



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Trabajo de Integración  
Curricular previa la obtención  
del Grado Académico de  
Licenciada en Gestión del  
Talento Humano

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:**

**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LA EMPRESA TERRATECNICA S.A.”**

**AUTORA:**

**BUSTAMANTE COELLO ANGY MAYLI.**

**DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:**

**DR. C. JOSÉ ARMANDO ESTRADA HERNÁNDEZ, PHD**

**QUEVEDO – LOS RÍOS – ECUADOR**

**2025**



## **CERTIFICACIÓN DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.**

El suscrito, **José Armando Estrada Hernández**, Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la estudiante **Angy Mayli Bustamante Coello**, realizó el Proyecto de Investigación titulado “**Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa TERRATECNICA S.A.**”, previo a la obtención del título de Licenciada en Gestión del Talento Humano, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

---

Dr. C. JOSÉ ARMANDO ESTRADA HERNÁNDEZ, PhD.  
**DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**



## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.**

Yo, **BUSTAMANTE COELLO ANGY MAYLI**, declaro que la presente investigación es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de la Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

---

**ANGY MAYLI BUSTAMANTE COELLO**

**C.I. 125005534-8**



## CERTIFICADO DEL REPORTE DE LA HERRAMIENTA DE PREVENCIÓN DE COINCIDENCIA Y/O PLAGIO ACADÉMICO.

El suscrito, José Armando Estrada Hernández, mediante el presente cumpla en presentar a usted, el informe de proyecto de Investigación titulado "Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa TERRATECNICA S.A.", presentado por la estudiante **Angy Mayli Bustamante Coello**, estudiante de la carrera de Gestión del Talento Humano, que fue revisado bajo mi dirección según resolución del Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Empresariales, que se ha desarrollado de acuerdo al Reglamento de la Unidad de Integración Curricular de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo y cumple con el requerimiento de análisis de COMPILATIO el cual avala los niveles de originalidad en un 97% y similitud 3%, del trabajo investigativo. Valido este documento para que el estudiante siga con los trámites pertinentes, de acuerdo como lo establece el Reglamento.



Dr. C. JOSE ARMANDO ESTRADA HERNÁNDEZ, PhD.  
**DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**Título:**

"Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa  
TERRATECNICA S.A."

Presentado al Consejo Directivo de Facultad como requisito previo a la obtención del título de  
Licenciada en Gestión del Talento Humano.

Aprobado por:

---

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**  
Ing. Karina Plúa Panta Dr.C.

---

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**  
Ing. Gina Rendon Guerra PhD.

---

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**  
Ing. Joel Cabrera Moreira MSc.

**QUEVEDO – LOS RIOS- ECUADOR**

**2025**

## DEDICATORIA

Mi proyecto de investigación se lo dedico a mis padres Yilian y Gerardo que siempre me han apoyado día tras día para cumplir con mis sueños, A mi hermano Dayler y mi mamita Cecilia, que siempre me han apoyado en mis estudios y demás familiares que han estado presente en mi vida. A Kevin que me ha brindado un apoyo incondicional, a mis amigas Mayerly, Damaris, Karol y Male ya que con ellas este proceso ha sido un poco fácil por el apoyo mutuo que nos brindamos.

También va dedicado a mis dos amadas abuelas que desde el cielo me guían por el camino del bien, Amanda y Germania siempre las llevaré en mi corazón.

A mis apreciados y estimados docentes que han influido significativamente en mi vida académica y profesional, gracias a sus conocimientos impartidos, hoy me siento inspirada y motivada a seguir creciendo en el ámbito académico y personal.

*Bustamante Coello Angy Mayli.*

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Dios quien ha sido mi guía y fortaleza en cada paso de este camino. Su presencia constante ha iluminado mi vida, llenándola de esperanza, sabiduría y la determinación necesaria para superar cada desafío y seguir adelante con buenos propósitos. Mi fe en Él me ha dado las fuerzas para avanzar,

A mis padres y a mi querida mami Cecilia, quiero expresarles mi más profundo agradecimiento. Ellos han sido el pilar fundamental en mi vida, quienes, con su amor incondicional, esfuerzo y apoyo continuo me han ayudado a alcanzar este importante logro. Su ejemplo de trabajo, sacrificio y valores me inspiran diariamente, y no hay palabras suficientes para agradecerles todo lo que han hecho por mí. Su confianza en mis capacidades me ha motivado a nunca rendirme y siempre seguir adelante.

Extiendo un agradecimiento especial a mi tutora de titulación y a mi director de tesis. Sus orientaciones, paciencia y conocimiento fueron cruciales para el desarrollo y la culminación exitosa de mi proyecto de investigación.

A todos ustedes les soy muy agradecida.

*Bustamante Coello Angy Mayli.*

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene como **objetivo** analizar la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa TERRATECNICA SA, ubicada en el Cantón Valencia, Provincia de Los Ríos. Se busca identificar debilidades en las prácticas actuales y proponer estrategias fundamentadas en teorías y evidencias para mejorar la productividad, motivación y desarrollo del personal. Entre las problemáticas identificadas en la empresa destacan la alta rotación de personal, la falta de motivación y condiciones laborales que pueden afectar el bienestar de los colaboradores. El marco teórico aborda conceptos clave como competencias laborales, desempeño laboral y modelos de gestión exitosa. La **metodología** incluye un enfoque mixto, combinando técnicas descriptivas y exploratorias con recolección de datos mediante encuestas, entrevistas y observación directa. En los **resultados**, se analiza el impacto de la gestión del talento humano en el desempeño laboral, considerando tanto factores internos como externos que afectan a la organización. Las **conclusiones y recomendaciones** enfocadas en fortalecer las prácticas de gestión del talento humano en TERRATECNICA SA a través de políticas laborales, capacitación y estrategias de motivación, lo que conlleva a mejorar la gestión del personal en la empresa, promoviendo un desarrollo empresarial sostenible y eficiente.

**Palabras claves:** Gestión del talento humano, desempeño laboral, competencias laborales.

## ABSTRAC

This study aims to analyze human talent management and its impact on job performance at TERRATECNICA SA, a company located in the Valencia Canton of Los Ríos Province. It seeks to identify weaknesses in current practices and propose strategies grounded in theory and evidence to improve employee productivity, motivation, and development. Among the problems identified at the company are high staff turnover, lack of motivation, and poor working conditions that can affect employee well-being. The theoretical framework addresses key concepts such as job competencies, job performance, and successful management models. The methodology uses a mixed approach, combining descriptive and exploratory techniques with data collection through surveys, interviews, and direct observation. The results analyze the impact of human talent management on business performance, considering both internal and external factors affecting the organization. The conclusions and recommendations focus on strengthening human talent management practices at TERRATECNICA SA through organizational policies, training, and motivational strategies, which lead to improved personnel management within the company and promote sustainable and efficient organizational development.

**Keywords:** Human talent management, job performance, job competencies.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

|                                                                                                      |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| CERTIFICACIÓN DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....                                      | ii   |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS. ....                                                    | iii  |
| CERCERTIFICADO DEL REPORTE DE LA HERRAMIENTA DE PREVENCION DE COINCIDENCIA Y/O PLAGIO ACADEMICO..... | iv   |
| DEDICATORIA.....                                                                                     | vi   |
| AGRADECIMIENTO .....                                                                                 | vii  |
| RESUMEN EJECUTIVO.....                                                                               | viii |
| ABSTRAC.....                                                                                         | ix   |
| INTRODUCCIÓN .....                                                                                   | xvi  |
| CAPÍTULO I.....                                                                                      | 1    |
| MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN .....                                                           | 1    |
| 1.1.    Problematización.....                                                                        | 2    |
| 1.1.1.    Planteamiento del problema. ....                                                           | 2    |
| 1.1.2.    Diagnóstico del problema.....                                                              | 2    |
| 1.1.3.    Formulación del problema. ....                                                             | 3    |
| 1.1.4.    Sistematización del problema.....                                                          | 3    |
| 1.2.    Objetivos.....                                                                               | 3    |
| 1.2.1.    General. ....                                                                              | 3    |
| 1.2.2.    Específicos.....                                                                           | 3    |
| 1.3.    Justificación. ....                                                                          | 4    |
| CAPITULO II .....                                                                                    | 5    |
| MARCO TEÓRICO .....                                                                                  | 5    |
| 2.1.    Fundamentación conceptual.....                                                               | 6    |
| 2.2.    Fundamentación teórica. ....                                                                 | 16   |
| 2.3    . Fundamentación legal. ....                                                                  | 33   |

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| CAPITULO III .....                                | 23 |
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....             | 23 |
| 3.1. Localización.....                            | 39 |
| 3.2. Tipo de investigación.....                   | 39 |
| 3.2.1. Investigación descriptiva. ....            | 39 |
| 3.2.2. Investigación exploratoria. ....           | 40 |
| 3.2.3. Investigación documental. ....             | 40 |
| 3.2.4. Investigación de campo .....               | 40 |
| 3.3. Métodos de la investigación.....             | 40 |
| 3.3.1. Método descriptivo.....                    | 40 |
| 3.3.2. Método inductivo.....                      | 41 |
| 3.3.3. Método deductivo.....                      | 41 |
| 3.3.4. Método estadístico.....                    | 41 |
| 3.4. Fuentes de recopilación de información. .... | 41 |
| 3.4.1. Fuente primaria.....                       | 41 |
| 3.5. Diseño de la investigación. ....             | 42 |
| 3.5.1. Fase exploratoria. ....                    | 42 |
| 3.5.2. Fase analítica. ....                       | 42 |
| 3.5.3. Población y muestra. ....                  | 43 |
| 3.6. Instrumentos de investigación.....           | 44 |
| 3.6.1. Observación.....                           | 44 |
| 3.6.2. Entrevista.....                            | 44 |
| 3.6.3. Encuesta. ....                             | 44 |
| CAPITULO IV .....                                 | 30 |
| RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....                      | 30 |
| 4.1. Resultados.....                              | 46 |

|                                                                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1.1. Situación actual de la gestión del talento humano y el desempeño laboral de la empresa TERRATECNICA S.A. ....                                       | 46 |
| 4.1.1.1. Resultados de percepción del personal administrativo .....                                                                                        | 46 |
| 4.1.2. Niveles de competencias y desempeño de la empresa TERRATECNICA S.A. ....                                                                            | 45 |
| 4.1.2.1. Análisis de percepción del personal .....                                                                                                         | 45 |
| 4.1.2.1.1. Análisis general de los resultados de la encuesta aplicada.....                                                                                 | 66 |
| 4.1.2.1.2. Niveles de competencias y desempeño de la empresa TERRATECNICA S.A. ....                                                                        | 67 |
| 4.1.3. Estrategias para la mejora de la gestión del talento humano en la empresa TERRATECNICA S.A, considerando su influencia en el desempeño laboral..... | 71 |
| 4.1.3.1. Análisis de fortalezas y debilidades. ....                                                                                                        | 71 |
| 4.2. Discusión.....                                                                                                                                        | 76 |
| CAPITULO V.....                                                                                                                                            | 64 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....                                                                                                                       | 64 |
| 5.1. Conclusiones.....                                                                                                                                     | 82 |
| 5.2. Recomendaciones. ....                                                                                                                                 | 83 |
| BIBLIOGRAFÍA .....                                                                                                                                         | 67 |
| ANEXOS.....                                                                                                                                                | 77 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabla 1</b> Demografía de la población de la empresa .....                                                                 | 43 |
| <b>Tabla 2</b> Entrevista aplicada a gerente y jefa de la empresa TERRATECNICA S.A. ....                                      | 46 |
| <b>Tabla 3</b> Conocimiento de los procesos de GTH. ....                                                                      | 45 |
| <b>Tabla 4</b> Capacitación y desarrollo. ....                                                                                | 46 |
| <b>Tabla 5</b> Comunicación interna.....                                                                                      | 47 |
| <b>Tabla 6</b> Trabajo en equipo.....                                                                                         | 48 |
| <b>Tabla 7</b> Cultura organizacional.....                                                                                    | 49 |
| <b>Tabla 8</b> Gestión de los líderes.....                                                                                    | 50 |
| <b>Tabla 9</b> Herramientas tecnológicas.....                                                                                 | 51 |
| <b>Tabla 10</b> Participación en los procesos de GTH. ....                                                                    | 52 |
| <b>Tabla 11</b> Motivación laboral. ....                                                                                      | 53 |
| <b>Tabla 12</b> Evaluación del desempeño. ....                                                                                | 54 |
| <b>Tabla 13</b> Inclusión y diversidad.....                                                                                   | 55 |
| <b>Tabla 14</b> Beneficios sociales. ....                                                                                     | 56 |
| <b>Tabla 15</b> Satisfacción con la retroalimentación. ....                                                                   | 57 |
| <b>Tabla 16</b> Proceso de integración.....                                                                                   | 58 |
| <b>Tabla 17</b> Participación en la toma de decisiones. ....                                                                  | 59 |
| <b>Tabla 18</b> Programas de reconocimiento y recompensas. ....                                                               | 60 |
| <b>Tabla 19</b> Habilidades necesarias.....                                                                                   | 61 |
| <b>Tabla 20</b> Nivel de conocimientos. ....                                                                                  | 62 |
| <b>Tabla 21</b> Experiencia para el buen desempeño.....                                                                       | 63 |
| <b>Tabla 22</b> Disciplina en el desempeño laboral. ....                                                                      | 64 |
| <b>Tabla 23</b> Formación técnica. ....                                                                                       | 65 |
| <b>Tabla 24</b> Niveles de competencia y desempeño en la empresa TERRATECNICA S.A. ....                                       | 68 |
| <b>Tabla 25</b> Incidencia de los procesos de gestión del talento humano en el desempeño laboral en<br>TERRATECNICA S.A. .... | 70 |
| <b>Tabla 26</b> Plan estratégico. ....                                                                                        | 72 |
| <b>Tabla 27</b> Criterios de medida y desempeño.....                                                                          | 75 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Gráfico 1</b> Conocimiento de los procesos de GTH .....       | 45 |
| <b>Gráfico 2</b> Capacitación y desarrollo .....                 | 46 |
| <b>Gráfico 3</b> Comunicación interna.....                       | 47 |
| <b>Gráfico 4</b> Trabajo en equipo .....                         | 48 |
| <b>Gráfico 5</b> Cultura organizacional.....                     | 49 |
| <b>Gráfico 6</b> Gestión de los líderes.....                     | 50 |
| <b>Gráfico 7</b> Herramientas tecnológicas.....                  | 51 |
| <b>Gráfico 8</b> Participación en los procesos de GTH.....       | 52 |
| <b>Gráfico 9</b> Motivación laboral.....                         | 53 |
| <b>Gráfico 10</b> Evaluación del desempeño .....                 | 54 |
| <b>Gráfico 11</b> Inclusión y diversidad.....                    | 55 |
| <b>Gráfico 12</b> Beneficios sociales .....                      | 56 |
| <b>Gráfico 13</b> Satisfacción con la retroalimentación.....     | 57 |
| <b>Gráfico 14</b> Proceso de integración.....                    | 58 |
| <b>Gráfico 15</b> Participación en la toma de decisiones .....   | 59 |
| <b>Gráfico 16</b> Programas de reconocimiento y recompensas..... | 60 |
| <b>Gráfico 17</b> Habilidades necesarias.....                    | 61 |
| <b>Gráfico 18</b> Nivel de conocimientos .....                   | 62 |
| <b>Gráfico 19</b> Experiencia para el buen desempeño .....       | 63 |
| <b>Gráfico 20</b> Disciplina en el desempeño laboral .....       | 64 |
| <b>Gráfico 21</b> Formación Técnica .....                        | 65 |

## CÓDIGO DUBLIN

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                   |               |              |                        |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|--------------|------------------------|
| Título:                          | “Gestión Del Talento Humano Y Su Incidencia En El Desempeño Laboral De La Empresa TERRATECNICA S.A.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                   |               |              |                        |
| Autor:                           | Bustamante Coello Angy Mayli                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                   |               |              |                        |
| Palabras clave:                  | Gestión del talento humano                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Desempeño laboral | Productividad | Capacitación | Competencias laborales |
| Fecha de publicación:            | Mayo 2025                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                   |               |              |                        |
| Editorial:                       | Quevedo- UTEQ - 2025                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                   |               |              |                        |
| Resumen:<br>(hasta 300 palabras) | <p><b>Resumen.</b> - El presente estudio tiene como objetivo analizar la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa TERRATECNICA SA, ubicada en el Cantón Valencia, Provincia de Los Ríos. Se busca identificar debilidades en las prácticas actuales y proponer estrategias fundamentadas en teorías y evidencias para mejorar la productividad, motivación y desarrollo del personal. Entre las problemáticas identificadas en la empresa destacan la alta rotación de personal, la falta de motivación y condiciones laborales que pueden afectar el bienestar de los colaboradores. El marco teórico aborda conceptos clave como competencias laborales, desempeño laboral y modelos de gestión exitosa. La metodología incluye un enfoque mixto, combinando técnicas descriptivas y exploratorias con recolección de datos mediante encuestas, entrevistas y observación directa. En los resultados, se analiza el impacto de la gestión del talento humano en el desempeño laboral, considerando tanto factores internos como externos que afectan a la organización. Las conclusiones y recomendaciones enfocadas en fortalecer las prácticas de gestión del talento humano en TERRATECNICA SA a través de políticas laborales, capacitación y estrategias de motivación, lo que conlleva a mejorar la gestión del personal en la empresa, promoviendo un desarrollo laboral sostenible y eficiente.</p> <p><b>Abstract.</b> - This study aims to analyze human talent management and its impact on job performance at TERRATECNICA SA, a company located in the Valencia Canton of Los Ríos Province. It seeks to identify weaknesses in current practices and propose strategies grounded in theory and evidence to improve employee productivity, motivation, and development. Among the problems identified at the company are high staff turnover, lack of motivation, and poor working conditions that can affect employee well-being. The theoretical framework addresses key concepts such as job competencies, job performance, and successful management models. The methodology uses a mixed approach, combining descriptive and exploratory techniques with data collection through surveys, interviews, and direct observation. The results analyze the impact of human talent management on business performance, considering both internal and external factors affecting the organization. The conclusions and recommendations focus on strengthening human talent management practices at TERRATECNICA SA through organizational policies, training, and motivational strategies, which lead to improved personnel management within the company and promote sustainable and efficient organizational development.</p> |                   |               |              |                        |
| Descripción:                     | 130 hojas: dimensiones, 29 x 21 cm + CD-ROM 6162                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                   |               |              |                        |
| URI:                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                   |               |              |                        |

## INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano se ha consolidado como un factor estratégico clave para el desarrollo y competitividad de las organizaciones en un entorno global cada vez más dinámico y exigente. Esta disciplina no solo se encarga de atraer, desarrollar y retener al personal, sino que también busca alinear sus capacidades y motivaciones con los objetivos institucionales, impactando directamente en el desempeño laboral. En la actualidad, las empresas reconocen que el talento humano representa una ventaja competitiva sostenible, por lo que invierten en procesos de formación, evaluación y bienestar, lo que se traduce en mayor productividad, innovación y adaptación al cambio.

En el contexto ecuatoriano, la gestión del talento humano ha ido evolucionando progresivamente, especialmente en el sector público y en grandes empresas privadas, que han empezado a adoptar políticas más estructuradas orientadas al desarrollo del capital humano. Sin embargo, aún persisten desafíos como la escasa inversión en capacitación continua, la limitada implementación de evaluaciones de desempeño efectivas y la falta de una cultura organizacional orientada al mérito. Estas limitaciones pueden afectar negativamente el rendimiento laboral y el crecimiento profesional de los trabajadores, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano en el país como una herramienta fundamental para mejorar la eficiencia y sostenibilidad de las organizaciones.

La empresa TERRATECNICA S.A., ubicada en el Cantón Valencia, Provincia de Los Ríos, es una empresa representativa de las PYMES ecuatorianas, que lidia con problemáticas comunes en el manejo de su capital humano. Entre los desafíos identificados se encuentran la rotación del personal, la falta de motivación, el estrés laboral y las enfermedades físicas vinculadas a ambientes de trabajo no óptimos. Estas problemáticas afectan directamente el desempeño laboral y, por ende, la consecución de los objetivos estratégicos. A partir de este diagnóstico, surge la necesidad de evaluar las prácticas de gestión del talento humano implementadas y proponer soluciones alineadas con las metas de la organización.

Este proyecto no solo abordó las dificultades internas que enfrenta la empresa TERRATECNICA S.A., sino que las posicionó dentro de un marco teórico amplio que consideró tanto las mejores prácticas internacionales como las particularidades del contexto ecuatoriano. Con una población laboral diversa y dinámicas económicas que variaron entre sectores, fue esencial adaptar las estrategias a las necesidades específicas de la organización,

asegurando que estas estuvieran en consonancia con el marco legal vigente y los principios éticos de gestión. Asimismo, se enfatizó la importancia del desarrollo continuo del personal como un catalizador para el crecimiento empresarial sostenido.

En primer lugar, el proyecto abordó el marco contextual de la investigación en el Capítulo I, donde se delimitó el problema, formulando las principales interrogantes que orientaron el análisis y expuso las razones por las cuales este tema fue relevante. La problematización se complementó con un diagnóstico inicial que sirve como punto de partida para identificar las áreas críticas que requirieron intervención.

En el Capítulo II, titulado Marco Teórico, se desarrolló el fundamento conceptual, teórico y legal que sustentó la investigación. Este marco teórico no solo proporcionó una comprensión integral del tema, sino que también estableció un vínculo claro entre las variables estudiadas y sus implicancias prácticas.

El Capítulo III, Metodología de la Investigación, explica cómo se llevó a cabo el estudio para lograr los objetivos planteados. Asimismo, se describieron los métodos de recolección de datos, como la observación, entrevistas y encuestas, asegurando que los resultados obtenidos fueran representativos y confiables para orientar la toma de decisiones estratégicas. Este enfoque mixto buscó ofrecer una perspectiva completa sobre las dinámicas internas de la empresa y las áreas de oportunidad.

El Capítulo IV, Resultados y Discusión, contiene el análisis detallado de la información obtenida mediante los instrumentos de investigación. Esta sección incluyó una discusión sobre las causas de las problemáticas identificadas y las posibles soluciones que se pueden implementar para optimizar la gestión del personal, fomentando un ambiente laboral saludable y eficiente.

Finalmente, el Capítulo V se presentó las Conclusiones y Recomendaciones, sintetizando los puntos más relevantes del análisis y ofreciendo estrategias prácticas para mejorar la gestión del talento humano. En este sentido, se enfatizó la necesidad de establecer indicadores de desempeño claros que permitieran medir el impacto de las mejoras implementadas y ajustarlas según las necesidades cambiantes del entorno empresarial.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Problematicación.**

### **1.1.1. Planteamiento del problema.**

TERRATECNICA S.A. comenzó sus operaciones en 2010 en la ciudad de Valencia, provincia de Los Ríos, impulsada por la visión de uno de sus principales fundadores. Con el propósito de formar un equipo de trabajo sólido, la empresa se enfocó en el secado, procesamiento, manufactura y comercialización de madera de balsa, manteniendo un compromiso con la responsabilidad ambiental. Este desafío permitió la unión familiar y la creación del grupo empresarial TERRATECNICA S.A., fundamentando sus políticas en la satisfacción del cliente, la calidad, la capacitación y el respeto por el medio ambiente.

La gestión del talento humano es esencial para las PYMES, ya que garantiza la prestación de servicios de calidad mediante la implementación de técnicas de gestión que transforman debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades. La empresa TERRATECNICA S.A. por ende necesita información sobre los factores que afectan al personal y su desempeño, como la rotación de personal, el estrés y escasa comunicación. Este estudio se enfoca en la gestión del talento humano como un proceso crucial en cualquier organización y analiza las consecuencias de una gestión eficiente o ineficiente.

### **1.1.2. Diagnóstico del problema.**

En la empresa TERRATECNICA SA, la gestión del talento humano enfrenta varios desafíos clave que afectan su desempeño laboral. Entre las principales problemáticas se identifican una alta rotación de personal que tiene como causas principales la falta de políticas efectivas de retención, sueldos poco competitivos y como otra problemática niveles elevados de estrés laboral cuyas causas se relacionan con la sobrecarga de funciones, y escasa comunicación interna. Estas situaciones han llevado a una disminución en la productividad y una reducción en la calidad de los servicios que ofrece la empresa, lo que compromete su capacidad para satisfacer las demandas del mercado.

La ausencia de estrategias efectivas para abordar estas problemáticas ha generado efectos negativos, como un ambiente laboral poco motivador, dificultades en el desarrollo profesional de los trabajadores y un desempeño ineficiente en las tareas asignadas. Esto ha impactado directamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

### **1.1.3. Formulación del problema.**

¿Cómo la gestión del talento humano incide en el desempeño laboral de la empresa TERRATECNICA S.A. en el período del 2024 - 2025?

### **1.1.4. Sistematización del problema.**

- ¿Cuáles son las condiciones actuales de la gestión del talento humano en la empresa TERRATECNICA S.A. y de qué manera impactan en el desempeño laboral de sus colaboradores?
- ¿De qué manera el nivel de conocimientos influye en el desempeño laboral en la empresa TERRATECNICA S.A.?
- ¿Qué estrategias se pueden diseñar para mejorar la gestión del talento humano en la empresa TERRATECNICA S.A.?

## **1.2. Objetivos.**

### **1.2.1. General.**

Examinar la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral, para elevar la efectividad empresarial de la empresa TERRATECNICA S.A. en el período 2024 – 2025.

### **1.2.2. Específicos.**

- Analizar la situación actual de la gestión del talento humano y el desempeño laboral de la empresa TERRATECNICA S.A.
- Determinar los niveles de competencias y desempeño de la empresa TERRATECNICA S.A.
- Diseñar estrategias para la mejora de la gestión del talento humano en la empresa TERRATECNICA S.A., considerando su influencia en el desempeño laboral.

### **1.3. Justificación.**

La investigación propuesta sobre la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral es fundamental, ya que tiene el potencial de optimizar el modelo vigente de gestión laboral en la empresa TERRATECNICA S.A. Este estudio busca promover una reflexión profunda sobre la practicas de gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral.

El objetivo principal de esta investigación consiste en examinar la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral, para elevar la efectividad empresarial de la empresa TERRATECNICA S.A. en el período 2024 – 2025. A través de este se fundamenta y determina los niveles de competencia y desempeño, desarrollándose estrategias que orienten a los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos, para mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la capacidades y competencias de la empresa.

Los resultados obtenidos a través de esta investigación serán clave para la toma de decisiones estratégicas por parte de los líderes empresariales. Comprender cómo la gestión del talento humano afecta la calidad del servicio y el desempeño de los colaboradores permitirá implementar políticas más efectivas y desarrollar estrategias que aborden los desafíos identificados. Esto, a su vez, contribuirá a mejorar la experiencia global de los clientes y a consolidar una cultura laboral orientada al crecimiento y la excelencia.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Fundamentación conceptual.**

### **2.1.1. Gestión del talento humano.**

La gestión del talento humano consiste en la administración del recurso humano, considerándolo como uno de los activos más difíciles de reemplazar. Este proceso requiere una atención prioritaria, ya que, más allá de la rentabilidad económica, contempla factores esenciales como el crecimiento personal y profesional de los trabajadores. De este modo, se busca construir relaciones mutuamente beneficiosas entre los stakeholders y la organización (Díaz Muñoz et al., 2021).

Según su perspectiva, la gestión del talento humano va más allá de administrar personas; implica valorar y fomentar el crecimiento de cada trabajador. Este proceso no solo debe centrarse en los resultados económicos, sino también en el bienestar y desarrollo de quienes forman parte de la organización. De esta manera, se construyen relaciones basadas en el respeto, la motivación y el crecimiento mutuo.

### **2.1.2. Sistema de Gestión del talento humano.**

Cuesta Armando (2010), señala que el sistema de gestión de recursos humanos (GRH) se define como algo más que la simple suma de sus partes o procesos clave. Constituye una integralidad que surge de la interacción de sus componentes. Este enfoque sistémico rechaza el modelo tayloriano, que, al parcelar y especializar en exceso las funciones, limita el desarrollo de habilidades múltiples o competencias polivalentes en los colaboradores.

Desde su punto de vista, la gestión del talento humano no solo implica administrar personas, sino valorarlas y fomentar su crecimiento. Más allá de los resultados económicos, considera esencial el bienestar y desarrollo de los trabajadores, promoviendo relaciones basadas en el respeto y el beneficio mutuo.

### **2.1.3. Capacitación.**

La capacitación es una experiencia que genera cambios permanentes en el individuo, mejorando sus capacidades para desempeñar tareas específicas. Este proceso implica modificaciones en habilidades, conocimientos, actitudes o comportamientos. En otras palabras, transforma lo que los colaboradores saben, su modo de trabajar y sus interacciones laborales (Idalberto Chiavenato, 2009).

El propósito de la capacitación es mejorar las habilidades profesionales del personal mediante un sistema de desarrollo profesional que asegure su adaptación y desempeño acorde con el ajuste estratégico de la organización. Además, busca proporcionar recursos humanos calificados e integrados para el crecimiento y sostenibilidad a largo plazo de la empresa (Velásquez Fuentes, 2022).

Para ellos, la capacitación representa una oportunidad de crecimiento que va más allá de la simple adquisición de conocimientos. Consideran que este proceso, no solo mejora las habilidades técnicas, sino que también transforma la forma en que los colaboradores trabajan y se relacionan. Desde su perspectiva, la capacitación es un pilar fundamental para el desarrollo tanto personal como profesional dentro de una organización.

#### **2.1.4. El desempeño laboral.**

El desempeño laboral se ha convertido en un aspecto clave dentro de las empresas. Por ello, las organizaciones deben fomentar una participación activa de los trabajadores, integrándolos como equipos cohesivos liderados por jefes que actúen como líderes reconocidos y aceptados. Esto facilita el logro de los objetivos organizacionales a través del compromiso y esfuerzo colectivo (Pineda et al., 2023).

Coincidiendo con estos autores, se puede afirmar que el desempeño laboral mejora cuando los líderes fomentan la cohesión y el compromiso del equipo. Esto resalta la importancia de una cultura organizacional basada en el liderazgo inspirador. Así, el éxito empresarial se logra a través del esfuerzo colectivo.

#### **2.1.5. Organizaciones.**

Las organizaciones se caracterizan por su nivel de complejidad, ya que pueden abarcar diferentes sectores como la producción industrial, las entidades bancarias, los centros de salud, entre otros. Estas pueden clasificarse en grandes, medianas y pequeñas, públicas o privadas. Su función principal radica en satisfacer diversas necesidades de la sociedad mediante sus productos o servicios (Maldonado-Mosquera, 2023).

De acuerdo con este autor, las organizaciones desempeñan un rol fundamental en la sociedad al atender diversas necesidades a través de sus productos o servicios. Su clasificación y complejidad influyen en su propia estructura y funcionamiento, lo que provoca, directa e

indirectamente repercusiones determinadas en distintos sectores económicos, sociales y políticos.

### **2.1.6. Gestión organizacional.**

La gestión organizacional implica una planificación estructurada que, aunque puede presentar debilidades en el manejo de recursos, influye notablemente en las decisiones y estilos de liderazgo. Los factores sociales, ambientales y económicos inciden en la capacidad de optimizar la gestión administrativa, afectando el alcance de los objetivos organizacionales (Ramírez et al., 2023).

En base a esta perspectiva, la gestión organizacional no solo depende de una planificación estructurada, sino también de la capacidad para adaptarse a factores externos. La influencia de los recursos, el liderazgo y el entorno social, económico y ambiental resulta clave para optimizar la administración y alcanzar los objetivos empresariales.

La gestión empresarial implica la creación sostenible de un ambiente favorable, donde todos al unísono, persigan los mismos objetivos y fines, en consideración a los intereses organizacionales y propios, mediante un regateo equilibrado de interés y poderes. La gestión es el modo de conducir la nave por la senda de la competitividad y la efectividad, dentro de la selva competitiva.

### **2.1.7. Competencias laborales.**

Las competencias laborales comprenden las habilidades y conocimientos necesarios para responder a los retos del ámbito laboral. Estas se diseñan con el objetivo de elevar la calidad de los servicios prestados, mediante el uso de las habilidades y competencias humanas. Desde distintas disciplinas, como la sociología laboral, las relaciones humanas, la psicología organizacional y la educación, se han desarrollado enfoques multidisciplinarios que enriquecen su comprensión (Noelia & Santivañez, 2023; Anyela Navia Pisco, 2023).

Las competencias laborales representan el conjunto de habilidades y conocimientos que una persona posee para desempeñar una tarea, reflejando sus capacidades y características distintivas en la ejecución del trabajo. Su análisis es fundamental dentro del proceso de selección de personal, ya que permite identificar a los candidatos más adecuados para cada puesto dentro de la organización. En este proceso, las competencias laborales facilitan una evaluación integral, considerando conocimientos técnicos, habilidades y actitudes, con el

objetivo de seleccionar a quienes mejor se ajusten a los requerimientos del puesto y a la cultura organizacional, garantizando así una elección acertada y alineada con los objetivos empresariales (Nieto Muriel, 2021).

Los autores mencionados resaltan la importancia de las competencias laborales desde un enfoque multidisciplinario, profundizando conocimientos, habilidades y actitudes esenciales para el desempeño y la selección de personal. Noelia y Santivañez (2023) junto con Navia Pisco (2023) enfatizan su impacto en la calidad del servicio, mientras que Nieto Muriel (2021) destaca su papel en la alineación del talento con la cultura organizacional.

Asumiendo estos planteamientos, se puede expresar que estas perspectivas evidencian que las competencias no solo mejoran el rendimiento individual, sino que también son clave para la competitividad y sostenimiento del grupo, del clima laboral y la propia gestión organizacional.

### **2.1.8. Formación por competencias.**

La formación por competencias se refiere al proceso educativo orientado a que los individuos adquieran habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para mejorar su desempeño y contribuir a los objetivos de la organización o institución a la que pertenecen (Gabriel Vargas Sánchez & Doris Gabriela Lara Lojano, 2023).

En mi opinión, este enfoque es fundamental porque permite una preparación más práctica y alineada con las necesidades del entorno profesional, favoreciendo la empleabilidad y el crecimiento tanto individual.

### **2.1.9. Evaluación del desempeño.**

La evaluación del desempeño laboral busca orientar y motivar a los colaboradores para mejorar su rendimiento y contribuir tanto a los objetivos organizacionales como individuales. Aunque no es un concepto nuevo, ha evolucionado como una herramienta esencial en la gestión moderna desde los inicios de las relaciones laborales (Verónica et al., 2024).

Desde esta perspectiva, su evolución en la gestión moderna demuestra su importancia no solo para medir resultados, sino también para motivar y desarrollar el talento dentro de las empresas.

### **2.1.10. Cultura organizacional.**

Es un entorno donde los colaboradores no solo cumplen con los estándares de calidad, sino que también perciben a sus compañeros de manera estructurada, actúan con un enfoque en la calidad, prestan atención a conversaciones relacionadas con ella y la experimentan en su día a día (Rincón & Aldana Bautista (Luperly, 2021).

La cultura organizacional se remite según Schein (2004), como el conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno. Esto expone, ritos, creencias, normativas, valores, entre otros aspectos, como elementos integrados a este concepto.

Según lo mencionado por los autores se puede decir que la cultura organizacional va más allá del simple cumplimiento de los estándares de calidad, ya que también involucra cómo los colaboradores perciben y se relacionan con sus compañeros, actuando con un enfoque en la calidad y experimentándola en su día a día dentro de la organización.

### **2.1.11. Comunicación interna.**

La comunicación interna es el proceso mediante el cual una organización se conecta a través de diversos medios para fomentar relaciones laborales positivas. Su objetivo es garantizar la satisfacción del personal, mejorar su desempeño en la interacción con sus compañeros mediante un trabajo en equipo eficiente y alinear el desarrollo organizacional con los objetivos establecidos. Todo ello contribuye a aumentar la productividad y favorecer el crecimiento integral de la empresa (Arguello, 2022).

Este proceso no solo mejora la satisfacción y desempeño del personal, sino que también juega un papel clave en la alineación de los colaboradores con los objetivos organizacionales, contribuyendo al crecimiento y productividad de la empresa.

### **2.1.12. Trabajo en equipo.**

El trabajo en equipo ha cobrado gran relevancia en las empresas, convirtiéndose progresivamente en una necesidad ante las crecientes demandas de calidad, eficiencia y competitividad que la sociedad exige al sector empresarial. En el mundo moderno, se valora la optimización de recursos, la calidad del trabajo, la eficiencia y la innovación,

características que resultan difíciles de desarrollar por una sola persona. Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones actuales requiere una combinación de talentos que difícilmente pueden encontrarse en un individuo de manera aislada (Heredia Laura & Sullca Tapia, 2022).

El trabajo en equipo se ha vuelto esencial en las empresas debido a las crecientes demandas de calidad, eficiencia y competitividad. Desde mi perspectiva, en el mundo actual, el trabajo en equipo permite combinar diferentes talentos y habilidades, algo que resulta fundamental para lograr la innovación y optimización de recursos. Esto resalta la importancia de trabajar de manera colaborativa para alcanzar el éxito y mantener la competitividad en un entorno empresarial cada vez más complejo, convirtiéndose este trabajo en equipos en equipos de trabajo consolidados y perfectamente orientados hacia fines, objetivos y metas.

### **2.1.13. Herramientas tecnológicas.**

Dado que las TIC son esenciales en los procesos organizacionales, los directivos deben incluir entre sus objetivos la inversión en recursos tecnológicos, la capacitación del personal y la gestión de páginas web y redes sociales, entre otros aspectos. Esto es especialmente relevante, ya que algunos estudios señalan que muchas Pymes enfrentan dificultades para mantenerse en el mercado debido a la implementación ineficiente de modelos de comunicación interna y externa, el escaso uso de las TIC, la gestión inadecuada de software y la subutilización de los servicios adicionales ofrecidos por los operadores de internet (Mosquera et al., 2015, p.59; Mosquera Carrascal et al., 2021).

Las herramientas tecnológicas y las TIC son esenciales para el éxito organizacional. Bajo este concepto, es crucial que los directivos inviertan en recursos tecnológicos, capaciten al personal y gestionen adecuadamente las plataformas digitales para mejorar la comunicación interna y externa. La falta de estas herramientas y su implementación ineficiente puede ser un factor limitante para la competitividad y sostenibilidad, especialmente en las pymes, que enfrentan desafíos en el mercado debido a la subutilización de estas tecnologías.

### **2.1.14. Bienestar y salud.**

En la actualidad, es cada vez más frecuente que las organizaciones promuevan el bienestar social a través de acciones y programas orientados a mantener un ambiente laboral óptimo y mejorar la calidad de vida de los colaboradores. Esto no solo favorece un mejor desempeño

en sus funciones, sino que también contribuye al incremento de la productividad, la competitividad empresarial y otros factores socioeconómicos (Hernández-Gracia, 2023).

Bajo este concepto, promover el bienestar y la salud en el ámbito laboral no solo mejora la calidad de vida de los colaboradores, sino que también impacta positivamente en su desempeño y productividad. Estas acciones contribuyen al éxito organizacional, favoreciendo la competitividad y el desarrollo socioeconómico de la empresa.

#### **2.1.15. Motivación laboral.**

La motivación está orientada al logro de una meta establecida. En el ámbito organizacional, los colaboradores desempeñan su trabajo con el objetivo de obtener resultados óptimos que les brinden satisfacción laboral, como oportunidades de crecimiento, recompensas y bonificaciones. Este tipo de reconocimiento genera satisfacción y contribuye a la retención del talento, ya que los colaboradores son personas con aspiraciones y necesidades (Robbins, 1999). Por ello, la motivación se considera un factor clave que impulsa el esfuerzo para alcanzar los objetivos de la organización, al tiempo que responde a las necesidades individuales de los trabajadores (Zapata et al., 2023).

La motivación constituye en sí, el conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro de los individuos en relación con el entorno cultural, social y organizacional del trabajo, influenciada, por factores endógenos y exógenos, en el medio donde se mueven los individuos, es decir el ambiente y la cultura organizacional.

#### **2.1.16. Inclusión y diversidad.**

La diversidad representa un conjunto de valores, características, habilidades y competencias, tanto objetivas como subjetivas, que conforman un perfil profesional amplio y dinámico. Este conjunto no es estático, sino que evoluciona con el tiempo a medida que se adquieren o modifican habilidades, competencias y perspectivas. Además, no sigue un orden específico ni prioriza ciertos factores sobre otros, lo que permite una variedad de enfoques y experiencias dentro de un entorno profesional (Camilleri, 2021).

Se puede decir que la diversidad no es un conjunto estático ni jerárquico, sino que permite la incorporación de diferentes enfoques y experiencias, enriqueciendo el entorno profesional y promocional.

### **2.1.17. Beneficios sociales.**

Es un beneficio intangible adicional al salario que una organización brinda a sus trabajadores, con el propósito de mejorar su calidad de vida. Este incentivo busca atender sus necesidades personales y laborales en función del esfuerzo realizado, impactando positivamente su motivación y fomentando un mayor compromiso y desempeño en el trabajo (Rodríguez Garza et al., 2024).

Los beneficios no solo responden a las necesidades personales y laborales de los trabajadores, sino que también tienen un impacto directo en su motivación, compromiso y desempeño en el trabajo.

### **2.1.18. Satisfacción laboral.**

La satisfacción laboral se define como una sensación de bienestar o malestar que va más allá de los pensamientos objetivos y las intenciones de comportamiento. Esta permite a directivos y gerentes comprender las reacciones de los colaboradores ante sus responsabilidades y anticipar cómo estas influirán en su compromiso futuro. Se relaciona con la actitud del colaborador hacia su propia labor, basada en creencias y valores que ha desarrollado a partir de su experiencia laboral (Csikszentmihalyi, 2013; Arias y Arias, 2014; Durán et al., 2021; Díaz Dumont et al., 2023).

La satisfacción laboral es clave para que los directivos comprendan las reacciones de los colaboradores ante sus responsabilidades, permitiéndoles anticipar cómo estas influirán en su compromiso y actitud hacia el trabajo en el futuro.

### **2.1.19. Adaptabilidad.**

La adaptación ha sido un aspecto fundamental en la evolución humana desde sus inicios, incluso durante la etapa de sedentarismo en distintas regiones del planeta. A lo largo del tiempo, el ser humano ha desarrollado herramientas para garantizar su supervivencia. De acuerdo con la Asociación Americana de Psicología (APA) (2010), la adaptación se define como la “modificación para ajustarse a circunstancias diferentes o cambiantes [...] conducta que permite a un individuo acomodarse al ambiente de manera eficaz y funcionar de forma óptima en varias esferas, como el afrontamiento de los estresores diarios” (p. 8). (Amaguaya Palmay, 2021).

La adaptación ha sido esencial en la evolución humana, facilitando la supervivencia y el desarrollo de herramientas a lo largo del tiempo. Consiste en la capacidad de ajustarse a diferentes circunstancias y afrontar los desafíos cotidianos de manera eficiente.

#### **2.1.20. Gestión del liderazgo.**

El liderazgo en el entorno organizacional, centrado en el factor humano, es clave para influir en los colaboradores y ajustarse a sus necesidades individuales. Una gestión inadecuada del talento humano y un liderazgo deficiente pueden afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos empresariales. Por ello, es fundamental fortalecer el liderazgo, adaptarlo a las características de cada persona y fomentar la motivación y la resolución de problemas para mejorar los resultados organizacionales (Santander-Salmon & Lara-Rivadeneira, 2023).

Una gestión y liderazgo adecuados son esenciales para alcanzar los objetivos empresariales, ya que un liderazgo deficiente puede obstaculizar el desempeño organizacional. Por lo tanto, fortalecer el liderazgo y fomentar la motivación, así como la resolución de problemas, resulta clave para mejorar los resultados dentro de la empresa.

#### **2.1.21. Competencias**

El término competencia hace referencia al conjunto de decisiones o acciones que una persona o entidad está en capacidad de tomar. En este contexto, contar con competencia implica la facultad de tomar decisiones sobre un asunto determinado (Moya & Luengo Florencio, 2011).

Bajo este concepto, se puede destacar que tener competencia significa contar con la capacidad de tomar decisiones informadas y efectivas en situaciones específicas, lo cual es crucial para el desempeño.

#### **2.1.22. Disciplina.**

La disciplina forma la base para la resolución creativa de las tareas profesionales, brindando una guía para la acción. Esto permite que los estudiantes adquieran los conocimientos y habilidades esenciales para replicar o aplicar lo aprendido en situaciones tanto conocidas como nuevas, siempre desde un enfoque ético y profesional (Álvarez García et al., 2022).

La disciplina no solo permite a los estudiantes adquirir conocimientos y habilidades esenciales, sino que también los prepara para aplicar lo aprendido en diversas situaciones, manteniendo siempre un enfoque ético y profesional.

La motivación laboral es un factor clave que influye directamente en el rendimiento del personal. Una fuerza laboral motivada tiende a ser más productiva, comprometida y enfocada en alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

### **2.1.23. Planeación estratégica.**

Palacios Acero Luis Carlos (2023), señala que la planeación estratégica se define como el proceso de decidir anticipadamente qué hacer y cómo hacerlo, coordinando las actividades de la organización hacia objetivos claros. Este proceso tiene características distintivas, como su perspectiva retroactiva (considera el pasado), actual (responde al presente), situacional (contempla política, tiempo y espacio) y prospectiva (analiza variables internas y externas para adaptarse al futuro).

La planeación estratégica es el proceso de definir anticipadamente las acciones a seguir para alcanzar los objetivos organizacionales, adaptándose al entorno y analizando tanto factores internos como externos.

### **2.1.24. Coherencia estratégica.**

Asumiendo a Merli (1997) sobre la coherencia estratégica implica que las acciones a corto plazo de una empresa contribuyan al logro de los objetivos a mediano y largo plazo. Contradicciones entre estas estrategias pueden dificultar la implementación de políticas futuras y afectar la credibilidad organizacional. Por ello, es fundamental establecer sinergias que favorezcan tanto la competitividad presente como futura.

La coherencia estratégica es fundamental para asegurar que las decisiones presentes contribuyan al logro de metas futuras, evitando contradicciones que puedan afectar la implementación de políticas y la credibilidad.

### **2.1.25. Proceso administrativo.**

El proceso administrativo es una herramienta clave para el logro de los objetivos organizacionales y la satisfacción de las necesidades tanto lucrativas como sociales. Este

proceso permite medir el desempeño de los administradores según su eficacia en la implementación y gestión eficiente de recursos (Hurtado Darío, 2008).

El proceso administrativo es un conjunto de acciones que permiten alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente, considerando tanto las necesidades lucrativas como sociales.

### **2.1.26. Capital humano.**

Las personas forman el capital humano de la organización, cuyo valor depende de los talentos y competencias que poseen para aportar a la organización, haciéndola más eficiente y competitiva. En este sentido, dicho capital adquiere mayor relevancia cuando tiene un impacto significativo en las decisiones y el rumbo de la organización. Para lograrlo, es esencial que la organización emplee cuatro factores clave como detonadores (Chiavenato Idalberto, 2011).

El capital humano se refiere a las personas dentro de una organización, cuyo valor radica en los talentos y competencias que aportan para mejorar la eficiencia y competitividad, influyendo en las decisiones estratégicas de la empresa.

## **2.2. Fundamentación teórica.**

### **2.2.1. Importancia de la Gestión del talento humano.**

El talento humano juega un papel fundamental en el éxito y crecimiento de las empresas. Su relevancia radica en las competencias laborales que los trabajadores poseen para lograr un desempeño óptimo, generando satisfacción en los clientes y contribuyendo al desarrollo empresarial (Bacilio & Chávez, 2023).

Contar con un equipo competente no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también impulsa el desarrollo y la sostenibilidad organizacional, convirtiendo al talento humano en un factor estratégico clave para adaptarse y mantener la competitividad.

La evolución constante de los negocios y la globalización exigen que las empresas cuenten con personal altamente capacitado y competitivo. La gestión del talento humano debe garantizar un proceso integral que facilite la retención y motivación de los trabajadores,

promoviendo su desarrollo profesional y el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Armando Jacobo-Hernández et al., 2024).

La gestión del talento humano es esencial para garantizar que las empresas cuenten con personal capacitado, motivado y comprometido, impulsando su desarrollo profesional y contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

#### **2.2.1.1. Proceso de Gestión de Talento Humano.**

Desde la perspectiva, Alles (2009, p.74), señala que “la gestión de talento humano debe considerarse como un proceso de dirección o estratégico”. Esta afirmación se basa en el hecho de que dicho proceso puede aportar valor a la organización, impactando sus resultados económicos. Esto se debe a que la gestión del talento humano atraviesa toda la empresa, influyendo de manera positiva o negativa en cada una de sus áreas, lo que resalta la importancia de llevar a cabo estas funciones de manera eficiente (Fernanda Gaspar-Castro, 2021).

La gestión del talento humano debe ser vista como un proceso estratégico que impacta directamente los resultados de la organización. Abarca todas las áreas de la empresa, por lo que es crucial llevar a cabo estas funciones de manera eficiente, ya que su correcta implementación puede generar un impacto positivo en el desempeño y los resultados económicos de la misma.

#### **2.2.1.2. Modelo de gestión del talento humano.**

Los modelos de gestión del talento humano se enfrentan a desafíos como la digitalización, la implementación de nuevas tecnologías y la fidelización de talentos mediante estrategias innovadoras, como el salario emocional y el perfeccionamiento profesional. Estas prácticas buscan posicionar a las empresas como referentes en su región (Cristina Alarcón Quinapanta & Varna Hernández Junco, n.d. ; Huaraca-Carhuaricra, 2023).

El modelo de gestión del talento humano se centra en afrontar desafíos como la digitalización y la fidelización del talento mediante estrategias innovadoras, como el salario emocional y el desarrollo profesional, para posicionar a las empresas como líderes en su sector.

### **2.2.1.3. Gestión del recurso humano y enfoques.**

La gestión de recursos humanos se refiere a un conjunto de acciones destinadas a organizar al personal dentro de una empresa. Este sistema incluye procesos como la contratación, capacitación, retención y motivación del talento, con el fin de contar con una plantilla laboral eficaz (Chandwick, Way, & Kerr, Gerry; Thacker, 2013). Con el desarrollo de la gestión estratégica, se ha hecho evidente la importancia de que cada área del recurso humano esté en sintonía con las demás y con los objetivos empresariales. Así, la planeación estratégica en recursos humanos se entiende como un modelo que guía sus actividades hacia el cumplimiento de metas organizacionales, lo cual requiere coherencia tanto entre las prácticas internas como con la estrategia general de la empresa (Wright & McMahan, 1992; Rodríguez Moreno, 2022).

Se puede destacar que la gestión de recursos humanos juega un papel clave en el logro de los objetivos organizacionales, ya que no solo se encarga de administrar al personal, sino también de alinear sus funciones con la estrategia empresarial. En este sentido, la gestión de recursos humanos puede definirse como un conjunto de prácticas orientadas a contribuir con el desarrollo y éxito de la organización.

### **2.2.1.4. La motivación y su relación en el ámbito laboral.**

La motivación laboral se refiere al impulso interno que nos lleva a iniciar o mantener una actividad determinada, empleando de manera voluntaria nuestros recursos físicos o mentales. Este impulso tiene una orientación clara: enfocar nuestros esfuerzos hacia la consecución de un objetivo deseado, lo que conlleva persistencia y esfuerzo constante con un nivel de intensidad específico. Cuanto mayor sea la motivación, más dispuestos estaremos a mantener esa intensidad y constancia. Los efectos de la motivación en el ámbito laboral son altamente beneficiosos, ya que contribuyen a la satisfacción personal con el trabajo y las propias habilidades, incrementan el rendimiento, la productividad y la competitividad, mejoran el ambiente laboral, y fortalecen tanto la autonomía como el desarrollo personal. En resumen, es un elemento clave que beneficia tanto al empleado como al empleador (Merchán Morales Aldo & Vera Álvarez Ana, 2022).

### **2.2.1.5. Programa de reconocimiento y recompensas.**

Brindar recursos adecuados, oportunidades de crecimiento y desarrollo, así como retroalimentación y reconocimiento, es fundamental. Además, es esencial que los directivos sepan canalizar las diversas capacidades del equipo mediante una comunicación clara y efectiva, junto con una toma de decisiones segura. Esto contribuye a la creación de un ambiente laboral positivo y motivador, al mismo tiempo que destaca la importancia del liderazgo en la resolución de conflictos (Ponce Pincay et al., 2023).

Un programa de reconocimiento y recompensas en efectivo no solo mejora el ambiente laboral, sino que también permite a los directivos gestionar las capacidades del equipo a través de una comunicación clara y una toma de decisiones seguras, lo que contribuye a la resolución de conflictos y al fortalecimiento del liderazgo dentro de la organización, y por consiguiente a la motivación y al desempeño de los colaboradores.

### **2.2.1.6. Herramientas de Gestión del talento humano.**

UNIR (2023), señala que el avance en el desarrollo de software especializado en la gestión de recursos humanos ha permitido a las empresas disponer de herramientas concretas para casi todas las funciones vinculadas al manejo del talento humano. De este modo, dichas herramientas pueden clasificarse según el propósito específico al que están orientadas:

#### **Selección de personal**

Las herramientas tecnológicas facilitan la gestión integral del proceso de selección y contratación, al centralizar en una sola plataforma actividades como la elaboración de ofertas laborales, la recopilación de hojas de vida, el desarrollo de un registro organizado de postulantes y la ejecución de procesos de evaluación mediante entrevistas y otras evaluaciones, así como el seguimiento de cada etapa hasta tomar la decisión final sobre el candidato a contratar.

- Factorial HR se posiciona como una de las herramientas de reclutamiento más empleadas. Ofrece un portal para candidatos, facilita la creación de vacantes y formularios, y permite llevar a cabo la evaluación de postulantes. Asimismo, garantiza el cumplimiento de las normativas de protección de datos y cuenta con asistencia en idioma español.

- Bizneo HR Suite también sobresale dentro de esta categoría de soluciones. Su software permite difundir vacantes laborales en más de 200 bolsas de empleo y plataformas sociales, realizar filtros de currículums y administrar el proceso de entrevistas.

## **Onboarding**

La incorporación de nuevos empleados en la empresa resulta más eficaz cuando se implementa un proceso de onboarding, el cual puede ser gestionado mediante una herramienta tecnológica. Esta plataforma permite al nuevo colaborador acceder a la información esencial sobre la organización, recibir la formación necesaria para adaptarse a su nuevo rol y gestionar de manera centralizada la documentación relacionada con su contrato.

- Personio se presenta como una de las alternativas especializadas en la gestión de recursos humanos orientadas al proceso de onboarding, centralizando en una sola plataforma todos los procedimientos, contactos e información relevante para los nuevos colaboradores.
- Sesame HR figura entre los principales softwares para la digitalización del onboarding, ya que permite diseñar un listado de tareas para el plan de integración de nuevos empleados, mejorar la eficiencia en los procesos de incorporación y almacenar los procedimientos ya finalizados.

## **Administración de personas**

El departamento de Recursos Humanos asume una considerable carga de tareas administrativas, como el control de horarios, la gestión de nóminas, el pago de seguros sociales, la tramitación de bajas laborales, permisos, vacaciones, contrataciones y despidos. Todas estas funciones pueden integrarse y automatizarse mediante un software especializado, lo que optimiza su gestión y reduce el margen de error.

- Dentro de esta área, SAGE HR destaca como una de las soluciones más completas. Cuenta con un módulo central que integra la base de datos del personal, permite la firma electrónica de documentos, y gestiona calendarios de horarios y vacaciones, entre otras funciones. Además, ofrece cinco módulos adicionales enfocados en el control de

asistencia, gestión de turnos, evaluación del desempeño, procesos de selección y control de gastos.

- TramitApp Software se presenta como una opción accesible para pequeñas y medianas empresas, al ofrecer funciones esenciales para la gestión del personal, como el control de horarios, la administración de turnos, vacaciones y documentación.

## **Formación**

Las organizaciones pueden diseñar y ejecutar sus planes de formación mediante plataformas de e-learning, las cuales permiten impartir y evaluar cursos especializados desde un entorno virtual accesible para los empleados, facilitando así el aprendizaje continuo y adaptado a las necesidades de la empresa.

- El Training Management Software de Talentía es reconocido como uno de los sistemas de formación más destacados. Se caracteriza por ser una herramienta intuitiva, visual y eficiente, que facilita la creación de catálogos formativos para diversas actividades, así como la gestión de cursos tanto en modalidad online como presencial.

## **Evaluación del desempeño**

Entre las herramientas de gestión de recursos humanos, adquieren cada vez mayor relevancia los softwares destinados a evaluar el desempeño de los empleados. Estos sistemas permiten definir competencias y requisitos específicos para cada puesto, los cuales pueden ser valorados por la dirección del departamento. A partir de los resultados obtenidos, se pueden tomar decisiones clave como la asignación de incentivos por productividad, la detección de necesidades de formación o motivación en el equipo, e incluso la propuesta de despidos cuando sea necesario.

- Cezanne HR es una solución de gestión de recursos humanos que incorpora un módulo de Desempeño, el cual permite a las empresas agilizar las evaluaciones del rendimiento de su personal. Su generador de formularios facilita la personalización de objetivos, planes de acción y evaluadores, adaptándose al ciclo de revisión que la organización decida implementar.

## **Redes sociales internas**

Se trata de softwares desarrollados para optimizar la comunicación interna en todos los niveles de la organización, ya sea entre directivos y empleados, o entre distintos departamentos. Estas herramientas promueven la colaboración entre los miembros del equipo, favorecen la difusión de la cultura y los valores corporativos, y contribuyen al aumento de la productividad.

- Summar es un software de gestión de recursos humanos que incluye, entre sus funcionalidades, un portal para empleados. Este permite tanto a los colaboradores como a los directivos acceder a información personal, de sus equipos y datos corporativos, facilitando la colaboración interna.
- Yammer, al formar parte del paquete Microsoft 365, es una red social ampliamente utilizada en las empresas para fomentar la comunicación y el intercambio de información entre empleados.

Se puede decir que las herramientas de gestión del talento humano son sistemas tecnológicos, generalmente en forma de software, diseñados para optimizar y automatizar los procesos relacionados con la administración del capital humano dentro de una organización. Estas herramientas abarcan funciones clave como la selección y contratación de personal, el proceso de onboarding, la administración de empleados, la formación continua, la evaluación del desempeño y la comunicación interna.

Su objetivo principal es mejorar la eficiencia operativa, facilitar la toma de decisiones estratégicas y contribuir al desarrollo integral de los colaboradores en línea con los objetivos empresariales.

### **2.2.1.7. Proceso de la administración del talento humano.**

La administración del talento humano integra diversas actividades sistemáticas dentro de la organización, tales como reclutamiento, diseño de puestos, remuneración, formación, retención y auditorías. Este enfoque permite a los administradores supervisar el desempeño y adaptabilidad de los colaboradores, facilitando estrategias de mejora continua para alcanzar los objetivos empresariales (Córdor Cinthia, 2023).

Chiavenato (2008) , señala que la administración de recursos humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la administración de recursos humanos son:

**1. Procesos de incorporación de personal:** Son los procedimientos destinados a integrar nuevos colaboradores dentro de la organización. También se les conoce como procesos de provisión o abastecimiento de personal, e incluyen etapas como el reclutamiento y la selección.

**2. Procesos de organización del personal:** Comprenden las actividades relacionadas con la planificación y estructuración de las tareas que desempeñarán los empleados en la empresa, así como la guía y supervisión de su rendimiento. Estos procesos abarcan el diseño organizacional y de puestos, el análisis y descripción de funciones, la asignación de roles y la evaluación del desempeño.

**3. Procesos para recompensar a las personas:** Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

**4. Procesos de desarrollo del personal:** Son los procedimientos orientados a la capacitación y al crecimiento tanto profesional como personal de los colaboradores. Incluyen la formación y el desarrollo de habilidades, la gestión del conocimiento y competencias, el aprendizaje continuo, los programas de gestión del cambio y planificación de carreras, así como los programas de comunicación y cumplimiento normativo.

**5. Procesos para retener a las personas:** Son las acciones destinadas a generar un entorno ambiental y psicológico favorable que motive a los colaboradores a permanecer en la organización. Estos procesos comprenden la gestión de la cultura organizacional, el clima laboral, la disciplina, las condiciones de higiene y seguridad, la calidad de vida en el trabajo y las relaciones sindicales.

**6. Procesos para auditar a las personas:** Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

El proceso de administración del talento humano implica gestionar actividades clave como reclutamiento, formación y retención, con el fin de supervisar el desempeño de los colaboradores y asegurar que contribuyan al logro de los objetivos empresariales.

### 2.2.2. Importancia de las competencias.

La importancia de una competencia es diferente en cada caso y tiene directa relación con la organización, con cómo esta desea desenvolverse en un futuro. La determinación de “la competencia necesaria” se relaciona con los planes estratégicos de la organización, de sus valores y objetivos (Alles, 2009).

Las competencias son fundamentales porque permiten al trabajador alinearse con los objetivos, valores y estrategias de la organización. Su importancia varía según el perfil del puesto y las metas futuras de la empresa. Desarrollarlas asegura un desempeño eficaz y una ventaja competitiva.

#### 2.2.2.1. Tipos de competencias.

##### **Por dificultad de adquisición:**

- **Conocimientos:** Se desarrollan a partir de la aplicación de técnicas concretas que permiten adquirir competencias específicas.
- **Habilidades:** Generalmente se forman a través de procesos de aprendizaje y la práctica adquirida con la experiencia.
- **Actitudes:** Están vinculadas en muchos casos a características personales o rasgos de personalidad, lo que dificulta su adquisición o cambio en un período corto de tiempo.

##### **Por similitudes temáticas entre competencias:**

Se clasifican siguiendo el desarrollo de un tema central:

- **Cognoscitivas:** pensamiento analítico, pensamiento conceptual, adquisición de conocimientos.
- **Gerenciales:** desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo, liderazgo.
- **Ayuda y Servicio:** comprensión interpersonal, orientación al cliente.
- **Influencia:** impacto e influencia, construcción de relaciones, conciencia organizacional.

- **Eficacia personal:** autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante fracasos, flexibilidad.
- **Logro y acción:** orientación al logro, preocupación por el orden y calidad, iniciativa, búsqueda de información (Ramos Ramos, 2012).

Las competencias laborales se clasifican por su dificultad de adquisición en conocimientos, habilidades y actitudes. También se agrupan por temática: cognitivas, gerenciales, de servicio, de influencia, de eficacia personal y de logro y acción. Cada tipo responde a distintas necesidades del desempeño laboral. Su desarrollo mejora la eficiencia y adaptabilidad del trabajador.

### **2.2.1.3. Métodos de evaluación de las competencias laborales.**

- **Autoevaluación**

En este tipo de evaluación, el propio colaborador revisa sus capacidades con base en el modelo de competencias establecido por la organización. Esta práctica le permite reconocer tanto sus puntos fuertes como aquellos que necesita desarrollar para alinearse con las expectativas del puesto. Es importante señalar que esta evaluación debe estar acompañada por la del jefe inmediato, con el fin de equilibrar posibles percepciones subjetivas.

- **Evaluación del jefe inmediato**

El responsable directo del trabajador tiene el deber de valorar sus competencias, siempre y cuando haya tenido suficiente tiempo para observar su rendimiento. Tanto esta evaluación como la autoevaluación deben centrarse en el desarrollo del empleado, señalando de manera clara los aspectos a fortalecer para fomentar su crecimiento profesional.

- **Evaluación 360°**

Este enfoque involucra la participación de diversas personas del entorno laboral del evaluado —como superiores, compañeros, subordinados y clientes— para obtener una visión más amplia y objetiva. Al considerar múltiples opiniones, esta metodología ayuda a minimizar los sesgos individuales y proporciona una valoración más completa del desempeño y las competencias del trabajador (Ríos Kimberlein, 2025).

### **2.2.3. Gestión por competencias.**

La gestión por competencias es la única filosofía que enlaza la dirección de recursos humanos con la estrategia y, en consecuencia, la única cuyas aportaciones sirven para crear valor a las funciones desempeñadas por el individuo (Fernández, 2005).

Los dos últimos periodos económicos recesivos vividos hasta 2004, han provocado una profunda transformación en la dirección de las empresas demoliendo principios aceptados desde la primera concepción del management hasta el presente.

Aun cuando en estos años se ha generado un abanico de metodologías y herramientas que funcionan como pilares de la gestión moderna, el campo de conocimiento, ya bastante amplio, a veces resulta contradictorio y, por lo mismo, no se ha logrado articular un modelo de competencias comprensible para empresarios y ejecutivos (López Garza, 2007).

La gestión por competencias es clave porque vincula la dirección de recursos humanos con la estrategia empresarial, creando valor en el desempeño laboral. Los cambios económicos han transformado la gestión empresarial, desafiando modelos tradicionales. Aunque existen diversas metodologías, aún falta un modelo de competencias unificado y comprensible para directivos.

### **2.2.4. Importancia del desempeño laboral.**

El desempeño laboral ha adquirido una relevancia significativa en las organizaciones. En este contexto, y considerando los esfuerzos y sacrificios que realizan los colaboradores para alcanzar las metas, es fundamental que las empresas promuevan una participación activa del personal, integrándolo verdaderamente como parte de un equipo. Esto implica adoptar una nueva visión del rol de jefe, transformándolo en un líder genuinamente reconocido y aceptado, cuya influencia se ejerce de forma distinta a la de épocas pasadas. Aunque el propósito sigue siendo similar al de antes —lograr que cada miembro del equipo contribuya desde su función al cumplimiento de los objetivos organizacionales—, hoy se requiere un liderazgo más claro, cercano y comprometido. (Zaragoza Andrade et al., 2023).

El desempeño laboral es clave en las organizaciones modernas, ya que refleja el esfuerzo de los trabajadores por alcanzar metas. Su importancia radica en promover la participación

activa del personal dentro de un equipo cohesionado. Esto requiere líderes genuinos que influyan positivamente y alineen al grupo con los objetivos organizacionales.

#### **2.2.4.1. Evaluación de desempeño.**

La evaluación del desempeño es un proceso organizado que permite analizar cómo actúa cada persona en relación con las funciones que realiza, los objetivos que debe cumplir, sus competencias y su potencial de crecimiento. Su propósito principal es valorar la calidad, eficacia y capacidades del individuo, así como su contribución al éxito de la organización.

Este proceso puede denominarse de diferentes formas, como evaluación de méritos, informes de desempeño, evaluación individual o grupal, entre otros, y su aplicación varía según la entidad. Es una herramienta dinámica que involucra tanto al evaluado como a su superior y sus interacciones, y hoy en día es esencial para una gestión administrativa efectiva. Además, permite identificar problemas relacionados con la supervisión, la gestión, la integración del personal, la adecuación entre el trabajador y su cargo, así como detectar necesidades de formación. Gracias a ello, se pueden implementar estrategias y programas que favorezcan la mejora continua del rendimiento humano.

En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones. La evaluación del desempeño incluye seis puntos fundamentales:

1. ¿Por qué se evalúa el desempeño?
2. ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño? (Chiavenato, 2008).

Se puede decir que la evaluación del desempeño es una herramienta estratégica fundamental para las organizaciones, ya que no solo mide el rendimiento, sino que también facilita la identificación de áreas de mejora y contribuye a fortalecer las relaciones laborales y la calidad del entorno de trabajo.

#### **2.2.4.2. Métodos de evaluación del desempeño.**

Alles (2008), señala que diversos autores mencionan distintos métodos para evaluar el desempeño laboral. Aunque el enfoque principal de esta obra es la evaluación basada en competencias, se hace una breve alusión a otras metodologías para ofrecer una visión más completa. En general, los métodos de evaluación se dividen según lo que buscan medir: características personales, comportamientos o resultados.

Los enfoques que se centran en las características personales son los más frecuentes, aunque tienden a ser menos objetivos. Por otro lado, aquellos que evalúan los comportamientos, es decir, las competencias, proporcionan información más orientada a la acción, siendo los más recomendables para fomentar el desarrollo del personal. Finalmente, el enfoque por resultados también es ampliamente utilizado, ya que se concentra en medir las aportaciones concretas y cuantificables de los empleados dentro de la organización. Cabe mencionar que algunos instrumentos de evaluación combinan tanto el análisis de resultados como el de comportamientos.

##### **2.2.4.2.1. Métodos basados en características**

Este tipo de métodos se enfocan en evaluar hasta qué nivel un empleado presenta ciertas cualidades, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que son consideradas relevantes por la organización, ya sea en el presente o con miras al futuro. Suelen ser populares debido a su facilidad de aplicación. Sin embargo, si las características evaluadas no están relacionadas con el puesto específico, los resultados pueden ser inexactos o subjetivos.

##### **Tipos de métodos utilizados para evaluar por características**

- Escalas gráficas de calificación

Se utilizan escalas para medir cada característica. El evaluador selecciona el nivel que considera que representa mejor al empleado en relación con cada atributo evaluado.

- Método de escalas mixtas

Es una variante del método de escalas básicas. Al evaluador se le presentan tres descripciones por cada característica (por ejemplo: superior, promedio e inferior) y elige la que mejor represente al empleado.

- Método de distribución forzada

Obliga al evaluador a seleccionar entre varias afirmaciones, que a menudo están formuladas de forma similar, pero con connotaciones tanto positivas como negativas. Esto reduce el sesgo del evaluador al evitar que todas las respuestas sean favorables o desfavorables.

- Método de formas narrativas

Requiere que el evaluador redacte un escrito describiendo el desempeño del empleado de la manera más precisa posible. Aunque puede ofrecer una visión profunda, es muy subjetivo y depende mucho de las habilidades de redacción del evaluador. Por ello, empleados evaluados por personas con buena capacidad de redacción pueden recibir mejores calificaciones, sin que necesariamente refleje mejor desempeño.

#### **2.2.4.2.2. Métodos basados en el comportamiento.**

Este tipo de métodos permiten al evaluador detectar de forma inmediata cuándo un empleado se desvía del comportamiento esperado. Se utilizan para describir detalladamente las acciones que deben (o no deben) manifestarse en el trabajo. Su utilidad principal es ofrecer retroalimentación que promueva el desarrollo de los empleados. Este tema se retoma en capítulos posteriores.

#### **2.2.4.2.3. Método de incidente crítico.**

Este método se enfoca en conductas que generan un éxito o fracaso poco común en el trabajo. Tiene la ventaja de abarcar todo el periodo evaluado y facilita tanto el desarrollo como la autoevaluación del trabajador. Sin embargo, si se consideran solo los aspectos negativos o positivos, la evaluación puede ser errónea.

### **Tipos de métodos de incidente crítico.**

- Escala fundamentada para la medición del comportamiento

Este enfoque utiliza escalas para cada dimensión relevante del comportamiento laboral. Su desarrollo requiere bastante tiempo y esfuerzo, ya que deben elaborarse escalas específicas para cada puesto.

- Escala de observación de comportamiento

Este método mide la frecuencia con que se observa un comportamiento en particular. Las escalas deben diseñarse para registrar cuán seguido ocurren ciertos comportamientos, facilitando así la retroalimentación hacia el evaluado.

#### **2.2.4.2.4. Métodos basados en resultados**

Estos métodos evalúan el rendimiento a partir de los logros del empleado. Son considerados más objetivos y permiten a los trabajadores tener mayor control sobre su evaluación. Como se centran en datos concretos como ventas o producción, se reduce el sesgo subjetivo de quien evalúa.

### **Tipos de métodos utilizados para evaluar por características**

- Mediciones de productividad

Un ejemplo clásico es evaluar a vendedores por sus ventas o a operarios por las unidades producidas. Este enfoque facilita la alineación del trabajo individual con los objetivos empresariales.

No obstante, presenta limitaciones: los resultados pueden verse afectados por factores externos como escasez de recursos o crisis económicas, lo que está fuera del control del empleado. Además, enfocarse solo en el resultado puede fomentar actitudes que prioricen logros a corto plazo, en detrimento de metas a largo plazo o del ambiente organizacional.

- Administración por objetivos

Enfoque de gestión que evalúa el rendimiento tomando como referencia el logro de objetivos previamente establecidos de forma consensuada entre el colaborador y la organización, representada por su superior o responsable del área.

#### **2.2.4.2.5. Principios.**

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

1. Estar vinculada con el desarrollo de las personas que laboran en la empresa.
2. Estándares de evaluación fundamentados en información relevante de cada puesto de trabajo dentro de la organización.
3. Definición clara de los objetivos del sistema de evaluación del desempeño considerando eficiencia, eficacia, calidad y economía en relación con los procesos, actividades, recursos asignados y resultados obtenidos.
4. Procesos de análisis de información que eliminen incongruencias entre actividades de las distintas áreas involucradas en un proyecto, a fin de optimizar tiempos y tareas, así como evitar duplicidad de funciones, eliminar procesos y trámites innecesarios.
5. Generar compromiso y participación de todo el personal de la empresa.
6. Contar con supervisores-evaluadores, cuya personalidad muestre empatía con los evaluados, generando un clima de confianza que sirva como base para aconsejar mejoras, cambios y reestructuras y que estas sean adoptadas con convicción por el personal involucrado (Macías Valadez Treviño, 2020).

La evaluación del desempeño debe regirse por principios que aseguren su efectividad y utilidad. Estos incluyen el enfoque en el desarrollo del personal, el uso de estándares basados en información del puesto, y la claridad en los objetivos del sistema. Además, debe promover el análisis coherente entre áreas, la participación activa del personal y la empatía de los evaluadores para fomentar un ambiente de mejora continua.

#### **2.2.4.2.6. Beneficios.**

##### **Beneficios para el gerente**

- Valorar el rendimiento y el comportamiento de los colaboradores, en función a los factores de valoración y, sobre todo, contar con un método de medición apto para equilibrar la subjetividad.
- Suministrar medidas para optimizar el modelo de desempeño de sus colaboradores.
- Informar a sus colaboradores para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un método objetivo, el cual les accede saber cómo está su desempeño.

## **Beneficios para el colaborador**

- Conocer las normas, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los colaboradores que la empresa estima.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su rendimiento y, según su evaluación, sus debilidades y fortalezas.
- Identificar las acciones que el líder implementa para potenciar su rendimiento (como programas de formación o desarrollo), así como aquellas responsabilidades que el propio colaborador debe asumir de manera individual (como el aprendizaje autónomo, la corrección de errores, el enfoque en la calidad, la concentración en las tareas, la participación en cursos, entre otros).
- Realizar una respectiva autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personal (Chiavenato Idalberto, 2011).

Los beneficios de la evaluación del desempeño son significativos, ya que para el gerente permite medir objetivamente el rendimiento, identificar áreas de mejora y fomentar la comunicación. Para el empleado, clarifica expectativas, fortalezas y debilidades, ofreciendo oportunidades de crecimiento profesional.

### **2.2.5. Importancia de las estrategias.**

Las estrategias competitivas consisten en planes desarrollados por las organizaciones que incluyen acciones tanto ofensivas como defensivas, y que están dirigidas a alcanzar objetivos a largo plazo. Es igualmente importante analizar los procesos que se llevan a cabo, particularmente si estos se ajustan a las disposiciones legales y técnicas, ya que esto puede generar mejoras en la estructura del equipo de trabajo, fortaleciendo así las habilidades individuales; por ello, resulta conveniente establecer un plan de acción (Santillán, 2021; Pimienta Navarro & Báez Díaz, 2023).

#### **2.2.5.1. Estrategia para la mejora continua.**

La mejora continua (MC) representa un hábito, una convicción y una forma de actuar dentro de las organizaciones. No solo es una filosofía, sino también un procedimiento basado en un ciclo constante de aprendizaje y solución de problemas. Realizar una mejora una sola vez implica apenas un cambio, pero repetirlo de manera continua hasta que se vuelva parte de la cultura organizacional es donde realmente reside su fuerza.

Este enfoque es aplicable tanto en entidades del sector público como privado, ya sea que se dediquen a la prestación de servicios o a la producción de bienes. Dentro de estas organizaciones, la mejora continua puede implementarse en distintos procesos internos, como los de tipo comercial, administrativo, financiero, recursos humanos, operaciones, compras, logística, producción, mantenimiento, entre otros.

La mejora continua permite alcanzar avances en diferentes aspectos del negocio (como la calidad, los costos o la eficiencia del tiempo), siempre que se cuente con la implicación activa del personal. Esta participación se orienta a introducir pequeños ajustes de manera sostenida y frecuente, buscando optimizar procesos y tareas. Es importante resaltar que, mediante su aplicación, se pueden mejorar la productividad, la seguridad y el rendimiento operativo, al tiempo que se reducen desperdicios de forma constante (Baides Raúl, 2020).

## **2.3. Fundamentación legal.**

### **2.3.1. Código de trabajo.**

**Art. 1.- Ámbito de este Código.** - Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren (Código de trabajo, 2020).

**Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo.** - El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes (Código de trabajo, 2020).

**Art. 10.- Concepto de empleador.** - La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador. El Estado, los consejos provinciales, las municipalidades y demás personas jurídicas de derecho público tienen la calidad de empleadores respecto de los obreros de las obras públicas nacionales o locales.

Se entiende por tales obras no sólo las construcciones, sino también el mantenimiento de las mismas y, en general, la realización de todo trabajo material relacionado con la prestación de servicio público, aun cuando a los obreros se les hubiere extendido nombramiento y

cualquiera que fuere la forma o período de pago. Tienen la misma calidad de empleadores respecto de los obreros de las industrias que están a su cargo y que pueden ser explotadas por particulares.

También tienen la calidad de empleadores: la Empresa de Ferrocarriles del Estado y los cuerpos de bomberos respecto de sus obreros (Código de trabajo, 2020).

**Art. 13.- Formas de remuneración.** - En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo. Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo. La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo (Código de trabajo, 2020).

**Art. 14.- Contrato tipo y excepciones.** - El contrato individual de trabajo a tiempo indefinido es la modalidad típica de la contratación laboral estable o permanente, su extinción se producirá únicamente por las causas y los procedimientos establecidos en este Código. Se exceptúan de lo dispuesto en el inciso anterior: a) Los contratos por obra cierta, que no sean habituales en la actividad de la empresa o empleador; b) Los contratos eventuales, ocasionales y de temporada; c) Los de aprendizaje; y, d) Los demás que determine la ley (Código de trabajo, 2020).

**Art. 15.- Período de prueba.** - En todo contrato de plazo indefinido, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Únicamente para el caso de los contratos de servicio doméstico o trabajo remunerado del hogar, el período de prueba será de hasta quince días. No podrá establecerse más de un período de prueba entre el mismo trabajador y empleador, sea cual sea la modalidad de contratación. Durante el período de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente.

El empleador no podrá mantener simultáneamente trabajadores con período a prueba por un número que exceda al quince por ciento del total de sus trabajadores. Sin embargo, los empleadores que inicien sus operaciones en el país, o los existentes que amplíen o diversifiquen su industria, actividad o negocio, no se sujetarán al porcentaje del quince por ciento durante los seis meses posteriores al inicio de operaciones, ampliación o diversificación de la actividad, industria o negocio. Para el caso de ampliación o

diversificación, la exoneración del porcentaje no se aplicará con respecto a todos los trabajadores de la empresa sino exclusivamente sobre el incremento en el número de trabajadores de las nuevas actividades comerciales o industriales.

La violación de esta disposición dará lugar a las sanciones previstas en este Código, sin perjuicio de que el excedente de trabajadores del porcentaje antes indicado, pasen a ser trabajadores permanentes, en orden de antigüedad en el ingreso a labores (Código de trabajo, 2020).

**Art. 42.- Obligaciones del empleador.** - Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;
6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieran diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.

El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración.

Los empresarios que no dieran cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;

7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida, dirección domiciliaria, correo electrónico y cualquier otra información adicional que facilite su ubicación. Este registro se lo actualizará con los cambios que se produzcan;

8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;

10. Conceder a las trabajadoras víctimas de violencia de género, el tiempo necesario para tramitar y acceder a las medidas administrativas o judiciales dictadas por autoridad competente, el mismo que no afectará su derecho a recibir su remuneración completa, ni sus vacaciones (Código de trabajo, 2020).

**Art. 410.- Obligaciones respecto de la prevención de riesgos.** - Los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o su vida. Los trabajadores están obligados a acatar las medidas de prevención, seguridad e higiene determinadas en los reglamentos y facilitadas por el empleador. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo (Código de trabajo, 2020).

**Art. 79.- Igualdad de remuneración.** - A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración (Código de trabajo, 2020).

### **2.3.2. Constitución de la República del Ecuador.**

**Art. 33.-** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

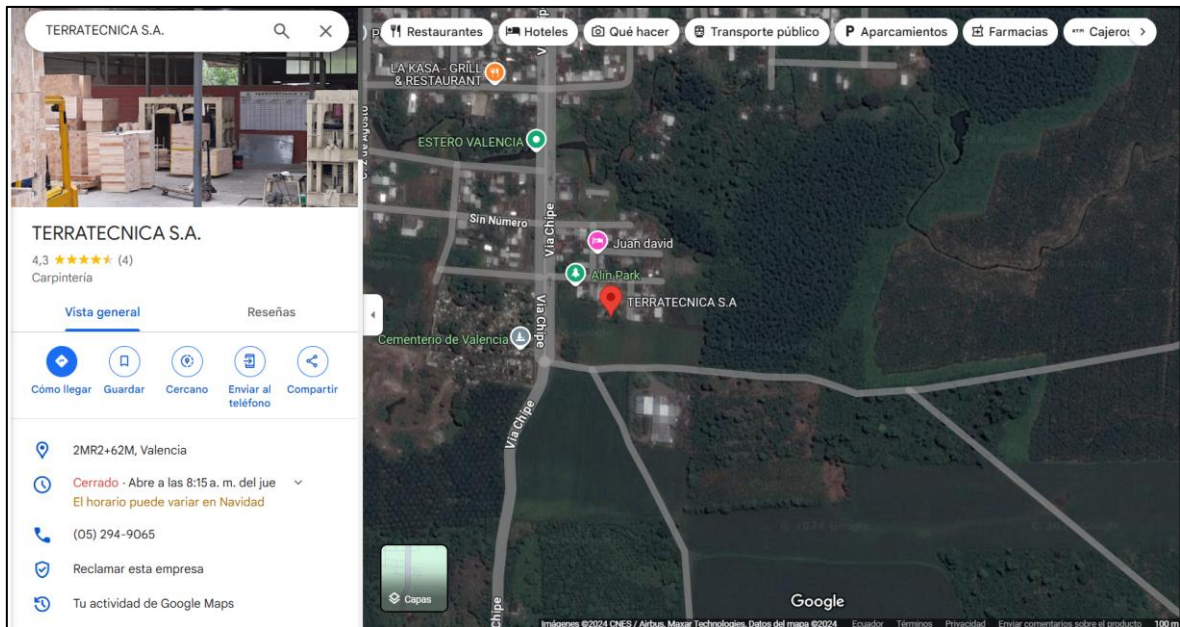
**Art. 320.-** En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

**Art. 321.-** El Estado reconoce y garantiza el derecho a la propiedad en sus formas pública, privada, comunitaria, estatal, asociativa, cooperativa, mixta, y que deberá cumplir su función social y ambiental (CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2021).

**CAPITULO III**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### 3.1. Localización.

La presente investigación se desarrollará en la Empresa TERRATECNICA S.A, ubicada en el Cantón Valencia, Provincia de los Ríos, Sus límites geográficos son: al norte, la provincia de Santo Domingo; al sur, el cantón Quinsaloma; al este, el cantón La Maná; y al oeste, el cantón Buena Fe.



*Ilustración 1 Ubicación de la empresa TERRATECNICA S.A*

### 3.2. Tipo de investigación.

El procedimiento investigativo del estudio abordó un tipo de investigación descriptiva, exploratoria y documental mediante la cual se buscó conocer de qué manera la gestión del talento humano generó crecimientos rentables dentro de los procesos productivos de una entidad empresarial, además de los mecanismos que esta le pueda brindar hacia el futuro de esta.

#### 3.2.1. Investigación descriptiva.

El uso de la investigación descriptiva permitió definir los hechos y situaciones que enfrentó el problema analizado, identificando las medidas de austeridad implementadas por la empresa TERRATECNICA S.A. Esto permitió determinar el impacto en la gestión de y las causas que afectaron el cumplimiento de las actividades programadas.

### **3.2.2. Investigación exploratoria.**

Esta investigación permitió recopilar y analizar información sobre el problema y su entorno, con el fin de comprender de manera más profunda el tema en cuestión y los aspectos clave de la optimización. Amplió la comprensión del problema e identificó los elementos cruciales que deben ser abordados al recopilar la información.

### **3.2.3. Investigación documental.**

La investigación bibliográfica en la gestión de recursos humanos se enfocó en la recopilación y obtención de información bibliográfica, desde fuentes y bases de datos teóricas y científicas: sean revistas indexadas, libros, artículos científicos, informes y demás. Esto incluyó la revisión de documentos tales como políticas de recursos humanos, manuales de procedimientos, informes de desempeño y otros, con el propósito de detectar oportunidades de mejora y desarrollar estrategias efectivas para gestionar el talento de manera más eficiente.

### **3.2.4. Investigación de campo**

La investigación de campo se centró en la recolección directa de información desde el entorno laboral de la empresa TERRATECNICA S.A., permitiendo observar de primera mano las condiciones reales en las que se desarrollan los procesos de gestión del talento humano. A través de encuestas, entrevistas y observaciones realizadas a los colaboradores y directivos, se logró obtener datos relevantes sobre la percepción del personal, los niveles de productividad, el ambiente laboral y las prácticas administrativas aplicadas.

## **3.3. Métodos de la investigación.**

La presente investigación se fundamentó en aspectos teóricos y conceptuales obtenidos a partir de la observación directa y de experiencias reales, utilizando los siguientes métodos:

### **3.3.1. Método descriptivo.**

Este método facilitó la recolección, organización, síntesis y exposición de los resultados de la observación en el terreno, con el fin de comprobar la influencia de las variables y las posibles causas que impactaron en la gestión del talento humano de la empresa TERRATECNICA S.A.

### **3.3.2. Método inductivo.**

El método inductivo facilitó la conexión de aspectos específicos dentro del problema de investigación, a través del análisis de la información y los datos disponibles, para alcanzar deducciones globales que explicaron las circunstancias analizadas y facilitaron determinar de qué manera eran los procedimientos de manejo del talento humano en la empresa.

### **3.3.3. Método deductivo.**

El método deductivo permitió analizar la información desde una perspectiva general hasta llegar a los detalles específicos. Esto permitió verificar la realidad y validez de toda la información obtenida, a través del cual se valoró el nivel de rendimiento logrado por el personal de la empresa TERRATECNICA S.A.

### **3.3.4. Método estadístico.**

Mediante este método se consiguió exponer la información obtenida de los resultados y su tabulación mediante el cálculo de frecuencias totales y contextuales. Esta presentación se realizó de manera clara y organizada, facilitó la comprensión de los datos recolectados y permitió un análisis más profundo de la información para la empresa TERRATECNICA S.A.

## **3.4. Fuentes de recopilación de información.**

La recolección de información fue crucial para comprender la relación entre la gestión del talento humano y su impacto en los procesos productivos de la empresa TERRATECNICA SA. Se utilizaron las siguientes fuentes de información:

### **3.4.1. Fuente primaria.**

Las fuentes primarias para esta investigación incluyeron entrevistas con la alta dirección de TERRATECNICA SA, como el gerente y otros líderes clave, para obtener sus perspectivas sobre la influencia de la gestión del talento humano en la productividad de la empresa. También se realizó una encuesta a los colaboradores de todos los niveles jerárquicos para evaluar cómo percibieron las políticas de recursos humanos y su impacto en su desempeño laboral. Además, se utilizó la técnica de observación directa en el lugar de trabajo, lo que

permitió a los investigadores observar de primera mano la relación entre las prácticas de gestión del talento humano y las operaciones diarias de la empresa.

### **3.4.2. Fuente secundaria.**

Las fuentes secundarias en esta investigación incluyeron análisis de informes internos de TERRATECNICA SA, como manuales de procedimientos, evaluaciones de desempeño e informes previos sobre recursos humanos. Se llevó a cabo una revisión bibliográfica de estudios académicos, artículos científicos y libros especializados en gestión de recursos humanos, con el fin de contextualizar los hallazgos dentro de un marco teórico más amplio. Además, se consultaron bases de datos académicos y publicaciones profesionales que ofrecieron investigaciones previas sobre mejores prácticas en la administración del talento humano, que sirvió para identificar oportunidades de mejora en las políticas de la empresa.

### **3.5. Diseño de la investigación.**

El diseño de la investigación fue no experimental, de tipo transversal, dado que se realizó un estudio detallado de la gestión del talento humano en TERRATECNICA SA en un momento específico. Además, fue un estudio de campo, ya que la recolección de información se realizó directamente en la empresa a través de diversas técnicas de investigación.

El diseño de la investigación se estructuró en dos fases principales:

#### **3.5.1. Fase exploratoria.**

Se realizaron entrevistas a la alta dirección y encuestas a los colaboradores para obtener datos cualitativos y cuantitativos. Esta fase permitió obtener una visión general de las prácticas de gestión de recursos humanos y su efectividad.

#### **3.5.2. Fase analítica.**

A partir de los datos recopilados, se analizaron las relaciones entre las variables estudiadas: gestión del talento humano y desempeño laboral de la empresa. Utilizando herramientas estadísticas, se evaluaron los resultados para obtener conclusiones significativas sobre los factores que contribuyeron a la eficiencia y el crecimiento dentro de la organización.

### 3.5.3. Población y muestra.

La cantidad de personal que forman parte de la empresa TERRATECNICA S.A. es considerada de un total de 84 personas. Y la población considerada en este trabajo de investigación está integrada por un total de 71 colaboradores, entre ellos, gerente general, personal administrativo, jefes departamentales, operativo, entre otros, quienes representan a los diferentes roles funcionales dentro de la organización.

La selección de individuos se realizó mediante métodos aleatorios, lo que garantiza una intervención mínima del investigador en el proceso de selección. Los accionistas y presidente de la empresa con un total de nueve personas no serán considerados en el estudio ya que no se cuenta con la disponibilidad de aquellos. Dado que el número total de trabajadores no alcanza los 100 individuos, no es viable realizar un muestreo, por lo que se tomará a toda la población de 71 personas para el análisis.

**Tabla 1**

*Población y muestra de la empresa.*

| DISTRIBUCIÓN                            | POBLACIÓN | GÉNERO    | NIVEL DE ESTUDIO |
|-----------------------------------------|-----------|-----------|------------------|
| <b>Accionistas</b>                      | 8         | X         | X                |
| <b>Presidente</b>                       | 1         | Masculino | X                |
| <b>Gerente general</b>                  | 1         | Femenino  | Cuarto           |
| <b>Jefe de administración</b>           | 1         | Femenino  | Tercer           |
| <b>Jefe de SSO</b>                      | 1         | Femenino  | Tercer           |
| <b>Jefe de gestión ambiental</b>        | 1         | Femenino  | Tercer           |
| <b>Jefe de plantaciones</b>             | 1         | Masculino | Tercer           |
| <b>Jefe de operaciones</b>              | 1         | Masculino | Tercer           |
| <b>Colaboradores</b>                    | 69        | Masculino | Segundo          |
| <b>Total, general</b>                   | <b>84</b> |           |                  |
| <b>No considerados</b>                  | <b>09</b> |           |                  |
| <b>Total, de población considerada.</b> | <b>71</b> |           |                  |

*Nota.* Datos extraídos del organigrama de la empresa TERRATECNICA S.A.

### **3.6. Instrumentos de investigación.**

#### **3.6.1. Observación.**

Mediante esta técnica, se recopiló información utilizando los sentidos para observar el comportamiento y las conductas relacionadas con el objeto de estudio o a través de la interacción con miembros responsables de las áreas, lo cual permitió una recopilación completa de información la cual contribuyó a la realización del trabajo investigativo enfocado en la empresa TERRATECNICA S.A.

#### **3.6.2. Entrevista.**

Esta técnica se aplicó a la alta dirección, incluyendo al gerente y a otros líderes clave de la empresa TERRARTECNICA S.A. Las entrevistas exploraron las perspectivas sobre cómo las estrategias de gestión del talento humano afectaron la productividad y el rendimiento general de la empresa. La información obtenida proporcionó una visión estratégica sobre los factores que impactaron en la eficacia de la administración del talento humano.

#### **3.6.3. Encuesta.**

La encuesta se dirigió a colaboradores de todos los niveles jerárquicos en la empresa. Su objetivo fue evaluar la percepción general de los trabajadores sobre las prácticas de gestión del talento humano y su impacto en el desempeño laboral en la empresa TERRATECNICA S.A. Las encuestas se diseñaron para obtener datos cuantitativos que complementaron la información cualitativa obtenida a través de las entrevistas, siendo de tipo estructuras directas.

**CAPITULO IV**  
**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

## 4.1. Resultados.

### 4.1.1. Situación actual de la gestión del talento humano y el desempeño laboral de la empresa TERRATECNICA S.A.

Para el cumplimiento de este objetivo, se utilizó una entrevista como instrumento, lo cual permitió recopilar información relevante para el análisis.

#### 4.1.1.1. Resultados de percepción del personal administrativo.

A continuación, se presentan los resultados del trabajo de campo realizado en la empresa TERRATECNICA SA, en el cual se llevaron a cabo entrevistas con la Gerente y la jefa del Departamento Administrativo.

**Tabla 2**

*Entrevista aplicada a gerente y jefa de la empresa TERRATECNICA S.A.*

| Pregunta                                                                                                                                                                                  | Respuesta 1                                                                                                                                                                                       | Respuesta 2                                                                                                         | Análisis                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ¿Cuáles considera que son los principales retos que enfrenta TERRATECNICA SA en la gestión del talento humano, y cómo los está abordando la empresa?                                   | Uno de los retos es mantener la motivación y compromiso del personal en un entorno cambiante. La empresa está trabajando en fortalecer la comunicación interna y el reconocimiento del desempeño. | Considero que el principal desafío es retener al talento calificado, especialmente por la competencia externa.      | Ambas respuestas coinciden en la importancia de motivar y retener al personal. El compromiso organizacional y las acciones preventivas muestran una orientación a la mejora continua. |
| 2. ¿Qué estrategias utiliza la empresa para garantizar un proceso de reclutamiento y selección que se alinee con las necesidades específicas del negocio y el desempeño laboral esperado? | Se realiza una entrevista inicial y una técnica, además de un mes de prueba para evaluar la adaptación y el cumplimiento de las funciones.                                                        | El proceso incluye, entrevistas con diferentes áreas y un periodo de inducción para asegurar una buena integración. | Se evidencia un proceso estructurado y progresivo, orientado a seleccionar personal que se alinee con las necesidades operativas y culturales.                                        |
| 3. En su opinión, ¿qué impacto                                                                                                                                                            | Las capacitaciones son muy efectivas, se                                                                                                                                                          | Las formaciones han mejorado la                                                                                     | La capacitación es vista como un pilar                                                                                                                                                |

|                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                    |                                                                                                                       |                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| tienen los programas de capacitación y desarrollo en la mejora del desempeño de los colaboradores de TERRATECNICA SA?                                                                | realizan seis veces al año y están enfocadas en cubrir brechas técnicas y de habilidades blandas.                                  | productividad, se adaptan a las necesidades del equipo y permiten el crecimiento profesional de los colaboradores.    | clave para el desarrollo del talento humano, con impacto directo en la mejora del rendimiento.                             |
| 4. ¿Cómo evalúa la eficacia de los procesos de evaluación de desempeño que implementa la empresa? ¿Qué acciones se toman a partir de los resultados obtenidos?                       | Los procesos de evaluación son eficaces, permiten identificar áreas de mejora y tomar decisiones sobre promociones o capacitación. | Los procesos de evaluación son muy buenos, permiten identificar áreas de mejoramiento y así dar soluciones            | Las evaluaciones son utilizadas como herramienta de mejora, más que de control, lo cual fortalece la cultura de desempeño. |
| 5. ¿Cómo fomentan el trabajo en equipo y la colaboración entre los diferentes departamentos de la empresa para mejorar los resultados generales y el desempeño de los colaboradores? | Se realizan reuniones generales todos los lunes para revisar avances y buscar soluciones conjuntas.                                | Además de las reuniones, promueven actividades de integración que fortalecen el sentido de pertenencia.               | La colaboración interdepartamental está bien estructurada, lo que mejora la coordinación y cohesión organizacional.        |
| 6. ¿Qué importancia le da TERRATECNICA SA a la diversidad y la inclusión dentro de su estrategia de gestión del talento humano?                                                      | La empresa promueve la inclusión y cumple con el porcentaje de contratación de personas con discapacidad.                          | Se valora la diversidad en todos los niveles, hay igualdad de oportunidades y respeto a las diferencias individuales. | Existe una cultura de inclusión efectiva, con políticas visibles que impactan positivamente el ambiente laboral.           |
| 7. ¿Qué medidas se toman en TERRATECNICA SA para promover un ambiente laboral saludable y                                                                                            | Se realizan actividades recreativas durante el almuerzo, celebraciones especiales y se                                             | Además de las actividades, se brinda apoyo emocional y se fomenta un trato respetuoso y                               | El clima organizacional positivo es prioridad, lo cual favorece el bienestar y el                                          |

|                                                                                   |                                        |                                     |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|
| motivador, y cómo estas acciones impactan en el rendimiento de los colaboradores? | escucha música para mantener el ánimo. | amigable en el ambiente de trabajo. | compromiso de los empleados. |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|

|                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                 |                                                                                                                                        |                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8. ¿Cuáles considera que son las competencias laborales más importantes que la empresa busca en sus colaboradores y cómo se asegura de que se desarrollen dentro de la organización? | Se valora el manejo de personal, la experiencia previa y habilidades blandas como comunicación y adaptabilidad. | Las competencias más buscadas son la proactividad, el trabajo en equipo y el pensamiento crítico. Se refuerzan con formación continua. | Hay claridad sobre las competencias esperadas, y se trabaja activamente para desarrollarlas, alineándolas con los objetivos organizacionales. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                      |                                                                                                                           |                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9. ¿Cómo maneja TERRATECNICA SA los procesos de compensación y beneficios, y en qué medida estos programas influyen en la satisfacción y el desempeño de los colaboradores? | Se otorgan todos los beneficios de ley, además de permisos flexibles, lo cual fortalecen relaciones y mejora la satisfacción laboral | La empresa cumple con la normativa y también ofrece incentivos por cumplimiento de metas, lo cual mejora la satisfacción. | La política de compensación es equitativa y motivadora, lo que repercute positivamente en el rendimiento y permanencia del personal. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                              |                                                                                 |                                                                                       |                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10. ¿Qué tan eficientes consideras que son las estrategias de gestión del talento humano en TERRATECNICA SA? | Las estrategias son efectivas siempre que se sigan los parámetros establecidos. | Se nota una evolución positiva en la gestión del talento humano, con procesos claros. | Las estrategias implementadas muestran eficiencia y capacidad de adaptación, lo que fortalece la gestión organizacional. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Nota.* Resultados de la entrevista aplicada a la gerente y jefa del departamento administrativo de la empresa TERRATECNICA S.A.

#### **4.1.1.2. Análisis general**

El análisis de las respuestas obtenidas en la entrevista da a conocer en primera instancia que TERRATECNICA SA tiene una gestión del talento humano buena. Ambas personas entrevistadas coinciden en que la empresa tiene procesos claros para la gestión del talento humano, lo que se refleja en la capacitación y el desarrollo de los colaboradores. Este enfoque en la formación continua incide directamente en un mejor desempeño laboral, ayudando a los colaboradores a mejorar sus habilidades. La empresa valora la mejora continua, lo que se evidencia en las seis capacitaciones anuales, contribuyendo al mantenimiento de un alto nivel de competencia.

La cultura organizacional de TERRATECNICA SA también se destaca como un aspecto positivo. La empresa fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre departamentos, lo que sugiere una cultura organizacional positiva y orientada al logro de objetivos comunes. Además, la empresa valora la diversidad e inclusión, lo que se refleja en la presencia de personal con discapacidad en la empresa.

Sin embargo, también se identifican algunas oportunidades de mejora. La dependencia de la gerencia en la gestión del talento humano podría generar una dependencia excesiva de la dirección. Además, la falta de detalles sobre la evaluación del desempeño de los colaboradores podría sugerir una falta de claridad en este proceso. En general, el análisis apunta que TERRATECNICA SA tiene una gestión del talento humano efectiva, pero también hay oportunidades de mejora para seguir mejorando la gestión del talento humano en la empresa.

#### 4.1.2. Niveles de competencias y desempeño de la empresa TERRATECNICA S.A.

Para el cumplimiento de este objetivo, se utilizó una encuesta como instrumento, lo cual permitió recopilar información relevante para el análisis. Cuyos resultados fueron analizados mediante el software estadístico SPSS. Como parte del análisis, se evaluó la confiabilidad de las variables, obteniendo un coeficiente de 0.894, lo que indica un nivel de confiabilidad alto, se evidencia en (Anexo 2).

##### 4.1.2.1. Análisis de percepción del personal.

A continuación, se presentan los resultados del trabajo de campo realizado en la empresa TERRATECNICA SA, en el cual se aplicaron encuestas a un total de 69 colaboradores, (Anexo 3).

#### ¿Qué tan familiarizado estás con los procesos de gestión del talento humano en TERRATECNICA SA?

**Tabla 3**

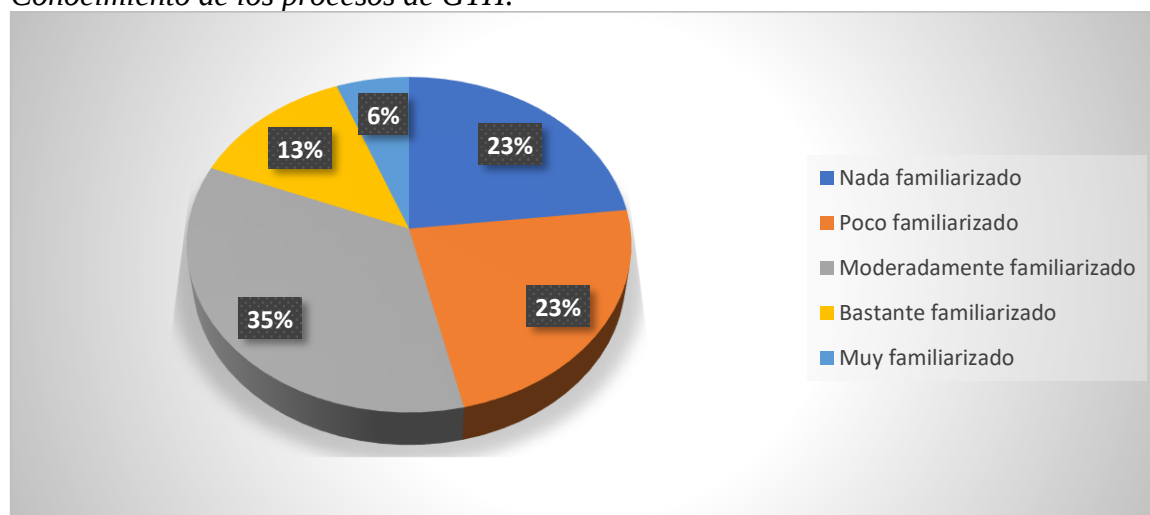
*Conocimiento de los procesos de GTH.*

| Categoría                   | Frecuencia | Porcentaje  |
|-----------------------------|------------|-------------|
| Nada familiarizado          | 16         | 23%         |
| Poco familiarizado          | 16         | 23%         |
| Moderadamente familiarizado | 24         | 35%         |
| Bastante familiarizado      | 9          | 13%         |
| Muy familiarizado           | 4          | 6%          |
| <b>Total</b>                | <b>69</b>  | <b>100%</b> |

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

**Gráfico 1**

*Conocimiento de los procesos de GTH.*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

### Análisis e interpretación

El 35% de los encuestados se encuentra moderadamente familiarizado con los procesos de gestión del talento humano en TERRATECNICA SA, mientras que el 23% indica estar nada familiarizado y otro 23% se considera poco familiarizado. Por otro lado, el 13% afirma estar bastante familiarizado, y solo el 6% se considera muy familiarizado y esto incide en el desempeño de los colaboradores. Estos resultados reflejan que, aunque una parte significativa del personal tiene un conocimiento intermedio, hay un porcentaje considerable con bajo nivel de familiarización, lo que sugiere la necesidad de fortalecer la capacitación en estos procesos para mejorar la comprensión y aplicación dentro de la empresa.

#### ¿Consideras que los programas de capacitación y desarrollo son adecuados para mejorar tu desempeño laboral?

**Tabla 4**

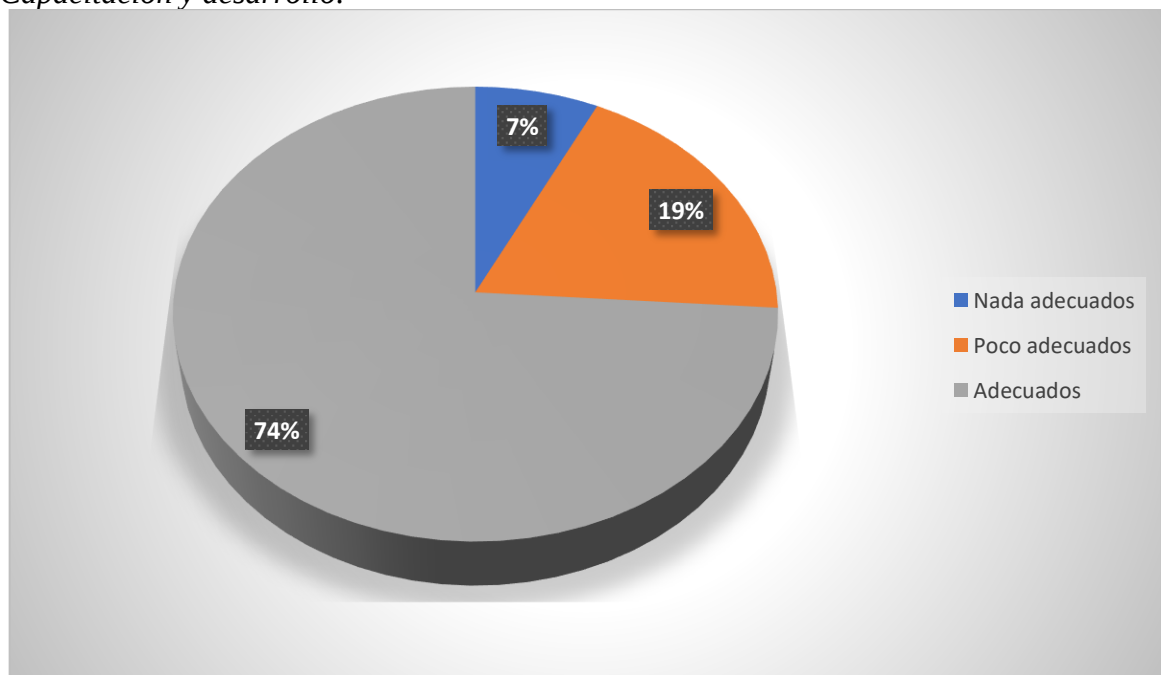
*Capacitación y desarrollo.*

| Categoría      | Frecuencia | Porcentaje  |
|----------------|------------|-------------|
| Nada adecuados | 5          | 7%          |
| Poco adecuados | 13         | 19%         |
| Adecuados      | 51         | 74%         |
| <b>Total</b>   | <b>69</b>  | <b>100%</b> |

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

**Gráfico 2**

*Capacitación y desarrollo.*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

### Análisis e interpretación

El 74% de los encuestados considera que los programas de capacitación y desarrollo son adecuados para mejorar su desempeño laboral, mientras que el 19% los califica como poco adecuados y el 7% los percibe como nada adecuados. Estos datos reflejan que, aunque la mayoría tiene una percepción positiva de la capacitación ofrecida, todavía existe un porcentaje de colaboradores que no la encuentra totalmente efectiva, en base a este aspecto la capacitación y desarrollo es fundamental para el desempeño laboral de los colaboradores de TERRATECNICA S.A. Esto podría indicar la necesidad de ajustes o mejoras en los programas de formación para atender mejor las necesidades de todos los trabajadores y maximizar su impacto en el desempeño laboral.

#### ¿Crees que la comunicación interna en la empresa contribuye positivamente a tu desempeño laboral?

**Tabla 5**

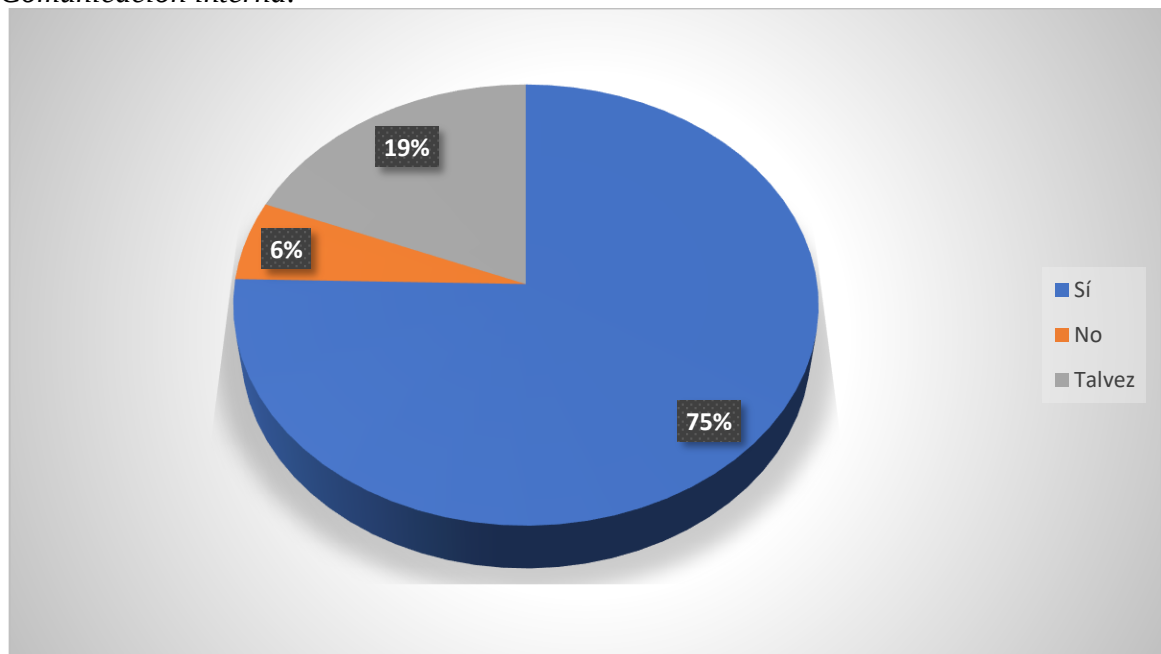
*Comunicación interna.*

| Categoría    | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Sí           | 52         | 75%         |
| No           | 4          | 6%          |
| Talvez       | 13         | 19%         |
| <b>Total</b> | <b>69</b>  | <b>100%</b> |

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

**Gráfico 3**

*Comunicación interna.*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

## Análisis e interpretación

Los resultados indican que el 75% de los encuestados considera que la comunicación interna en la empresa contribuye positivamente a su desempeño laboral. Sin embargo, un 19% respondió "Tal vez", lo que sugiere que algunos colaboradores tienen dudas sobre su impacto real. Por otro lado, un 6% opina que la comunicación interna no influye de manera positiva en su desempeño. Estos datos reflejan una percepción mayormente favorable, pero también evidencian la necesidad de reforzar estrategias comunicativas para asegurar que todos los colaboradores perciban una mejora en su rendimiento gracias a una comunicación más efectiva. La comunicación interna en las organizaciones es fundamental para el desarrollo de un desempeño laboral positivo.

### ¿En qué medida se promueve el trabajo en equipo dentro de la empresa?

**Tabla 6**

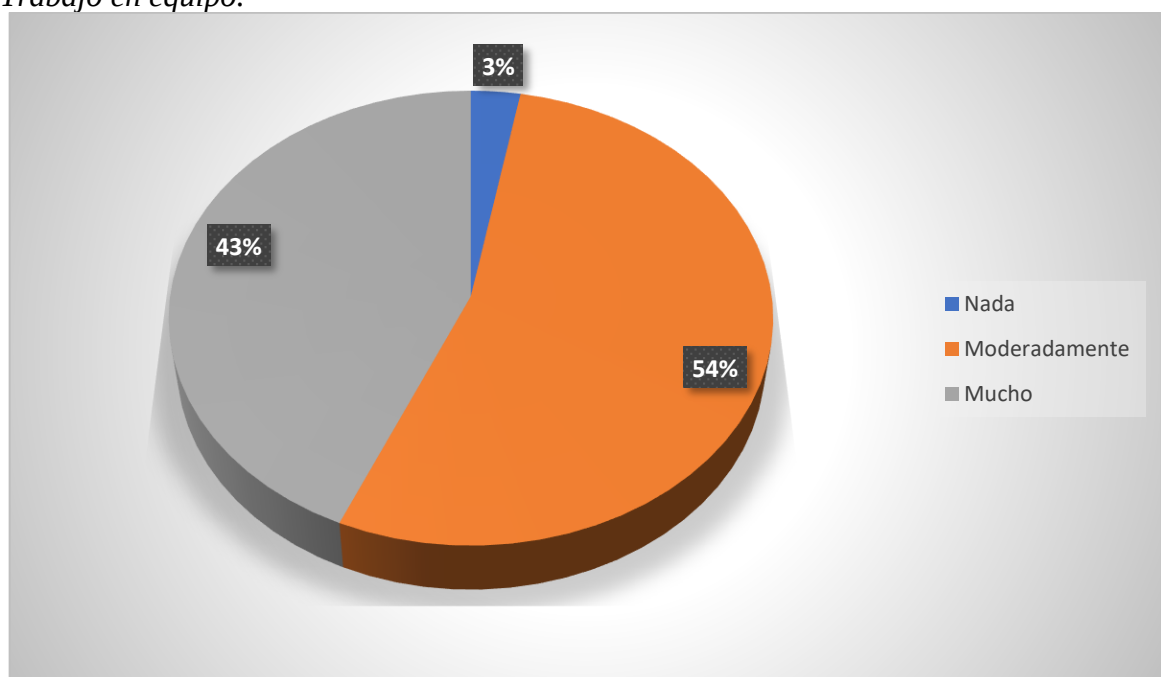
*Trabajo en equipo.*

| Categoría     | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|------------|-------------|
| Nada          | 2          | 3%          |
| Moderadamente | 37         | 54%         |
| Mucho         | 30         | 43%         |
| <b>Total</b>  | <b>69</b>  | <b>100%</b> |

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

**Gráfico 4**

*Trabajo en equipo.*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

### Análisis e interpretación

La mayoría de los encuestados percibe que el trabajo en equipo se promueve en la empresa, con un 54% que lo considera "Moderadamente" y un 43% que indica que se fomenta "Mucho". Solo un 3% opina que no se promueve en absoluto, lo que sugiere que la colaboración es una práctica común dentro de la organización. Sin embargo, el hecho de que la mayor proporción se sitúe en la categoría intermedia indica que aún hay oportunidades para fortalecer la cultura de trabajo en equipo y fomentar un ambiente más colaborativo. ya que mejora la colaboración y comunicación, lo que incide directamente en un mayor desempeño laboral y productividad.

### ¿Cómo calificarías la cultura organizacional de TERRATECNICA SA con respecto a la gestión del talento humano?

**Tabla 7**

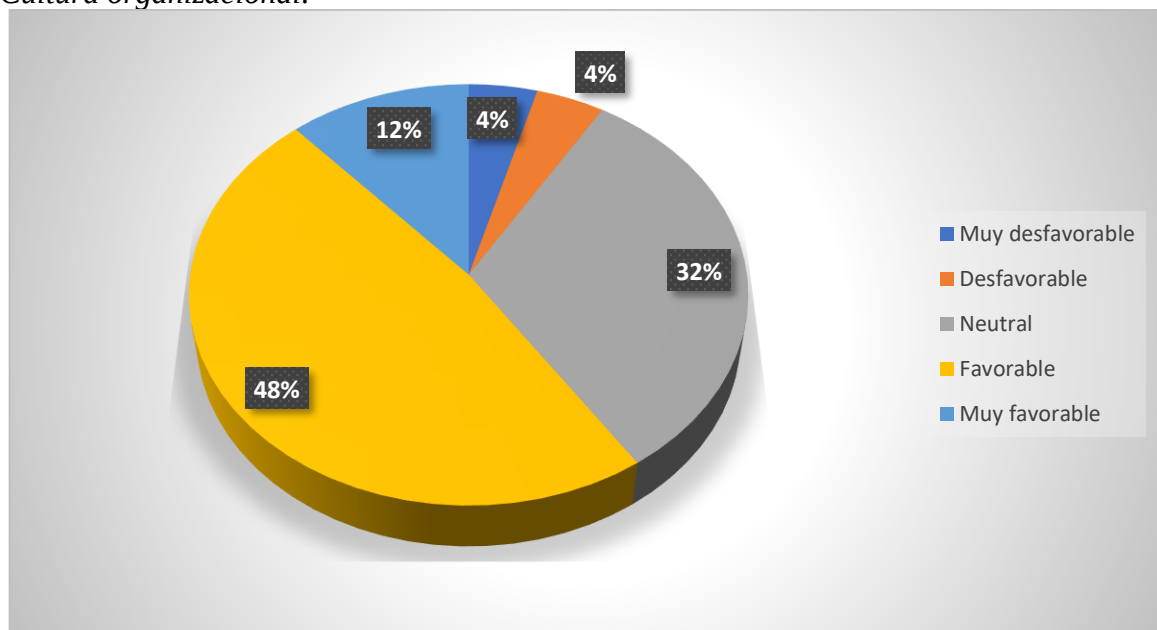
*Cultura organizacional.*

| Categoría        | Frecuencia | Porcentaje  |
|------------------|------------|-------------|
| Muy desfavorable | 3          | 4%          |
| Desfavorable     | 3          | 4%          |
| Neutral          | 22         | 32%         |
| Favorable        | 33         | 48%         |
| Muy favorable    | 8          | 12%         |
| <b>Total</b>     | <b>69</b>  | <b>100%</b> |

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

**Gráfico 5**

*Cultura organizacional.*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

## Análisis e interpretación

Los resultados de la tabla reflejan que la percepción de la cultura organizacional de TERRATECNICA SA en cuanto a la gestión del talento humano es mayormente positiva. Un 48% de los encuestados la considera "Favorable" y un 12% "Muy favorable", lo que indica que la mayoría tiene una buena impresión de la empresa en este aspecto. Sin embargo, un 32% se mantiene en una postura "Neutral", lo que sugiere que algunos colaboradores no perciben un impacto claro. Solo un 8% la califica como "Desfavorable" o "Muy desfavorable", lo que indica que las opiniones negativas son minoritarias. Estos datos sugieren que, aunque la valoración general es buena, aún hay oportunidades para mejorar la gestión del talento humano y fortalecer la cultura organizacional. Este aspecto importante sobre la cultura organizacional incide en el desempeño laboral, ya que un ambiente positivo y colaborativo motiva a los colaboradores, mejora su compromiso y optimiza su productividad.

**¿Crees que los líderes de la empresa gestionan adecuadamente el talento humano?**

**Tabla 8**

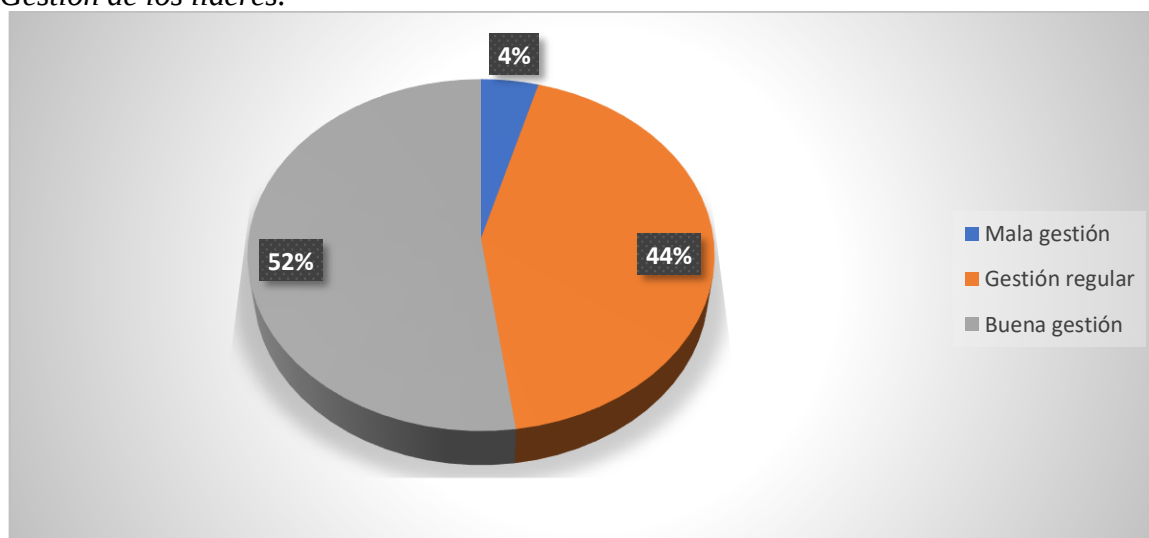
*Gestión de los líderes.*

| Categoría       | Frecuencia | Porcentaje  |
|-----------------|------------|-------------|
| Mala gestión    | 3          | 4 %         |
| Gestión regular | 30         | 44 %        |
| Buena gestión   | 36         | 52 %        |
| <b>Total</b>    | <b>69</b>  | <b>100%</b> |

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

**Gráfico 6**

*Gestión de los líderes.*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

## Análisis e interpretación

Un 52% de los encuestados considera que la gestión es "Buena", mientras que un 44% la califica como "Regular", lo que indica que, aunque hay una valoración favorable, una parte significativa de los colaboradores percibe oportunidades de mejora. Solo un 4% opina que la gestión es "Mala", lo que sugiere que las opiniones negativas son minoritarias. En general, los resultados reflejan que la mayoría confía en la labor de los líderes, aunque existe un margen para optimizar la gestión del talento humano.

### ¿Qué tan efectivas consideras las herramientas tecnológicas utilizadas para gestionar el talento humano en TERRATECNICA SA?

**Tabla 9**

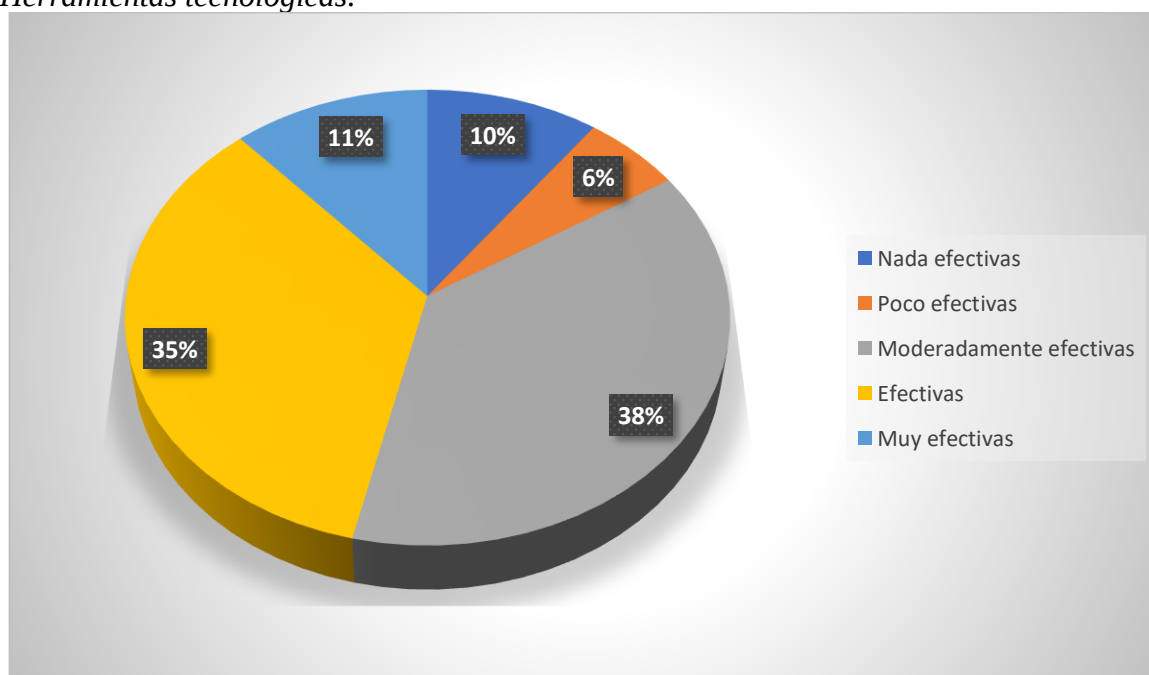
*Herramientas tecnológicas.*

| Categoría               | Frecuencia | Porcentaje  |
|-------------------------|------------|-------------|
| Nada efectivas          | 7          | 10 %        |
| Poco efectivas          | 4          | 6 %         |
| Moderadamente efectivas | 26         | 38 %        |
| Efectivas               | 24         | 35 %        |
| Muy efectivas           | 8          | 11 %        |
| <b>Total</b>            | <b>69</b>  | <b>100%</b> |

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

**Gráfico 7**

*Herramientas tecnológicas.*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

## Análisis e interpretación

La tabla muestra la percepción de los encuestados sobre la efectividad de las herramientas tecnológicas utilizadas para la gestión del talento humano en TERRATECNICA SA. Se observa que la mayoría considera estas herramientas como "Moderadamente efectivas" (38 %) y "Efectivas" (35 %), lo que indica una valoración predominantemente positiva. Sin embargo, un 16 % de los participantes las considera "Nada efectivas" o "Poco efectivas", lo que sugiere áreas de mejora. Solo el 11 % las califica como "Muy efectivas", lo que refleja que, aunque la percepción general es favorable, aún hay margen para optimizar su uso y funcionalidad.

### ¿Con qué frecuencia participas en actividades relacionadas con el bienestar y la salud en la empresa?

**Tabla 10**

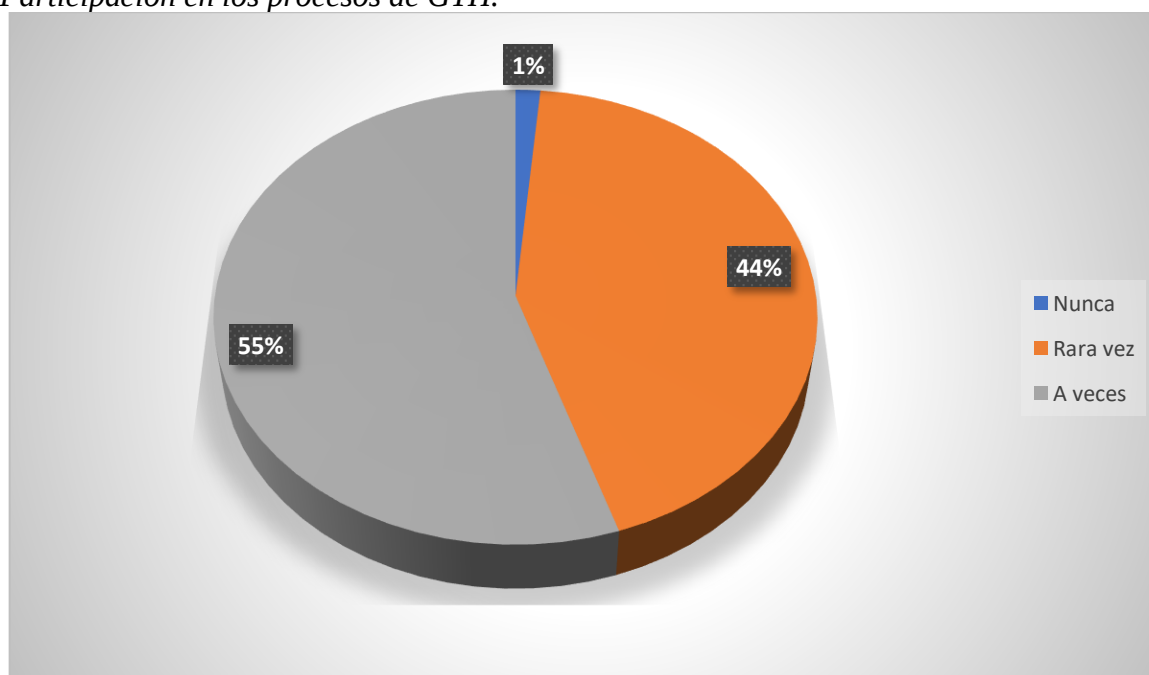
*Participación en los procesos de GTH.*

| Categoría    | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Nunca        | 1          | 1 %         |
| Rara vez     | 30         | 44 %        |
| A veces      | 38         | 55 %        |
| <b>Total</b> | <b>69</b>  | <b>100%</b> |

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

**Gráfico 8**

*Participación en los procesos de GTH.*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

## Análisis e interpretación

Los resultados muestran la frecuencia con la que los colaboradores participan en actividades de bienestar y salud dentro de la empresa. La mayoría de los encuestados indicaron que participan "A veces" 55 %, mientras que un 44 % afirmó que lo hace "Rara vez", lo que sugiere una baja participación constante en estas iniciativas. Solo el 1 % mencionó que "Nunca" participa. Estos datos indican que, aunque más de la mitad de los colaboradores se involucran ocasionalmente, existe una proporción significativa que rara vez lo hace, lo que podría señalar la necesidad de estrategias para fomentar una mayor participación en estas actividades.

### ¿En qué medida consideras que la gestión del talento humano influye en tu motivación laboral?

**Tabla 11**

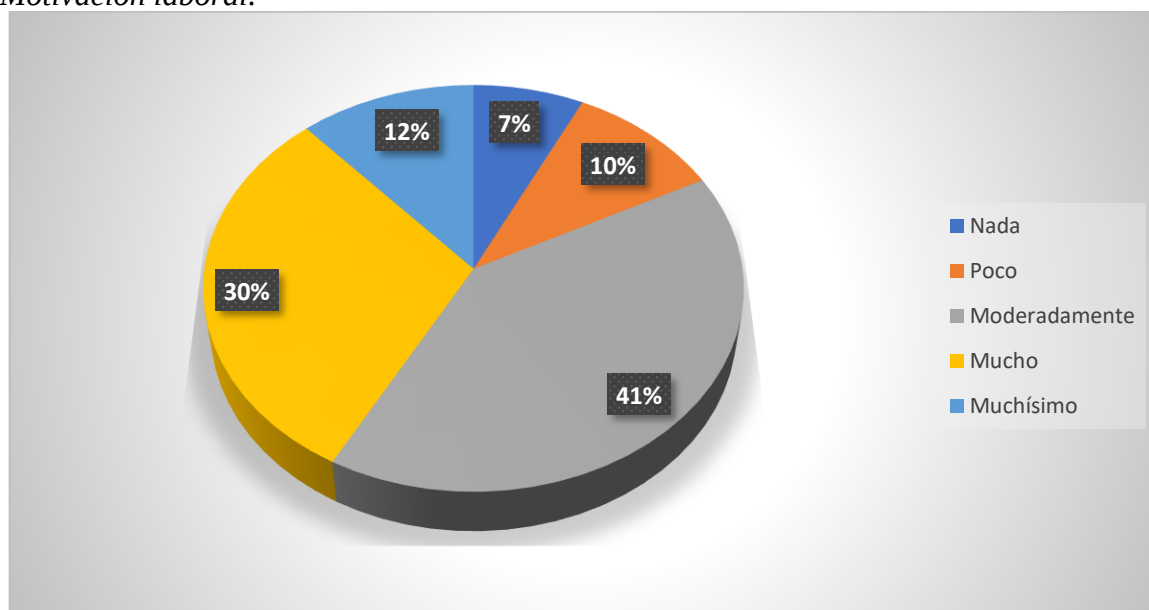
*Motivación laboral.*

| Categoría     | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|------------|-------------|
| Nada          | 5          | 7 %         |
| Poco          | 7          | 10 %        |
| Moderadamente | 28         | 41 %        |
| Mucho         | 21         | 30 %        |
| Muchísimo     | 8          | 12 %        |
| <b>Total</b>  | <b>69</b>  | <b>100%</b> |

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

**Gráfico 9**

*Motivación laboral.*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

## Análisis e interpretación

Según la tabla, la mayoría de los encuestados considera que la gestión del talento humano influye moderadamente en su motivación laboral este aspecto muy significativo ya que incide directamente al desempeño laboral de cada colaborador, con un 41 %. Además, un 30 % afirma que tiene mucha influencia, y un 12 % indica que influye muchísimo, lo que refleja un impacto significativo en gran parte de los colaboradores. Por otro lado, un 10 % considera que influye poco, y un 7 % señala que no influye en nada. Estos resultados muestran que, aunque la gestión del talento humano es un factor importante en la motivación de los trabajadores, aún existen áreas de mejora para incrementar su impacto en toda la organización.

### ¿Consideras que TERRATECNICA SA tiene un proceso de evaluación de desempeño efectivo?

**Tabla 12**

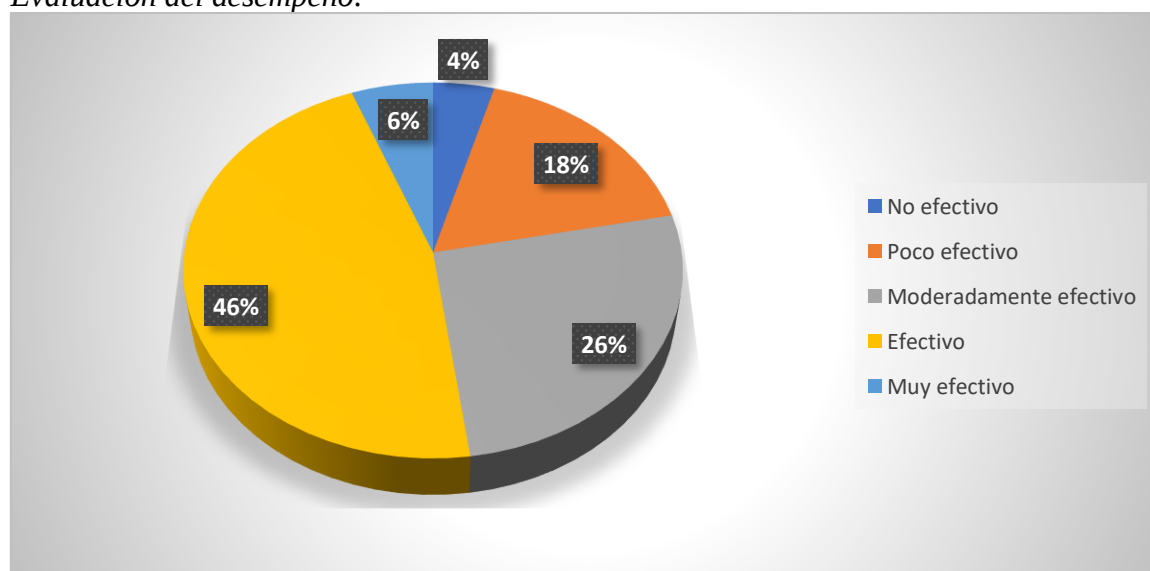
*Evaluación del desempeño.*

| Categoría              | Frecuencia | Porcentaje  |
|------------------------|------------|-------------|
| No efectivo            | 3          | 4 %         |
| Poco efectivo          | 12         | 18 %        |
| Moderadamente efectivo | 18         | 26 %        |
| Efectivo               | 32         | 46 %        |
| Muy efectivo           | 4          | 6 %         |
| <b>Total</b>           | <b>69</b>  | <b>100%</b> |

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

**Gráfico 10**

*Evaluación del desempeño.*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

## Análisis e interpretación

El 46 % de los encuestados considera que el proceso de evaluación del desempeño en TERRATECNICA SA es efectivo, mientras que el 6 % lo califica como muy efectivo. El 26 % lo percibe como moderadamente efectivo y el 18 % como poco efectivo. Finalmente, el 4 % indica que no es efectivo. Esto muestra que, aunque la mayoría tiene una percepción positiva, aún existe un grupo considerable que considera que el proceso podría mejorar para garantizar una evaluación más precisa y beneficiosa para los colaboradores. La evaluación del desempeño ayuda a identificar fortalezas y áreas de mejora en los colaboradores. Esto se enfoca en su rendimiento, permitiendo optimizar su productividad. Además, contribuye al crecimiento profesional y organizacional.

### ¿La gestión del talento humano favorece un entorno de trabajo inclusivo y diverso?

**Tabla 13**

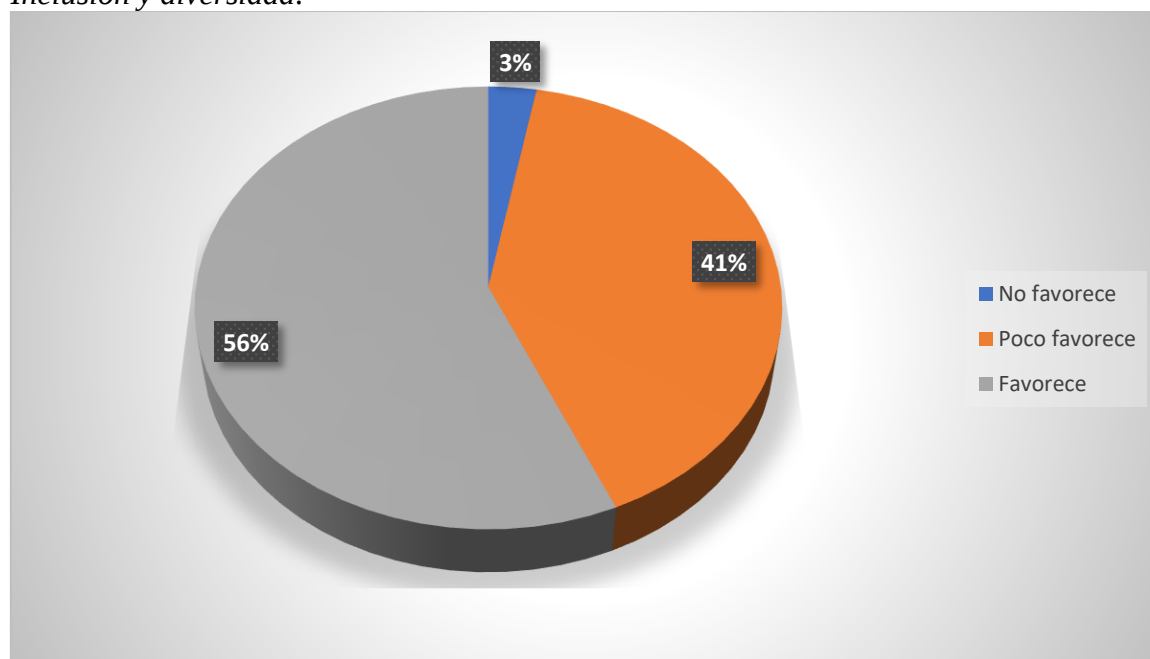
*Inclusión y diversidad.*

| Categoría     | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|------------|-------------|
| No favorece   | 2          | 3 %         |
| Poco favorece | 28         | 41 %        |
| Favorece      | 39         | 56 %        |
| <b>Total</b>  | <b>69</b>  | <b>100%</b> |

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

**Gráfico 11**

*Inclusión y diversidad.*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

## Análisis e interpretación

El 56 % de los encuestados considera que la gestión del talento humano en TERRATECNICA SA favorece un entorno de trabajo inclusivo y diverso, mientras que el 41 % opina que poco favorece esta condición. Solo el 3 % indica que no la favorece en absoluto. Estos resultados reflejan que, si bien la mayoría percibe un esfuerzo positivo en términos de inclusión y diversidad, un porcentaje significativo de colaboradores siente que aún hay aspectos por mejorar para garantizar un ambiente laboral más equitativo y representativo.

### ¿En qué medida los beneficios sociales ofrecidos por la empresa impactan positivamente en tu desempeño laboral?

**Tabla 14**

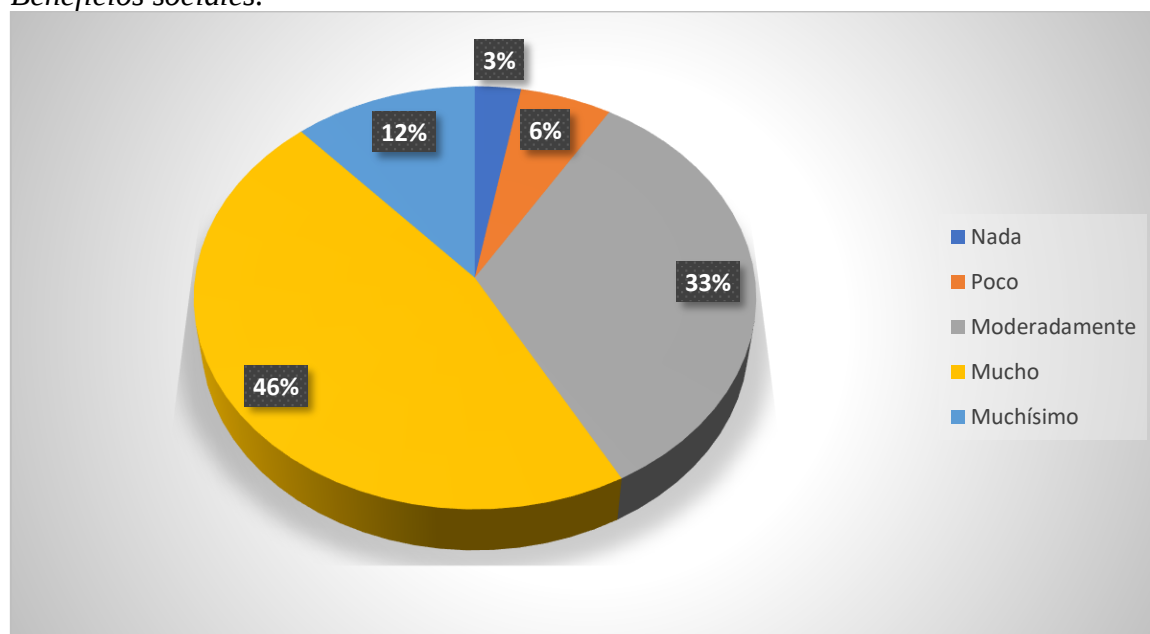
*Beneficios sociales.*

| Categoría     | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------|------------|-------------|
| Nada          | 2          | 3 %         |
| Poco          | 4          | 6 %         |
| Moderadamente | 23         | 33 %        |
| Mucho         | 32         | 46 %        |
| Muchísimo     | 8          | 12 %        |
| <b>Total</b>  | <b>69</b>  | <b>100%</b> |

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

**Gráfico 12**

*Beneficios sociales.*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

## Análisis e interpretación

El 46 % de los encuestados considera que los beneficios sociales ofrecidos por la empresa impactan mucho en su desempeño laboral, mientras que el 12 % indica que el impacto es muchísimo. Un 33 % percibe un impacto moderado, mientras que un 6 % señala que el efecto es poco y un 3 % que no tiene impacto. Estos resultados muestran que la mayoría de los colaboradores reconoce una influencia positiva de los beneficios sociales en su rendimiento, aunque aún existe una parte de la plantilla que siente que estos beneficios podrían ser más efectivos para potenciar su desempeño. Los beneficios sociales motivan a los colaboradores y mejoran su desempeño laboral.

### ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con la retroalimentación recibida en tu puesto de trabajo?

**Tabla 15**

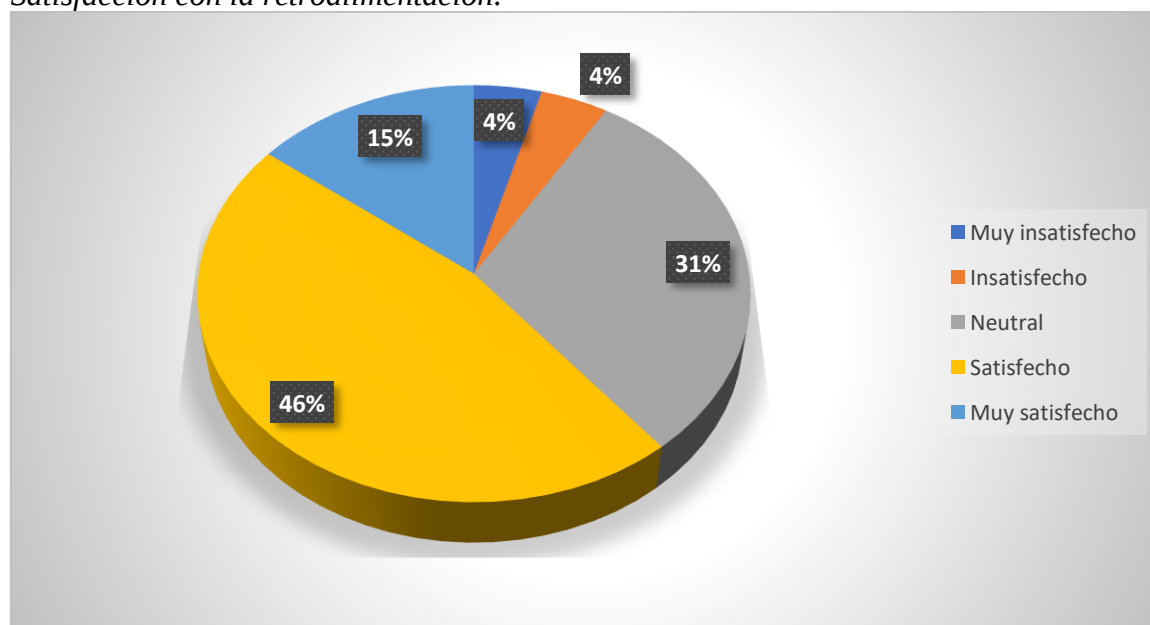
*Satisfacción con la retroalimentación.*

| Categoría        | Frecuencia | Porcentaje  |
|------------------|------------|-------------|
| Muy insatisfecho | 3          | 4 %         |
| Insatisfecho     | 3          | 4 %         |
| Neutral          | 21         | 31 %        |
| Satisfecho       | 32         | 46 %        |
| Muy satisfecho   | 10         | 15 %        |
| <b>Total</b>     | <b>69</b>  | <b>100%</b> |

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

**Gráfico 13**

*Satisfacción con la retroalimentación.*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

## Análisis e interpretación

La mayoría de los encuestados se sienten satisfechos con la retroalimentación recibida en su puesto de trabajo, ya que el 46 % expresó satisfacción y el 15 % se declaró muy satisfecho, sumando en conjunto un 61 % de respuestas positivas. Un 31 % se mantiene en una postura neutral, lo que sugiere que una parte significativa de los colaboradores no tiene una opinión definida al respecto. En contraste, el 8 % manifestó insatisfacción, dividido equitativamente entre quienes están insatisfechos y muy insatisfechos. Estos resultados indican que, aunque la percepción general de la retroalimentación es favorable, existe un grupo de colaboradores que podría beneficiarse de mejoras en este aspecto. Es importante señalar que una retroalimentación más efectiva puede aumentar la satisfacción de los colaboradores, lo que incide directamente en su motivación y desempeño laboral, impulsando así un mejor rendimiento y compromiso con la organización.

### ¿Consideras que el proceso de integración de nuevos colaboradores a la empresa es adecuado?

**Tabla 16**

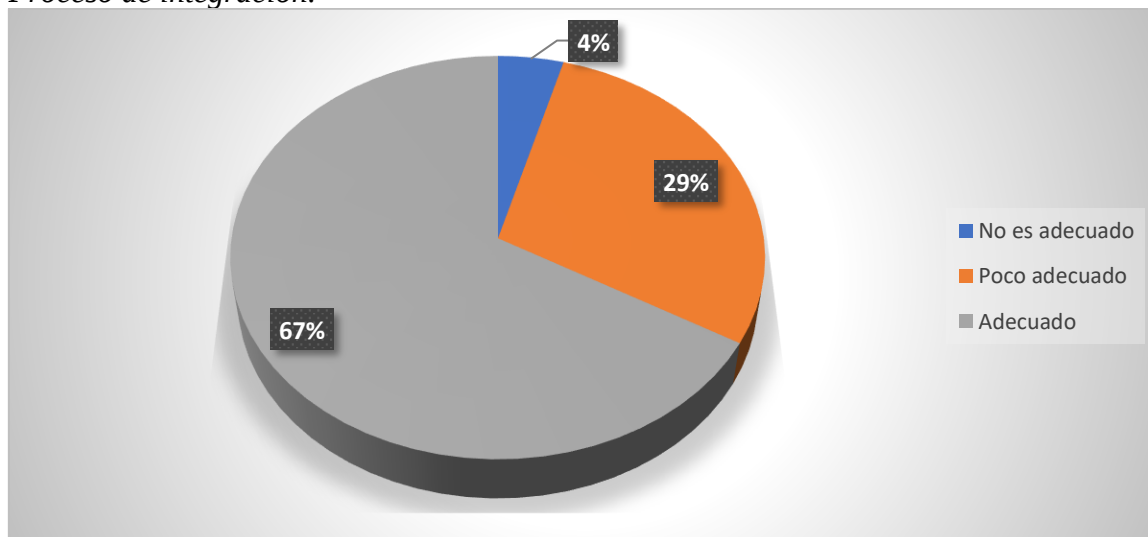
*Proceso de integración.*

| Categoría      | Frecuencia | Porcentaje  |
|----------------|------------|-------------|
| No es adecuado | 3          | 4 %         |
| Poco adecuado  | 20         | 29 %        |
| Adecuado       | 46         | 67 %        |
| <b>Total</b>   | <b>69</b>  | <b>100%</b> |

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

**Gráfico 14**

*Proceso de integración.*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

## Análisis e interpretación

Los resultados reflejan que un 67 % de los colaboradores consideran adecuado el proceso de integración en la empresa, lo que indica que la mayoría percibe una adaptación efectiva para los nuevos colaboradores. Sin embargo, un 29 % lo califica como poco adecuado y un 4 % como no adecuado, evidenciando que aún existen oportunidades de mejora. Estos resultados sugieren la necesidad de analizar las razones detrás de estas percepciones menos favorables y realizar ajustes que optimicen la experiencia.

### ¿El liderazgo en TERRATECNICA SA fomenta la participación activa en la toma de decisiones relacionadas con su desarrollo laboral?

**Tabla 17**

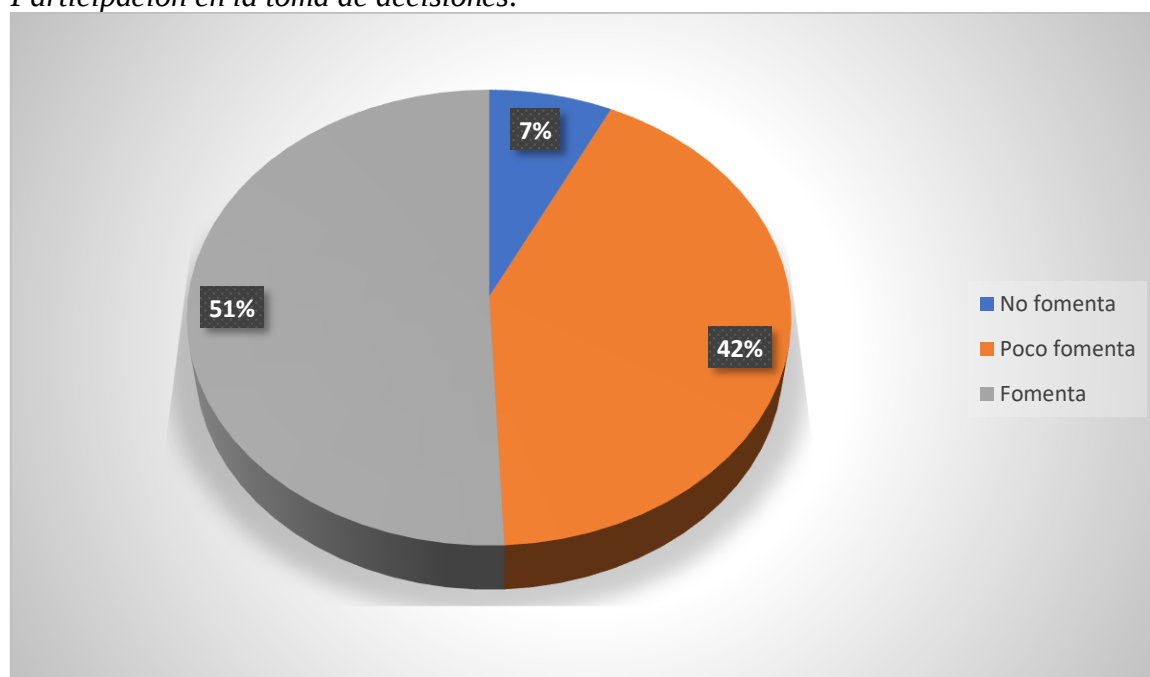
*Participación en la toma de decisiones.*

| Categoría    | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| No fomenta   | 5          | 7 %         |
| Poco fomenta | 29         | 42 %        |
| Fomenta      | 35         | 51 %        |
| <b>Total</b> | <b>69</b>  | <b>100%</b> |

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

**Gráfico 15**

*Participación en la toma de decisiones.*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

## Análisis e interpretación

La Tabla refleja los resultados que un 51 % de los colaboradores consideran que el liderazgo en TERRATECNICA SA fomenta la participación activa en la toma de decisiones relacionadas con su desarrollo laboral, lo que indica que la mayoría percibe un liderazgo que involucra a los colaboradores en estos procesos. Sin embargo, un 42% señala que se fomenta poco y un 7% considera que no se fomenta, lo que evidencia que una parte significativa de los colaboradores no se siente suficientemente incluida en la toma de decisiones. Estos resultados sugieren la necesidad de fortalecer las estrategias de liderazgo participativo para mejorar la percepción y el involucramiento de todos los colaboradores en su desarrollo laboral. También incide en el desempeño laboral, al motivar a los colaboradores a contribuir de manera más activa y eficiente en los objetivos de la empresa.

### ¿Consideras que los programas de reconocimiento y recompensas en TERRATECNICA SA son justos y efectivos?

**Tabla 18**

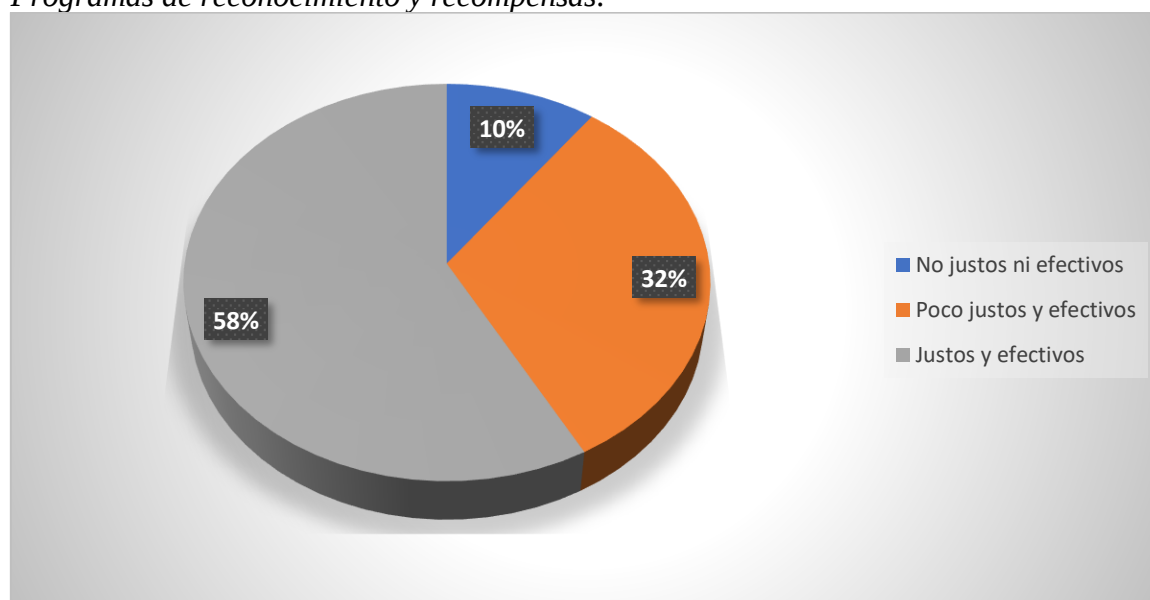
*Programas de reconocimiento y recompensas.*

| Categoría               | Frecuencia | Porcentaje  |
|-------------------------|------------|-------------|
| No justos ni efectivos  | 7          | 10 %        |
| Poco justos y efectivos | 22         | 32 %        |
| Justos y efectivos      | 40         | 58 %        |
| <b>Total</b>            | <b>69</b>  | <b>100%</b> |

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

**Gráfico 16**

*Programas de reconocimiento y recompensas.*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

## Análisis e interpretación

Los resultados de la tabla muestran que un 58% de los colaboradores consideran que los programas de reconocimiento y recompensas en TERRATECNICA SA son justos y efectivos, lo que indica una percepción mayormente positiva. Sin embargo, un 32 % opina que son poco justos y efectivos, mientras que un 10 % considera que no lo son en absoluto, evidenciando cierto nivel de insatisfacción. Estos datos sugieren la importancia de revisar y mejorar los criterios y mecanismos de reconocimiento para asegurar una mayor equidad y efectividad en el motivo. Así mismo este aspecto influye significativamente en el desempeño laboral en cada uno de los colaboradores.

### ¿Usted cuenta con las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones dentro de la empresa TERRATECNICA SA?

**Tabla 19**

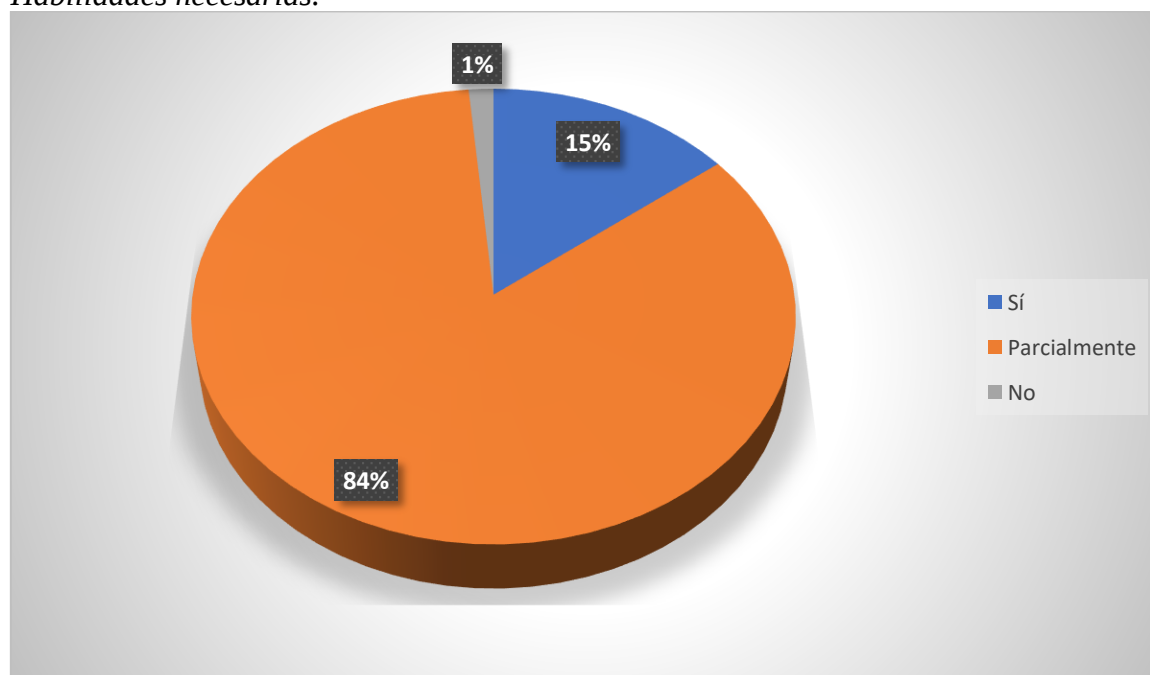
*Habilidades necesarias.*

| Categoría    | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Sí           | 10         | 15%         |
| Parcialmente | 58         | 84 %        |
| No           | 1          | 1%          |
| <b>Total</b> | <b>69</b>  | <b>100%</b> |

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

**Gráfico 17**

*Habilidades necesarias.*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

## Análisis e interpretación

Los resultados de la tabla muestran que el 15 % de los colaboradores consideran que cuentan plenamente con las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones en TERRATECNICA SA. Sin embargo, un 84 % indica que posee las habilidades solo de manera parcial, lo que sugiere que hay áreas de mejora o capacitación pendientes. Además, un 1 % señala que no cuenta con las habilidades requeridas, lo que podría afectar su desempeño. Estos datos resaltan la importancia de implementar programas de formación y desarrollo que permitan fortalecer las competencias del personal y optimizar su desempeño en la empresa.

### ¿Cómo califica su nivel de conocimiento y habilidades para desempeñar su función actual?

**Tabla 20**

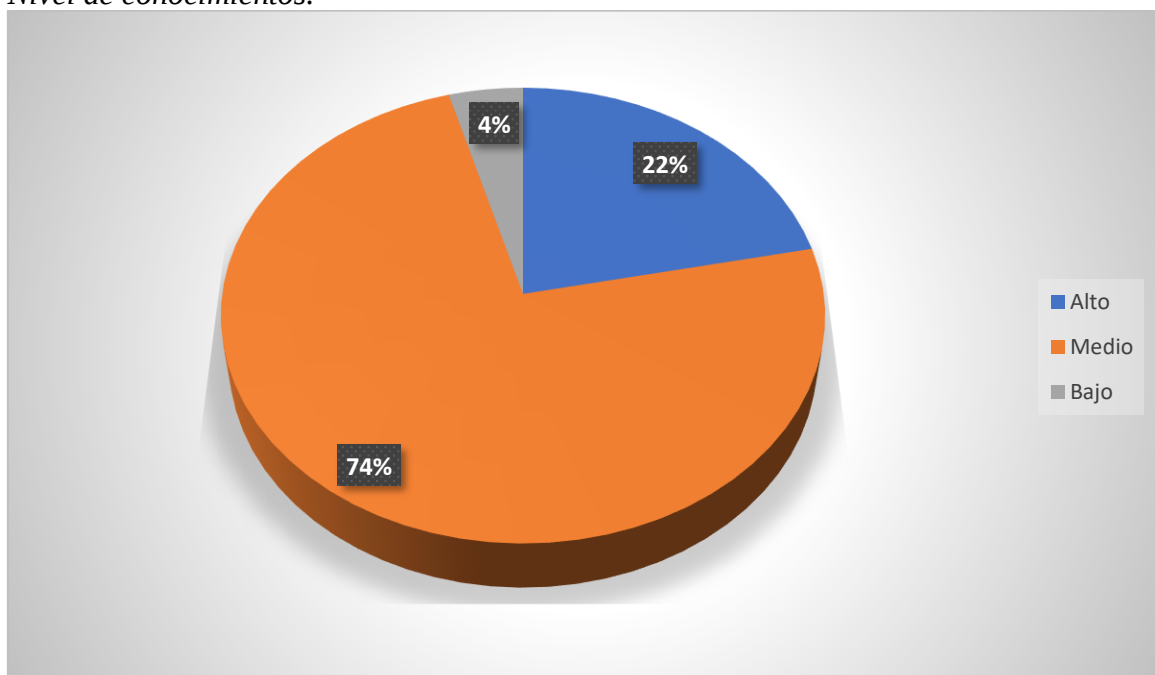
*Nivel de conocimientos.*

| Categoría    | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Alto         | 15         | 22%         |
| Medio        | 51         | 74%         |
| Bajo         | 3          | 4 %         |
| <b>Total</b> | <b>69</b>  | <b>100%</b> |

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

**Gráfico 18**

*Nivel de conocimientos.*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

## Análisis e interpretación

Los resultados de la Tabla muestran que el 22 % de los colaboradores califican su nivel de conocimiento y habilidades como alto, lo que indica que una parte del personal se siente plenamente capacitada para desempeñar su función. No obstante, la mayoría, un 74 %, lo considera de nivel medio, lo que sugiere que aún hay oportunidades para reforzar su preparación. Por otro lado, un 4 % percibe su nivel de conocimientos como bajo, lo que podría impactar en la eficiencia y calidad del trabajo. Los niveles de conocimiento y habilidades son aspectos muy significativos en la gestión del talento humano ya que repercute netamente en el desempeño laboral.

### ¿Cree usted que la experiencia sea importante para un buen desempeño laboral en la empresa TERRATECNICA S.A.?

**Tabla 21**

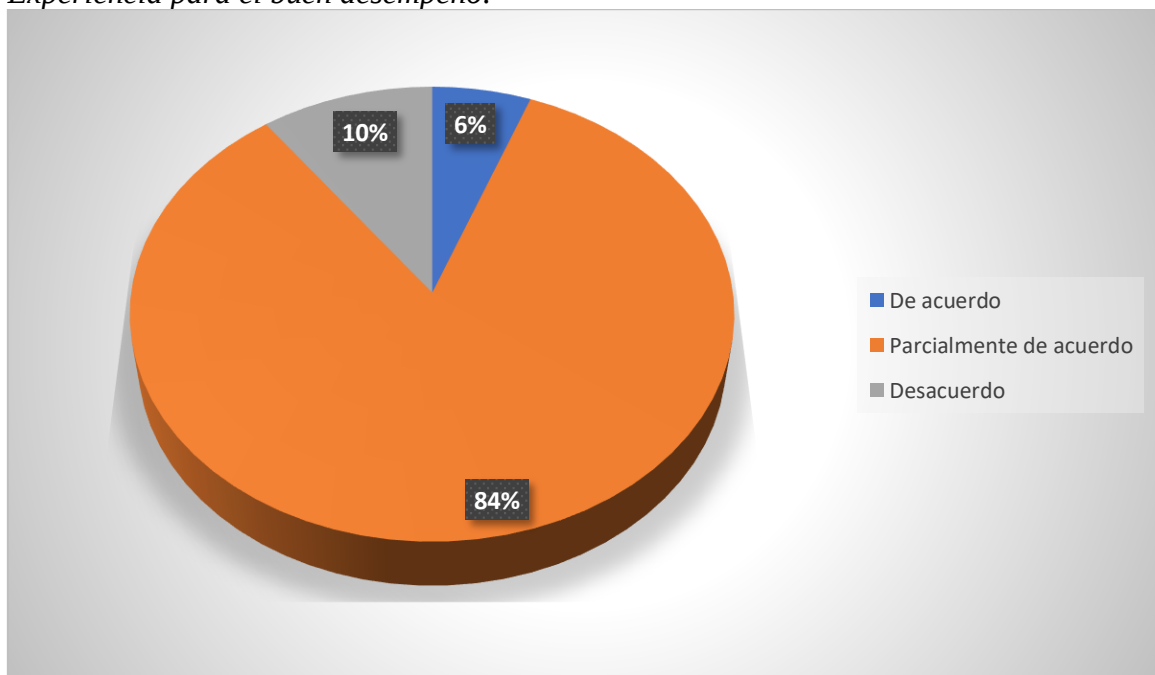
*Experiencia para el buen desempeño.*

| Categoría               | Frecuencia | Porcentaje  |
|-------------------------|------------|-------------|
| De acuerdo              | 4          | 6 %         |
| Parcialmente de acuerdo | 58         | 84 %        |
| Desacuerdo              | 7          | 10 %        |
| <b>Total</b>            | <b>69</b>  | <b>100%</b> |

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

**Gráfico 19**

*Experiencia para el buen desempeño.*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

### Análisis e interpretación

Los resultados indican que el 6 % de los colaboradores están totalmente de acuerdo en que la experiencia es un factor clave para un buen desempeño laboral en TERRATECNICA S.A. Sin embargo, la mayoría, un 84 %, está parcialmente de acuerdo, lo que sugiere que, si bien la experiencia es importante, otros factores como la capacitación o las habilidades también juegan un papel relevante. Por otro lado, un 10 % está en desacuerdo, lo que refleja que algunos colaboradores consideran que la experiencia no es determinante para un buen desempeño. Estos resultados destacan la importancia de equilibrar la experiencia con oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional dentro de la empresa para así tener un buen desempeño laboral.

#### ¿Sus compañeros demuestran disciplina en su desempeño laboral?

**Tabla 22**

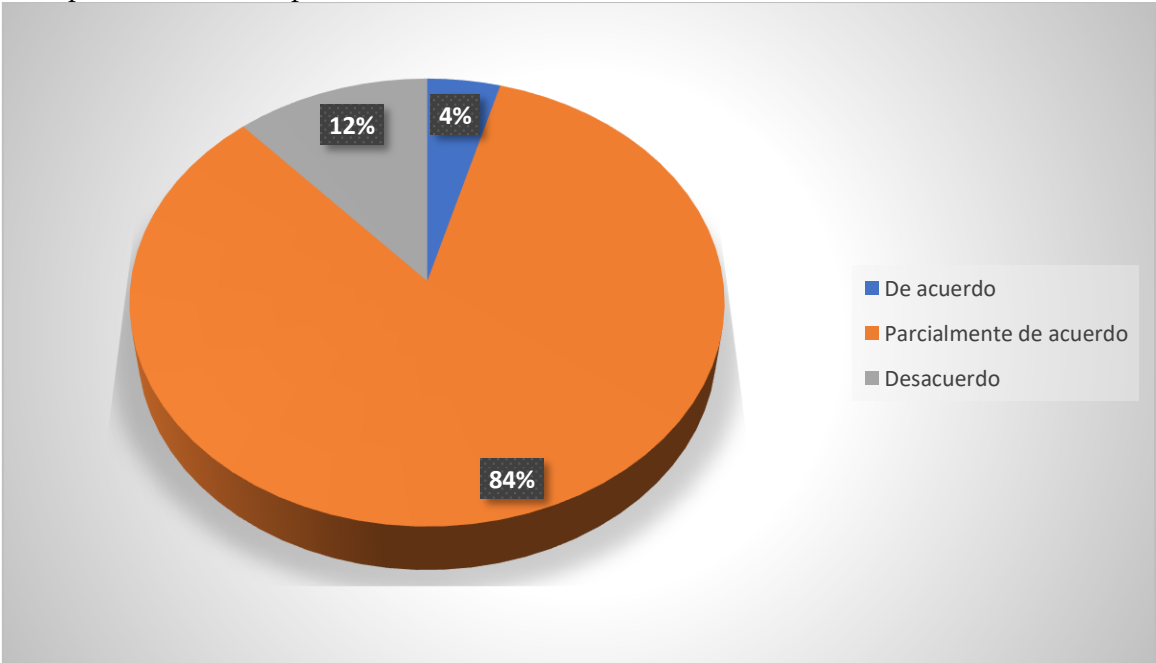
*Disciplina en el desempeño laboral.*

| Categoría               | Frecuencia | Porcentaje  |
|-------------------------|------------|-------------|
| De acuerdo              | 3          | 4 %         |
| Parcialmente de acuerdo | 58         | 84 %        |
| Desacuerdo              | 8          | 12 %        |
| <b>Total</b>            | <b>69</b>  | <b>100%</b> |

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

**Gráfico 20**

*Disciplina en el desempeño laboral.*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

## Análisis e interpretación

Los resultados de la reflejan que solo el 4 % de los colaboradores consideran que sus compañeros demuestran disciplina en su desempeño laboral de manera plena. La mayoría, un 84 %, está parcialmente de acuerdo, lo que indica que, aunque existe cierto nivel de disciplina, aún hay aspectos que pueden mejorarse. Por otro lado, un 12 % está en desacuerdo, lo que evidencia que un grupo de colaboradores percibe falta de disciplina en sus compañeros. Estos datos sugieren la necesidad de reforzar la cultura organizacional y fomentar hábitos de trabajo más disciplinados para mejorar el desempeño y la eficiencia en la empresa.

### ¿Considera que cuenta con la formación técnica adecuada para realizar sus funciones?

**Tabla 23**

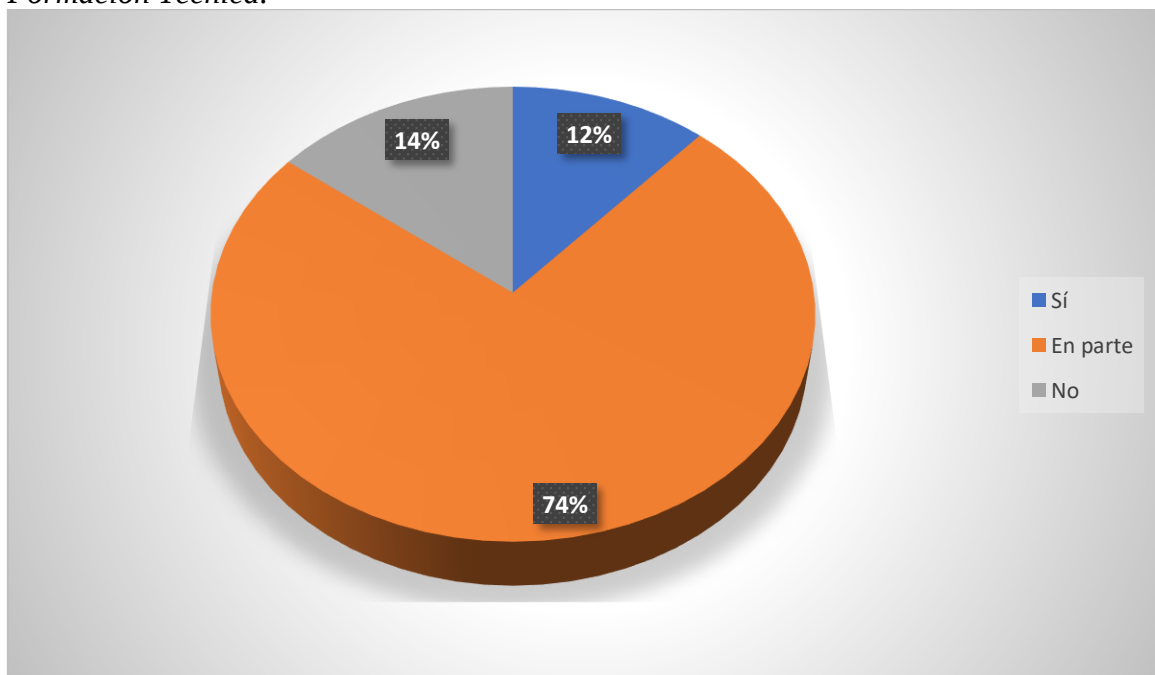
*Formación técnica.*

| Categoría    | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Sí           | 8          | 12 %        |
| En parte     | 51         | 74 %        |
| No           | 10         | 14 %        |
| <b>Total</b> | <b>69</b>  | <b>100%</b> |

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

**Gráfico 21**

*Formación Técnica.*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. Elaboración propia.

## **Análisis e interpretación**

Los resultados de la tabla indican que solo el 12 % de los colaboradores consideran que cuentan con la formación técnica adecuada para desempeñar sus funciones de manera efectiva. La mayoría, un 74 %, señala que su formación es parcial, lo que sugiere que existen áreas de conocimiento que aún necesitan ser fortalecidas. Además, un 14 % expresa que no posee la formación técnica necesaria, lo que podría afectar su desempeño y la eficiencia en sus tareas. Estos datos resaltan la importancia de implementar programas de capacitación específicos para mejorar las habilidades técnicas del personal y optimizar su rendimiento dentro de la empresa.

### **4.1.2.1.1. Análisis general de los resultados de la encuesta aplicada**

Los resultados obtenidos reflejan una percepción mayormente positiva de la gestión del talento humano en TERRATECNICA SA, aunque con áreas de oportunidad para mejorar en distintos aspectos. La mayoría de los colaboradores considera que los procesos de comunicación interna, trabajo en equipo y cultura organizacional son favorables, pero aún existe un porcentaje significativo que percibe oportunidades de mejora. Estos elementos son fundamentales en la gestión del talento humano, ya que una comunicación efectiva y una cultura organizacional sólida inciden directamente en el desempeño individual y colectivo dentro de la empresa.

En cuanto a la capacitación y formación, si bien la mayoría de los colaboradores cuenta con habilidades y conocimientos adecuados para desempeñar sus funciones, una proporción considerable indica que su preparación es parcial o insuficiente, lo que sugiere la necesidad de reforzar los programas de desarrollo profesional. La formación continua es un aspecto clave de la gestión del talento humano, ya que incide directamente en la productividad y el desempeño de los colaboradores. Por lo tanto, resulta crucial optimizar estos programas para cubrir las necesidades actuales y futuras del personal.

Del mismo modo, los programas de reconocimiento y recompensas son vistos de manera positiva por la mayoría, aunque algunos colaboradores los consideran poco justos o efectivos. Esto indica que pueden optimizarse para aumentar la motivación, un factor esencial para mantener un desempeño alto y sostenible. La gestión del talento humano debe garantizar que los sistemas de recompensas sean percibidos como justos y equitativos, ya que esto influye en el compromiso y la productividad de los colaboradores.

La gestión del talento humano se percibe como un factor que influye en la motivación laboral, aunque con margen para mejorar su impacto. La evaluación del desempeño y el liderazgo también presentan una valoración mayormente favorable, pero aún hay colaboradores que sienten que su participación en la toma de decisiones es limitada. La motivación, junto con una evaluación de desempeño objetiva y una cultura de liderazgo eficaz, son aspectos fundamentales que inciden directamente en el desempeño de los equipos.

Por otro lado, las herramientas tecnológicas y los beneficios sociales son considerados efectivos por la mayoría, aunque no todos los colaboradores las perciben como plenamente óptimas. La integración de tecnología adecuada y beneficios atractivos son elementos que deben ser mejorados constantemente, ya que juegan un rol determinante en la eficiencia y satisfacción laboral, lo que a su vez repercute en el desempeño organizacional.

Además, la participación en actividades de bienestar y salud es esporádica, lo que sugiere la necesidad de estrategias para fomentar una mayor integración en estos programas. El bienestar integral de los colaboradores es crucial para mantener altos niveles de energía, motivación y rendimiento en sus actividades diarias.

Finalmente, la disciplina laboral y la importancia de la experiencia para un buen desempeño son aspectos valorados de manera diversa entre los colaboradores. Esto indica que, aunque hay una base sólida en la gestión del talento humano, es fundamental seguir fortaleciendo la capacitación, la comunicación y las estrategias de reconocimiento para lograr un entorno de trabajo más eficiente, equitativo y motivador, lo cual tiene un impacto directo en el desempeño general de la empresa.

#### **4.1.2.1.2. Niveles de competencias y desempeño de la empresa TERRATECNICA S.A.**

La siguiente tabla presenta una estructura jerárquica de cargos dentro de una organización datos extraídos del organigrama (Anexo 5), detallando las competencias requeridas, según la indagación respectiva y los criterios de desempeño y la evaluación del desempeño obtenido mediante la observación. Desde la alta dirección hasta los niveles operativos y de mantenimiento, se identifican roles clave, resaltando habilidades estratégicas, técnicas y operativas necesarias para el cumplimiento eficiente de los objetivos organizacionales.

**Tabla 24**

*Niveles de competencia y desempeño en la empresa TERRATECNICA S.A.*

| <b>Nivel Jerárquico</b> | <b>Cargo</b>              | <b>Competencias Requeridas</b>                                             | <b>Criterios de desempeño</b>                                                       | <b>Desempeño obtenido</b> |
|-------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Alta dirección          | Gerente general           | Liderazgo, visión estratégica, toma de decisiones, gestión de recursos.    | Dirigir la empresa alineando estrategias y asegurando el cumplimiento de objetivos. | Excelente                 |
| Gerencia media          | Jefe de administración    | Gestión financiera, contabilidad, planificación organizacional.            | Administrar recursos financieros y contables para optimizar el rendimiento.         | Excelente                 |
| Gerencia media          | Jefe de S.S.O.            | Normativas de seguridad, prevención de riesgos, auditoría.                 | Supervisar y garantizar el cumplimiento de normativas de seguridad laboral.         | Bueno                     |
| Gerencia media          | Jefe de gestión ambiental | Legislación ambiental, sostenibilidad, manejo de residuos.                 | Implementar estrategias ambientales para el cumplimiento de regulaciones.           | Bueno                     |
| Gerencia media          | Jefe de plantaciones      | Conocimientos agrícolas, planificación de cultivos, gestión de producción. | Optimizar la producción agrícola asegurando eficiencia y calidad.                   | Bueno                     |
| Gerencia media          | Jefe de operaciones       | Gestión de procesos, logística, control de producción.                     | Coordinar las operaciones productivas y asegurar el cumplimiento de metas.          | Bueno                     |
| Supervisión técnica     | Supervisor de calidad     | Control de calidad, normativas ISO, inspección de procesos.                | Verificar estándares de calidad y mejorar la producción.                            | Bueno                     |
| Supervisión técnica     | Compras de M.P.           | Negociación, logística de abastecimiento, control de costos.               | Gestionar la compra de materia prima y optimizar recursos.                          | Bueno                     |
| Supervisión técnica     | Recepción de M.P.         | Control de inventarios, verificación de insumos.                           | Garantizar la correcta recepción y almacenamiento de materias primas.               | Bueno                     |
| Supervisión técnica     | Secado                    | Manejo de equipos de secado, control de temperatura.                       | Ejecutar correctamente los procesos de secado de productos.                         | Bueno                     |
| Supervisión técnica     | Maquinado                 | Operación de maquinaria, mantenimiento básico.                             | Garantizar la precisión en el maquinado de productos.                               | Bueno                     |

|                     |                           |                                                           |                                                                     |       |
|---------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------|
| Supervisión técnica | Encolado y despachos      | Logística de distribución, control de adhesivos.          | Supervisar el encolado y coordinar despachos eficientes.            | Bueno |
| Supervisión técnica | Compra de suministros     | Gestión de proveedores, planificación de abastecimiento.  | Asegurar la disponibilidad de suministros en el tiempo adecuado.    | Bueno |
| Operativo técnico   | / Asistente contable      | Manejo de software contable, análisis financiero.         | Apoyar en la gestión contable y generación de reportes financieros. | Bueno |
| Operativo técnico   | / RRHH                    | Selección de personal, gestión de talento humano.         | Administrar el personal y mejorar el clima laboral.                 | Bueno |
| Operativo técnico   | / Calificadores           | Evaluación de materiales, normas de calidad.              | Clasificar productos según estándares de calidad.                   | Bueno |
| Operativo técnico   | / Armadores               | Habilidades manuales, lectura de planos.                  | Ensamblar productos con precisión y eficiencia.                     | Bueno |
| Operativo técnico   | / Calderistas             | Operación de calderas, mantenimiento de equipos térmicos. | Controlar las calderas para garantizar su óptimo funcionamiento.    | Bueno |
| Operativo técnico   | / Línea de trabajo        | Trabajo en equipo, disciplina operativa.                  | Ejecutar las tareas asignadas en la cadena de producción.           | Bueno |
| Operativo técnico   | / Encoladores             | Aplicación de adhesivos, precisión manual.                | Realizar el proceso de encolado con calidad y eficiencia.           | Bueno |
| Mantenimiento       | Mantenimiento             | Reparación de equipos, mantenimiento preventivo.          | Asegurar el buen estado y funcionamiento de la maquinaria.          | Bueno |
| Mantenimiento       | Auxiliar de mantenimiento | Soporte técnico, herramientas básicas.                    | Apoyar en el mantenimiento correctivo y preventivo.                 | Bueno |

*Nota.* Información recopilada del organigrama institucional de la empresa TERRATECNICA S.A., de la encuesta aplicada a sus colaboradores y de observaciones realizadas por la autora. Elaboración propia.

**Tabla 25**

*Incidencia de los procesos de gestión del talento humano en el desempeño laboral en TERRATECNICA S.A.*

| <b>Proceso de Gestión del Talento Humano</b> | <b>Incidencia en el Desempeño Laboral</b>                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reclutamiento y selección                    | Este proceso tiene una fuerte incidencia porque seleccionar correctamente al personal impacta directamente en la productividad y eficiencia laboral. Una buena cobertura de vacantes en el tiempo y forma mejora la integración y el cumplimiento de metas desde el inicio.    |
| Capacitación y desarrollo                    | Aunque se realiza inversión en capacitación, su impacto aún es intermedio. Hay mejoras visibles en el rendimiento de los colaboradores, pero se requiere reforzar la medición del retorno de estas acciones para que el aprendizaje se traduzca más directamente en desempeño. |
| Evaluación del desempeño                     | Se aplica el proceso de evaluación, pero su impacto está limitado por la frecuencia o por la aplicación del feedback. Es decir, si bien se mide, no siempre se toma acción oportuna sobre los resultados, lo que reduce su efecto positivo en el rendimiento laboral.          |
| Clima organizacional y comunicación interna  | Este proceso influye fuertemente en el desempeño, ya que un ambiente laboral positivo y canales efectivos de comunicación fomentan la motivación, la permanencia y la cooperación entre equipos. Es un eje clave en la cultura organizacional de TERRATECNICA SA               |
| Compensación y beneficios                    | Aunque se ofrecen beneficios y hay cierto nivel de equidad salarial, aún existen aspectos mejorables. Esto se refleja en niveles moderados de absentismo y rotación, lo que sugiere que los incentivos podrían reforzarse para lograr mayor motivación y permanencia.          |

*Nota.* Información elaborada a partir del análisis de los procesos de gestión del talento humano en TERRATECNICA S.A., mediante observación directa, revisión documental y criterios técnicos definidos por la autora. Elaboración propia.

### **4.1.3. Estrategias para la mejora de la gestión del talento humano en la empresa TERRATECNICA S.A, considerando su influencia en el desempeño laboral.**

Para el cumplimiento de este objetivo, se propone un conjunto de estrategias orientadas a potenciar los procesos de gestión del talento humano y mejorar su impacto en el desempeño laboral dentro de TERRATECNICA S.A.

#### **4.1.3.1. Análisis de fortalezas y debilidades.**

A continuación, se presenta el análisis sobre las fortalezas y debilidades basado en los resultados del trabajo de campo realizado en la empresa TERRATECNICA S.A., donde se aplicaron encuesta y entrevista.

| <b>FORTALEZAS</b>                                                       | <b>DEBILIDADES</b>                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proceso de reclutamiento y selección buenos.                            | Falta de familiarización de los procesos de gestión del talento humano.                                  |
| Existencia de un equipo de Recursos Humanos comprometido.               | Falta de herramientas tecnológicas y automatización en la actualidad                                     |
| Reconocimiento de la importancia del desarrollo y capacitación continua | Falta mejorar la satisfacción y motivación                                                               |
| Apuesta por la cultura de comunicación interna y transparencia          | Falta de participación en los programas de bienestar y salud.                                            |
| Preocupación por la equidad, diversidad e inclusión                     | Falta de seguimiento previo y evaluación del impacto de acciones implementadas en la gestión del talento |
| Existe trabajo en equipo colaborativo.                                  | Falta mejorar los programas de reconocimientos y recompensas.                                            |

*Nota.* Análisis basado en la evaluación de la gestión del talento humano en TERRATECNICA S.A., identificando fortalezas, debilidades relevantes para la implementación del plan de mejoras.

**Tabla 26***Plan de mejoras.*

| <b>PLAN DE MEJORAS</b>                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                          |                                                              |                                                                     |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Objetivos</b>                                                                                 | <b>Acciones</b>                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Metas</b>                                                                                             | <b>Responsables</b>                                          | <b>Recursos</b>                                                     | <b>Tiempo</b> |
| Reducir los tiempos y mejorar la efectividad en la selección de talento.                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de herramientas digitales para selección.</li> <li>- Creación de una base de datos con perfiles de talento.</li> <li>- Rediseño del proceso de entrevistas con pruebas de competencias.</li> </ul> | Reducir en un 30% el tiempo de contratación y mejorar la calidad del talento seleccionado.               | Gerente de Recursos Humanos, equipo de selección.            | Software de reclutamiento, presupuesto para herramientas digitales. | 1 mes         |
| Garantizar el desarrollo continuo de los colaboradores para mejorar su desempeño.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de necesidades de formación.</li> <li>- Diseño de programas de capacitación en línea y presenciales.</li> <li>- Creación de rutas de aprendizaje personalizadas.</li> </ul>                            | Lograr que al menos el 85% de los colaboradores perciban la capacitación como clave para su crecimiento. | Gerente de Recursos Humanos, formadores internos y externos. | Plataforma de formación (Zoom, Moodle), material didáctico.         | Continuo      |
| Mejorar la comunicación interna para fomentar una cultura organizacional abierta y transparente. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de boletines internos y reuniones periódicas.</li> <li>- Implementación de herramientas digitales de comunicación.</li> <li>- Fomento de la transparencia en las decisiones organizacionales.</li> </ul> | Alcanzar un 80% de satisfacción de los colaboradores con la comunicación interna.                        | Personal de comunicación interna, Recursos Humanos.          | Plataforma de comunicación interna, página web, correos internos.   | Continuo      |
| Establecer un sistema justo y                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de evaluaciones estandarizadas.</li> </ul>                                                                                                                                                         | Asegurar que el 90% de los                                                                               | Gerente de Recursos Humanos,                                 | Software de evaluación, presupuesto                                 | 2 meses       |

|                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                           |                                                     |                                                             |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------|
| equitativo para la evaluación y reconocimiento del desempeño.                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de un sistema de incentivos basado en resultados.</li> <li>- Capacitación a líderes para dar feedback efectivo.</li> </ul>                                                                        | colaboradores perciban el sistema de evaluación como justo y transparente.                | jefes de área.                                      | de para incentivos.                                         |          |
| Promover un entorno de trabajo colaborativo que impulse la productividad y el compromiso.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización de actividades de integración.</li> <li>- Implementación de metodologías ágiles para equipos de trabajo.</li> <li>- Creación de proyectos colaborativos interdepartamentales.</li> </ul>    | Incrementar en un 25% la percepción de colaboración y sinergia en los equipos de trabajo. | Gerentes de área, equipo de Recursos Humanos.       | Espacios de trabajo colaborativo, herramientas digitales.   | Continuo |
| Fomentar la equidad, diversidad e inclusión dentro de la empresa.                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de políticas de igualdad de oportunidades.</li> <li>- Implementación de programas de mentoría para grupos subrepresentados.</li> <li>- Sensibilización sobre diversidad e inclusión.</li> </ul> | Garantizar la inclusión de al menos un 40% de mujeres en puestos de liderazgo.            | Comité de diversidad e inclusión, Recursos Humanos. | Charlas, talleres, presupuesto para programas de inclusión. | Continuo |
| Fortalecer el liderazgo participativo para una toma de decisiones más inclusiva y efectiva. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación en liderazgo colaborativo.</li> <li>- Implementación de reuniones de feedback horizontal.</li> <li>- Creación de foros de participación para colaboradores.</li> </ul>                      | Asegurar que el 70% de los líderes adopten prácticas de liderazgo colaborativo.           | Gerentes de área, líderes de equipo.                | Material de formación, plataformas de comunicación interna. | 3 meses  |
| Diseñar un sistema de                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de satisfacción con</li> </ul>                                                                                                                                                                | Incrementar en un 20%                                                                     | Recursos Humanos,                                   | Presupuesto para                                            | 2 meses  |

|                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                   |                                        |                                                     |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------|
| reconocimiento que motive a los colaboradores y aumente su satisfacción laboral.                              | los programas actuales.<br>- Diseño de nuevas estrategias de reconocimiento no monetario.<br>- Implementación de incentivos personalizados.                                                                            | la satisfacción de los colaboradores con las recompensas laborales.                               | gerentes de área.                      | incentivos, plataformas de reconocimiento.          |          |
| Incorporar herramientas tecnológicas para agilizar y optimizar la gestión del talento humano.                 | - Digitalización de procesos de selección, capacitación y evaluación.<br>- Implementación de inteligencia artificial para análisis de desempeño.<br>- Creación de un portal interno de autogestión para colaboradores. | Implementar plataformas digitales en el 100% de los procesos de gestión del talento humano.       | Departamento de TI, Recursos Humanos.  | Software especializado, servidores internos.        | 4 meses  |
| Incentivar la participación de los colaboradores en actividades de bienestar para mejorar su calidad de vida. | - Creación de programas de salud y bienestar.<br>- Organización de eventos deportivos y recreativos.<br>- Fomento de pausas activas y sesiones de mindfulness en la empresa.                                           | Lograr que al menos el 60% de los colaboradores participen activamente en programas de bienestar. | Comité de bienestar, Recursos Humanos. | Presupuesto para eventos, plataformas de bienestar. | Continuo |

*Nota.* El plan de mejora establece acciones y responsables para optimizar la gestión del talento humano en TERRATECNICA S.A., con el fin de aumentar la productividad y satisfacción laboral.

**Tabla 27***Criterios de medida y desempeño.*

| <b>Acciones Estratégicas</b>                                               | <b>Criterios de Medida</b>                                                                 | <b>Criterios de Desempeño</b>         | <b>Resultados</b> |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------|
| Optimización del proceso de selección y reclutamiento.                     | Proceso ágil.<br>Proceso medio.<br>Proceso lento.                                          | Excelente<br>Bueno<br>Insuficiente.   | -                 |
| Fortalecimiento de los programas de capacitación y desarrollo.             | Capacitación completa.<br>Capacitación parcial.<br>Sin capacitación.                       | Alto<br>Medio<br>Bajo                 | -                 |
| Mejorar la comunicación interna y la cultura organizacional.               | Comunicación clara.<br>Comunicación regular.<br>Comunicación deficiente.                   | Excelente<br>Bueno<br>Necesita Mejora | -                 |
| Implementación de un sistema de evaluación y reconocimiento del desempeño. | Sistema completo.<br>Sistema parcial.<br>Sin sistema.                                      | Eficaz<br>Suficiente<br>Insuficiente  | -                 |
| Fomento del trabajo en equipo.                                             | Trabajo altamente colaborativo.<br>Trabajo moderadamente colaborativo.<br>Trabajo aislado. | Alto<br>Medio<br>Bajo                 | -                 |
| Impulso a la diversidad e inclusión.                                       | Diversidad alta.<br>Diversidad moderada.<br>Sin diversidad.                                | Excelente<br>Bueno<br>Necesita Mejora | -                 |
| Optimización del liderazgo participativo.                                  | Liderazgo altamente participativo.<br>Liderazgo moderado.<br>Liderazgo autoritario.        | Alto<br>Medio<br>Bajo                 | -                 |
| Revisión de programas de reconocimiento.                                   | Programa completo.<br>Programa limitado.<br>Sin programa.                                  | Excelente<br>Bueno<br>Insuficiente    | -                 |
| Mayor integración de herramientas tecnológicas en la gestión del talento.  | Integración completa.<br>Integración parcial.<br>Sin integración.                          | Alta<br>Media<br>Baja                 | -                 |
| Fomento de la participación en actividades de bienestar.                   | Alta participación,<br>Participación moderada,<br>Baja participación.                      | Alta<br>Media<br>Baja.                | -                 |

*Nota.* Elaborado por la autora.

## **4.2. Discusión.**

Los resultados evidencian que una parte considerable del personal de la empresa TERRATECNICA SA tiene un bajo nivel de familiarización con los procesos de gestión del talento humano, lo que resalta la necesidad de fortalecer la capacitación en esta área. Esto coincide con lo señalado por Bacilio y Chávez (2023) sobre la importancia del talento humano en el desarrollo empresarial y con lo expuesto por Córdor Cinthia (2023) respecto a la necesidad de integrar actividades como reclutamiento, formación y retención del personal para mejorar la gestión organizacional.

Se evidenció que la mayoría del personal considera adecuados los programas de capacitación y desarrollo para mejorar su desempeño laboral, aunque aún existe un porcentaje que los percibe como poco o nada efectivos, lo que sugiere la necesidad de realizar ajustes para maximizar su impacto. Esto coincide con lo señalado por Chiavenato (2009), quien destaca que la capacitación genera cambios permanentes en los colaboradores, mejorando sus habilidades, conocimientos y actitudes para un mejor desempeño. Asimismo, estos hallazgos se alinean con lo expuesto por Velásquez Fuentes (2022), quien resalta que la capacitación debe estar orientada a garantizar un desarrollo profesional alineado con la estrategia organizacional, proporcionando recursos humanos calificados que contribuyan al crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

La mayoría del personal considera que la comunicación interna mejora su desempeño laboral, aunque algunos colaboradores tienen dudas sobre su impacto. Esto coincide con Arguello (2022), quien señala que una comunicación efectiva fortalece las relaciones laborales, el trabajo en equipo y el desarrollo organizacional. Reforzar las estrategias comunicativas puede mejorar la productividad y el crecimiento empresarial.

Se demostró que la mayoría del personal percibe que el trabajo en equipo es promovido en la empresa, aunque la mayor proporción lo ubica en un nivel intermedio, lo que indica oportunidades para fortalecer esta cultura organizacional. Esto coincide con lo señalado por Heredia Laura y Sullca Tapia (2022), quienes destacan que el trabajo en equipo es esencial en las empresas modernas debido a las crecientes demandas de calidad, eficiencia y competitividad. En este sentido, fomentar un ambiente más colaborativo puede optimizar recursos, mejorar la innovación y contribuir al éxito organizacional.

Se corroboró que la percepción de la cultura organizacional en cuanto a la gestión del talento humano en TERRATECNICA SA es mayormente positiva, aunque un porcentaje significativo de colaboradores mantiene una postura neutral, lo que indica oportunidades de mejora. Esto coincide con lo señalado por Rincón y Aldana Bautista (Luperly, 2021), quienes destacan que una cultura organizacional sólida no solo garantiza el cumplimiento de estándares de calidad, sino que también influye en la percepción y el compromiso de los colaboradores.

Se evidenció que, aunque la mayoría de los colaboradores percibe la gestión del talento humano como buena, esto coincide con lo señalado por Díaz Muñoz et al. (n.d.), quienes destacan que la gestión del talento humano es fundamental para construir relaciones mutuamente beneficiosas entre los colaboradores y la organización. Se analizó que, aunque la mayoría de los colaboradores percibe las herramientas tecnológicas utilizadas para la gestión del talento humano en TERRATECNICA SA esto coincide con lo señalado por Mosquera Carrascal et al. (2021), quienes destacan que las empresas, especialmente las Pymes, enfrentan dificultades para mantenerse competitivas debido a la implementación ineficiente de tecnologías y la subutilización de herramientas digitales lo cual para TERRATECNICA no es una dificultad.

Se probó que la participación de los colaboradores en actividades de bienestar y salud dentro de la empresa es moderada, la participación de todos los colaboradores es fundamental para fortalecerá la cultura organizacional y el bienestar general., con la mayoría participando ocasionalmente y una proporción significativa que lo hace rara vez. Esto coincide con lo mencionado por Robbins (1999), quien señala que la motivación en el ámbito organizacional está vinculada a la satisfacción laboral y el reconocimiento. De igual manera, Zapata et al. (2023) destacan que satisfacer las necesidades y aspiraciones de los colaboradores puede incrementar su motivación, lo que, a su vez, podría fomentar una mayor participación en estas iniciativas, beneficiando tanto su bienestar como los objetivos de la organización.

Se comprobó que la mayoría de los colaboradores considera que la gestión del talento humano influye moderadamente en su motivación laboral, con un porcentaje significativo indicando que tiene mucha o incluso muchísima influencia. Estos resultados coinciden con lo señalado por Zapata et al. (2023), quienes destacan que la motivación es un factor clave para impulsar el esfuerzo de los colaboradores, respondiendo a sus necesidades individuales.

Esto resalta la importancia de mejorar la gestión del talento humano para aumentar su impacto en la motivación y el rendimiento dentro de la organización.

Se mostró que la mayoría de los colaboradores considera que el proceso de evaluación del desempeño es efectivo, lo que coincide con lo mencionado por Verónica et al. (2024), quienes destacan que la evaluación del desempeño es una herramienta clave para orientar y motivar a los colaboradores, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales e individuales. Se demostró que la mayoría de los colaboradores considera que la gestión del talento humano favorece un entorno de trabajo inclusivo y diverso, lo que coincide con lo señalado por Camilleri (2021), quien destaca que la diversidad representa un conjunto dinámico de valores, habilidades y competencias que enriquecen el entorno profesional. Se destacó que la mayoría de los colaboradores considera que los beneficios sociales ofrecidos por la empresa impactan positivamente en su desempeño laboral, lo que coincide con lo señalado por Rodríguez Garza et al. (2024), quienes destacan que estos beneficios, como incentivos adicionales al salario, buscan mejorar la calidad de vida de los trabajadores, impactando su motivación y fomentando un mayor compromiso y rendimiento en el trabajo.

Se evidenció que la mayoría de los colaboradores se sienten satisfechos con la retroalimentación recibida en su puesto de trabajo, lo que coincide con lo señalado por Díaz Dumont et al. (2023), quienes destacan que la satisfacción laboral influye en el bienestar y compromiso de los colaboradores, permitiendo a los directivos comprender sus reacciones y anticipar su desempeño futuro dentro de la organización. También se evidenció que la mayoría de los colaboradores considera adecuado el proceso de integración en la empresa, lo que coincide con lo señalado por Amaguaya Palmay (2021), quien destaca que un proceso de adaptabilidad efectivo facilita la adaptación de los nuevos colaboradores, contribuye a la retención del talento y optimiza el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Se demostró que la mayoría de los colaboradores percibe que el liderazgo en la empresa fomenta la participación activa en la toma de decisiones, lo que coincide con lo señalado por Santander-Salmon & Lara-Rivadeneira (2023), quienes destacan que un liderazgo centrado en el factor humano es clave para influir en los colaboradores, ajustarse a sus necesidades y mejorar los resultados organizacionales.

La mayoría de los colaboradores percibe que los programas de reconocimiento y recompensas en la empresa son justos y efectivos, lo que coincide con lo señalado por Ponce Pincay et al. (2023), quienes resaltan que brindar reconocimiento, oportunidades de crecimiento y una comunicación clara fortalece un ambiente laboral positivo y motivador.

También los resultados indican que muchos colaboradores de TERRATECNICA SA consideran que no cuentan completamente con las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones, lo que resalta la importancia de la capacitación. Esto coincide con lo señalado por Pineda et al. (2023), quienes destacan que el desempeño laboral mejora cuando los trabajadores participan activamente en equipos cohesionados, y con Noelia & Santivañez (2023), quienes enfatizan que las competencias laborales son esenciales para afrontar los retos empresariales y elevar la calidad del servicio. Se evidenció que una parte del personal califica su nivel de conocimientos y habilidades como alto, lo que indica que se sienten preparados para sus funciones. Sin embargo, la mayoría lo percibe a un nivel medio, lo que sugiere que existen áreas de mejora. Este hallazgo está en línea con lo que señala Pineda et al. (2023), quienes enfatizan que las organizaciones deben fomentar una participación activa y fortalecer las competencias de sus colaboradores, ya que un equipo bien capacitado y comprometido es clave para alcanzar los objetivos de la empresa.

Los resultados indican que la mayoría de los colaboradores de TERRATECNICA SA reconoce la importancia de la experiencia para un buen desempeño laboral, aunque también sugieren que factores como la capacitación y las habilidades son igualmente relevantes. Esto refleja una visión equilibrada, en la que la experiencia se valora, pero no se considera el único elemento determinante. Pineda et al. (2023) coinciden al afirmar que el desempeño laboral depende de un enfoque integral que combine la experiencia con el aprendizaje continuo y el trabajo en equipo. Fomentar un entorno que promueva el desarrollo profesional y la participación activa es clave para el éxito organizacional. La mayoría de los colaboradores percibe que los programas de reconocimiento y recompensas en la empresa son justos y efectivos, lo que coincide con lo señalado por Ponce Pincay et al. (2023), quienes resaltan que brindar reconocimiento, oportunidades de crecimiento y una comunicación clara fortalece un ambiente laboral positivo y motivador.

Los resultados indican que solo una pequeña proporción de los colaboradores considera contar con la formación técnica adecuada, mientras que la mayoría percibe que su preparación es parcial, lo que señala áreas de mejora. Esto refleja la importancia de implementar programas de capacitación para fortalecer las habilidades técnicas del personal. En relación con esto, Moya & Luengo Florencio (2011) destacan que la competencia se refiere a la capacidad de tomar decisiones informadas sobre un tema específico.

**CAPITULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. Conclusiones.**

El análisis realizado sobre la situación actual de la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa TERRATECNICA S.A. demostró que existe una influencia significativa entre ambos aspectos. La falta de estrategias claras en la gestión de recursos humanos ha generado problemas como la alta rotación de personal, desmotivación y otros aspectos claves. Este análisis confirma que una gestión más estructurada y efectiva del talento humano es fundamental para mejorar el desempeño y bienestar de los colaboradores, impactando positivamente en la productividad de la empresa.

El análisis de los niveles de competencias y desempeño en la empresa TERRATECNICA S.A. evidenció que muchos colaboradores no cuentan con una formación técnica suficiente para realizar sus funciones de manera óptima. Además, se identificó que la empresa carece de políticas organizacionales que incentiven la mejora continua del desempeño laboral, lo que puede repercutir en la competitividad y sostenibilidad de la organización en el mercado.

La ausencia de un enfoque estratégico en la gestión del talento humano ha limitado el crecimiento y desarrollo de la empresa. La empresa TERRATECNICA S.A. no adopta prácticas basadas en evidencia y en experiencias exitosas para garantizar un manejo adecuado del capital humano, favoreciendo así su estabilidad y crecimiento en el sector. Esta situación afecta directamente la productividad y el compromiso de los colaboradores, lo que puede traducirse en una menor capacidad para enfrentar los retos del mercado. Por lo tanto, es fundamental implementar un plan integral que fortalezca la gestión del talento y potencie el desempeño organizacional.

## **5.2. Recomendaciones.**

Que la empresa TERRATECNICA S.A. implemente un plan de gestión de capital humano con el objetivo de fortalecer y mejorar las competencias laborales y optimizar el desempeño de la organización. Este plan debe incluir programas de formación continua, capacitación especializada y estrategias de desarrollo profesional que permitan a los colaboradores adquirir las competencias necesarias para maximizar su desempeño. Además, debe establecerse un sistema de evaluación del rendimiento para identificar las áreas de mejora y reconocer los logros de los colaboradores, fomentando así un mayor compromiso con la empresa.

Que la empresa TERRATECNICA S.A. implemente estrategias efectivas para mantener y motivar a sus colaboradores, con el objetivo de reducir la tasa de rotación laboral y promover un ambiente de trabajo armonioso. Esto se puede lograr a través de la implementación de incentivos económicos y no económicos, reconocimiento al mérito de mejor colaborador del mes, condiciones de trabajo adecuadas y una cultura organizacional basada en la comunicación y la participación activa. También se recomienda promover áreas de salud y bienestar laboral para garantizar que los colaboradores trabajen en un entorno seguro y estimulante.

Que, para futuros estudios, realizar estudios complementarios para evaluar la efectividad del plan estratégico propuesto en la gestión del talento humano dentro de la empresa TERRATECNICA S.A. Es fundamental implementar y examinar diversos modelos de gestión, evaluando su influencia en el desempeño laboral y la productividad de la empresa. Adicionalmente, se recomienda probar nuevas tendencias en el área de gestión del talento humano, con el fin de optimizar la toma de decisiones y promover el desarrollo sostenible en la empresa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alles, M. A. (2009). Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo I. In Martha Alles S.A. (Ed.), *Laboratorium Penelitian dan Pengembangan FARMAKA TROPIS Fakultas Farmasi Universitas Mulawarman, Samarinda, Kalimantan Timur* (Issue April). ediciones Granica S.A.  
file:///C:/Users/user/Documents/Martha\_Alles\_Diccionario\_de\_Competencias-1.pdf
- Alles, M. Alicia. (2008). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Granica.  
<https://elibro.net/es/ereader/uteq/66695>
- Álvarez García, O., Sánchez Alberich, R., García Maceira, O., Álvarez Álvarez, Y., & Maceo Betancourt, Y. (2022). Acciones metodológicas para la gestión del proceso de la asignatura Práctica Laboral Investigativa de Recreación Methodological actions for the management process of the Recreation Research Labor Practice subject Ações metodológicas para a gestão do processo do tema Experiência de trabalho de pesquisa em Recreação. *Revista PODIUM, Enero-Abril, 17(1), 325–343*.  
<http://podium.upr.edu.cu/index.php/podium/article/view/1104>
- Amaguaya Palmay, J. J. (2021). Adaptabilidad laboral y ansiedad en personal administrativo. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal. Chambo, 2021. *UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO, 1–66*.  
<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/8328/1/5.-TESIS%20Amaguaya%20Palmay%20Jhonatan%20Javier-PSC.pdf>
- Anyela Navia Pisco. (2023, January 1). *Competencias laborales en la actividad docente investigador: una mirada desde la investigación documental | Ciencias y Saberes* ISSN: 2960-8430. <https://Ojs.Rimanaeditorial.Com/Index.Php/Cys/Article/View/2>.  
<https://ojs.rimanaeditorial.com/index.php/cys/article/view/2>

- Arguello, E. (2022). *La importancia de la comunicación interna en las empresas educativas privadas del nivel primario y secundario*.  
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2441/3611>
- Armando Jacobo-Hernández, C., Guadalupe Flores-López, J., Sofía Leyva-Grijalva, K., & Armando Jacobo-Hernández José Guadalupe Flores-López, C. (2024). *EL EFECTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL DESEMPEÑO LABORAL* (Vol. 49, Issue 2). <http://orcid.org/0000-0002-8524-6258>
- Bacilio, J. A. M., & Chávez, T. D. L. (2023). Competencias laborales para la productividad empresarial en libertad plaza, del cantón la Libertad, 2023. *Journal Business Science* - ISSN: 2737-615X, 4(1), 109–123. <https://doi.org/10.56124/JBS.V4I1.0008>
- Baides Raúl. (2020). *Libro - Estrategias de Mejora Continua | PDF | Calidad (comercial) | Business*. <https://es.scribd.com/document/654086241/Libro-Estrategias-de-Mejora-Continua>
- Camilleri, Í. (2021). *DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LA EMPRESA*.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*.  
<https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>
- Chiavenato Idalberto. (2011). Capítulo 6: Selección de personal. In *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones: Vol. Novena Edición*.  
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20ed.pdf>

Chiavenato Idalberto. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*.  
[https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/565/Chiavenato%20I\\_2011\\_Administracion.pdf?sequence=1](https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/565/Chiavenato%20I_2011_Administracion.pdf?sequence=1)

Código de trabajo. (2020). *Código de trabajo*. 1–157.  
[https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal\\_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf](https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf)

Còndor Cinthia. (2023). *GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA SERVICIOS Y MANTENIMIENTO JR DE QUITO – ECUADOR* [UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO].  
<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/10961/1/C%C3%B3ndor%20Pallo%20C.%20%282023%29%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Administraci%C3%B3n%20del%20Talent%20Humano%20y%20el%20Desempe%C3%B1o%20Laboral%20en%20la%20Empresa%20Servicios%20y%20Mantenimiento%20JR%20de%20Quito-Ecuador..pdf>

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (2021). *CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR*. *Registro Oficial*, 449(20), 25–2021.  
[www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec)

Cristina Alarcón Quinapanta, I., & Varna Hernández Junco, E. (n.d.). *MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO. ANÁLISIS CRÍTICO HUMAN TALENT MANAGEMENT MODELS. CRITICAL ANALYSIS*.  
<https://doi.org/10.21855/ecociencia.111.847>

Cuesta Armando. (2010). *Gestión de talento humano y del conocimiento - Armando Cuesta Santos* - Google Libros. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-trDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1988&dq=que+es+la+gesti%C3%B3n+del+talento>

+humano&ots=UEEW5\_JkMB&sig=rP2vPdOPMfWXSvfBO59W4xJCbmY#v=one  
page&q=que%20es%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano&f=fals  
e

Diaz Dumont, J. R., Ledesma Cuadros, M. J., Tito Cárdenas, J. V., & Carranza Haro, L. R. (2023). Satisfacción laboral: algunas consideraciones. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG, ISSN-e 2477-9423, ISSN 1315-9984, Vol. 28, N°. 101, 2023, Págs. 158-170, 28(101), 158–170.* <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.11>

Diaz Muñoz, G. A., Dolores, M., & Lombeida, Q. (2021). *Gestión Joven La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización.* 22.

Fernanda Gaspar-Castro, M. I. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo Del Conocimiento: Revista Científico - Profesional, ISSN-e 2550-682X, Vol. 6, N°. 8, 2021 (Ejemplar Dedicado a: AGOSTO), Págs. 318-329, 6(8), 318–329.* <https://doi.org/10.23857/pc.v6i8>

Gabriel Vargas Sánchez, M., & Doris Gabriela Lara Lojano, A.-E. (2023). La importancia de la formación por competencias para el ámbito laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 9608–9630. [https://doi.org/10.37811/CL\\_RCM.V7I2.6056](https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V7I2.6056)

Heredia Laura, V. S., & Sullca Tapia, P. J. (2022). Comunicación, trabajo en equipo y compromiso organizacional en universidades públicas. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG, ISSN-e 2477-9423, ISSN 1315-9984, Vol. 27, N°. Extra 8, 2022 (Ejemplar Dedicado a: Edición Especial), Págs. 926-938, 27(8), 926–938.* <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.13>

- Hernández-Gracia, T. J. (2023). Editorial: Desempeño laboral y bienestar social en las organizaciones. In *Revista Venezolana de Gerencia* (Vol. 28, Issue 101, pp. 8–9). Universidad del Zulia. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.1>
- Huaraca-Carhuaricra, C. (2023). Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional. *Política, Globalidad y Ciudadanía*, 9(18), 175–198. <https://doi.org/10.29105/pgc9.18-10>
- Hurtado Darío. (2008). *Principio de Administración* - Google Books. [https://www.google.com.ec/books/edition/Principio\\_de\\_Administraci%C3%B3n/1Fp55-1oXv8C?hl=es&gbpv=1&dq=importancia+de+la+gestion&pg=PA8&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Principio_de_Administraci%C3%B3n/1Fp55-1oXv8C?hl=es&gbpv=1&dq=importancia+de+la+gestion&pg=PA8&printsec=frontcover)
- Idalberto Chiavenato. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera). <http://repositorio.uasb.edu.bo/bitstream/20.500.14624/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- López Garza, M. Patricia. (2007). *Un enfoque de sistemas a las competencias laborales*. Instituto Politécnico Nacional. <https://elibro.net/es/ereader/uteq/74749>
- Macías Valadez Treviño, F. Javier. (2020). *Evaluación al desempeño* (Primera). Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://elibro.net/es/ereader/uteq/174911>
- Maldonado-Mosquera, D. J. (2023). Importancia de la Gestión del Talento Humano para optimar las organizaciones. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 5(8), 2–3. <https://doi.org/10.35381/gep.v5i8.49>

- Merchán Morales Aldo, & Vera Alvarez Ana. (2022). *TEORÍAS DE MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN EN EL ÁMBITO LABORAL*.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8625447>
- Merli, G. (1997). *La gestión eficaz*. 236.  
<http://books.google.com.pe/books?id=fBVXAkHnZvkC>
- Mosquera Carrascal, A., Vergel Quintero, D., & Bayona Trillos, R. A. (2021). Herramientas tecnológicas en micro, pequeñas y medianas empresas colombianas: una necesidad estratégica frente al Covid-19. *Revista de Ciencias Sociales, ISSN-e 1315-9518, Vol. 27, N°. Extra 4, 2021, Págs. 61-75, 27(4), 61–75*.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8145509&info=resumen&idioma=SPA>
- Moya, J., & Luengo Florencio. (2011). *Teoría y práctica de las competencias básicas - José Moya Otero, Florencio Luengo Horcajo, Asociación Proyecto Atlántida - Google Libros*.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=yswOC5wXeGQC&oi=fnd&pg=PA15&dq=teoria+de+las+competencias&ots=iYH1xJyiFy&sig=3rTLquTp9i0AiY32TXCCsHnnDro#v=onepage&q=teoria%20de%20las%20competencias&f=false>
- Nieto Muriel, D. M. (2021). *Evolución del concepto de competencias laborales y su aporte al proceso de selección*. Fundación Universidad de América.  
<https://hdl.handle.net/20.500.11839/8723>
- Noelia, N., & Santivañez, R. (2023). Competencias laborales y las funciones del trabajador social, Toromocho, minera-Chinalco, Yauli-La Oroya-Junín 2019. *REVISTA VERITAS ET SCIENTIA - UPT, 12(02)*. <https://doi.org/10.47796/VES.V12I02.872>

Palacios Acero Luis Carlos. (2023). *Dirección estratégica - Luis Carlos Palacios Acero - Google Libros* (Tercera).

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=XOG9EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=que+es+la+direccion+en+las+empresas&ots=bod5X1K-ec&sig=kz6qmzVHWTdimMV9JKFYnlr-vU0#v=onepage&q=que%20es%20la%20direccion%20en%20las%20empresas&f=false>

Pimienta Navarro, D., & Báez Díaz, J. (2023). *La importancia del uso de estrategias para la gestión del talento humano, con miras al mejoramiento de la productividad en las empresas.*

[http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/13311/6-FDC%20125%20\\_Jeferson%20Baez%20y%20Dayana%20Pimienta%20\\_%2026%20julio%202023\(2\)%20\(1\).pdf?sequence=5](http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/13311/6-FDC%20125%20_Jeferson%20Baez%20y%20Dayana%20Pimienta%20_%2026%20julio%202023(2)%20(1).pdf?sequence=5)

Pineda, J. A., Luis, M., Salazar, A., Williams, N., Andrade, A. Z., Israel, G., & Aguilar, S. (2023). Desempeño Laboral. Revisión literaria. *Commercium Plus*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.53897/CP.V5I1.638>

Ponce Pincay, S. L., Ponce Toala, S. E., & Sumba Bustamante, R. Y. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. *Polo Del Conocimiento: Revista Científico - Profesional*, ISSN-e 2550-682X, Vol. 8, Nº. 5, 2023 (Ejemplar Dedicado a: MAYO 2023), Págs. 211-232, 8(5), 211–232. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i5>

Ramírez, R. I., Antequera, R. R., Lay, N. D., Villalobos Antúnez, J. V., Ramírez, R. I., Antequera, R. R., Lay, N. D., & Villalobos Antúnez, J. V. (2023). Gestión

- organizacional en coordinaciones universitarias de postgrados. *Formación Universitaria*, 16(3), 73–82. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062023000300073>
- Ramos Ramos, Paloma. (2012). *Gestión por competencias (2a. ed.)*. Editorial ICB. <https://elibro.net/es/ereader/uteq/105619>
- Rincón Rodríguez\*Oscar, & Aldana Bautista\*Luperly. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *Redalyc.Org*, 13. <https://doi.org/10.15332/24631140.6675>
- Ríos Kimberlein. (2025). *Evaluación de competencias, aprende a realizarla correctamente*. <https://payfit.com/es/contenido-practico/evaluacion-de-competencias/>
- Rodríguez Garza, C. A., Miranda Osorio, C. I., & Martínez Prats, G. (2024). BENEFICIOS SOCIALES Y SATISFACCIÓN LABORAL: UN ESTUDIO DESCRIPTIVO. *Investigación & Negocios*, 17(29), 26–31. <https://doi.org/10.38147/INVNEG.V17I29.268>
- Rodríguez Moreno, D. C. (2022). *IMPACTO DE LAS PRACTICAS DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL*. UPTC. <https://elibro.net/es/ereader/uteq/231876>
- Santander-Salmon, E. S., & Lara-Rivadeneira, L. J. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(2), 15–29. <https://doi.org/10.55813/GAEA/JESSR/V3/N2/64>
- UNIR. (2023). *Las mejores herramientas de gestión de recursos humanos | UNIR*. <https://www.unir.net/revista/empresa/herramientas-gestion-recursos-humanos/>

- Velásquez Fuentes. (2022). *Gestión del proceso de capacitación en las áreas soporte de negocio en una empresa contratista de minería y construcción en Lima*. <https://www.cientialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1491/2073>
- Veronica, N., Padilla, R., Carlos-Ornelas, C. E., Teresa, M., & García, G. (2024). Performance evaluation and employees'intention to improve. *REVISTA VÉRTICE UNIVERSITARIO*. <https://doi.org/10.36792/rvu.v26i95.100>
- Zapata, Z., Napán, A., & Meza, R. (2023). *Motivación laboral y su relación con el desempeño de colaboradores en empresa de rubro textil*. <https://revista.ucsa-ct.edu.py/ojs/index.php/ucsa/article/view/116/116>
- Zaragoza Andrade, W. A., Pineda Martínez, J. A., Salazar Noguera, L. A., & Silva Aguilar, G. I. (2023). Desempeño Laboral. Revisión literaria. *COMMERCIUM PLUS*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.53897/CP.V5I1.638>

## **ANEXOS**

## ***ANEXO 1 APLICACIÓN DE ENTREVISTA.***



## ANEXO 2 ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LA ENCUESTA.

### RELIABILITY

```

/VARIABLES=x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

### Fiabilidad

#### Escala: ALL VARIABLES

##### Resumen de procesamiento de casos

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido                | 69 | 100,0 |
|       | Excluido <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 69 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

##### Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,825             | 21             |

### Notas

|                         |                                              |                                                                                                                                                             |
|-------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Salida creada           |                                              | 28-FEB-2025 19:10:41                                                                                                                                        |
| Comentarios             |                                              |                                                                                                                                                             |
| Entrada                 | Datos                                        | C:\Users\1ELEN1708\Documents\SPSS\TRABAJO<br>TESIS.sav<br>Conjunto_de_datos1<br><ninguno><br><ninguno><br><ninguno>                                         |
|                         | Conjunto de datos activo                     |                                                                                                                                                             |
|                         | Filtro                                       |                                                                                                                                                             |
|                         | Ponderación                                  |                                                                                                                                                             |
|                         | Segmentar archivo                            |                                                                                                                                                             |
|                         | N de filas en el archivo de datos de trabajo | 69                                                                                                                                                          |
|                         | Entrada de matriz                            |                                                                                                                                                             |
| Manejo de valor perdido | Definición de ausencia                       | Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.                                                                                      |
|                         | Casos utilizados                             | Las estadísticas se basan en todos los casos con datos válidos para todas las variables en el procedimiento.                                                |
| Sintaxis                |                                              | RELIABILITY<br>/VARIABLES=x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14<br>x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25<br>/SCALE('ALL VARIABLES') ALL<br>/MODEL=ALPHA. |
| Recursos                | Tiempo de procesador                         | 00:00:00,02                                                                                                                                                 |
|                         | Tiempo transcurrido                          | 00:00:00,00                                                                                                                                                 |

| *TRABAJO TESTS.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos                     |        |          |         |           |                                                                                                                                 |                  |          |          |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------|---------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------|----------|------------|
| Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda |        |          |         |           |                                                                                                                                 |                  |          |          |            |
|                                                                                                   | Nombre | Tipo     | Anchura | Decimales | Etiqueta                                                                                                                        | Valores          | Perdidos | Columnas | Alineación |
| 1                                                                                                 | x1     | Númerico | 8       | 1         | Edad                                                                                                                            | (1.0, 18-25)...  | Ninguna  | 8        | Derecha    |
| 2                                                                                                 | x2     | Númerico | 8       | 1         | Género                                                                                                                          | (1.0, Mascul...  | Ninguna  | 8        | Derecha    |
| 3                                                                                                 | x3     | Númerico | 8       | 1         | Cargo                                                                                                                           | Ninguna          | Ninguna  | 8        | Derecha    |
| 4                                                                                                 | x4     | Númerico | 8       | 1         | Nivel de escolaridad                                                                                                            | (1.0, Básico...  | Ninguna  | 8        | Derecha    |
| 5                                                                                                 | x5     | Númerico | 8       | 1         | 1. ¿Qué tan familiarizado estás con los procesos de gestión del talento humano en Terratecnica S A?                             | (1.0, Nada f...  | Ninguna  | 8        | Derecha    |
| 6                                                                                                 | x6     | Númerico | 8       | 1         | 2. ¿Consideras que los programas de capacitación y desarrollo son adecuados para mejorar tu desempeño laboral?                  | (1.0, Nada a...  | Ninguna  | 8        | Derecha    |
| 7                                                                                                 | x7     | Númerico | 8       | 1         | 3. ¿Crees que la comunicación interna en la empresa contribuye positivamente a tu desempeño laboral?                            | (1.0, Sí)...     | Ninguna  | 8        | Derecha    |
| 8                                                                                                 | x8     | Númerico | 8       | 1         | 4. ¿En qué medida se promueve el trabajo en equipo dentro de la empresa?                                                        | (1.0, Nada)...   | Ninguna  | 8        | Derecha    |
| 9                                                                                                 | x9     | Númerico | 8       | 1         | 5. ¿Cómo calificas la cultura organizacional de Terratecnica S A con respecto a la gestión del talento humano?                  | (1.0, Muy d...   | Ninguna  | 8        | Derecha    |
| 10                                                                                                | x10    | Númerico | 8       | 1         | 6. ¿Crees que los líderes de la empresa gestionan adecuadamente el talento humano?                                              | (1.0, Mala g...  | Ninguna  | 8        | Derecha    |
| 11                                                                                                | x11    | Númerico | 8       | 1         | 7. ¿Qué tan efectivas consideras las herramientas tecnológicas utilizadas para gestionar el talento humano en Terratecnica S A? | (1.0, Nada e...  | Ninguna  | 8        | Derecha    |
| 12                                                                                                | x12    | Númerico | 8       | 1         | 8. ¿Con qué frecuencia participas en actividades relacionadas con el bienestar y la salud en la empresa?                        | (1.0, Nunca)...  | Ninguna  | 8        | Derecha    |
| 13                                                                                                | x13    | Númerico | 8       | 1         | 9. ¿En qué medida consideras que la gestión del talento humano influye en tu motivación laboral?                                | (1.0, Nada)...   | Ninguna  | 8        | Derecha    |
| 14                                                                                                | x14    | Númerico | 8       | 1         | 10. ¿Consideras que Terratecnica SA tiene un proceso de evaluación de desempeño efectivo?                                       | (1.0, No efe...  | Ninguna  | 8        | Derecha    |
| 15                                                                                                | x15    | Númerico | 8       | 1         | 11. ¿La gestión del talento humano favorece un entorno de trabajo inclusivo y diverso?                                          | (1.0, No fav...  | Ninguna  | 8        | Derecha    |
| 16                                                                                                | x16    | Númerico | 8       | 1         | 12. ¿En qué medida los beneficios sociales ofrecidos por la empresa impactan positivamente en tu desempeño laboral?             | (1.0, Nada)...   | Ninguna  | 8        | Derecha    |
| 17                                                                                                | x17    | Númerico | 8       | 1         | 13. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con la retroalimentación recibida en tu puesto de trabajo?                                | (1.0, Muy in...  | Ninguna  | 8        | Derecha    |
| 18                                                                                                | x18    | Númerico | 8       | 1         | 14. ¿Consideras que el proceso de integración de nuevos empleados a la empresa es adecuado?                                     | (1.0, No es ...  | Ninguna  | 8        | Derecha    |
| 19                                                                                                | x19    | Númerico | 8       | 1         | 15. ¿El liderazgo en Terratecnica SA fomenta la participación activa en la toma de decisiones relacionadas con su desarrollo?   | (1.0, No fom...  | Ninguna  | 8        | Derecha    |
| 20                                                                                                | x20    | Númerico | 8       | 1         | 16. ¿Consideras que los programas de reconocimiento y recompensas en Terratecnica SA son justos y efectivos?                    | (1.0, No just... | Ninguna  | 8        | Derecha    |
| 21                                                                                                | x21    | Númerico | 8       | 1         | 17. ¿Usted cuenta con las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones dentro de la empresa Terratecnica S A?           | (1.0, Sí)...     | Ninguna  | 8        | Derecha    |
| 22                                                                                                | x22    | Númerico | 8       | 1         | 18. ¿Cómo califica su nivel de conocimiento y habilidades para desempeñar su función actual?                                    | (1.0, Alto)...   | Ninguna  | 8        | Derecha    |
| 23                                                                                                | x23    | Númerico | 8       | 1         | 19. ¿Cree usted que la experiencia sea importante para un buen desempeño laboral en la empresa Terratecnica S A?                | (1.0, De acu...  | Ninguna  | 8        | Derecha    |
| 24                                                                                                | x24    | Númerico | 8       | 1         | 20. ¿Sus compañeros demuestran disciplina en su desempeño laboral?                                                              | (1.0, De acu...  | Ninguna  | 8        | Derecha    |
| 25                                                                                                | x25    | Númerico | 8       | 1         | 21. ¿Considera que cuenta con la formación técnica adecuada para realizar sus funciones?                                        | (1.0, Sí)...     | Ninguna  | 8        | Derecha    |
| 26                                                                                                | x26    | Númerico | 8       | 1         | 22. ¿Está usted satisfecho con el beneficio de alimentación?                                                                    | (1.0, Sí)...     | Ninguna  | 8        | Derecha    |
| 27                                                                                                | x27    | Númerico | 8       | 1         | 23. ¿Qué mejoras crees que sean necesarias para la alimentación?                                                                | (1.0, Más pr...  | Ninguna  | 8        | Derecha    |

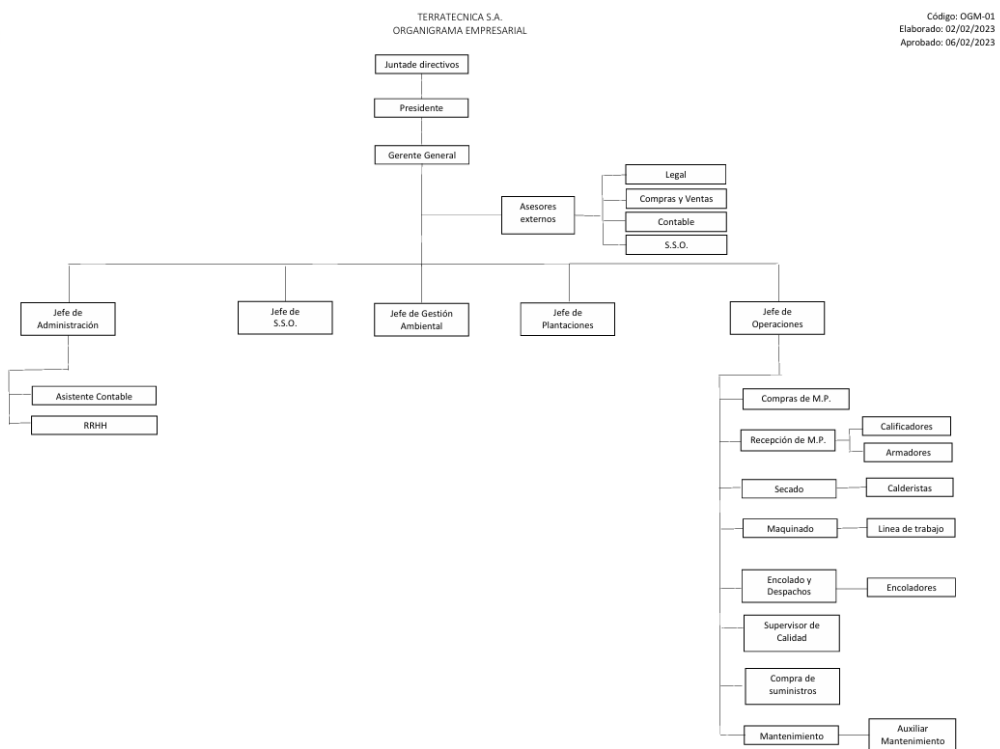
### ANEXO 3 APLICACIÓN DE ENCUESTA.



## ANEXO 4 INTERIOR DE LA EMPRESA TERRATECNICA S.A.



## ANEXO 5 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA TERRATECNICA S.A.



Elaborado por:  
Muñoz Suarez Ximena

Revisado por:  
Nuñez Villalba Betty

Aprobado por:  
Nuñez Villalba Betty

## **ANEXO 6 ENCUESTA.**

Esta encuesta está dirigida a los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. La encuesta será anónima y toda la información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines académicos.

Por favor, marque con una X la opción que considere correcta para cada una de las preguntas, con total libertad y sinceridad.

### **Datos:**

**Edad:** \_\_\_\_

**Género:** Masculino ( ) Femenino ( )

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Nivel de escolaridad:** \_\_\_\_\_

1. **¿Qué tan familiarizado estás con los procesos de gestión del talento humano en TERRATECNICASA?**
  - a) Nada familiarizado
  - b) Poco familiarizado
  - c) Moderadamente familiarizado
  - d) Bastante familiarizado
  - e) Muy familiarizado
2. **¿Consideras que los programas de capacitación y desarrollo son adecuados para mejorar tu desempeño laboral?**
  - a) Nada adecuados
  - b) Poco adecuados
  - c) Adecuados
3. **¿Crees que la comunicación interna en la empresa contribuye positivamente a tu desempeño laboral?**
  - a) Sí
  - b) No
  - c) Talvez
4. **¿En qué medida se promueve el trabajo en equipo dentro de la empresa?**
  - a) Nada
  - b) Moderadamente
  - c) Mucho

5. **¿Cómo calificarías la cultura organizacional de TERRATECNICASA con respecto a la gestión del talento humano?**
- a) Muy desfavorable
  - b) Desfavorable
  - c) Neutral
  - d) Favorable
  - e) Muy favorable
6. **¿Crees que los líderes de la empresa gestionan adecuadamente el talento humano?**
- a) Mala gestión
  - b) Gestión regular
  - c) Buena gestión
7. **¿Qué tan efectivas consideras las herramientas tecnológicas utilizadas para gestionar el talento humano en TERRATECNICASA?**
- a) Nada efectivas
  - b) Poco efectivas
  - c) Moderadamente efectivas
  - d) Efectivas
  - e) Muy efectivas
8. **¿Con qué frecuencia participas en actividades relacionadas con el bienestar y la salud en la empresa?**
- a) Nunca
  - b) Rara vez
  - c) A veces
9. **¿En qué medida consideras que la gestión del talento humano influye en tu motivación laboral?**
- a) Nada
  - b) Poco
  - c) Moderadamente
  - d) Mucho
  - e) Muchísimo

- 10. ¿Consideras que TERRATECNICASA tiene un proceso de evaluación de desempeño efectivo?**
- a) No efectivo
  - b) Poco efectivo
  - c) Moderadamente efectivo
  - d) Efectivo
  - e) Muy efectivo
- 11. ¿La gestión del talento humano favorece un entorno de trabajo inclusivo y diverso?**
- a) No favorece
  - b) Poco favorece
  - c) Favorece
- 12. ¿En qué medida los beneficios sociales ofrecidos por la empresa impactan positivamente en tu desempeño laboral?**
- a) Nada
  - b) Poco
  - c) Moderadamente
  - d) Mucho
  - e) Muchísimo
- 13. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con la retroalimentación recibida en tu puesto de trabajo?**
- a) Muy insatisfecho
  - b) Insatisfecho
  - c) Neutral
  - d) Satisfecho
  - e) Muy satisfecho
- 14. ¿Consideras que el proceso de integración de nuevos colaboradores a la empresa es adecuado?**
- a) No es adecuado
  - b) Poco adecuado
  - c) Adecuado

- 15. ¿El liderazgo en TERRATECNICASA fomenta la participación activa en la toma de decisiones relacionadas con su desarrollo laboral?**
- a) No fomenta
  - b) Poco fomenta
  - c) Fomenta
- 16. ¿Consideras que los programas de reconocimiento y recompensas en TERRATECNICASA son justos y efectivos?**
- a) No justos ni efectivos
  - b) Poco justos y efectivos
  - c) Justos y efectivos
- 17. ¿Usted cuenta con las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones dentro de la empresa TERRATECNICA SA?**
- a) Sí.
  - b) Parcialmente
  - c) No
- 18. ¿Cómo califica su nivel de conocimiento y habilidades para desempeñar su función actual?**
- a) Alto
  - b) Medio
  - c) Bajo
- 19. ¿Cree usted que la experiencia sea importante para un buen desempeño laboral en la empresa TERRATECNICA S.A.?**
- a) De acuerdo
  - b) Parcialmente de acuerdo
  - c) Desacuerdo
- 20. ¿Sus compañeros demuestran disciplina en su desempeño laboral?**
- a) De acuerdo
  - b) Parcialmente de acuerdo
  - c) Desacuerdo
- 21. ¿Considera que cuenta con la formación técnica adecuada para realizar sus funciones?**
- a) Sí
  - b) En parte
  - c) No

## **ANEXO 7 ENTREVISTA.**

### **ENTREVISTA**

- 1. ¿Cuáles considera que son los principales retos que enfrenta TERRATECNICASA en la gestión del talento humano, y cómo los está abordando la empresa?**

\_\_\_\_\_.

- 2. ¿Qué estrategias utiliza la empresa para garantizar un proceso de reclutamiento y selección que se alinee con las necesidades específicas del negocio y el desempeño laboral esperado?**

\_\_\_\_\_.

- 3. En su opinión, ¿qué impacto tienen los programas de capacitación y desarrollo en la mejora del desempeño de los colaboradores de TERRATECNICASA?**

\_\_\_\_\_.

- 4. ¿Cómo evalúa la eficacia de los procesos de evaluación de desempeño que implementa la empresa? ¿Qué acciones se toman a partir de los resultados obtenidos?**

\_\_\_\_\_.

- 5. ¿Cómo fomentan el trabajo en equipo y la colaboración entre los diferentes departamentos de la empresa para mejorar los resultados generales y el desempeño de los colaboradores?**

\_\_\_\_\_.

**6. ¿Qué importancia le da TERRATECNICASA a la diversidad y la inclusión dentro de su estrategia de gestión del talento humano?**

---

**7. ¿Qué medidas se toman en TERRATECNICASA para promover un ambiente laboral saludable y motivador, y cómo estas acciones impactan en el rendimiento de los colaboradores?**

---

**8. ¿Cuáles considera que son las competencias laborales más importantes que la empresa busca en sus colaboradores y cómo se asegura de que se desarrollen dentro de la organización?**

---

**9. ¿Cómo maneja TERRATECNICASA los procesos de compensación y beneficios, y en qué medida estos programas influyen en la satisfacción y el desempeño de los colaboradores?**

---

**10. ¿Qué tan eficientes consideras que son las estrategias de gestión del talento humano en TERRATECNICASA?**

---

## ANEXO 8 SOLICITUD ENVIADA A LA EMPRESA TERRATECNICA S.A.

Quevedo, 23 de enero del 2025

Ing.  
Betty Nuñez Villalba, Mgtr  
Gerente de TERRATECNICA S.A.  
Presente.-

De mi consideración:

Por medio del presente hago conocer a usted que dentro de la malla curricular de la Carrera de Gestión del Talento Humano, de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, como parte del proceso de formación académica de nuestros estudiantes del Octavo semestre se ha programado la realización de un trabajo de investigación para aprobar la asignatura de Desarrollo de Titulación II.

En este contexto, solicitamos por su intermedio que su distinguida empresa de la posibilidad de que nuestros estudiantes puedan desarrollar el trabajo de investigación en sus instalaciones. El tema de investigación que se abordará es sobre la "GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA TERRATECNICA S.A"

Consideramos que la colaboración entre nuestra institución y su empresa permitirá a nuestros estudiantes aplicar los conocimientos adquiridos en el aula a un contexto real, enriqueciendo su formación profesional y contribuyendo al desarrollo del sector empresarial y productivo de la zona.

Para llevar a cabo el trabajo de investigación, los estudiantes requerirán acceso a las instalaciones para hacer una observación directa de la misma, y aplicar un formulario de encuesta y/o entrevista a sus empleados. Nos comprometemos a garantizar que la información obtenida sea utilizada únicamente para fines académicos y que se mantenga la confidencialidad de esta.

Agradecemos de antemano su favorable atención a esta solicitud y esperamos contar con su valiosa colaboración.

Atentamente;

Lcdo. Harold Escobar Terán, MSc

DECANO FACULTAD CIENCIAS EMPRESARIALES



**ANEXO 9 RESPUESTA RECIBIDA POR PARTE DE LA EMPRESA TERRATECNICA S.A.**



Valencia, 12 de marzo del 2025

Bustamante Coello Angy Mayli  
**Estudiante de la Carrera de Gestión del Talento Humano**  
**Universidad Técnica Estatal de Quevedo**

Presente.-

De mis consideraciones:

Reciba atentos y cordiales saludos a nombre de la Empresa TERRATECNICA S.A.

La presente tiene como finalidad dar constancia de aceptación al oficio recibido con fecha del 23 de enero del 2025. En calidad de Representante Legal de la Empresa Terratecnica S.A., autorizo realizar su proyecto de investigación, el cual tiene como tema **"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA TERRATECNICA S.A"**.

Atentamente,

**Nuñez Villalba Betty**  
**Gerente General**



(05) 294 9065  
098 011 7421

www.terratecnica.com  
terratecnica.s.a@hotmail.com  
Av. Arcos Pérez frente al cementerio - Valencia

**ANEXO 10 CERTIFICADO DEL REPORTE DE LA HERRAMIENTA DE PREVENCIÓN DE COINCIDENCIA Y/O PLAGIO ACADÉMICO.**

