado a la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral.
- Diagnosticar el desempeño laboral de los empleados y las acciones actuales respecto a la gestión de talento humano.
- Plantear una propuesta de acciones para la gestión del talento humano en la empresa DISALME Cía. Ltda.

La planeación y puesta en marcha de acciones para la gestión del talento humano incide positivamente en el desempeño laboral de los clientes internos de la empresa DISALME Cía. Ltda.

*Variable independiente:* Gestión del talento humano

*Variable dependiente:* Desempeño laboral

La población está compuesta por la nómina administrativa y operativa de la empresa DISALME Cía. Ltda., es decir, una totalidad de 23 personas, seis administrativas y 17 operativas.

Bajo las modalidades: bibliográfica y de campo, en niveles exploratorios y descriptivos, los métodos empíricos aplicables son la observación científica que se realiza mediante la visita a las instalaciones de la empresa DISALME Cía. Ltda. verificando el clima organizacional, lo que complementará al método encuesta mediante el cual se realizará el diagnóstico a la gestión del talento humano efectuada por la administración y al desempeño laboral de los empleados. Los métodos teóricos utilizados son análisis, síntesis, deducción e inducción.

Se realiza un análisis de las fuentes bibliográficas relacionadas a la teoría sobre la gestión del talento humano, descomponiendo y clasificando el tema para su análisis pormenorizado, haciendo posible determinar elementos de juicio que justifiquen su incidencia en el desempeño laboral de los empleados. Con base a éste arqueo bibliográfico se desarrolla una metodología que permita la ejecución de un diagnóstico del desempeño laboral de los empleados y las acciones que ejecuta actualmente la administración respecto a la gestión de dicho talento humano. Una vez realizada la evaluación diagnóstica, se procede a analizar la incidencia que generó la gestión sobre el desempeño en el periodo 2016. Finalmente, mediante el análisis de los puntos críticos y falencias más notorias, se plantea una propuesta de acciones para la gestión del talento humano en la empresa DISALME Cía. Ltda. que le permita elevar el desempeño laboral de sus colaboradores, y consecuentemente su potencializar su productividad económica.

Las tareas científicas planteadas son las siguientes:

- Recopilación de fuentes bibliográficas
- Análisis y organización de la información
- Desarrollo de herramientas de recolección de datos

- Ejecución de las herramientas de recolección y tabulación de los datos obtenidos
- Realizar el diagnóstico situacional comparativo
- Identificar punto críticos
- Plantear una propuesta de acciones de mejora.

Finalmente, la propuesta se centra en la descripción de un plan acciones estratégicas para el mejoramiento de la gestión del talento humano de la empresa objeto de análisis, basado en políticas, temas corporativos, competencias, formación, evaluación y desarrollo organizacional. Con esta propuesta se pretende favorecer a la administración de la empresa DISALME Cía. Ltda. En cuanto a la potencialización de su productividad mediante el mejoramiento del desempeño laboral ocasionado por buenas prácticas de gestión del talento humano.

# **CAPÍTULO I**

## **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL**

### **1.1. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

#### **1.1.1. Definición de gestión**

En el pasar de los años la gestión ha tenido muchos cambios. Según Graciano (2009) aun cuando hasta ahora existen dificultades para establecer el origen de la historia de la administración, algunos escritores, remontan el desarrollo de la misma a los comerciantes sumerios y a los egipcios antiguos, o a los métodos organizativos de la Iglesia y las milicias antiguas. Es decir que no se puede definir un origen certero de la gestión aun así se aproxima al nacimiento de la sociedad.

La gestión tiene un concepto muy complejo, los autores Pérez y Merino (2012) establecen que la gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Por lo tanto la gestión hace posible la realización de alguna meta o proyecto, pero para esto se necesita administrar determinada situación. La Real Academia Española define a la gestión como la acción de “llevar adelante una iniciativa o un proyecto, ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo, y/o manejar o conducir una situación problemática.”

El concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

### **1.1.2. Definición de talento humano**

El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá. Se interpreta entonces que este talento es la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización, es decir añadiéndole valor. Para que se logren resultados superiores, las organizaciones deben de facilitar que el talento de las personas fluya y se libere, para que así aporten el máximo valor posible y colaboren a la generación de talento organizativo (Prieto G. , 2013).

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. (Gerencie.com, 2013)

### **1.1.3. Gestión del talento humano**

#### **1.1.3.1. Definición**

La gestión del talento se define como un conjunto de procesos de recursos humanos integrados y diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización. (Barceló, 2016)

La gestión del talento humano, no ha sido estática sino que debe responder a dinámicas internas y externas derivadas de los modelos políticos, económicos y sociales inherentes a los tipos de mercado, los modelos de producción y actualmente a la globalización de los mercados.

Así, en la actualidad, hay variables fundamentales relacionadas con los desarrollos tecnológicos, los parámetros de carrera, las condiciones de oferta y demanda y los volúmenes de producción, que requieren una permanente revisión del modelo de gestión del recurso humano (Prieto G. , 2013)

La gestión del talento humano se puede entender como una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de estos y de las organizaciones. En las organizaciones las personas se encargan de diseñar, producir un bien o un servicio, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar recursos, de establecer objetivos y metas en la organización; sin gente eficiente es imposible que la organización logre los objetivos, situación olvidada muchas veces por la dirección (Prieto G. , 2013). Se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (Dessler & Varela, 2011)

La gestión de talento o capital humano es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores. En otras palabras, Pérez (2016) explica que esta práctica se basa en la obtención de mejores resultados de negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre la ejecución de la estrategia logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales.

### **1.1.3.2. Importancia**

La interacción de las personas en el entorno tiende a efectuar cambios, cada uno tiene su manera de identificar, construir y usar sus capacidades; crea valores y sentidos de pertenencia con respecto de las diferentes actividades que lleva a cabo. De acuerdo a las necesidades de la gente, el entorno se transforma; igual ocurre con las empresas, debe transformarse de acuerdo a

los cambios que ocurren en la dinámica del mercado por lo tanto obliga a las empresas a dejar atrás el concepto tradicional de talento humano, donde las personas eran considerados como instrumentos, a considerarlos parte de la organización valorando sus habilidades, destrezas y conocimientos, que permitan alcanzar los objetivos empresariales y una ventaja competitiva frente a sus competidores (Dota & Samaniego, 2015)

La Gestión de Talento Humano se vuelve clave para incidir en el personal y mejorar el orden, la productividad y el desempeño en el trabajo, incidiendo notablemente en los resultados de la organización. Es entonces que el Talento Humano se le considera la clave del éxito de una empresa y, su gestión hace parte de la esencia de la gerencia empresarial. Con una asertiva gestión del talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. (Prieto G. , 2013)

El hecho de conseguir o retener talentos para la organización es una estrategia sobre todo de las empresas más competitivas y que buscan crecer por medio de los recursos humanos que desempeñan un papel importante en la empresa y aumentan su valor. De acuerdo con Barceló (2016) una organización con talentos es una empresa más competitiva y dispuesta a enfrentarse a otras situaciones, por ejemplo:

- Reducción significativa de la brecha entre las competencias requeridas por la organización y la disposición del colaborador.
- Mejoramiento continuo para lograr una mayor eficacia y eficiencia.
- Fomento de una cultura de consecución de los objetivos organizacionales con un rendimiento superior.
- Mejoramiento de la cultura organizacional y el clima de trabajo.
- Mayor satisfacción laboral por parte de los colaboradores
- Disminución de la rotación de personal y aumento en la retención de talento clave. (Pérez O. , 2016)

### **1.1.3.3. Objetivos.**

Chiavenato considera que el objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional (Prieto G. , 2013). En síntesis, se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo.

De acuerdo con Soto (2016), la gestión del talento humano busca a trabajadores que destaquen dentro de su área para incorporarlos y, una vez adquirido ese talento, intenta retenerlo el mayor tiempo posible. Su principal finalidad es el mantenimiento y mejora de las relaciones personales entre los directivos y colaboradores de la empresa en todas las áreas, ya que se trata de lograr una visión integral con el fin de optimizar las relaciones entre los trabajadores y la empresa. Entre los principales objetivos de la gestión o administración de talento humano se encuentran (Pérez O. , 2016):

- Promover el alcance de los objetivos de la organización.
- Garantizar la eficacia y el máximo desarrollo de los recursos humanos.
- Identificar y satisfacer las necesidades de los colaboradores de la organización.
- Crear un equilibrio entre los objetivos individuales de los empleados y los de la organización.
- Dotar a la organización de colaboradores calificados y motivados.
- Inculcar la colaboración y el trabajo en equipo entre las distintas áreas.

### **1.1.4. Gestión del desempeño**

La gestión del desempeño es un componente importante del desarrollo de los recursos humanos. Según la Universidad de Houston, la gestión del

desempeño es una filosofía cuyo valor fomenta el desarrollo de los empleados a través de un estilo de gestión que proporciona una retroalimentación frecuente y fomenta el trabajo en equipo.

La gestión del desempeño enfatiza la comunicación y se centra en agregar valor a la organización promoviendo la mejora del rendimiento en el trabajo y alentando el desarrollo de habilidades. La gestión del desempeño tiene que ver con clarificar las responsabilidades del puesto, definir estándares de desempeño, documentar, evaluar y discutir el desempeño con cada empleado. (Los Recursos Humanos, 2016)

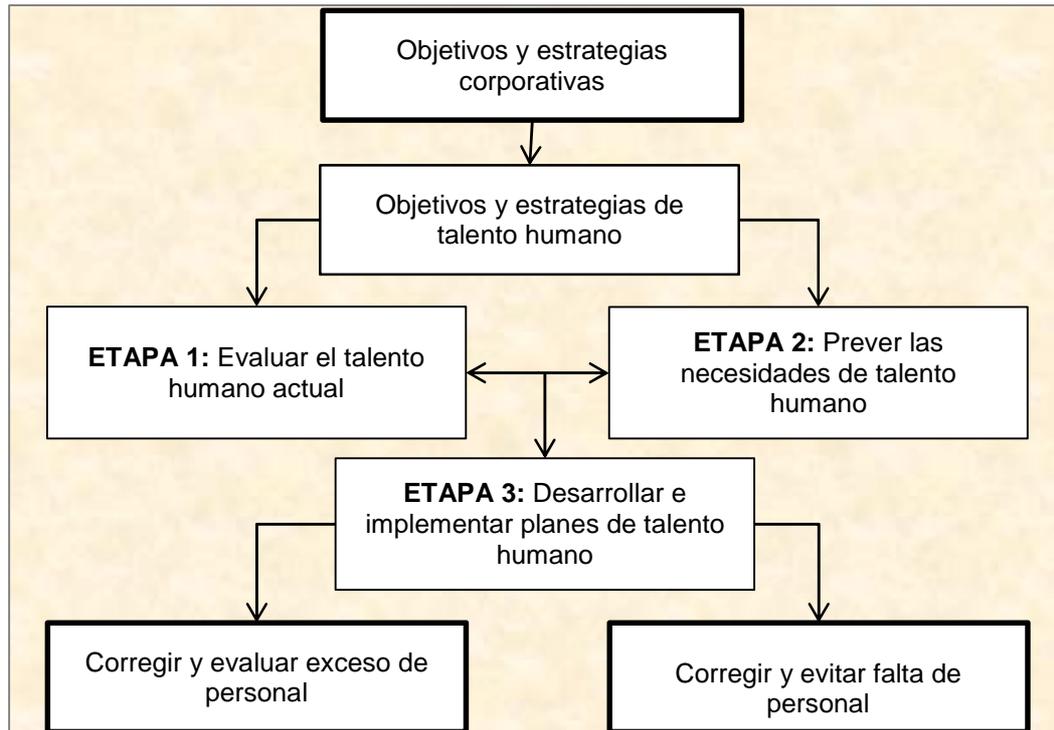
#### **1.1.5. Planeación estratégica de la gestión del talento humano**

La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La estrategia está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización. El único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa es el elemento humano: cabeza y sistema nervioso de la organización (Chiavenato, 2009).

La planeación estratégica como consecuencia es la toma deliberada y sistemática de las decisiones en las empresas, que incluyen los propósitos que afectan o deberían afectar a toda la organización durante largos períodos, para el mejoramiento o quebranto de las empresas. Uno de los aspectos más importantes de la estrategia corporativa es su articulación con la función de gestión del talento humano. En otras palabras, como traducir los objetivos y las estrategias corporativas en objetivos y estrategias de talento humano, lo cual se logra mediante su planeación estratégica.

Los pasos lógicos para la planeación estratégica del talento humano son los siguientes (Chiavenato, 2009):

**Ilustración N° 1. Pasos de la planeación estratégica de talento humano**



**Fuente:** Adaptado de Chiavenato, 2009

## **1.2. INCIDENCIA**

Proveniente del latín *incidentia*, el diccionario de la Real Academia Española (Real Academia Española, 2015) define a la incidencia en diferentes sentidos:

- Acontecimiento que sobreviene en el curso de un asunto o negocio y tiene con él alguna conexión.
- En epidemiología, es el número de casos ocurridos en un periodo de tiempo. La incidencia de una enfermedad.
- Influencia o repercusión. La incidencia del clima sobre los productos agrícolas.
- Derivado de incidente (cuestión distinta de la principal en un proceso).
- En geometría, encuentro de una línea, de un plano o de un cuerpo con otra línea, plano o cuerpo.
- Como locución adverbial “por incidencia” significa “por casualidad”.

El término es más comúnmente utilizado en el campo médico para definir cuantas personas sanas contraen una enfermedad específica en determinado periodo de tiempo. No obstante, en la presente investigación utilizaremos otro de los significados de esta palabra puesto que se analiza la incidencia o repercusión que produce la gestión del talento humano sobre el desempeño laboral.

Moreno y Báez (2010), mencionan en su obra que “los factores psicosociales y organizacionales del trabajo, como formas de las condiciones sociales del trabajo, son condiciones organizacionales de trabajo que pueden afectar a la salud laboral, tanto positiva como negativamente.”

### **1.3. EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Dentro de la gestión del departamento de recursos humanos, es muy importante la tarea de evaluar el desempeño. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones:

- Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas;
- Si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

#### **1.3.1. Principios de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Entre estos principios podríamos destacar las siguientes:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- Requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

### **1.3.2. Indicadores estratégicos e indicadores de gestión**

Para evaluar el desempeño debemos establecer una serie de indicadores que nos van a servir para analizar y medir factores como el rendimiento, la productividad o cualquier habilidad que definamos como importante en nuestra organización.

Los indicadores pueden ser de dos tipos:

#### ***1.3.2.1. Indicadores estratégicos.***

Las principales características de un indicador estratégico son los que miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas de las empresas, contribuyen a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos, impactan de manera directa en las estrategias y áreas de enfoque de las organizaciones.

#### ***1.3.2.2. Indicadores de gestión.***

Se considera que un indicador es de gestión cuando mide el logro de los procesos y actividades y los avances conseguidos e incluye datos sobre actividades y componentes.

### **1.3.3. Ventajas de la Evaluación del Desempeño**

Son muchas las ventajas de una correcta evaluación del desempeño, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

#### **1.3.3.1. Mejora el Desempeño:**

Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

#### **1.3.3.2. Políticas de Compensación:**

La evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.

#### **1.3.3.3. Profesional:**

La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

#### **1.3.3.4. Imprecisión de la Información:**

El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

#### **1.3.3.5. Errores en el Diseño de Puesto:**

El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

#### **1.3.3.6. *Desafíos Externos:***

En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

#### **1.3.4. Elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño**

Todas las evaluaciones del desempeño deben tener unos elementos comunes:

##### **1.3.4.1. *Estándares de desempeño:***

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.

##### **1.3.4.2. *Mediciones del desempeño:***

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Los factores que generalmente se evalúan son: conocimiento del trabajo, calidad del trabajo, relaciones con las personas, estabilidad emotiva, capacidad de síntesis y capacidad analítica.

## **CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE CAMPO EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL**

### **2.1. DISALME CÍA. LTDA.**

#### **2.1.1. Generalidades**

- NOMBRE O RAZON SOCIAL  
DISALME CÍA. LTDA.
- TITULARIDAD DE PROPIEDAD DE LA EMPRESA  
Mendoza Mejía Rosa Jacqueline
- TIPO DE EMPRESA  
Responsabilidad limitada
- NÚMERO DE RUC  
1391795491001
- NUMERO DE EXPEDIENTE EN LA SUPERINTENDENCIA DE  
COMPAÑIAS  
148152
- ACTIVIDAD PRINCIPAL REGISTRADA
  - Compra, venta e importación de materiales de ferretería en general
  - Compra y venta de materiales para la construcción al por mayor y menor.
- DESCRIPCIÓN DEL GIRO DEL NEGOCIO

Placacentro Masisa es una red de tiendas especializadas que concentran en un solo lugar todo para el carpintero y mueblista, ofreciendo un amplio mix de

productos Masisa y complementarios para la fabricación de muebles, entregando a sus clientes servicios de calidad como la optimización de corte, dimensionado de tableros, enchapado de cantos, instalación de bisagras, entre otros.

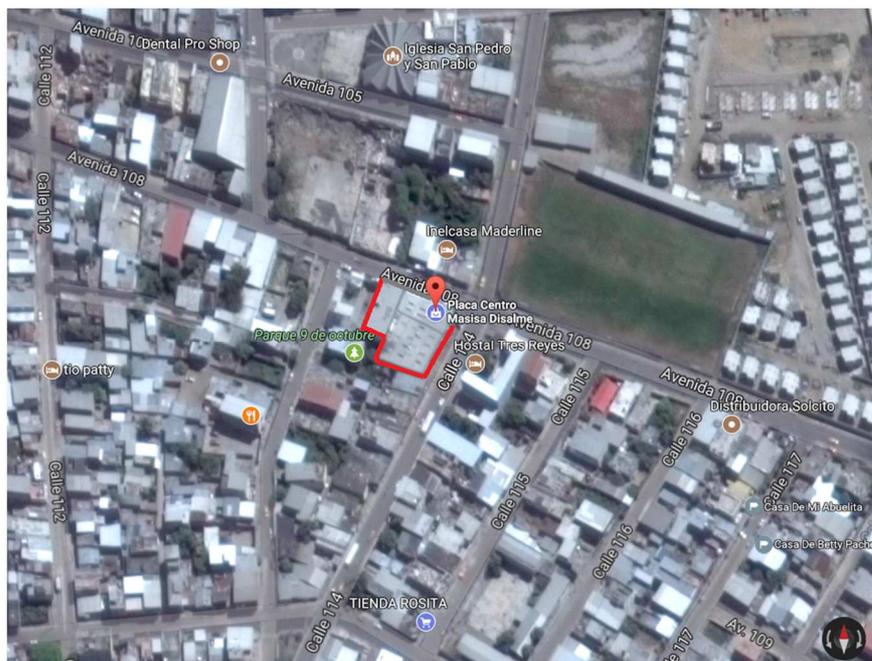
- **ASOCIACIÓN CON LA RED PLACACENTRO MASISA.**

Placacentro Masisa opera como un negocio de cooperación conjunta entre Masisa y sus distribuidores. La red posee más de 330 tiendas en 11 países de Latinoamérica: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. DISALME Cía. Ltda. Es una de las tiendas asociadas a esta red comercial.

### 2.1.2. Ubicación geográfica

La compañía se encuentra situada en la provincia de Manabí, en la ciudad de Manta, parroquia Tarqui, Calle 108 y Av. 114, esquina.

**Ilustración N° 2. Ubicación geográfica de la empresa DISALME Cía. Ltda.**



**Fuente:** Adaptado de Google Maps (2017)

### 2.1.3. Misión

Proporcionar soluciones para la construcción, preparación y mejoramiento del entorno, con su servicio a tiempo y un equipo comprometido.

### 2.1.4. Visión

Ser líderes en el mercado de ferretería, construcción y decoración, ofreciendo un servicio rápido y eficiente basado en la innovación continua y con la gente más especializada.

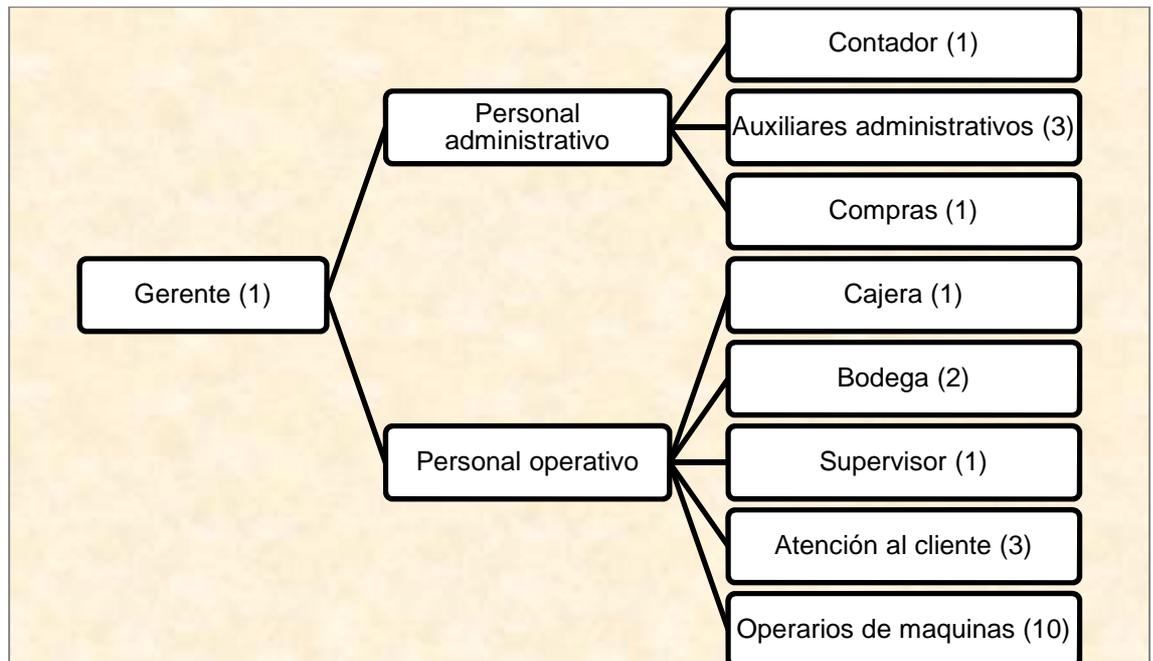
### 2.1.5. Valores institucionales

- **Integridad:** Nuestros actos reflejan seriedad y actitud en la ejecución de nuestras acciones; somos honrados con nosotros mismos y con los demás.
- **Innovación:** Fomentamos la generación de nuevas ideas tomamos la iniciativa y conocemos las contribuciones creativas que muestran perspectivas diferentes.
- **Vocación de Servicio:** Nos entusiasma entregar lo mejor de nosotros para exceder las expectativas de nuestros clientes.
- **Compromiso:** Nuestra identificación con la empresa nos mueve a tomar acciones y asumir retos a su favor, de forma voluntaria e incondicional.
- **Disciplina:** Mantenemos el orden y cumplimos las normas necesarias para generar un ambiente de cordialidad y respeto.
- **Eficiencia:** Procuramos realizar satisfactoriamente nuestras funciones y buscamos optimizar continuamente nuestra forma de hacer las cosas.

- **Trabajo en Equipo:** Somos conscientes de la sinergia que generamos en un ambiente de cooperación al unir nuestras fuerzas.

### 2.1.6. Organización administrativa

Ilustración Nº 3. Organigrama de la empresa DISALME Cía. Ltda.



Fuente: DISALME Cía. Ltda.

## 2.2. METODOLOGÍA

Cuadro Nº 1. Metodología, métodos, técnicas y unidades de análisis e información

PREGUNTA CIENTÍFICA	METODOLOGÍA Y MÉTODOS	UNIDAD DE ANÁLISIS	TÉCNICA	UNIDAD DE INFORMACIÓN
¿Cómo incidió la gestión del talento humano en el desempeño laboral de la empresa DISALME Cía. Ltda.?	<b>Metodología</b> no experimental de campo	Gestión de talento humano	Formatos de encuesta.	Fuente: Empleados A cerca de la gestión del talento humano.
	Método Empírico analítica. Evaluación estadística	Desempeño laboral	Formatos de encuesta.	Fuente: Supervisor A cerca del desempeño laboral de los empleados.

Fuente: Elaborado por la autora.

### **2.2.1. Población y muestra**

La empresa DISALME Cía. Ltda. está compuesta por la nómina de 23 personas, distribuidas de la siguiente manera:

**Área administrativa: 6 personas**

- Un gerente
- Un contador
- Tres auxiliares administrativos
- Un auxiliar de compras

**Área operativa: 17 personas**

- Un supervisor
- Dos bodegueros
- Tres encargados de atención al cliente
- Diez operarios de maquinas
- Una cajera

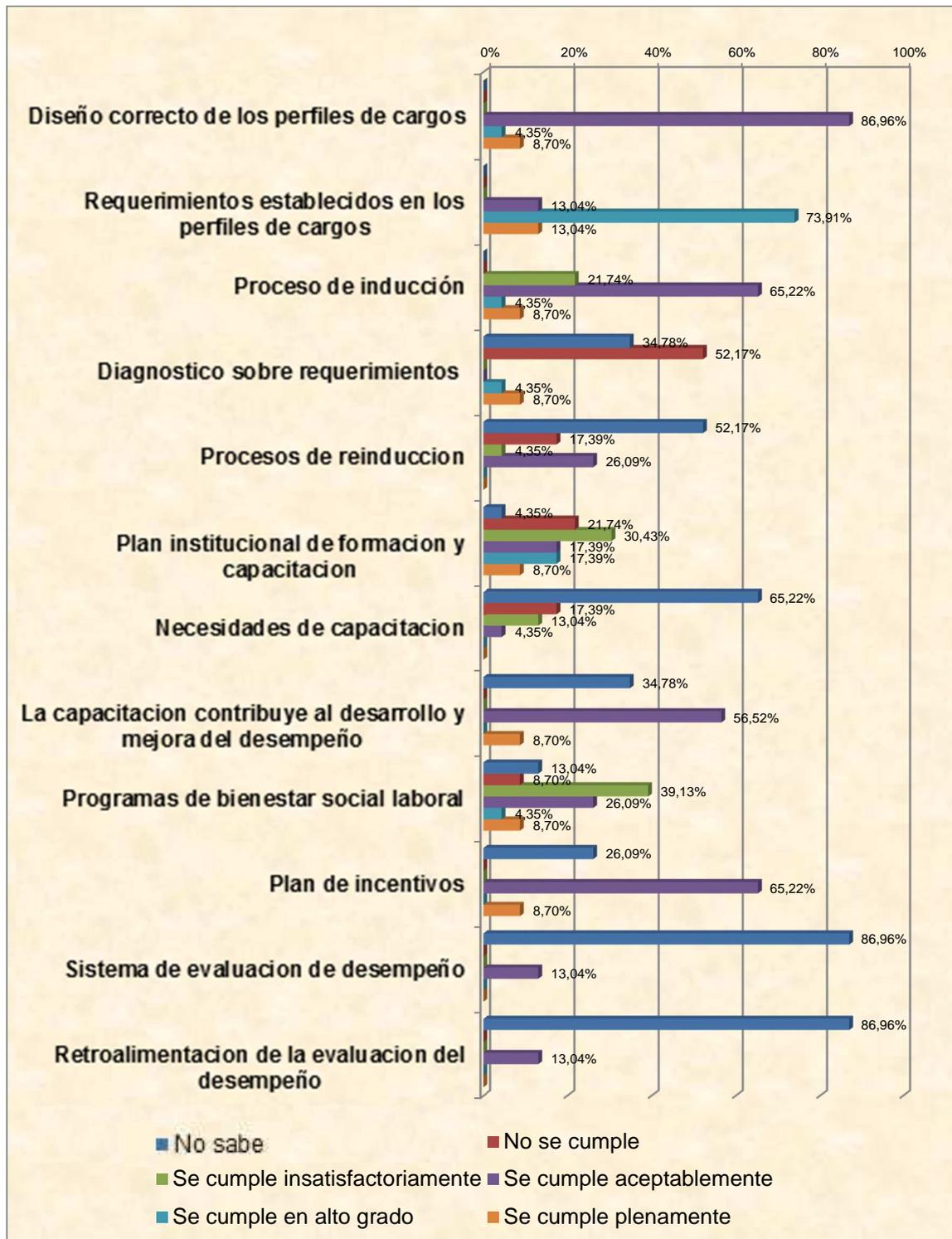
Para la evaluación de diagnóstico de la gestión del talento humano se encuestará a la totalidad de la nómina, siendo entonces la muestra de 23 personas.

Para la evaluación de diagnóstico del desempeño laboral solamente se encuestarán al gerente y al supervisor, quienes como responsables responderán sobre el desempeño laboral en las áreas administrativa y operativa respectivamente.

## 2.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 2.3.1. Diagnóstico de la gestión del talento humano

Ilustración N° 4. Resumen de resultados del diagnóstico de la gestión del talento humano en la empresa DISALME Cía. Ltda.



Fuente: Elaborado por la autora.

Los resultados expresados en la ilustración anterior corresponden a la aplicación de un instrumento de diagnóstico cuyo formato se puede visualizar en el anexo N° 1, y su tabulación en el anexo N° 3 al final de este proyecto de investigación. No obstante se rescatan las siguientes puntualizaciones estadísticas del diagnóstico realizado:

- Se reitera que la muestra de este diagnóstico fue de la totalidad de la población debido a su ínfimo tamaño, es decir, 23 personas.
- El 87% opina que el diseño de los perfiles corresponden de forma aceptable a la razón de ser de los cargos o empleos.
- El 73.9% indicó que los perfiles diseñados permiten en alto grado la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos.
- El 65.2% considera que los procesos de inducción permiten aceptablemente que el nuevo servidor conozca la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones.
- El 52.2% de la población encuestada ratifica que no se realizan diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos.
- El mismo porcentaje (52.2%) no tiene conocimientos sobre la existencia de procesos de reinducción que permiten la actualización de todos los servidores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el quehacer institucional de la entidad.
- Como porcentaje mayoritario, a pesar de ser bastante similar a la frecuencia de otras respuestas, el 30.4% menciona que la empresa realiza de forma insatisfactoria planes institucionales de formación y capacitación.
- El 65.2% menciona no tener conocimientos sobre encuestas o reuniones de trabajo donde se tome en consideración sus necesidades de capacitación.
- No obstante, el 56.5% indica que las capacitaciones recibidas contribuyen satisfactoriamente al desarrollo de sus conocimientos

y capacidades para mejorar el desempeño en el puesto de trabajo.

- El 39.1% menciona que se cumplen de manera insatisfactoria programas de bienestar social laboral.
- El 65.2% menciona que la entidad adopta un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios de manera aceptable.
- El 87% de la población indican no tener conocimientos sobre la existencia de un sistema institucional de evaluación de desempeño, o de programas de acciones de capacitación y desarrollo como método de retroalimentación.

Una vez analizadas las frecuencias de forma estadística, se establecen sumatorias de cada uno de los puntajes del diagnóstico para posteriormente exponerlos ante un factor multiplicador, resultando de esta multiplicación una calificación ponderada de diagnóstico a la gestión del talento humano. La cédula analítica se evidencia en el anexo N° 5. En términos matemáticos, lo anterior se resume a la siguiente fórmula:

$$\text{Calificación máxima} = \text{Estándares de evaluación (12)} * \text{Personas encuestadas (23)} * \text{Puntos de calificación máxima en cada estándar (5)}$$
$$\text{Calificación del diagnóstico} = \text{Puntaje obtenido} / \text{Calificación máxima}$$

De donde se obtienen los siguientes valores:

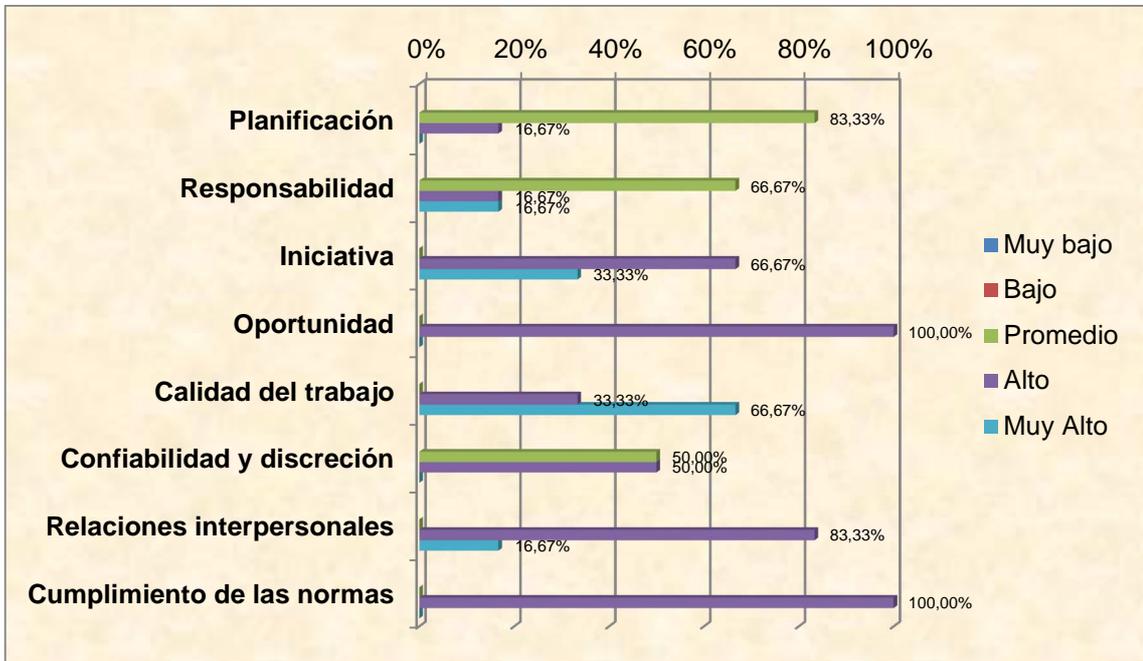
$$\text{Calificación máxima} = 12 * 23 * 5 = 1380 \text{ puntos.}$$

$$\text{Calificación del diagnóstico} = 529 / 1380 = 38.3\%$$

El porcentaje de 38.3% se encuentra dentro de un rango de eficiencia en la gestión del talento humano catalogado como BAJO (entre 26 y 50% de cumplimiento).

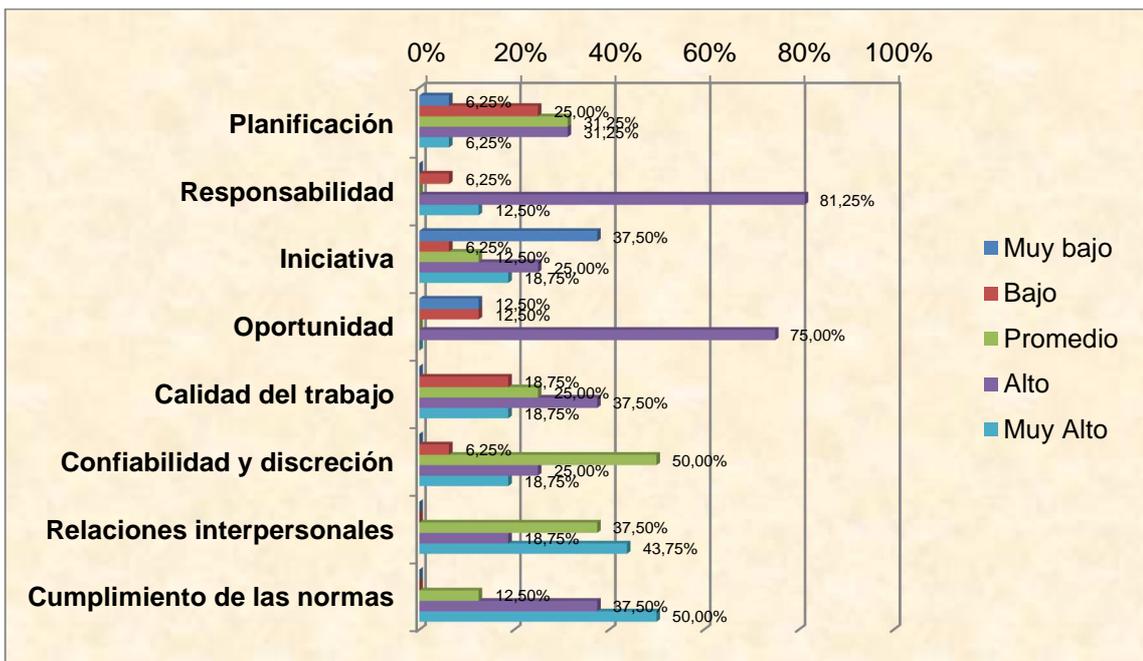
### 2.3.2. Evaluación de desempeño laboral

Ilustración N° 5. Resultados del diagnóstico del desempeño laboral en el área administrativa de la empresa DISALME Cía. Ltda.



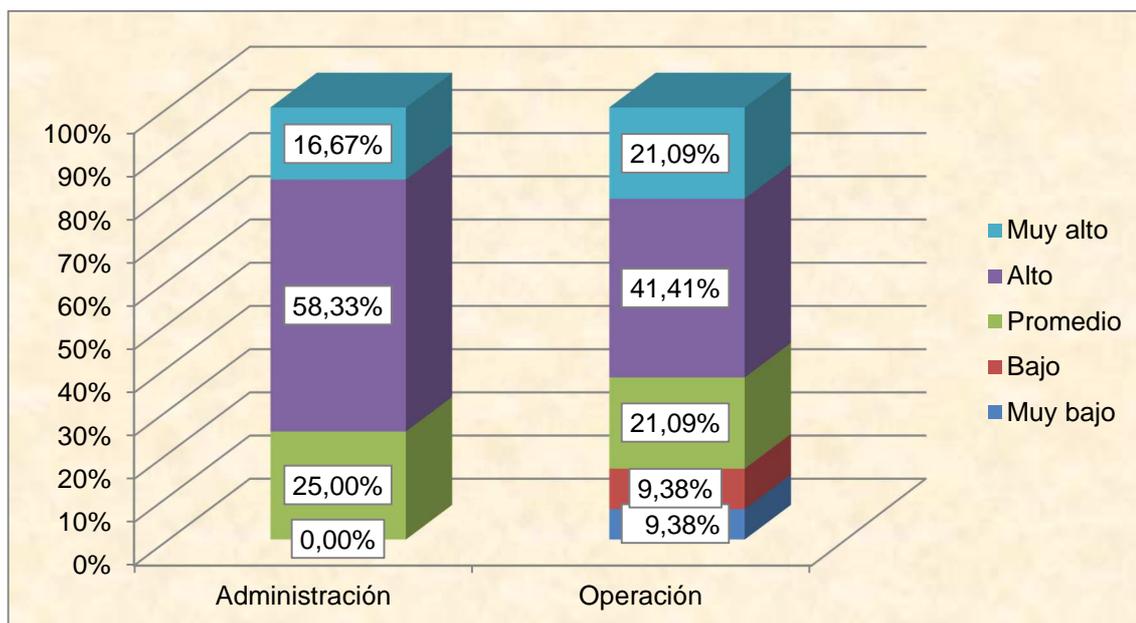
Fuente: Elaborado por la autora.

Ilustración N° 6. Resultados del diagnóstico del desempeño laboral en el área operativa de la empresa DISALME Cía. Ltda.



Fuente: Elaborado por la autora.

**Ilustración N° 7. Resumen de resultados del diagnóstico del desempeño laboral en la empresa DISALME Cía. Ltda.**



Fuente: Elaborado por la autora.

- El **área administrativa** fue evaluada por la gerente, incluyendo dentro de su diagnóstico las actividades del supervisor del área operativa. Se obtuvieron los siguientes datos estadísticos: El 58.3% de la población analizada presentan un rendimiento alto, mientras que el 25% se encuentra en el promedio de eficiencia y solamente el 16.7% en un nivel muy alto de cumplimiento.
- El **área operativa** fue evaluada por el supervisor, siendo entonces la muestra a analizar los 16 empleados restantes del área. El porcentaje predominante fue el de trabajadores con un cumplimiento alto, representando el 41.4% de la población evaluada. El 7% muestra niveles de cumplimiento muy bajos, el 9.4% cumplimiento bajo, el 21.1% se encuentra en el promedio de cumplimiento, mientras que los trabajadores que se encuentran en un nivel muy alto de proactividad lo constituyen igualmente el 21.1%.
- Aplicando la metodología de ponderación utilizada en el análisis anterior se determina un nivel de desempeño del 73.8%, situándose en por encima del promedio en cuanto al cumplimiento, casi llegando a un nivel alto.

### **2.3.3. Análisis de incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral**

Mediante el diagnóstico previamente realizado, se determina que el porcentaje de eficiencia respecto a la gestión de talento humano es del 38.3% mientras que el nivel de desempeño laboral de los empleados asciende al 73.8%. Si bien no se observa una correlación considerable entre estas dos variables, se puede identificar claramente una grave carencia de políticas de gestión de talento humano en la organización.

## **CAPÍTULO III**

### **ACCIONES PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA DISALME CÍA. LTDA.**

#### **3.1. INTRODUCCIÓN**

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la incidencia que tiene la gestión del talento humano sobre el desempeño laboral. En el diagnóstico realizado a la empresa DISALME Cía. Ltda. Se evidenciaron inexistentes políticas de gestión del talento humano subsanado por un nivel de desempeño por encima del promedio. De allí nace la concepción de que con una correcta gestión de este aspecto de la organización, el desempeño y por ende la productividad podrían potencializarse sustancialmente.

#### **3.2. OBJETIVOS**

- Identificar los objetivos de mejora para la gestión del talento humano.
- Caracterizar estrategias y acciones que permitan el logro de los objetivos de mejora propuestos.

A continuación se plantea en el desarrollo de la propuesta una matriz donde se identifican de forma relacional los parámetros analizados, la calificación obtenida (con la finalidad de establecer el nivel de eficiencia o falencia) y se enuncian objetivos de mejoramiento con sus respectivas estrategias y acciones para su consecución.

### 3.3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Cuadro N° 2. Matriz de acciones para la gestión del talento humano de la empresa DISALME Cía. Ltda.

PARÁMETROS	CALIFICACIÓN ACTUAL	OBJETIVO DE MEJORA	ESTRATEGIAS	ACCIONES
El diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos o empleos	PROMEDIO 64.3%	Definir los perfiles, requerimientos, funciones, atribuciones y responsabilidades de cada uno de los cargos o empleos dentro de la organización.	Ficha técnica y procedimental de cada uno de los cargos.	Descripción de los perfiles de cada uno de los cargos.
Los perfiles diseñados permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos	ALTO 80.0%			Establecer los requerimientos actitudinales y aptitudinales.
Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones	PROMEDIO 60.0%	Mejorar el proceso de inducción a los nuevos colaboradores.	Programa de inducción para nuevos colaboradores.	Establecer funciones y procedimientos
				Definir atribuciones y responsabilidades
				Entrega de fichas técnicas y procedimentales para la ejecución de cada uno de los cargos.
				Socialización de la cultura de la entidad (Misión, visión, valores y objetivos organizacionales)
				Presentación e integración con los demás miembros de la organización.

Fuente: Elaborado por la autora.

Cuadro Nº 2. Matriz de acciones para la gestión del talento humano de la empresa DISALME Cía. Ltda. (Cont.)

PARÁMETROS	CALIFICACIÓN ACTUAL	OBJETIVO DE MEJORA	ESTRATEGIAS	ACCIONES
La entidad realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos	MUY BAJO 22.6%	Mejorar continuamente los planes, programas, proyectos y procesos mediante el análisis de las sugerencias de mejora propuestas por los empleados.	Reuniones de audiencia de sugerencias y propuestas por parte del personal	Socialización de la estrategia. Programación periódica de las reuniones de audiencia. Revisión de las actas de las reuniones de audiencia para la retroalimentación de los procesos.
Los procesos de reinducción permiten la actualización de todos los servidores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el quehacer institucional de la entidad	MUY BAJO 20.9%	Desarrollar medidas para actualizar constantemente los conocimientos de los colaboradores respecto a sus puestos de trabajo (reinducción)	Programa de reinducción laboral	Reformulación constante de las competencias de los cargos y puestos. Actualización de las fichas técnicas y procedimentales de los cargos y puestos. Socialización eventual de las modificaciones.
La entidad adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación	BAJO 49.6%	Desarrollar un programa de capacitaciones para los empleados.	Plan de formación y capacitación.	Establecer los temas de formación y capacitación Establecer las capacitaciones que se ejecutarán en base a la factibilidad económica. Elaborar un cronograma de capacitaciones.

Fuente: Elaborado por la autora.

Cuadro N° 2. Matriz de acciones para la gestión del talento humano de la empresa DISALME Cía. Ltda. (Cont.)

PARÁMETROS	CALIFICACIÓN ACTUAL	OBJETIVO DE MEJORA	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Son consultados los servidores sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo	MUY BAJO 11.3%	Brindar atención a las sugerencias de los servidores sobre sus necesidades de capacitación.	Sugerencias de capacitación en las reuniones de audiencia.	Análisis de las sugerencias de capacitación Determinación de pertinencia y factibilidad económica para la ejecución de la capacitación. Comunicación del resultado de análisis (Aprobación o rechazo de la sugerencia de capacitación)
La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacitación para un mejor desempeño en el puesto de trabajo	BAJO 42.6%	Retroalimentar el proceso de capacitaciones mediante la evaluación de la pertinencia de los temas brindados.	Evaluación del plan de capacitaciones	Evaluar la pertinencia de los temas de capacitación brindados. Establecer vacíos en las capacitaciones y buscar nuevos eventos que suplan dichos vacíos.
La entidad adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral	BAJO 45.2%	Desarrollar un programa de bienestar social laboral que mejore el clima organizacional de la empresa DISALME Cía. Ltda.	Programa de bienestar social laboral	Diagnóstico constante del clima organizacional Acciones de mejora del clima organizacional

Fuente: Elaborado por la autora.

Cuadro N° 2. Matriz de acciones para la gestión del talento humano de la empresa DISALME Cía. Ltda. (Final)

PARÁMETROS	CALIFICACIÓN ACTUAL	OBJETIVO DE MEJORA	ESTRATEGIAS	ACCIONES
La entidad adopta un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios	BAJO 47.8%	Optimizar la productividad del equipo humano mediante el establecimiento de incentivos.	Programa de incentivos pecuniarios y no pecuniarios en relación a la consecución de metas/objetivos.	Diseñar el programa, observando metas y evaluando su factibilidad económica. Socializar el programa con los empleados. Evaluar el cumplimiento de las metas para proceder a otorgar el incentivo.
Se está diseñando o ya se diseñó un sistema institucional de evaluación del desempeño	MUY BAJO 7.8%	Desarrollar un sistema de evaluación del desempeño laboral que permita establecer metas y objetivos claros a los empleados.	Sistema de evaluación del desempeño laboral.	Establecer y socializar los objetivos específicos para cada uno de los cargos. Socializar el sistema de evaluación de desempeño basado en la consecución de objetivos. Aplicación de la evaluación del desempeño laboral periódicamente.
Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los servidores	MUY BAJO 7.8%	Diseñar un modelo que permita la retroalimentación del sistema de evaluación del desempeño laboral con la finalidad de mejorar continuamente el proceso.	Retroalimentación del sistema de evaluación de desempeño laboral.	Analizar el proceso Detectar puntos críticos Tomar medidas correctivas.

Fuente: Elaborado por la autora.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1. CONCLUSIONES**

- En teoría se establecen diversos criterios que indican una correlación directamente proporcional entre las buenas prácticas de gestión del talento humano con el desempeño laboral del mismo. Esta concepción se debe a que la gestión del talento humano engloba actividades de diagnóstico de puntos críticos y el mejoramiento continuo de los procesos, donde interviene como elemento de juicio la satisfacción del cliente interno de la organización respecto al clima organizacional y los procesos que se realizan internamente tales como inducción y reinducción laboral, capacitaciones, incentivos, entre otros.
  
- Mediante el diagnóstico situacional realizado a la empresa DISALME Cía. Ltda. Se pudo constatar la inexistencia de una correlación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Si bien se identificó que a pesar de que la gestión del talento humano fue calificada como BAJA, el desempeño laboral por el contrario reveló un rendimiento ALTO. Éstos resultados no evidencian el rechazo de la hipótesis de incidencia, sino que reestablecen la idea de que con una mejor gestión del talento humano se pudiera potencializar aún más este recurso.
  
- En observancia a lo anterior se plantea una propuesta de acciones para la gestión del talento humano en la empresa DISALME Cía. Ltda. Donde se describen los parámetros analizados y la calificación obtenida, estableciendo objetivos de mejora, estrategias de implementación y acciones a seguir para la consecución del mejoramiento y optimización del recurso humano de la organización.

## 4.2. RECOMENDACIONES

- A la comunidad educativa e investigadora, se recomienda desarrollar más proyectos donde quede evidenciada esta incidencia, en diversos sectores económicos e industriales, con la finalidad de enriquecer la bibliografía respecto al tema y desmitificar la relación directamente proporcional, considerando otros factores (como la productividad genuina del talento humano) en la eficiencia del desempeño laboral.
- Al sector empresarial, realizar evaluaciones de desempeño laboral y diagnósticos situacionales que les permita identificar las condiciones con las que está funcionando su empresa, dada la evidencia de que a pesar de no realizar una gestión adecuada la productividad genuina del talento humano puede disimular la deficiencia administrativa; o visto de otra forma, las inexistentes acciones de gestión puede ocasionar la infra-utilización de los recursos, cuartando la posibilidad de optimizar la productividad.
- A la empresa DISALME Cía. Ltda., poner en práctica las acciones expresadas en la propuesta del presente trabajo de investigación con la finalidad de potencializar el aprovechamiento de su talento humano. Así como también retroalimentar el proceso y mejorarlo a conveniencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barceló, J. C. (2016). *10 procesos claves de la gestión de talento humano*. Obtenido de Sitio Web de [www.imf-formacion.com](http://www.imf-formacion.com): <http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/10-procesos-clave-en-la-gestion-del-talento/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill. Recuperado el 2017, de Sitio Web de [valerojulio.files.wordpress.com](https://valerojulio.files.wordpress.com): <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. En G. Dessler, & R. Varela, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 137). México : Pearson .
- Dota, M., & Samaniego, M. (2015). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias*. Obtenido de sitio web del repositorio digital de la universidad de Cuenca: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/23075/1/TESIS%20GESTION%20DE%20TALENTO%20HUMANO%20BASADO%20EN%200COMPETENCIAS.pdf>
- Gerencie.com. (10 de Septiembre de 2013). *Gestión del Talento Humano*. Obtenido de Sitio Web de [www.gerencie.com](http://www.gerencie.com): <https://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>
- Graciano, E. (Septiembre de 2009). *Gestión Empresarial: Orígenes y teorías*. Recuperado el 2017, de Sitio Web de [erickgraciano.blogspot.com](http://erickgraciano.blogspot.com): <http://erickgraciano.blogspot.com/2009/09/origenes-y-teorias-de-la-gestion.html?m=1>

- Los Recursos Humanos. (16 de Abril de 2016). *Gestion del desempeño*. Obtenido de Sitio Web de losrecursoshumanos.com/: <http://www.losrecursoshumanos.com/gestion-del-desempeno/>
- Massaro, V. (23 de Junio de 2015). *¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?* Obtenido de sitio web del repositorio de la Universidad de Buenos Aires: [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0910\\_MassaroV.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0910_MassaroV.pdf)
- Moreno, B., & Baez, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Pérez, J., & Merino, M. (2012). *Concepto de Gestión*. Recuperado el 2017, de Sitio Web de definicion.de: <http://definicion.de/gestion/>
- Pérez, O. (24 de Mayo de 2016). *Importancia de la Gestión de talento humano en la empresa*. Obtenido de Sitio Web de: <http://blog.peoplenext.com.mx/importancia-de-la-gestion-de-talento-humano-en-la-empresa>
- Prieto, G. (2013). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA*. Recuperado el 2017, de sitio web del repositorio digital de la Universidad de Medellín: <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como retención del personal*. Obtenido de sitio web del repositorio de la Universidad de Medellín: <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Real Academia Española. (2015). *gestionar*. Recuperado el 2017, de sitio web del Diccionario Usual de la RAE: <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=JAQijnd>

Real Academia Española. (2015). *Incidencia*. Obtenido de sitio web del Diccionario Usual de ña RAE: <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=incidencia>

Real Academia Española. (s.f.). *Gestionar*. Recuperado el 2017, de sitio web de la Real Academia Española. Diccionario Usual: <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=JAQijnd>

Samaniego, M., & Dota, M. (2015). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano*. Obtenido de sitio web del repositorio digital de la Universidad de Cuenca: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/23075/1/TESIS%20GESTION%20DE%20TALENTO%20HUMANO%20BASADO%20EN%200COMPETENCIAS.pdf>

Soto, B. (2016). *Gestión del Talento*. Obtenido de Sitio Web de gestion.org: <https://www.gestion.org/recursos-humanos/4053/que-es-la-gestion-del-talento/>

## **ANEXOS**

**Anexo Nº 1 Encuesta para diagnóstico de la gestión del talento humano**

	UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	<b>Cuestionario Nº</b>
<b>Diagnóstico de la gestión de talento humano - encuesta de opinión</b>		
<b>Componente:</b> Ambiente de Gestión		
<b>Elemento:</b> Desarrollo de talento humano		
<b>Dirigido a:</b> Clientes internos de DISALME Cía. Ltda.		
<b>Departamento:</b> ( ) Operación ( ) Administración <b>Periodo:</b> Año 2016		
<b>Objetivo:</b> Evaluar la gestión del talento humano en la empresa DISALME Cía. Ltda.		

Califique cada afirmación del cuestionario, de acuerdo con la siguiente escala de valoración:

Valor	Descripción	Valor	Descripción
0	No sabe*	3	Se cumple aceptablemente
1	No se cumple	4	Se cumple en alto grado
2	Se cumple insatisfactoriamente	5	Se cumple plenamente

Nº	Afirmaciones	Valoración
1	El diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos o empleos	
2	Los perfiles diseñados permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos	
3	Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones	
4	La entidad realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos	
5	Los procesos de reinducción permiten la actualización de todos los servidores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el quehacer institucional de la entidad	
6	La entidad adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación	
7	Son consultados los servidores sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo	
8	La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacitación para un mejor desempeño en el puesto de trabajo	
9	La entidad adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral	
10	La entidad adopta un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios	
11	Se está diseñando o ya se diseñó un sistema institucional de evaluación del desempeño	
12	Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los servidores	

**Anexo Nº 2 Encuesta para diagnóstico del desempeño laboral**

	UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	<b>Cuestionario Nº</b>
<b>Diagnóstico del desempeño laboral - encuesta de opinión</b>		
<b>Componente:</b> Ambiente de Control		
<b>Elemento:</b> Desarrollo de talento humano		
<b>Dirigido a:</b> Clientes internos de DISALME Cía. Ltda.		
<b>Objetivo:</b> Evaluar el desempeño laboral en la empresa DISALME Cía. Ltda.		
<b>Evaluados:</b> ( ) Operación ( ) Administración <span style="float: right;"><b>Periodo:</b> Año 2016</span>		

Valor	Calificación	Descripción
5	Muy alto	Cuando el trabajador demuestra el 100% a más de cumplimiento
4	Alto	Cuando el trabajador demuestra de 76 a 100% de cumplimiento
3	Promedio	Cuando el trabajador demuestra de 51 a 75% de cumplimiento
2	Bajo	Cuando el trabajador demuestra de 26 a 50% de cumplimiento
1	Muy bajo	Cuando el trabajador demuestra de 0 a 25% de cumplimiento

Valor	1	2	3	4	5
<b>1. Planificación:</b> Califica la capacidad para elaborar, ejecutar y evaluar el trabajo propio y del personal a su cargo, así como la habilidad para racionalizar los recursos asignados.					
<b>2. Responsabilidad:</b> Califica el compromiso que asume el evaluado a fin de cumplir oportuna y adecuadamente con las funciones encomendadas.					
<b>3. Iniciativa:</b> Califica el grado de la actuación laboral espontánea sin necesidad de instrucciones y supervisión, generando nuevas soluciones ante los problemas de trabajo con originalidad.					
<b>4. Oportunidad:</b> Califica el cumplimiento de los plazos en la ejecución de los trabajos encomendados.					
<b>5. Calidad del trabajo:</b> Califica la incidencia de aciertos y errores, consistencia, precisión y orden en la prestación del trabajo encomendado.					
<b>6. Confiabilidad y discreción:</b> Califica el uso adecuado de la información que por el puesto o las funciones que desempeña debe conocer y guardar reserva					
<b>7. Relaciones interpersonales:</b> Califica la interrelación personal y la adaptación al trabajo en equipo.					
<b>8. Cumplimiento de las normas:</b> califica el cumplimiento de las normas institucionales (Reglamento interno de trabajo, procedimientos, instructivos, otros)					
<b>SUB-TOTALES</b>					

Anexo Nº 3 Tabulación de las encuestas de diagnóstico de la gestión de talento humano.

	UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	Cuestionario Nº					
<b>Plantilla para la tabulación del diagnóstico de la gestión de talento humano</b>							
<b>Componente:</b> Ambiente de Gestión							
<b>Elemento:</b> Desarrollo de talento humano							
<b>Departamento:</b> ( ) Operación ( ) Administración <b>Periodo:</b> Año 2016							
<b>Objetivo:</b> Evaluar la gestión del talento humano en la empresa DISALME Cía. Ltda.							
<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>				
0	No sabe*	3	Se cumple aceptablemente				
1	No se cumple	4	Se cumple en alto grado				
2	Se cumple insatisfactoriamente	5	Se cumple plenamente				
Nº	Afirmaciones	Valoración					
		0	1	2	3	4	5
1	El diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos o empleos	-	-	-	20	1	2
2	Los perfiles diseñados permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos	-	-	-	3	17	3
3	Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones	-	-	5	15	1	2
4	La entidad realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos	8	12	-	-	1	2
5	Los procesos de reinducción permiten la actualización de todos los servidores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el quehacer institucional de la entidad	12	4	1	6	-	-
6	La entidad adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación	1	5	7	4	4	2
7	Son consultados los servidores sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo	15	4	3	1	-	-
8	La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacitación para un mejor desempeño en el puesto de trabajo	8	-	-	13	-	2
9	La entidad adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral	3	2	9	6	1	2
10	La entidad adopta un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios	6	-	-	15	-	2
11	Se está diseñando o ya se diseñó un sistema institucional de evaluación del desempeño	20	-	-	3	-	-
12	Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los servidores	20	-	-	3	-	-
<b>SUBTOTALES</b>		<b>93</b>	<b>27</b>	<b>25</b>	<b>89</b>	<b>25</b>	<b>17</b>

Anexo N° 4 Tabulación de las encuestas para diagnóstico del desempeño laboral

	UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	Cuestionario N°
<b>Plantilla para la tabulación del diagnóstico del desempeño laboral</b>		
<b>Componente:</b> Ambiente de Control		
<b>Elemento:</b> Desarrollo de talento humano		
<b>Dirigido a:</b> Clientes internos de DISALME Cía. Ltda.		
<b>Objetivo:</b> Evaluar el desempeño laboral en la empresa DISALME Cía. Ltda.		
<b>Evaluados:</b> ( ) Operación ( ) Administración <span style="float: right;"><b>Periodo:</b> Año 2016</span>		

Valor	Calificación	Descripción
5	Muy alto	Cuando el trabajador demuestra el 100% a más de cumplimiento
4	Alto	Cuando el trabajador demuestra de 76 a 100% de cumplimiento
3	Promedio	Cuando el trabajador demuestra de 51 a 75% de cumplimiento
2	Bajo	Cuando el trabajador demuestra de 26 a 50% de cumplimiento
1	Muy bajo	Cuando el trabajador demuestra de 0 a 25% de cumplimiento

<b>ADMINISTRACIÓN (Por el Gerente, incluye al supervisor, excluye al gerente)</b>					
Valor	1	2	3	4	5
<b>1. Planificación:</b>	-	-	5	1	-
<b>2. Responsabilidad:</b>	-	-	4	1	1
<b>3. Iniciativa:</b>	-	-	-	4	2
<b>4. Oportunidad:</b>	-	-	-	6	-
<b>5. Calidad del trabajo:</b>	-	-	-	2	4
<b>6. Confiabilidad y discreción:</b>	-	-	3	3	-
<b>7. Relaciones interpersonales:</b>	-	-	-	5	1
<b>8. Cumplimiento de las normas:</b>	-	-	-	6	-
<b>SUB-TOTALES</b>	-	-	<b>12</b>	<b>28</b>	<b>8</b>

<b>OPERACIÓN (Por el supervisor, incluye todo el personal operativo)</b>					
Valor	1	2	3	4	5
<b>1. Planificación:</b>	1	4	5	5	1
<b>2. Responsabilidad:</b>	-	1	-	13	2
<b>3. Iniciativa:</b>	6	1	2	4	3
<b>4. Oportunidad:</b>	2	2	-	12	-
<b>5. Calidad del trabajo:</b>	-	3	4	6	3
<b>6. Confiabilidad y discreción:</b>	-	1	8	4	3
<b>7. Relaciones interpersonales:</b>	-	-	6	3	7
<b>8. Cumplimiento de las normas:</b>	-	-	2	6	8
<b>SUB-TOTALES</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>27</b>	<b>53</b>	<b>27</b>

**Anexo Nº 5 Cédula analítica de la evaluación realizada a la gestión del talento humano y el desempeño laboral**

	UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	<b>Cuestionario Nº</b>
<b>Cédula analítica</b>		

<b>Diagnóstico de la gestión de talento humano</b>						
<b>Componente:</b> Ambiente de Gestión						
<b>Elemento:</b> Desarrollo de talento humano						
<b>Departamento:</b> ( ) Operación ( ) Administración <b>Periodo:</b> Año 2016						
<b>Objetivo:</b> Evaluar la gestión del talento humano en la empresa DISALME Cía. Ltda.						
Afirmaciones	Valoración					
	0	1	2	3	4	5
<b>Totales</b>	93	27	25	89	25	17
<b>Factor multiplicador</b>	X0	X1	X2	X3	X4	X5
<b>Total de calificación por indicador</b>	0	27	50	267	100	85
<b>TOTAL DE LA EVALUACIÓN</b>	<b>529 puntos de 1380 (38.3%)</b>					

<b>Diagnóstico del desempeño laboral</b>					
<b>Componente:</b> Ambiente de Control					
<b>Elemento:</b> Desarrollo de talento humano					
<b>Dirigido a:</b> Clientes internos de DISALME Cía. Ltda.					
<b>Objetivo:</b> Evaluar el desempeño laboral en la empresa DISALME Cía. Ltda.					
<b>Evaluados:</b> ( ) Operación ( ) Administración <b>Periodo:</b> Año 2016					
Valor	1	2	3	4	5
<b>Administración</b>	-	-	12	28	8
<b>Operación</b>	9	12	27	53	27
<b>Factor multiplicador</b>	X1	X2	X3	X4	X5
<b>SUB-TOTALES</b>	9	24	117	324	175
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>649 de 880 (73.8%)</b>				