

# **IMPACTO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE ICAPEB EN LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS**

## **IMPACT OF THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENTS IN ICAPEB'S PERFORMANCE OF WORK IN THE LAST TWO YEARS**

### **Ortega Abigail**

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC  
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí-Ecuador  
abiortega92@hotmail.com  
Quito -Ecuador

### **Vega Lisbeth**

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC.  
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí-Ecuador  
evelis94@hotmail.es  
Quito -Ecuador

## **RESUMEN**

El objetivo del presente estudio fue analizar el impacto de la gestión de talento humano en el desempeño laboral de la Industria de Caramelos Pérez Bermeo Cía. Ltda. Se realizó una investigación cuantitativa de alcance correlacional mediante la aplicación de una encuesta como instrumento para recolectar información, mismo que midió la relación entre las variables objeto de estudio en una muestra de 103 empleados de ICAPEB; también se realizó una entrevista a profundidad a los directivos de talento humano con la finalidad de realizar de conocer la percepción de los niveles directivo, administrativo y operativo. Los hallazgos hacen referencia a que la gestión del talento humano tiene mayor impacto en las dimensiones de atracción y selección y de evaluación y desempeño, mientras que la identificación y el desarrollo presentan falencias en la gestión, de tal forma que es necesario que se realice un diagnóstico entorno al clima laboral considerando que forma parte del área de estudio del talento humano.

**Palabras Claves:** Gestión de talento humano, talento humano, capacitación, desempeño, evaluación, desarrollo organizacional.

# Impacto de la gestión de talento humano en el desempeño laboral de ICAPEB en los dos últimos años

## ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the impact of the management of human talent in the work performance of the "Industria de Caramelos Pérez Bermeo Cía Ltda". We realized a quantitative investigation of correlational scope by applying a survey as a tool to collect information, which measured the relationship between the variables studied in a sample of 103 employees of ICAPEB; We also realized an in-depth interview with managers of human talent in order to realize the perception of the levels of management, administrative and operational. The findings refer to human talent management having a greater impact on the dimensions of attraction and selection and evaluation and performance, while identification and development have flaws in management, in such a way that it is necessary to diagnose the work climate considering that it is part of the area of study of human talent.

**Key Words:** Human talent management, human talent, training, performance, evaluation, organizational development.

## 1. INTRODUCCIÓN

"Actualmente, el talento necesario para tener éxito en determinados puestos de trabajo se puede desdoblar en competencias, por lo tanto, el talento deja de ser algo divino, para transformarse en algo que puede ser medido y mejor aún desarrollado" (Murcia y Aurely, 2015). El presente estudio analiza el impacto de la gestión de talento humano en el desempeño laboral de la empresa ICAPEB, para lo cual se planteó una pregunta de investigación, de modo que se realizará la aplicación de un instrumento mediante el cual se medirá si existe o no impacto de la variable independiente sobre la variable dependiente, serán los empleados de ICAPEB quienes proporcionen los datos recolectados en las encuestas. En los últimos tres años, se han realizado trabajos académicos con enfoques cuantitativos, correlacionales en virtud de la gestión de talento humano y desempeño laboral, sin embargo, dichas investigaciones han sido aplicadas a sectores específicos como la salud, las pymes, el sector público y de la educación; en el presente estudio se relacionan las mismas variables, sin embargo, está dirigida a una sola empresa, ICAPEB.

Es imprescindible para las empresas conocer el estado interno en que se encuentra y cuáles son los puntos clave en los que debe trabajar, y principalmente es necesario evaluar la condición de la razón de ser de la empresa, sus empleados. La gestión del talento humano está dirigida a un análisis permanente de ellos, pues de su desempeño dependerá la productividad y los niveles de utilidad que se generen anualmente.

Para el trabajo de investigación se realizara una revisión bibliográfica acerca de estudios anteriores que sustenten la relación entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral, así como la evolución de las variables en el tiempo. En un marco metodológico se describirá el procedimiento realizado para responder la pregunta de

investigación planteada. Finalmente, se realiza una discusión, conclusiones y recomendaciones de acuerdo con los hallazgos de la investigación.

## 2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Según Chiavenato (2008) la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el giro de negocio, la tecnología utilizada y de los procesos internos. Es decir, que el talento humano en buenas condiciones es algo difícil considerando que es un área sensible que necesita de aspectos culturales positivos en las organizaciones (p.4).

Chiavenato (2000) define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos organizacionales. Además, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización, el desempeño siempre va a estar influenciado por el tipo de cultura cooperativa, por las diferencias individuales y por las características personales del gerente (p.149).

La gestión de recursos humanos que no ha sido desarrollada puede estar asociada con actitudes y tradiciones culturales en las relaciones laborales, la integración de las ideas de gestión de recursos humanos en los sistemas tradicionales de gestión de personal puede considerarse un gran logro; considerando que existe correlación entre la gestión de recurso humano y la eficiencia de la organización (Lobanova y Ozolina, 2014).

El factor que apoya las actividades relacionadas con las iniciativas de gestión del conocimiento es la cultura organizacional, mientras que, la integración de la gestión de recursos humanos y la gestión de conocimiento tiene impacto en los niveles de rendimiento, la eficiencia, la eficacia, la productividad y la supervivencia de las ventajas competitivas como objetivos finales de toda organización (Lapiña, Maurãne y Stariñecab, 2014).

Una parte esencial de la gestión del personal es un sistema de motivación de alta calidad, establecido sobre la base de criterios que se pueden ver en la estrategia de la empresa y que son la fuerza impulsora del desarrollo de la empresa. Aunque una organización tenga sistemas perfectos, máquinas y edificios, no tendrá éxito en el mercado si no tiene empleados activos y educados que disfrutan de su trabajo y son leales (Skoludovaa y Zdenek, 2015).

El pensamiento del capital humano contribuye a definir cómo la información del trabajo ha modificado el valor potencial del talento y ha incrementado el nivel de poder como también las oportunidades sociales y comerciales abiertas a las personas con habilidades intelectivas; por otro lado existe otra manera para acomodar una distinción entre el talento general es cual es un subconjunto pequeño y único de la fuerza de trabajo más amplia y el talento estrella que son las que generan valor para una organización de manera desproporcionada (Sparrow y Makram, 2015) .

## **Impacto de la gestión de talento humano en el desempeño laboral de ICAPEB en los dos últimos años**

El desarrollo de sistemas en la gestión del talento de la industria no es sólo una preocupación de la función de recursos humanos, ya que también se necesita el apoyo y reconocimiento de todos los niveles de la organización. Esto incluye la participación implícita del individuo el cual necesita un enfoque sistemático en la gestión del talento por lo que debe ser un proceso continuo en el que no se vea limitado por las presiones operativas y las limitaciones presupuestarias (Scott y Revis, 2016).

La mayoría de las empresas han desarrollado progresivamente el área clave de la gestión de talento humano, la cual es impulsada por la necesidad de la práctica o por la presión que ejerce la competencia. Las empresas que seleccionan a personas experimentadas y comunicativas entre los gerentes y los trabajadores existentes están cultivando entrenadores para otros empleados (Cech, Yao, Andrea, Jun y Pavel, 2016).

La participación de los empleados en el desarrollo de métricas de desempeño tiene efectos beneficiosos en la calidad de estas y que el objeto en el ejercicio del trabajo depende de cómo sean utilizadas. Los gerentes que desean confirmar que el efecto en el desempeño de los empleados es positivo deben involucrarlos en el desarrollo de las actividades operacionales. El uso de estas medidas para fines de evaluación puede contribuir a la mejora del desempeño laboral de los empleados en lugar de aplicar compensaciones monetarias (Groen, Wouters y Wilderom, 2016).

El efecto de los recursos humanos en el desempeño de un servicio es positivo pero no significativo, quizás porque la gestión del talento humano desempeña un papel moderado que reduce su influencia o porque los empleados que trabajan en asuntos extranjeros no tienen tiempo suficiente para participar en la ejecución del desempeño del servicio (Liao y I-Shung, 2016, p.26).

Si las empresas persiguen objetivos orientados a la empresa, como ser más proactivos, fomentar la innovación, asumir riesgos y competir de manera más agresiva, las actividades estratégicas de recursos humanos se enfocarán en el capital humano, en programas de capacitación eficientes y en compensaciones competitivas que promuevan el logro de objetivos y estrategias a largo plazo; esto contribuirá a que el desempeño de la organización aumente automáticamente (Zehir, Gurol y Karaboga, 2016).

Bohlouli, et al. (2016) indica que la calidad tiene una estrecha relación con el desempeño en el trabajo y el uso eficiente de los recursos humanos debido a que existe la necesidad de una competencia analítica pertinente que utilice métodos efectivos en el área de gestión de talento humano; se debe considerar la aplicación de un enfoque que permita identificar con precisión a los empleados más idóneos para un puesto de trabajo y así conocer las brechas de competencia entre los empleados existentes.

“El éxito o fracaso de los departamentos de gestión del talento humano afecta a toda la organización; entonces ellos deben invertir capital humano con capacitación antes de que ocurra una crisis” (Vardarlier, 2016, p.470).

Krishnan y Scullion (2016) señalan que la identificación de talento sería inclusiva siempre y cuando los empleados de la organización se consideren como talento, para ello es necesario un enfoque basado en objetivos en donde se especifiquen las características que

reúne el talento de los empleados; sin embargo, dicho talento depende del contexto y del ciclo de vida organizacional de la empresa.

En las organizaciones las soluciones de la gestión de talento están dispuestas a mejorar las competencias de sus empleados, pero la meta es hacerlos más eficientes y ayudar a alcanzar los objetivos de la organización, como también el autodesarrollo de los empleados, con el uso de capacitaciones que puedan ser financiadas por la organización; entonces esto lleva a la conclusión de que las organizaciones se centran en sí mismos en lugar de en sus empleados, incluso en lo que respecta a los talentos (Ingram y Glod, 2016).

El campo de la gestión de talento humano puede favorecer a un enfoque más rico y altamente contextualizado en el complejo de multi actor, multi nivel y como también multi organizacional de proyectos que son cada vez más concurrentes. Como tal, los proyectos deben transformarse en una preocupación más central de los investigadores de gestión de talento humano ya que puede proporcionar un punto de partida para que tales estudios enriquezcan la gestión de talento humano, fortalezcan aún más la gestión de proyectos organizativos y desarrollen conocimientos administrativos para quienes trabajan, dirigen y administran proyectos (Keegan, Claudia y Martina, 2017).

Las estrategias organizacionales inciden en el aumento de la competitividad de las organizaciones, los trabajadores deben participar eficazmente en el proceso de desarrollo e implementación de las mismas, sin embargo, no todos los ejecutivos entienden la importancia de la gestión estratégica de recursos humanos (Batarlienė, Čižiūnienė, Vaičiūtė, Šapalaitė y Jarašūnienė, 2017).

Un estudio de investigación realizado por Budhwar, Tung, Varma y Do (2017) revela que, a excepción de las prácticas de compensación y relaciones industriales, los sistemas y prácticas organizacionales tienen como desafío clave el desarrollo de recursos humanos con un grado de sofisticación en las prácticas de gestión de talento humano en las empresas (p.9).

Broek, Boselie y Jaap (2017) mencionan en su investigación que los desafíos de capital humano para las organizaciones son demasiado costosos y complejos para resolver cuando la gestión interna de una organización es individualista, para ello se pueden crear grupos de talento con propósitos estratégicos, como investigación y desarrollo, intercambio y retroalimentación de conocimientos.

“Un negocio cuyo medio ambiente es altamente competitivo porque tiene niveles bajos de neuroticismo puede ser beneficioso para un mejor desempeño de los empleados pues facilita la adaptación de las personas al trabajo y su entorno” (Uppal, 2017, p.51).

Los hallazgos en un estudio de Conte, Heffner, Roesch y Aasen (2017) corroboran que el uso del análisis de perfil latente para examinar los resultados de trabajo en una muestra grande permite obtener múltiples medidas de resultado de trabajo a partir de diferentes fuentes tales como el desgaste y las calificaciones de desempeño.

Según Spanuth y Wald (2017) “los empleados necesitan tiempo para familiarizarse con una gestión de recompensas relacionadas a través de la aplicación de sistemas de los

## **Impacto de la gestión de talento humano en el desempeño laboral de ICAPEB en los dos últimos años**

cuales puedan socializarse los beneficios para que los resultados tengan impacto significativo" (p.1309).

Los directivos deben conocer los factores de aprendizaje organizacional a nivel individual, que reflejan factores interpersonales o relacionales que requieren contacto personal directo con los empleados, por tanto es esencial compartir la misma visión para que no exista problemas con la dirección (Tafvelin, Thiele y Hasson, 2017, p.5).

Un estudio de investigación realizado por Ibrahim, Boerhannoeddin y Kazeem Kayode (2017) ha demostrado que el desempeño laboral de los empleados, como un cambio en la actitud hacia el trabajo y el aumento de la productividad, son en su mayoría influenciados por habilidades fuertes y con adquisición de habilidades flexibles las cuales influyen directamente en el rendimiento laboral de los empleados; entonces si estos recibieran conocimientos de habilidades flexibles a través de un método de entrenamiento espaciado en el tiempo, afectará positivamente su desempeño laboral.

Los hallazgos de un estudio realizado por Shanker y Bhanugopan (2017) muestra que la investigación tiene implicaciones importantes para los gerentes los cuales desean fortalecer un clima de trabajo fuerte para la innovación y así lograr un mejor desempeño organizacional; por tanto los gerentes destinados a cargos más altos deben ser conscientes de los problemas que deben tenerse en cuenta cuando hay una necesidad de revitalizar la creatividad y la innovación en su lugar de trabajo (p.23).

Marck (2017) menciona que su investigación sobre el capital humano se basa principalmente en los recursos, centrándose en las formas genéricas y específicas del mismo; por tanto si bien el capital humano genérico es valioso en todas las empresas, el específico ha sido aislado por la empresa de manera que su valor es mayor dentro de la empresa focal que cuando se transfiere a otras.

"El vínculo entre la sostenibilidad y la gestión del talento humano como también los estudios conexos aún no se ha desarrollado ampliamente en todos los subcampos de la gestión de recursos humanos" (Sayyadi Tooranloo y Azadi, 2017, p.36)

### **3. METODOLOGÍA**

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo de alcance correlacional en donde se midió la relación entre las variables de gestión de talento humano y desempeño laboral en ICAPEB para lo cual se recurrió a fuentes secundarias tales como libros, artículos científicos publicados en revistas indexadas como Science Direct, J-Store y Emerald; la información recolectada contribuyó a la mejor comprensión del tema de investigación; mientras que las fuentes primarias se obtuvieron de la realización de entrevistas a profundidad a los dos directivos de talento humano y de una muestra de 103 empleados de la empresa a través de la aplicación de un instrumento validado, estructurado y adaptado en base a estudios anteriores; se utilizó una escala de Likert del 1 al 5 con la finalidad de medir las dimensiones que componen las variables en estudio. En base a los datos obtenidos de la aplicación de encuestas, se procedió a la tabulación y análisis estadístico de resultados en el software SPSS. Entonces, se pudo a llegar a diversas conclusiones que permitieron conocer cuáles han sido los efectos de la gestión de talento humano en el desempeño laboral, desde la percepción de los trabajadores y de los directivos.

#### 4. DESARROLLO

El impacto de la gestión de talento humano en ICAPEB en el desempeño laboral se midió a través de un instrumento que consistió en una encuesta estructurada con 18 preguntas a una muestra de 103 empleados cuyas respuestas fueron procesadas en el software SPSS en la función de correlaciones; esto permitió conocer cuáles son las dimensiones de las variables gestión de talento humano y desempeño que se relacionan.

**Tabla 1.** Encuesta

<b>Variables</b>	<b>Preguntas</b>
<b>Gestión de talento humano</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La contratación de personal se realiza a través de un proceso de reclutamiento.</li> <li>2. La contratación de personal se realiza en base al perfil del cargo a desempeñar.</li> <li>3. La empresa ofrece oportunidades de desarrollo, ascenso, transferencias, entre otros.</li> <li>4. Para el desempeño de sus actividades, la gestión de talento humano realiza la actualización y capacitación en el uso de tecnología de la información y comunicaciones.</li> <li>5. La gestión de talento humano ha establecido programas de inducción y capacitación para el desempeño de su cargo.</li> <li>6. Se da a conocer y se socializan los factores que serán evaluados.</li> <li>7. La empresa y usted se benefician de la evaluación de desempeño.</li> <li>8. La evaluación del desempeño es un proceso a través del cual el empleado crece laboralmente.</li> <li>9. El modelo de evaluación de desempeño está relacionado con las funciones que tiene en su puesto de trabajo.</li> <li>10. La gestión de talento humano cumple periódicamente con un plan de seguimiento y evaluación al personal.</li> <li>11. Su percepción sobre la evaluación del desempeño en las actividades que realiza.</li> </ol>
<b>Desempeño laboral</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. La empresa es un buen lugar para trabajar, le gusta trabajar aquí.</li> <li>13. Tengo claro cómo se mide el cumplimiento de mis actividades</li> <li>14. Las personas ascendidas o promovidas cumplen con el perfil y los requisitos necesarios para los nuevos cargos</li> <li>15. El personal de recursos humanos cumple a cabalidad sus competencias</li> <li>16. Se conoce y aplica los manuales de procedimientos dentro de la institución</li> <li>17. ¿La remuneración y los beneficios sociales recibidos están de acuerdo con lo que determina la ley?</li> <li>18. ¿La remuneración y beneficios sociales están de acuerdo con mi nivel de desarrollo en la empresa?</li> </ol>

**Nota:** Adaptado de Sarmiento, J. (2017). Relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del área central de la Universidad Central del Ecuador. Quito.

## Impacto de la gestión de talento humano en el desempeño laboral de ICAPEB en los dos últimos años

### Población y muestra

La Industria de Caramelos Pérez Bermeo Cía. Ltda (ICAPEB), tiene 140 empleados de los cuales se aplicó la encuesta a una muestra de 103 con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

Fórmula de cálculo:

$$n = \frac{z^2(p * q)}{e^2 + \frac{(z^2(p * q))}{N}}$$

Donde:

---

n= Tamaño de la muestra  
z= Nivel de confianza  
p= Probabilidad de éxito  
q=Probabilidad de fracaso  
e= Margen de error  
N= Tamaño de la población

---

### Estadística inferencial en SPSS

**Tabla 2.** Correlación dimensión evaluación del desempeño (GTHED) e identificación (DLI)

		GTHED	DLI
<b>GTHED</b>	Correlación de Pearson	1	,473**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	103	103
<b>DLI</b>	Correlación de Pearson	,473**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	103	103

**Fuente:** Elaborado por los autores

**Tabla 3.** Correlación dimensión atracción y selección (GHTAS) e identificación (DLI)

		GHTAS	DLI
<b>GHTAS</b>	Correlación de Pearson	1	,432**

	Sig. (bilateral)		,000
	N	103	103
<b>DLI</b>	Correlación de Pearson	,432**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	103	103

**Fuente:** Elaborado por los autores

**Tabla 4.** Correlación dimensión evaluación del desempeño (GTHED) y desarrollo y motivación (DLDM)

		<b>GTHED</b>	<b>DLDM</b>
<b>GTHED</b>	Correlación de Pearson	1	,646**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	103	103
<b>DLDM</b>	Correlación de Pearson	,646**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	103	103

**Fuente:** Elaborado por los autores

**Tabla 5.** Correlación dimensión capacitación y entrenamiento (GTHCE) y evaluación (DLE)

		<b>GTHCE</b>	<b>DLE</b>
<b>GTHCE</b>	Correlación de Pearson	1	,643**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	103	103
<b>DLE</b>	Correlación de Pearson	,643**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	103	103

**Fuente:** Elaborado por los autores

**Tabla 6.** Correlación dimensión evaluación del desempeño (GTHED) y remuneración y capacitación (DLRC)

**Impacto de la gestión de talento humano en el desempeño laboral de ICAPEB en los dos últimos años**

		<b>GTHED</b>	<b>DLR</b>
<b>GTHED</b>	Correlación de Pearson	1	,841**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	103	103
<b>DLR</b>	Correlación de Pearson	,841**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	103	103

**Fuente:** Elaborado por los autores

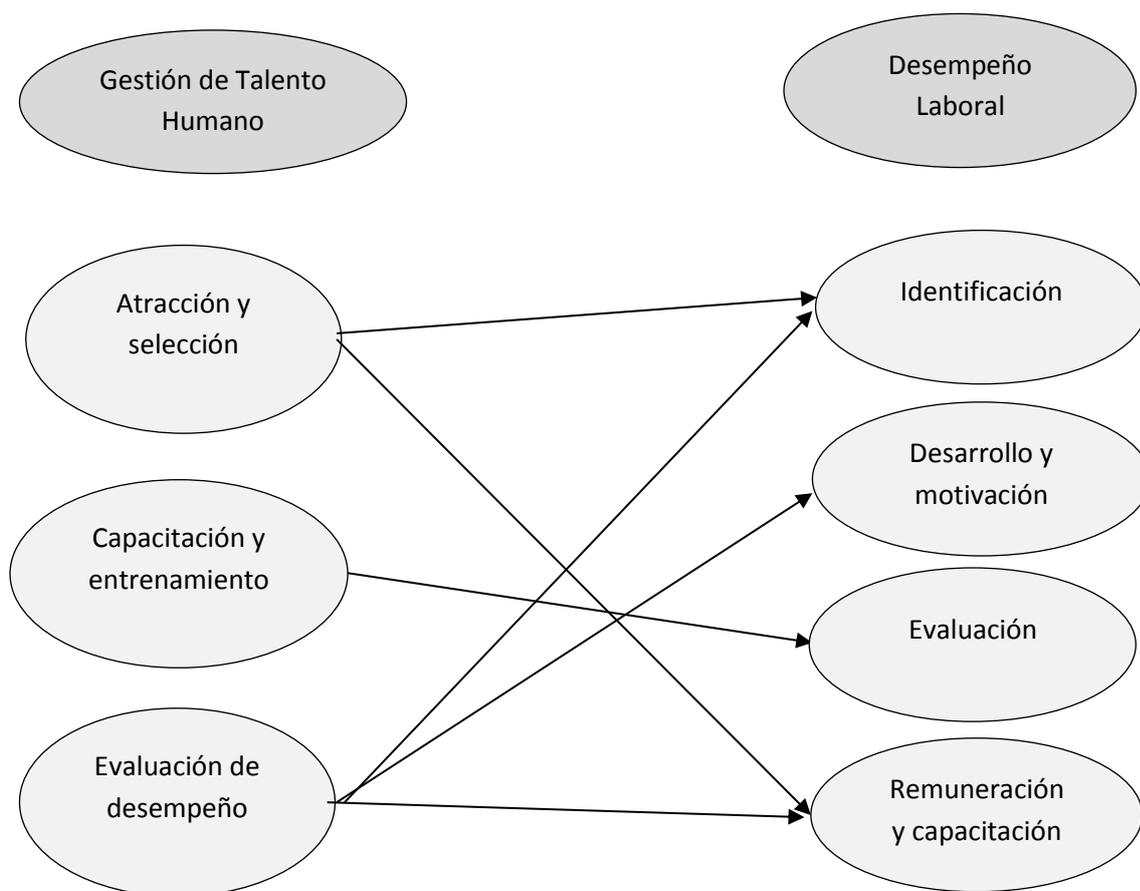
**Tabla 7.** Correlación dimensión atracción y selección (GTHAS) y remuneración y capacitación (DLRC)

		<b>GTHAS</b>	<b>DLRC</b>
<b>GTHAS</b>	Correlación de Pearson	1	,600**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	103	103
<b>DLRC</b>	Correlación de Pearson	,600**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	103	103

**Fuente:** Elaborado por los autores

En referencia a los resultados anteriores se puede observar que la pregunta de investigación planteada acerca del impacto de la gestión de talento humano en el desempeño laboral de la empresa objeto de estudio, tiene una respuesta afirmativa. De modo que, los resultados de la estadísticos muestran que la dimensión atracción y selección tienen una correlación moderada respecto a la dimensión de identificación y fuerte en cuanto a la remuneración y capacitación, la dimensión de evaluación del desempeño se correlaciona en un nivel moderado con la dimensión de identificación, y tiene niveles fuertes entorno al desarrollo y motivación así como la remuneración y capacitación, mientras que la dimensión de capacitación y evaluación con la evaluación tiene una correlación fuerte; en tanto que, el desarrollo no se correlaciona con ninguna de las dimensiones del desempeño laboral.

A partir de esta investigación se ha planteado un modelo gráfico el cual podría probarse mediante hipótesis para estudios de las variables de gestión de talento humano y desempeño laboral en otros casos de estudio, también se da la apertura a incrementar dimensiones de acuerdo con la revisión de la literatura.



**Figura 1.** Modelo gráfico propuesto.  
**Fuente:** Elaborado por los autores.

Se utilizó una entrevista a profundidad como segundo instrumento para medir el impacto de la gestión de talento humano en el desempeño laboral de ICAPEB, misma que estuvo dirigida al jefe de recursos humanos, los resultados obtenidos de la entrevista muestran que la gestión de talento humano ha evolucionado y esto se debe a que los requerimientos en el perfil ocupacional tienen un nivel alto; además, ha sido necesario un cambio sistémico en el cual se ha implementado maquinaria en el área operativa, se ha realizado la estandarización de procesos enfocados en la calidad, se instauró el área de investigación y desarrollo, así como métodos que controlan la seguridad ocupacional.

ICAPEB realiza evaluaciones de desempeño de 360 grados de acuerdo a las competencias, en donde primero se dividen los cargos existentes en la empresa, es decir, la gerencia, grupo de mandos medios (jefaturas, supervisores y coordinadores), grupo administrativo y de apoyo, grupo de ventas y el grupo operativo); todos estos grupos tienen competencias definidas en tres grupos que son competencias básicas (Energía y dinamismo, iniciativa y creatividad, comunicación efectiva, orientación a resultados y integridad, disciplina y puntualidad), competencias de gestión (planificación y organización, orientación al cliente, solución de problemas) y competencias del negocio que se enfocan directamente a la razón de ser de la empresa (cantidad, cooperación y dedicación al trabajo, orientación a la calidad).

## **Impacto de la gestión de talento humano en el desempeño laboral de ICAPEB en los dos últimos años**

Las evaluaciones hasta el año pasado se las hacía anualmente (una sola al finalizar el año), esto permite tomar decisiones dependiendo el resultado de la evaluación, es decir, aquellos trabajadores que estén por debajo del 75% recibirán capacitación para mejorar y obtener un 100%, si tiene relación con el entrenamiento, éste se refuerza; pero si es actitud se toman decisiones.

En el presente año 2017 las evaluaciones de desempeño se realizan semestralmente; para ello, se evaluó a un grupo de personas entre administrativos, operativos y de apoyo, mientras que las evaluaciones de gerencia se mantienen anuales.

Los resultados de las personas evaluadas de este semestre en su mayoría están dentro del rango expuesto anteriormente, sin embargo, a nivel operativo existen necesidades de mejora. Con respecto a la dimensión de desarrollo y motivación ICAPEB brinda oportunidades de crecimiento sobre todo a nivel de ventas y producción que son áreas donde hay posibilidades de ascender en el cargo, dependiendo la actitud y la formación podrán ascender a líder de área, operador maestro y a supervisor respectivamente, por otro lado, si poseen un título industrial o una tecnología pueden postular para coordinador de producción. Los trabajadores tienen conocimiento de que el ascenso conlleva mayor responsabilidad en el cargo por ende mayor es la remuneración, a diferencia del área operativa, el nivel administrativo tiene más restricciones debido a que los cargos ya se encuentran fijados. A pesar de ello, existe una estructura de remuneraciones con un techo del 120% del cumplimiento como un incentivo de crecimiento en los trabajadores. En lo que se refiere a incentivos no monetarios para las personas que se destacan en las evaluaciones de desempeño entre el 95% al 100% se les proporciona regalos que generen un sentido de pertenencia hacia la empresa, tales como viajes, órdenes de compra, entre otros.

Otra herramienta para medir el desempeño en ICAPEB son los indicadores mensuales de gestión cuantitativo, los cuales no dependen del criterio del evaluador sino del cumplimiento en ventas, presupuesto, cobranzas, atención al cliente AAA, en lo que respecta al área administrativa, en cuanto a la producción el desempeño es medido a través del rendimiento, productividad, reducción de desperdicios y la calidad; dichos indicadores permite conocer de forma específica que el buen desempeño se califica, se valora y se premia.

### **5. DISCUSIÓN**

En base a los resultados de las correlaciones entre dimensiones es claro que existe un impacto de la gestión de talento humano en el desempeño laboral, se pueden observar niveles de correlación altos por ser mayores a 0,05 lo cual quiere decir que los empleados si perciben una buena gestión de talento humano y la relacionan con el desempeño en sus áreas de trabajo. Además, la entrevista desarrollada concuerda con lo anterior y ratifica que la evolución de la gestión del talento humano ha sido una variable preponderante para el nivel de desempeño de los trabajadores.

Esto se debe a que la dirección y los ejecutivos encargados del departamento de talento humano involucran a los empleados en el establecimiento de los objetivos estratégicos de la empresa y se otorga el grado de importancia debida a la gestión

estratégica de recursos humanos; por lo tanto la empresa desde el departamento de recursos humanos tienen conocimiento del impacto que genera la gestión de talento humano no sólo en el desempeño de los empleados sino en el aumento de la competitividad y en los niveles de participación del personal en el proceso de desarrollo e implementación de estrategias para dicha gestión.

Sin embargo, es necesario que se corrijan falencias en lo que se refiere a la identificación que muestra resultados correlacionales moderados mismos que tienen que relación con el clima laboral. La variable de desempeño en el trabajo siempre puede mejorarse y esto se logra a través del desarrollo de métodos y programas apropiados que apuntan al mejoramiento del liderazgo propio y la competencia de comunicación (Yu y Ko, 2016).

La empresa durante los dos últimos años ha realizado una buena gestión del talento humano y esto se ha reflejado en el desempeño de los trabajadores, sin embargo, es necesario que se preste más atención a los requerimientos de los empleados considerando los programas de ascenso y promoción de puestos de trabajo considerando su rendimiento en las actividades que se les asigna, esto constituye un factor crítico en el caso particular de ICAPEB que merece más atención de la que ha recibido hasta la fecha.

La empresa debe comprender claramente la relación que se ha evidenciado entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, esto permitirá enfocarse primordialmente en la relación y comunicación interna de los trabajadores de tal manera que se generen condiciones laborales idóneas resultantes de los efectos provocados por las buenas prácticas de gestión de talento humano.

Para futuras líneas de investigación, se puede profundizar los estudios en variables como la gestión de talento humano y el liderazgo, la satisfacción laboral, competitividad, inteligencia emocional, entre otras.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, C. (1998). *Glosario de términos para la administración y gestión de los servicios sanitarios*. Madrid: Díaz de Santos.

Batarlienė, N., Čižiūnienė, K., Vaičiūtė, K., Šapalaitė, I., & Jarašūnienė, A. (2017). The Impact of Human Resource Management on the Competitiveness of Transport Companies. *Science Direct*, 110–116 .

Broek, J., Boselie, P., & Jaap, P. (2017). Cooperative innovation through a talent management pool: A qualitative study on cooperation in healthcare. *European Management Journal*, 1-10.

## **Impacto de la gestión de talento humano en el desempeño laboral de ICAPEB en los dos últimos años**

- Budhwar, P., Tung, R., Varma, A., & Do, H. (2017). Developments in Human Resource Management in MNCs from BRICS Nations: A Review and Future Research Agenda. *Journal of International Management*, 1-13.
- Cárdenas, A. (2016). *EL DIRECCIONAMIENTO DEL TALENTO HUMANO, BASADO EN EL ENFOQUE HUMANISTA CON RESPONSABILIDAD, ES GARANTÍA DEL SERVICIO EN LA POLICÍA NACIONAL*. . Bogotá.
- Cech, M., Yao, W., Andrea, S., Jun, L., & Pavel, W. (2016). Human Resource Management in Chinese manufacturing companies. *Science Direct*, 6-9.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Santa Fé de Bogota, Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Colombia, México: Mcgraw-Hill.  
Recuperado el 20 de 07 de 2017
- Conte, J., Heffner, T., Roesch, S., & Aasen, B. (2017). A person-centric investigation of personality types, job performance, and attrition. *Personality and Individual Differences*, 554-559.
- Groen, B., Wouters, M., & Wilderom, C. (2016). Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Science Direct*, 16.
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Kazeem Kayode, B. (2017). Organizational culture and development: Testing the structural path of factors affecting employees work performance in an organization. *Asia Pacific Management Review*, 1-8.
- Ingram, T., & Glod, W. (2016). Talent management in healthcare organizations - qualitative research results . *Procedia Economics and Finance*, 339-346.
- Keegan, A., Claudia, R., & Martina, H. (2017). Human resource management and project based organizing:Fertile ground, missed opportunities and prospects for closer connections. *Science Direct*, 13.
- Krishnan, T., & Scullion, H. (2016). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management* , 11.
- Lapiņa, I., Maurāne, G., & Stariņecab, O. (2014). Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility. *Science Direct*, 577-586.
- Liao, K.-H., & I-Shung, H. (2016). Impact of Vision, Strategy, and Human Resource on Nonprofit Organization Service Performance. *Social and Behavioral Sciences*, 20-27.

- Lobanova, L., & Ozolina, I. (2014). Comparative evaluation of the practical areas of human resource management in Lithuania and Latvia. *Science Direct*, 607–616.
- Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones. *Redalyc*, 148 - 165.
- Mark, P. (2017). The process of strategic work modeling: Drawing clear connections between organization strategy and human resource management practices. *Organizational Dynamics*, 1-8.
- Marrugo, M., & Pérez, B. (2012). ANÁLISIS DE LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VÍCTOR VROOM EN EL CENTRO DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO PEDRO ROMERO "CEMPRENDE". *Universidad de Cartagena*, 17-18.
- Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2012). El factor del talento humano en las organizaciones. *Scielo*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rrii/v34n1/rrii02113.pdf>
- Murcia, N., & Aurely, L. (2015). Competencias del talento humano y enfoque de gestión de conocimiento en las universidades bajo la modalidad a distancia . *Encuentro educacional*, 381 - 391.
- Pardo, C., & Díaz, L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Science direct*, 39-48.
- Perez, D. (2015). Teoría Conductista del Aprendizaje. *GHT*, 6.
- Pulido, J. (2015). *EL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD* . Bogotá.
- Ruiz, P. (2015). ¿Qué sabemos sobre el contagio emocional?. Definición, evolución, neurobiología y su relación con la psicoterapia. *Redalyc*.
- Sarmiento, J. (2017). *Relación entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral del personal del área central de la Universidad Central*. Quito.
- Sarmiento, J. (2017). *Relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del área central de la Universidad Central del Ecuador*. Quito.
- Sayyadi Tooranloo, H., & Azadi, M. H.-. (2017). Analyzing Factors Affecting Implementation Success of Sustainable Human Resource Management (SHRM) using a Hybrid Approach of FAHP and Type-2 . *Journal of Cleaner Production*, 1-43.
- Scott, B., & Revis, S. (2016). "Talent management in hospitality: graduate career success and strategies". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 781 - 791.

## **Impacto de la gestión de talento humano en el desempeño laboral de ICAPEB en los dos últimos años**

- Shanker, R., & Bhanugopan, R. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 1-37.
- Skoludovaa, J., & Zdenek, B. (2015). Current Trends of Selected Aspects of Human Resource Management in the Czech Republic . *Science Direct*, 603–608.
- Spanuth, T., & Wald, A. (2017). How to unleash the innovative work behavior of project staff?. The role of affective and performance-based factors. *International Journal of Project Management*, 1302-1312.
- Sparrow, P., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Science Direct*, 15.
- Stirpe, L., & Zarraga, C. (2016). Are High-Performance Work Systems always a valuable retention tool? The roles of workforce feminization and flexible work arrangements. *European Management Journal*, 128-136.
- Tafvelin, S., Thiele, U., & Hasson, H. (2017). In agreement? Leader-team perceptual distance in organizational learning affects work performance. *Journal of Business Research*, 1-7.
- Uppal, N. (2017). Moderation effects of perceived organisational support on curvilinear relationship between neuroticism and job performance. *Personality and Individual Differences*, 47-53.
- Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis . *Social and Behavioral Sciences*, 463–472.
- Yu, S., & Ko, Y. (2016). Communication competency as a mediator in the self-leadership to job performance relationship. *Collegian*, 5.
- Zehir, C., Gurol, Y., & Karaboga, T. (2016). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation . *Science Direct*, 372–381.