



La Gestión del Talento Humano para un Rendimiento Laboral Efectivo

The management of human talent for an effective job performance

A gestão do talento humano para um desempenho profissional eficaz

Carlos Bolívar Cabezas-Ramos ^I
ccabezasr@ulvr.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-4610-9610>

Jorge Giovanni Brito-Aguilar ^{II}
jbritoag@ulvr.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-0349-6545>

Correspondencia: ccabezasr@ulvr.edu.ec

Ciencias Técnicas y Aplicadas
Artículo de Investigación

***Recibido:** 20 de Octubre de 2021 ***Aceptado:** 31 de Octubre de 2021 * **Publicado:** 15 de Noviembre de 2021

- I. Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría CPA, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- II. Master en Dirección de Empresas – MBA, Ingeniero en Electricidad Especialización Electrónica, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

Resumen

El presente estudio responde a la necesidad de Identificar el efecto que tiene la Gestión del Talento Humano sobre el Rendimiento Laboral de los colaboradores de una estación de servicios. En este sentido, se considera una metodología mixta mediante la consideración de una revisión teórica, así como de un estudio basado en la observación y la encuesta para la recolección de información. Mediante el desarrollo del estudio, se llega a la conclusión que, en la estación de servicios, es necesario revisar la gestión de recursos humanos con respecto a los niveles de rendimiento laboral existente en la organización. Según se evidencia en los resultados existe un impacto significativo y positivo mediante la gestión de talento humano en el rendimiento laboral. Se trata de una visión sistémica, holística del desempeño organizacional. En consecuencia, se resalta el valor de una coherente administración de personal en la sostenibilidad y el desarrollo organizacional en función a la productividad alcanzada por la compañía.

Palabras clave: Talento Humano; Rendimiento Laboral; Desempeño; Motivación; Satisfacción Laboral; Productividad.

Abstract

This study responds to the need to identify the effect that Human Talent Management has on the work performance of the employees of a service station. In this sense, a mixed methodology is considered through the consideration of a theoretical review, as well as a study based on observation and survey for the collection of information. Through the development of the study, it is concluded that, in the service station, it is necessary to review the human resources management with respect to the levels of labor performance existing in the organization. As evidenced by the results, there is a significant and positive impact through human talent management on labor performance. This is a systemic, holistic view of organizational performance. Consequently, it highlights the value of a coherent personnel management in the sustainability and organizational development in terms of the productivity achieved by the company.

Keywords: Human Talent; Job Performance; Performance; Motivation; Job Satisfaction; Productivity.

Resumo

Este estudo responde à necessidade de identificar o efeito que a Gestão do Talento Humano tem no Desempenho Laboral dos colaboradores de um posto de abastecimento. Nesse sentido, considera-se uma metodologia mista considerando uma revisão teórica, bem como um estudo baseado na observação e no levantamento para a coleta de informações. Com o desenvolvimento do estudo, conclui-se que, no posto de serviço, é necessário rever a gestão de recursos humanos no que diz respeito aos níveis de desempenho laboral existentes na organização. Conforme evidenciado nos resultados, existe um impacto significativo e positivo da gestão do talento humano no desempenho do trabalho. É uma visão sistêmica e holística do desempenho organizacional. Consequentemente, destaca-se o valor de uma gestão de pessoas coerente na sustentabilidade e no desenvolvimento organizacional a partir da produtividade alcançada pela empresa.

Palavras-chave: Talento Humano; Desempenho de trabalho; Atuação; Motivação; Satisfação no trabalho; Produtividade.

Introducción

El rendimiento laboral evalúa si una persona realiza bien un trabajo. Estudiado académicamente, forma parte de la psicología industrial y organizacional y también se vincula obviamente con la gestión de recursos humanos. Algunos estudiosos de este tema lo describen como una variable a nivel individual, o algo que hace una sola persona. Y esto lo diferencia de constructos de mayor amplitud y alcance, como el desempeño organizacional o el desempeño nacional, que son variables de nivel superior.

Desde luego que hay varias características clave en la conceptualización del desempeño laboral que ayudan a aclarar lo que éste significa. Y en ese sentido, la mayoría de los especialistas coincide en que al rendimiento laboral es preciso vincularlo con factores ligados a lo conductual. Porque es algo que hace el empleado y que revela el perfil de su comportamiento. Y es así como este concepto, según los estudiosos de la materia, se diferencia porque es resultado del desempeño de un individuo, pero también son el resultado de otras influencias. En otras palabras, hay más factores que determinan los resultados que van más allá de los comportamientos y acciones de un empleado.

La motivación es generalmente el mediador más aceptado con respecto al rendimiento laboral, dado que puede conducir a la satisfacción en el trabajo si los empleados son recompensados justamente por su desempeño. El vínculo entre la satisfacción laboral y el rendimiento laboral es una de las relaciones más estudiadas en la psicología industrial y organizacional, según las investigaciones especializadas que sirven de fundamento al presente trabajo.

Como se deriva de buena parte de la literatura consultada, la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral se ha estudiado ampliamente a lo largo de la historia de la psicología industrial y organizacional. Y dentro de ese marco de ideas, la conexión entre las actitudes en el lugar de trabajo y los resultados conductuales sigue siendo un tema de investigación predominante.

De ahí que es preciso partir de una vinculación inevitable entre rendimiento y satisfacción laboral para poder apreciar el tema en su real y más profunda dimensión. Dicho de otra manera, el binomio de satisfacción y rendimiento laboral debe ser analizado como componentes inseparables, los cuales comprenden factores cognitivos y afectivos con respecto a la totalidad estructural del entorno laboral. La relación satisfacción-desempeño constituye un marco bastante pertinente para la dilucidación y disertación en profundidad del rendimiento laboral, en pro de una visión verdaderamente contextualizada.

A partir de ese tipo de análisis se podrá ir más allá de lo meramente conductista en el análisis del rendimiento laboral y se podrá abordar el tema desde una perspectiva profundamente humanista, enraizada estructuralmente con la diversidad de factores humanos y contextuales que influyen en la manera como un empleado asume su productividad y un nivel de involucramiento en las metas de una determinada organización.

Metodología

Para el desarrollo de la investigación se utilizó un enfoque mixto, que involucra los paradigmas cualitativo y cuantitativo; se consideró además un estudio de tipo descriptivo, mediante cual se desarrolló el análisis de las variables de examinadas. También se incluyó la investigación bibliográfica que dio paso a la revisión de las teorías y postulados expuestos previamente por expertos y que permitieron la construcción de las bases teóricas del estudio; sustentando cada una de las variables examinadas desde la perspectiva de diferentes autores (Cabezas, 2021).

El método analítico, permitió la generación del análisis y síntesis de los resultados obtenidos a través de la aplicación de las técnicas de recolección de datos, las mismas que son fueron la observación, encuesta y entrevista; cuyos instrumentos fueron la ficha de observación y el cuestionario respectivamente (Cabezas, 2021).

El universo de estudio se encuentra conformado por 25 trabajadores de la estación de servicios. En este sentido, se establece un muestreo de tipo no probabilístico a conveniencia, consintiendo trabajar con toda la población, considerando que la misma resulta manejable ante los recursos y necesidades de la investigación (Cabezas, 2021).

Los datos recabados son presentados mediante la aplicación de estadística descriptiva, a través de gráficos con sus respectivos análisis de acuerdo con los resultados obtenidos después de realizado el tratamiento respectivo de la información (Cabezas, 2021).

Resultados

Enfoque Cualitativo

El Talento Humano

Según Poveda (2018) en el lenguaje cotidiano, el talento se asocia típicamente con atletas o artistas generalmente con habilidades extraordinarias. En cuanto al talento en el contexto laboral, el concepto tiene que ver más con el rendimiento, el potencial, la competencia o el compromiso de un empleado. Se suele asociarse con las habilidades naturales o con el dominio generado a través de la práctica.

Pero también cuando se habla de talento humano es posible que surja la incógnita sobre la posible relación o no con otros términos relacionados con el ámbito de los recursos humanos. Porque algunos ven al "talento" como empleados que tienen un desempeño superior o aquellos con alto potencial, mientras que otros ven al talento como todos los miembros de una organización.

Puede decirse que, en un sentido general, que la palabra talento en este contexto se encuentra intrínsecamente vinculada con las capacidades o competencias, latentes o ya desarrolladas, por un determinado individuo y que pueden llegar a representar un valor particular para una empresa, ya sea en vista de su alto potencial para el futuro o porque en la actualidad ya están

cumpliendo roles para el negocio o la operación organizacional (Armas, Llanos, & Traverso, 2017).

Para Nolasco & Rodríguez (2020) a nivel gerencial frecuentemente se utiliza el término talento para hacer referencia a la fuerza laboral de una organización y, sobre todo, para enfatizar el hecho de que las personas son el activo más importante de una empresa. En este enfoque se asocia también el talento con habilidades desarrolladas sistemáticamente, con el compromiso y con la motivación del individuo en el contexto en el que trabaja.

Desde esa perspectiva donde el concepto se vincula con el compromiso e incluso con la motivación laboral se asume que el talento está determinado principalmente por la perseverancia en el sentido de que implica la culminación exitosa de proyectos que otros abandonaron o ni siquiera iniciaron. Además, se considera que el constructo del talento está relacionado con la voluntad, la perseverancia y el interés de las personas (Jara, Asmat, Alberca, & Medina, 2018).

En ese mismo marco de ideas Romero (2016) considera que el talento se define y opera a la luz del entorno y de la cultura organizacional. Y dentro de esa óptica “el contexto organizacional es crítico, ya que se puede esperar que las personas se desempeñen por encima o por debajo de su nivel normal dependiendo de su entorno inmediato, del liderazgo que reciben y del equipo con el que trabajan” (pág. 15).

En definitiva, es preciso conceptualizar el talento más allá del conjunto de habilidades de un empleado y vincularlo inherentemente con la calidad de su trabajo. Y en este sentido, se torna imperativo abogar por la identificación del talento con resultados organizacionales y no solamente individuales.

Gestión del Talento Humano

Rojas & Vílchez (2018) mencionan que actualmente no existe una sola definición estándar en relación con la gestión del talento humano. Sin embargo, en el contexto netamente académico se suele diferenciar este concepto del estudio de prácticas específicas de RR.HH. y la gestión estratégica de recursos humanos en general.

Una característica notable de gran parte de la literatura existente sobre la gestión del talento es que continúa enfocándose en las prácticas asociadas con las carreras de toda la vida en las corporaciones. Aunque las preocupaciones centrales de la gestión del talento pueden no ser

nuevas, las soluciones tradicionales ya no parecían tan apropiadas ni tan ajustadas a la realidad imperante (Armijos, Bermúdez, & Mora, 2019).

La definición que pareciera más consistente con los enfoques tradicionales es la que asocia la gestión del talento humano con el proceso mediante el cual las organizaciones anticipan y satisfacen sus necesidades de talento en puestos estratégicos. Sin embargo, los especialistas señalan que los nuevos enfoques deben tener en cuenta la incertidumbre y el protagonismo cada vez mayor de los mercados laborales externos (Ruiz, Ruiz, & Martínez, 2017).

Esa definición, sin duda, se adapta suficientemente a la necesidad académica de estimular el desarrollo de la teoría al tiempo que refleja los intereses de los profesionales, para quienes la gestión del talento está fuertemente centrada en un pequeño número de funciones, normalmente vinculadas a los puestos ejecutivos y de alta dirección.

Vallejo (2015) expone que han surgido diversos debates de reciente data sobre el término talento y el sobre el campo específico de la gestión del talento. Algunos criterios se centran en la distinción entre enfoques inclusivos y exclusivos para la gestión del talento y otros se esfuerzan en señalar las diferenciaciones entre la fuerza laboral y los puestos de trabajo.

Los enfoques inclusivos sugieren que la gestión del talento debería aplicarse a todos los trabajadores. Se considera que todos los empleados de una organización poseen fortalezas que potencialmente pueden crear valor agregado para la organización. Los enfoques exclusivos, por el contrario, consideran que un subconjunto de empleados o trabajos crea un valor desproporcionado.

Dichos enfoques inclusivos parecen haberse desarrollado más recientemente, posiblemente en respuesta a los conceptos más igualitarios que imperaron fundamentalmente durante las últimas décadas del siglo veinte, así como a las regulaciones en el lugar de trabajo que exigen un trato igual a los empleados en áreas como las políticas de jubilación y los beneficios de salud (Vallejo, 2015).

Los enfoques exclusivos tienen una historia más larga, sin duda inspirados en las prácticas militares donde se asumen arreglos jerárquicos. Los enfoques exclusivos son consistentes con las teorías de optimización de recursos en la literatura de estrategia, en muchas de las cuales se considera que las inversiones desiguales generan mayores retornos agregados.

Según estudiosos de estos temas como Mendoza (2016) propone que los enfoques exclusivos han llegado a dominar cada vez más la literatura académica sobre la gestión del talento, como se refleja en el creciente interés en la diferenciación de la fuerza laboral, la cual sugiere que las organizaciones deberían invertir recursos en las personas o trabajos de los que esperan el mayor rendimiento, a diferencia de otros enfoques que simplemente asumen que la importancia de un individuo o trabajo se vincula con su posición en el organigrama.

Las prácticas asociadas con la gestión del talento dentro de una organización son importantes para quienes están fuera de esa organización porque determinan el acceso a trabajos importantes y deseables. Las acciones que realizan los trabajadores en puestos estratégicos (que a menudo son puestos de poder) están determinadas, al menos en parte, por los procesos que los identifican, dan forma a sus atributos y los hacen avanzar de un puesto a otro (Majad, 2016).

En definitiva, la gestión del talento no es solo un simple término clave de recursos humanos, también se involucra estructuralmente con la contratación, administración, desarrollo y retención de los empleados más talentosos y excelentes dentro de cada organización. De hecho, puede decirse que la gestión del talento juega un papel vital en la estrategia empresarial, ya que gestiona uno de los activos organizacionales de mayor relevancia (Abril, 2018).

El Rendimiento Laboral

Para Chiang & San Martín (2015) el rendimiento laboral se relaciona obviamente con el desempeño de las personas en sus deberes laborales. Además de la capacitación y la habilidad natural (como las destrezas y competencias inherentes a cada actividad), el rendimiento laboral se ve afectado por factores del entorno laboral, incluyendo las tareas físicamente exigentes, la moral de los empleados, los niveles de estrés y las horas de trabajo extendidas.

Las condiciones de trabajo inapropiadas, junto con el alto nivel de estrés pueden desarrollar hábitos nada saludables como fumar o mantener una alimentación deficiente, que desde luego tienen efectos perjudiciales en el desempeño laboral. En cambio, los entornos de trabajo diseñados de forma correcta, en el que el nivel de estrés es bajo y el empleador brinda apoyo, pueden aumentar considerablemente el rendimiento de cada persona dentro de una empresa.

El rendimiento laboral refleja muchos aspectos importantes que dependen del crecimiento, la expansión y la producción de cada organización. Una fuerza laboral formada por empleados sanos en buenas condiciones de trabajo fomenta la producción constante, minimiza los riesgos

de accidentes o lesiones y también ayuda a reducir, en algunos casos, las primas de atención médica.

El desempeño laboral de un trabajador, se puede valorar a través de pruebas de aptitud y personalidad; sin embargo, su rendimiento real puede verse afectado por distintos tipos de factores que no suelen ser visibles a simple vista, sino hasta que afecta directamente el desempeño laboral de la persona. Por este motivo, las organizaciones requieren de colaboradores que realicen su trabajo de manera eficiente, porque el desempeño que estos mantengan dentro de la organización es fundamental para el éxito de la misma, por lo que el rendimiento laboral se vuelve un factor clave para mantener la productividad empresarial (Álvarez, Alfonso, & Indacochea, 2018).

De acuerdo con Guartán et al. (2019) uno de los factores más importantes en el desempeño de los empleados es alcanzar las metas. “Los empleados exitosos cumplen con los plazos y construyen la marca mediante interacciones positivas con los clientes; cuando no desempeñan de manera eficaz su trabajo, los consumidores sienten que la empresa no satisface sus necesidades y buscarán la competencia” (pág. 17).

Los empleados que se desempeñan con eficacia hacen las cosas correctamente la primera vez. Cuando las personas hacen su trabajo de manera eficaz, la moral en la oficina se eleva. Los empleados que no están motivados para hacer el trabajo como se indica, pueden derribar a todo un departamento. De ahí la importancia de fomentar un ambiente de trabajo positivo y enérgico. El uso constante de las evaluaciones de los empleados ayuda a ver su crecimiento, de modo que puedan sentirse bien al progresar con el tiempo. También les ayuda a establecer nuevas metas, manteniendo alta la energía en la oficina. Recompensar a los empleados de alto desempeño a menudo los motiva a exceder sus esfuerzos de lo que fue durante un período anterior.

Según Sánchez & Calderón (2015) ver crecer a los empleados muestra el potencial que tiene el liderazgo. Cuando los empleados no se están desempeñando laboralmente bien, afecta su productividad negativamente, y por ende su resultado final. No se debe cometer el error de pensar que un mal desempeño indica un mal empleado. Buscar tendencias comunes en qué grupos de empleados están teniendo éxito en dónde hay deficiencias. Los gerentes evalúan las deficiencias para identificar si el origen del problema se debe tratar directamente con talento humano o hay que considerar algún otro tipo de estrategia de solución.

Esto puede afectar las estrategias de formación del equipo, así como las futuras estrategias de contratación. “En última instancia, los buenos empleados son productivos, lo que crea excelentes entornos de trabajo y aumenta la productividad general. Las evaluaciones lo ayudan a establecer dónde puede ayudar a los empleados a crecer para que puedan hacerlo aún mejor” (Sánchez & Calderón, 2015, pág. 70).

Factores que influyen en el rendimiento laboral

Para Castillo & Sabando (2018) hay muchos factores relacionados con el rendimiento laboral como la llamada equidad organizacional y el control del trabajo, también existen otros que no siempre son mencionados en los estudios especializados, como la autonomía laboral, el entorno laboral y la comunicación laboral, los cuales están interrelacionados unos con otros y no necesariamente aislados.

Algunos estudios sobre esta materia como Guevara (2016) definen la autonomía laboral como todo aquello que permite al empleado tomar decisiones sobre cómo realizar su trabajo. También se afirma que la autonomía laboral refleja el grado de libertad e independencia que tienen los empleados en la toma de decisiones sobre la forma en que realizan sus trabajos. Por lo tanto, los empleados con mayor autonomía laboral tienen más flexibilidad en su trabajo porque eligen cómo ejecutar sus trabajos de manera más eficiente y, por lo tanto, su rendimiento aumenta. Además, se señala que la autonomía laboral también se relaciona positivamente con el compromiso y la proactividad.

Pozo (2018) considera que el entorno laboral puede afectar la productividad y el desempeño de los empleados, especialmente en lo que atañe a la capacidad para su proactividad y productividad. En cuanto a la comunicación laboral, los mismos estudios apuntan que la misma se relaciona con el compromiso y con la motivación. Porque la comunicación en el trabajo es un factor importante que puede conducir a niveles más altos de desempeño empresarial. También se sostiene que la comunicación laboral es un factor crucial que se relaciona con el rendimiento en general de los empleados.

Aunque obviamente hay muchos otros factores relacionados con el rendimiento de los empleados, puede decirse que la proactividad, la adaptabilidad, la motivación intrínseca, la flexibilidad de habilidades y los niveles de compromiso juegan un papel verdaderamente preponderante.

Emplear personas que tengan una variedad de habilidades es un activo valioso para una empresa, porque constituye la base para crear múltiples alternativas a los requisitos laborales actuales o futuros. De hecho, hay estudios que definen la flexibilidad de habilidades de los empleados como el número de posibles formas alternativas, a través de las cuales los empleados pueden aplicar sus habilidades en su trabajo y cómo los empleados con diferentes habilidades pueden reubicarse en el lugar adecuado (Espinoza, Del Carmen, & Espinoza, 2021).

También hay investigaciones que sugieren que una empresa puede mejorar la flexibilidad de las habilidades de los empleados a través de varios procesos, como la rotación de puestos y los equipos multifuncionales. Estos procesos crean combinaciones de habilidades únicas, explotables por parte de las empresas y difíciles de copiar por los competidores. Por lo tanto, se afirma que la flexibilidad de habilidades tiene un impacto directo y muy relevante dentro del marco del rendimiento laboral (Pilligua & Arteaga, 2019).

Relación del talento humano con el rendimiento laboral

Según Rojas (2018) existe una muy clara y directa vinculación entre el talento humano y el rendimiento laboral, ya que se ha podido confirmar que las características laborales y la llamada motivación intrínseca determinan el grado de satisfacción de los empleados y su propio crecimiento dentro de una empresa, todo lo cual influye significativamente en su desempeño.

Estudiosos en este tema como Ping (2017) consideran que hay empleados que pueden estar motivados por más pagos, menos horas de trabajo y condiciones de trabajo adecuadas, mientras que otros investigadores creen que la motivación puede aumentarse proporcionando independencia y responsabilidad a los empleados.

Ambos puntos de vista indican las llamadas teorías de contenido de la motivación, las cuales tratan de indagar aquellos factores que motivan a los individuos. En lugar de intentar identificar y enumerar los estímulos motivacionales, dichas teorías intentan establecer cómo ocurre la motivación. Es decir, estas teorías se centran en por qué los individuos eligen ciertas alternativas de comportamiento para satisfacer sus necesidades y en la manera cómo evalúan su satisfacción cuando logra sus objetivos (Rojas, Cespedes, & Bambaren, 2020).

Son esas teorías motivacionales contemporáneas las que demuestran fehacientemente el estrecho vínculo existente entre el talento humano y el rendimiento laboral. Entre ellas se pueden mencionar la llamada disonancia cognitiva, el intercambio, la equidad, la

autopercepción y la atribución. De acuerdo con Castro & Delgado (2020) en todos esos enfoques se ha llegado a establecer que hay una inevitable relación entre la motivación y la satisfacción laboral en conjunción con cierta noción del compromiso organizacional por parte de los empleados.

En esas mismas investigaciones se señala que los niveles motivacionales del talento humano prevén positivamente, en cierta manera, el compromiso organizacional y predicen negativamente la independencia. Y además son capaces de pronosticar las escalas de bienestar laboral en general.

Es así como la gestión del talento humano se origina en el manejo estratégico de los flujos de talentos dentro de una organización y su objetivo es crear una fuente accesible de recursos humanos calificados para adaptar a las personas adecuadas con los trabajos adecuados y con el momento adecuado, todo ello en función de los propósitos estratégicos organizacionales (Matabanchoy, Álvarez, & Riobamba, 2019).

El rastreo y atracción de talentos se constituye en otra de las estrategias importantes dentro de esa relación estructural entre el talento humano y el rendimiento laboral. Muchas empresas no pueden atraer a personas talentosas como miembros nuevos y esa falta de talentos suele ser uno de los mayores obstáculos en el crecimiento de las organizaciones. La compensación de esta falta es, a la vez, según los expertos, una especie de gran ventaja estratégica.

Dentro de este marco de ideas es evidente, por lo tanto, que una de las tareas importantes de los gerentes en la organización es identificar los talentos latentes de los empleados y brindarles oportunidades de crecimiento y prosperidad, lo que brinda el desarrollo de la eficiencia. Sin tener en cuenta la eficiencia y sin el conocimiento de los factores que la afectan, no se puede avanzar verdaderamente hacia un desarrollo organizacional sostenible (Ricardo & Flores, 2018).

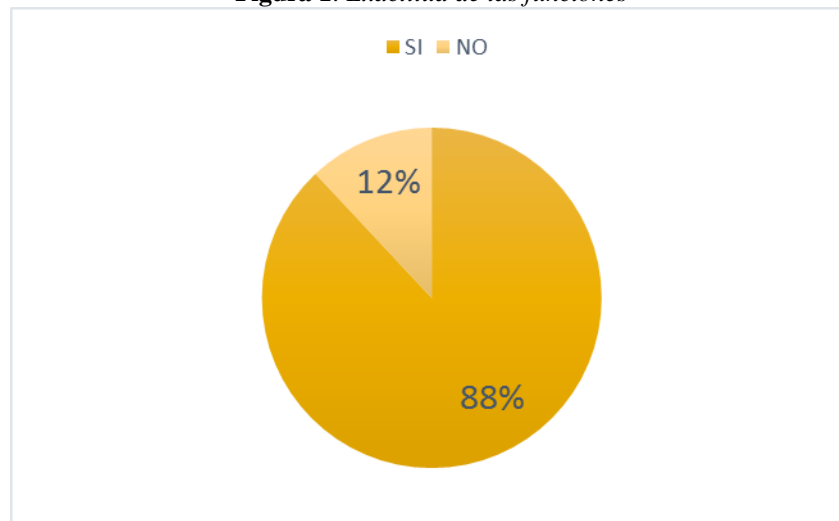
En definitiva, hoy por hoy, la mayoría de las empresas con el objetivo de crecer en el mercado global se han dado cuenta de que la prioridad debe estar dedicada al ser humano. Según argumentan los expertos, las organizaciones no tienen éxito en encontrar, capacitar y retener empleados que puedan trabajar particularmente en diferentes culturas y geografías. En otras palabras, la perspectiva del talento no ocupa su lugar en las características naturales de muchas organizaciones (Palma, 2018).

La misión y responsabilidad de las empresas en este punto es atraer talentos y crear estrategias y políticas para desarrollar la visión necesaria para retener dichos talentos (Estrella, 2020). De ahí que, en una coherente relación entre la gestión del talento y los incentivos para un mejor rendimiento laboral, las organizaciones están llamadas a determinar talentos y potenciales, además de trazar una ruta para maximizar el valor que estos talentos pueden proporcionar mediante la planificación de su desarrollo de estos talentos, en función de constituir centros de atracción en sincronización con sus planes de desarrollo.

Enfoque cuantitativo

De acuerdo al análisis de los resultados, y según se observa en la figura 1 el 88% de los entrevistados, considera que se debería definir con mayor exactitud las funciones que le corresponden a cada cargo, principalmente para precisar las actividades a realizar y así delimitar responsabilidades. Según se observa en las actividades del establecimiento en la estación de servicios existe retraso en la consecución de los procesos de la empresa, así como incumplimiento de procedimiento, todo lo cual obedece a dicho factor y a la centralización de la toma de decisiones en la organización (Cabezas, 2021).

Figura 1: *Exactitud de las funciones*

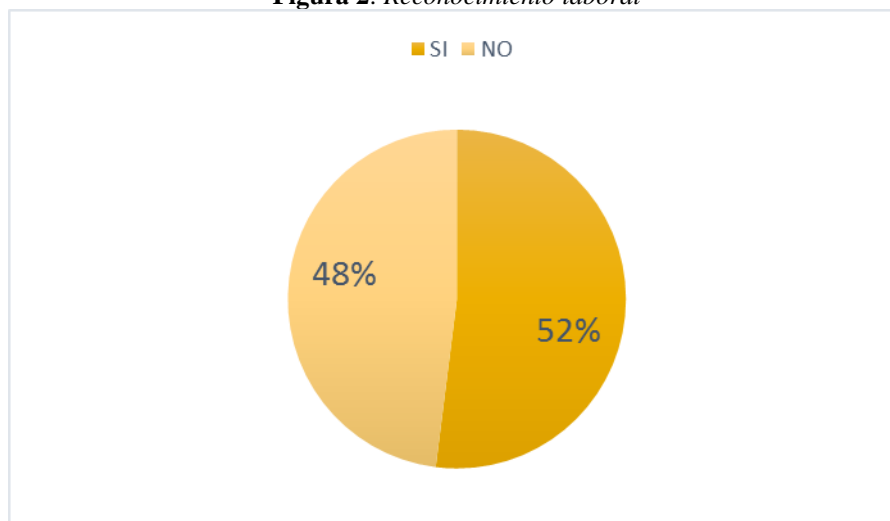


Elaborado por: Cabezas, 2021

Del mismo modo, de acuerdo con la figura 2, el 52% de los sujetos consultados señala que el personal no recibe ningún tipo de reconocimiento por el cumplimiento y calidad de su trabajo.

Así como tampoco existe un plan de carreras ni oportunidades de estudio para los trabajadores. De esta manera, se puede inferir cierto nivel de insatisfacción y desmotivación por parte del personal, ante la ausencia de políticas de recursos humanos orientadas al reforzamiento de las actitudes y aptitudes demostradas por el trabajador en su rutina diaria. Ante estas evidencias, se presume las razones de un bajo rendimiento laboral, al igual que una elevada tasa de rotación de personal (Cabezas, 2021).

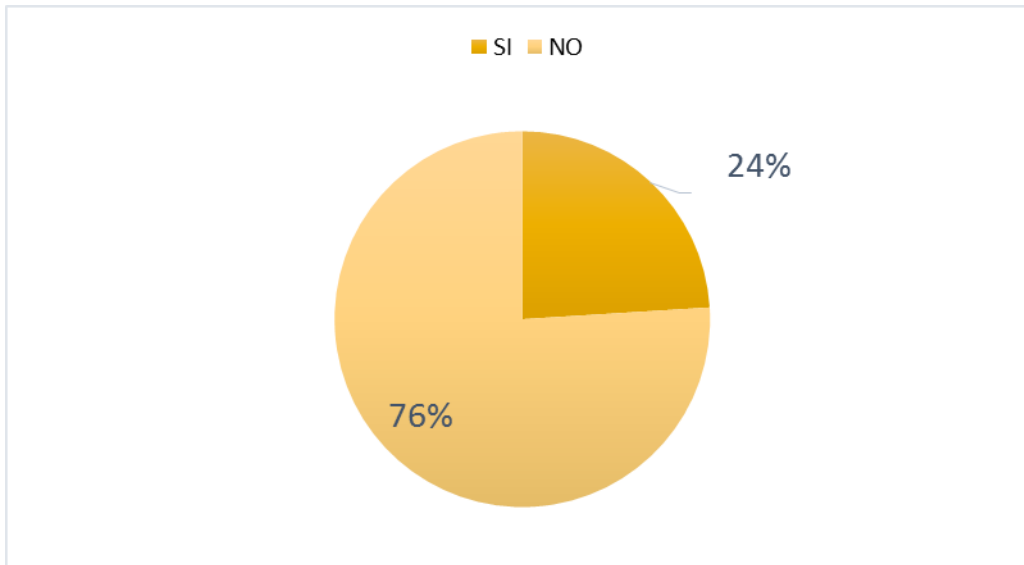
Figura 2: Reconocimiento laboral



Elaborado por: Cabezas, 2021

Asimismo, se puede establecer en la figura 3, que la estación de servicios tiene un porcentaje del 24% de colaboradores que iniciaron sus actividades laborales sin recibir una inducción; considerando además que las capacitaciones por parte de la empresa son eventualmente en periodos semestrales, pero no todos los colaboradores pueden participar de ellas (Cabezas, 2021).

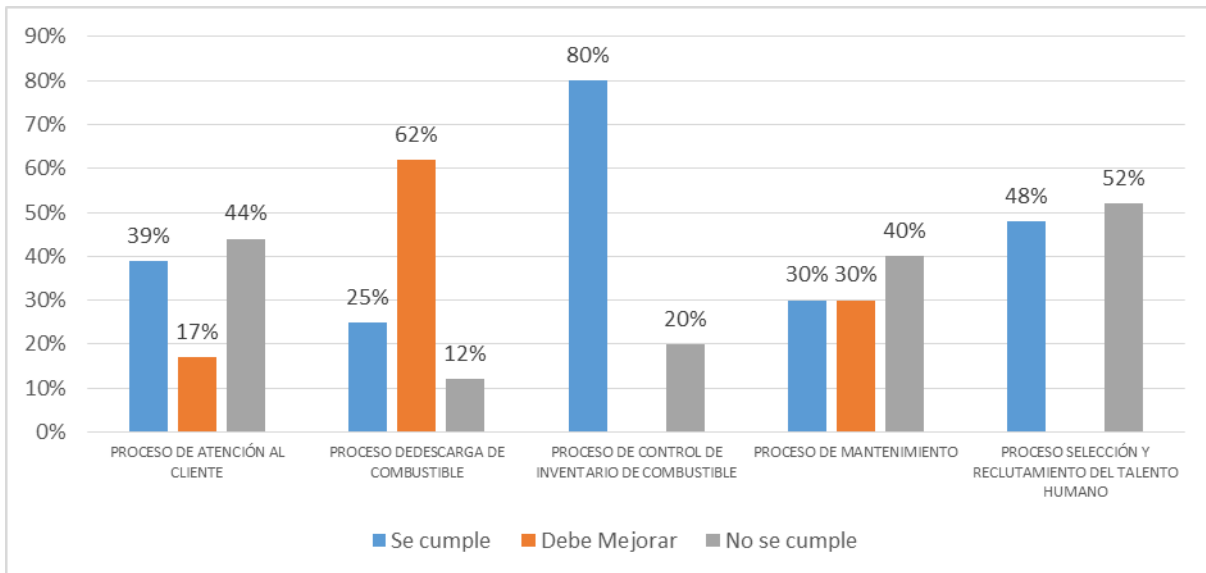
Figura 3: Inducciones recibidas



Elaborado por: Cabezas, 2021

De esta manera se evidencia “que el proceso de atención al cliente, mantenimiento y de selección y reclutamiento del talento humano, tiene un mayor índice de incumplimiento de sus subprocesos” (Cabezas, 2021, pág. 44); como se observa en la figura 4.

Figura 4: Cumplimiento de los Procesos principales



Elaborado por: Cabezas, 2021

Como consideración final es posible deducir la importancia que tiene la gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo. Ciertamente, los resultados no coinciden con el aporte de Mendoza (2016), que indica que las empresas deben invertir en la preparación del personal para generar compromiso y rendimiento laboral, de esta manera se ha podido evidenciar que debido a la poca o nula importancia que se concede a ciertos aspectos relacionados con el manejo del personal; se genera como consecuencia reducciones en el rendimiento laboral; así como la merma de los resultados esperados en cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la organización.

Según lo observado a lo largo de la investigación, es posible demostrar que existe una notoria vinculación entre las políticas de administración de personal y el desempeño del mismo. En este sentido, la gestión de talento humano involucra la consecución de diferentes políticas y estrategias orientadas a la alineación de compromiso, conductas, formación y fidelidad por parte del personal.

Según lo anterior, se relaciona el aporte de Ping (2017) en el que anuncia que la motivación puede aumentarse proporcionando independencia y responsabilidad a los empleados; resulta evidente que hace falta enfatizar en la importancia que representa para el logro de los objetivos establecidos, la consideración de un subsistema de recursos humanos orientado al personal. Es decir, en la medida que se tomen en cuenta los elementos relacionados al desarrollo del trabajador, en dicha medida se obtendrá el mayor rendimiento y efectividad de su trabajo.

Conclusiones

De acuerdo con los planteamientos realizados, se espera concluir con el alcance de los objetivos de la investigación. Según el propósito general del estudio se determina la vinculación existente entre la gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo. Efectivamente, por medio de la administración de personal, se ejecutan diversas operaciones enfocadas a la formación de compromiso, actitud, habilidades, destrezas y lealtad por parte del trabajador hacia la organización. En este sentido, la unidad de recursos humanos tiene como único norte el logro de los resultados establecidos por el nivel estratégico de la empresa.

Así mismo, entre los resultados específicos se presenta el estudio de las teorías sobre la gestión del talento humano y el rendimiento laboral, según lo cual se logra conocer que la administración de los recursos humanos, pretende satisfacer los objetivos de la organización,

por lo cual se requiere de una estructura empresarial correcta y la cooperación del esfuerzo humano de manera coordinada, competitiva y productiva.

Del mismo modo, se logra identificar la situación actual de la empresa relacionada con la gestión del talento humano y el rendimiento laboral. Según los principales resultados obtenidos durante la investigación existen oportunidades de mejoras relacionadas con el accionar del proceso de administración de recursos humanos con respecto a los fines de la empresa. De acuerdo con los datos recogidos, el trabajador de la estación de servicios. En función a lo anterior, se logra inferir que existe entre el personal cierto nivel de desmotivación e insatisfacción.

Según los datos recabados, existen pocas o nulas actividades de inducción y capacitación, no se reconoce su buen trabajo, no hay oportunidades de estudios ni de ascenso y existe un retraso general en la consecución de las actividades a causa de la no centralización en la toma de decisiones. Adicional a ello, en un porcentaje considerable, existe incumplimiento de los procesos y normativas establecidos por la empresa.

Finalmente, es posible plantear alternativas para el manejo de la gestión del talento humano y el rendimiento laboral. Según los datos recabados durante la presente investigación, resulta conveniente la revisión de las funciones y objetivos trazados por la actual unidad de recursos humanos. Es preciso estudiar la nueva formulación de sus actividades de acuerdo a la misión y visión de la empresa. De acuerdo con ello, es menester del equipo de personal servir como socio estratégico ante el aumento de rendimiento laboral perseguido por la organización.

En este orden de ideas, los resultados muestran el impacto significativo y positivo que pueden alcanzar, la gestión de talento humano en el rendimiento laboral. Se trata de una visión sistémica, holística del desempeño organizacional. En consecuencia, se resalta el valor de una coherente administración de personal en la sostenibilidad y el desarrollo organizacional en función a la productividad alcanzada por la compañía.

Referencias

1. Abril, M. (2018). Diseño de procesos de gestión del talento humano. Ambato: MEGAGRAF.

2. Álvarez, B., Alfonso, D., & Indacochea, B. (2018). El desempeño laboral: un problema social de la ciencia. *Dialnet*, 9(2), 1-12.
3. Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). Gestión de talento humano y nuevos escenarios laborales. Samborondón: Departamento de publicaciones Universidad ECOTEC.
4. Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Scielo*, 11(4), 163-170.
5. Cabezas, C. (2021). Gestión de Talento Humano y Rendimiento Laboral. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte.
6. Castillo, E., & Sabando, J. (2018). Estudio de la Incidencia que tiene la Rotación de Personal en la Productividad. Tesis de Grado. Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
7. Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, Vol. 4, Núm. 2, 685-703.
8. Chiang, M., & San Martín, N. (2015). Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral. *Cienc Trab*, 17 (54), 159-165.
9. Espinoza, R., Del Carmen, O., & Espinoza, M. (2021). El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores. *Revista de la Universidad Internacional del Ecuador*, 6(1), 61-83.
10. Estrella, E. (2020). Gestión del talento humano y su repercusión en el desempeño laboral percibido por los trabajadores administrativos del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión de Pasco, 2018. Cerro de Pasco: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.
11. Guartán, A. T. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Digital Publisher*, Año 4, N°. 6, 14-26.
12. Guevara, P. (2016). Factores determinantes en el desempeño laboral. Tesis de Grado. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
13. Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Redalyc*, 25(83), 740-758.
14. Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones. *Redalyc*, 40(88), 148-165.

15. Matabanchoy, S., Álvarez, K., & Riobamba, O. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral . Univ. Salud, 21(2), 176-187.
16. Mendoza, D. L. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. . Económicas CUC, 37(1), 61-78.
17. Nolasco, F., & Rodríguez, D. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. INNOVA Research Journal, Vol. 5, N°1, 255-266.
18. Palma, A. (2018). Gestión del talento humano desde la perspectiva de capacitación del personal y rendimiento laboral. FIPCAEC, 7(3), 52-69.
19. Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XV, núm. 28, 1-24.
20. Ping, C. (2017). La valoración del talento humano y el rendimiento laboral en empresas chinas en el Perú. Tesis de Maestría. Lima, Perú: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
21. Poveda, S. (2018). La evolución del concepto de talento humano. Tesis de Maestría. Bogotá: Fundación Universidad De América.
22. Pozo, C. (2018). Factores de riesgo psicosocial y desempeño laboral. Tesis de Maestría. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
23. Ricardo, R., & Flores, R. (2018). Gestión del capital humano y desempeño laboral del personal administrativo del área de Registros Académicos de la Universidad Tecnológica del Perú - UTP, 2018. Perú: Universidad César Vallejo.
24. Rojas, C., Céspedes, R., & Bambaren, L. (2020). Gestión del talento humano y su incidencia en la productividad laboral del personal operativo en la empresa Fisim Sac Huánuco - 2015. Departamento Académico de Ciencias Contables - UNAS, 8(11), 48-55.
25. Rojas, F. (2018). Capacitación y desempeño laboral. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
26. Rojas, R., & Vilchez, S. (2018). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal. Tesis de Maestría. Lima, Perú: Universidad Norbert Wiener.

27. Romero, J. (2016). Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal. Tesis de Grado. Alicante, España: Universidad Miguel Hernández de Elche.
28. Ruiz, I., Ruiz, A., & Martínez, P. (2017). Gestión del talento humano en la selección del personal administrativo. Guayaquil: Cámara ecuatoriana del libro.
29. Sánchez, J., & Calderón, V. (2015). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. Pensamiento y gestión, N° 32, 54-82.
30. Vallejo, L. (2015). Gestión del talento humano . Riobamba, Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Instituto de Investigaciones.

© 2021 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons

Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).