



Diagnóstico de la gestión de talento humano como estrategia para el desarrollo organizacional

Diagnosis of human talent management as a strategy for organizational development

Diagnóstico da gestão do talento humano como estratégia de desenvolvimento organizacional

Cinthia Monserrate Menéndez-Sánchez ^I
cinthia.12092@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-5561-0338>

Angélica Beatriz Ruiz-Cedeño ^{II}
bachita_17@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-2972-4208>

Nimia María Auxiliadora Macías-Zambrano ^{III}
nimia_macias@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-3740-4036>

Correspondencia: cinthia.12092@hotmail.com

Ciencias Técnicas y Aplicadas
Artículo de investigación

***Recibido:** 30 de Agosto de 2020 ***Aceptado:** 22 de Septiembre de 2021 *** Publicado:** 26 de Octubre de 2021

- I. Estudiante de la Maestría Académica con Trayectoria de Investigación en Gestión del Talento Humano, Instituto de Posgrado, Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador.
- II. Magister en Gerencia Educativa, Ingeniero Comercial, Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador.
- III. Magister en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales, Ingeniero Comercial, Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador.

Resumen

A nivel mundial las empresas están aplicando la gestión de talento humano, como estrategia para mejorar el desempeño de los empleados de la empresa. Por tal razón esta investigación tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la gestión de talento humano como estrategia para el desarrollo organizacional. Así mismo algunas empresas presentan problemas como la inexistencia de un diagnóstico de la gestión de talento humano, lo que provoca problemas en los empleados, presentando un desempeño laboral ineficaz al no conocer a cabalidad las funciones laborales que necesitan ejecutar. Para desarrollar la investigación se aplicó métodos de investigación correlacional, análisis, síntesis y teórico. Además, se realizó una encuesta a empleados de la empresa IMAGENTEST C.A. Los resultados determinaron que es necesario que se evalúe con frecuencia a los empleados, con el fin de conocer las debilidades que poseen, para fortalecerlas mediante capacitación y formación profesional. Se aplicó el Coeficiente Alfa de Cronbach dio un valor de 0.79, que es aceptable reflejando que existe confiabilidad en el instrumento de recolección de información.

Palabras claves: Talento humano; diagnóstico; desarrollo; gestión; desempeño; organización.

Abstract

Worldwide, companies are applying human talent management as a strategy to improve the performance of company employees. For this reason this research aims to make a diagnosis of human talent management as a strategy for organizational development. Likewise, some companies have problems such as the inexistence of a diagnosis of human talent management, which causes problems in employees, presenting an ineffective work performance by not fully knowing the job functions they need to perform. To develop the research, correlational research, analysis, synthesis and theoretical methods were applied. In addition, a survey was conducted among employees of the company IMAGENTEST C.A. The results determined that it is necessary to frequently evaluate employees, in order to know the weaknesses they have, to strengthen them through training and professional training. The Cronbach's Alpha Coefficient was applied, giving a value of 0.79, which is acceptable, reflecting that there is reliability in the information collection instrument.

Keywords: Human talent; diagnosis; development; management; performance; organization.

Resumo

Em todo o mundo, as empresas estão aplicando a gestão de talentos humanos como estratégia para melhorar o desempenho dos funcionários da empresa. Por esse motivo, esta pesquisa tem como objetivo realizar um diagnóstico da gestão do talento humano como estratégia de desenvolvimento organizacional. Da mesma forma, algumas empresas apresentam problemas como a falta de diagnóstico da gestão do talento humano, o que acarreta problemas nos colaboradores, apresentando um desempenho ineficaz no trabalho por não conhecerem plenamente as funções que devem desempenhar. Para o desenvolvimento da pesquisa aplicou-se pesquisa correlacional, análise, síntese e métodos teóricos. Além disso, foi realizada uma pesquisa entre os funcionários da empresa IMAGENTEST C.A. Os resultados determinaram que é necessária uma avaliação frequente dos colaboradores, a fim de conhecer as fragilidades que apresentam, para os fortalecer através da formação e da formação profissional. Foi aplicado o Coeficiente Alfa de Cronbach, obtendo um valor de 0,79, o que é aceitável, refletindo que há confiabilidade no instrumento de coleta de informações.

Palavras-chave: Talento humano; diagnóstico; em desenvolvimento; gestão; atuação; organização.

Introducción

En la actualidad se utiliza de manera dinámica los procesos de gestión de talento humano, debido a que se han convertido en un factor clave para el éxito de las organizaciones (Ramírez, 2018). Cuando se incluye la gestión de talento humano como parte estratégica de las empresas, se logra un crecimiento económico, la calidad de los productos y servicios se mejora, alcanzando el desarrollo profesional y organizacional. Es así que la clave de la rentabilidad de las empresas recae en la gestión del talento humano con un enfoque estratégico, que permite mejorar el desempeño laboral de los empleados, este proceso de gestión permite que la organización se posicione en el mercado, los colaboradores brinden un trabajo eficaz, y se pueden logra las metas propuesta por el corporativo.

Algunos países de América del Sur están aplicando la gestión de talento humano, como estrategia para mejorar el desempeño de los empleados de la empresa, utilizando indicadores de compensación, políticas de retención, motivando al personal al cumplimiento de metas

organizacionales (Vilchez, 2018). Además, es importante recalcar que el proceso de gestión de talento humano, es una herramienta tanto administrativa como operativa, que permite incrementar las posibilidades de éxito al momento de alcanzar los objetivos de la organización.

En el Ecuador la gestión de talento humano es un proceso que se aplica en algunas empresas, debido a que es una variable que tiene un efecto directo con las personas, donde se analiza la forma y estilo de selección del personal, el mecanismo de reclutamiento, integración y orientación del empleado que ingresa a la empresa, así mismo las estrategias de productividad, de autodesarrollo, recompensas, evaluación y auditorias, componentes esenciales en la gestión (Orozco, 2018). Por lo tanto, es indispensable la investigación sobre la gestión de talento humano, debido a que este proceso es la clave para que las empresas alcancen el éxito organizacional.

La gestión de talento humano surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales, sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX (Chiavenato, 2011). Como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial, se la conocía con el nombre de Relaciones Industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas. El concepto moderno de talento humano surge en la década de 1920, como una reacción al enfoque de eficiencia de Tylor (Acosta, 2008). Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables.

Se puede analizar que a través de los años la gestión de talento humano ha tenido diferentes conceptos como indica (Báez & Santos, 2015) en el siglo XX se consideraba como una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial. Más adelante como menciona (Ibáñez, 2015) se definió al talento humano como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, teniendo como labor articular el capital y el trabajo.

Posteriormente en los años 90 el talento humano según (Jiménez, 2016) se entienden como una función staff es decir soporte y apoyo al director general, su misión no tiene carácter ejecutivo, la opción principal en el organigrama lo configuran como un auténtico mediador. En

el año 2000 se comienza a dar atención al desarrollo del talento, la gran preocupación en el siglo XXI es la falta de talentos a nivel mundial, por lo tanto, es lógico que la función de recursos humanos se redirecciona hacia ese horizonte (Alles, 2011). Actualmente como indica (Santos, 2010) la administración de talento humano es una disciplina perteneciente a las ciencias de administración, siendo la disciplina que estudia la actuación de las personas en el marco de una organización, siendo el área de recursos de humanos la que ejerce dirección, gerencia o división responsable de todas las funciones organizacionales relacionadas con las personas.

La gestión del talento humano como medio para el fortalecimiento de la productividad apunta a configurarse, como el proceso administrativo de inserción del componente humano (Majad & Musa, 2016). En función de las competencias individuales de cada persona, para la consecución de los objetivos organizacionales, respetando las etapas de planificación, ejecución y control, bajo los principios de identidad, cultura, y filosofía colectiva. Además, la gestión se concibe como algo que no está relegado a un compartimento hermético dentro de la organización, sin contacto con las demás actividades (Genesi & Suarez, 2010). Siendo los campos de acción de la gestión son la producción, talento humano, financiero, de mercadeo, social, político, legal y tributario.

La gestión de talento humano según (Naranjo, 2005) se ha convertido en pilar estratégico de la gestión empresarial moderna, cada día las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización, y es por ello que la inversión en procesos de selección, formación, compensación, evaluación ha crecido en los últimos años. De esta manera para Cartaya (2006) menciona que la gestión de talento humano como aseguramiento a la actividad empresarial, promueve y desarrolla la participación efectiva de los trabajadores para incrementar la productividad, siendo los directivos los que toman las decisiones.

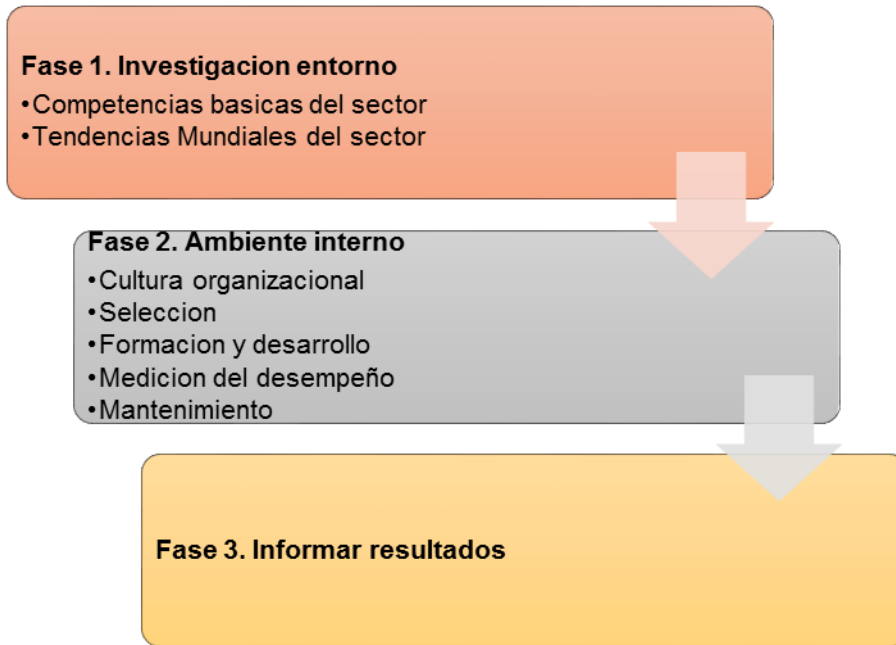
En el Ecuador la administración de talento humano es una tendencia actual de las empresas lo que permite mejorar la productividad, para lo cual existen varios organismos que permiten la gestión (Armas, 2015). Por ejemplo, la Asociación de Gestión Humana, es una organización que tiene como principal objetivo capacitar y formar a los directivos encargados de gestionar personas tanto del sector público como el privado. El Gobierno del Ecuador mediante el Plan Nacional para el Buen Vivir da énfasis al talento humano que es el que permite mejorar aspectos de productividad y competitividad (SEMPLEDES, 2013). Menciona que el esfuerzo

que se realiza para el mejoramiento de los factores en la economía ecuatoriana corresponde una necesidad impostergable e indispensable, para la efectiva creación de una economía de alto nivel sobre la base del talento humano.

Las empresas privadas presentan problemas como la inexistencia de un diagnóstico de modelo de gestión de talento humano, ocasionando problemas en los empleados debido a que no presentan un buen desempeño, debido a que no tienen clara sus funciones laborales (Jiménez, 2016). En lo referente a los perfiles profesionales no tienen relación con el puesto de trabajo, lo que genera dificultad al momento de realizar las actividades en el trabajo. Otro aspecto es el estrés laboral se da porque los horarios de trabajos no son adecuados, generando exceso de trabajo en los empleados (Alles, 2011). Además, la comunicación entre directivos y empleados es mínima, por lo tanto, no se cumplen los requerimientos de la empresa. Por último la empresa no capacita de manera continua a los empleados en cuanto a sus funciones y en atención al cliente.

Por lo tanto, es necesario el diagnóstico de la gestión de talento humano para lograr el desarrollo organizacional, teniendo como objetivo proporcional competitividad a la organización, a través de la aplicación de un instrumento de medición que permita el desempeño organizacional. El modelo de diagnóstico propuesto por (Restrepo, 2015) cuenta con una investigación del entorno, luego el ambiente interno, informe de los resultados, como se muestra en la siguiente imagen.

Imagen 1. Modelo de Diagnóstico de la gestión talento humano



Fuente: (Restrepo, 2015)

El instrumento de medición para el diagnóstico de la gestión de talento humano consta de la investigación de entorno que analiza las competencias básicas del sector, las tendencias mundiales del sector. El ambiente interno identifica la cultura organizacional que consta de los objetivos, misión y visión. La selección establece las competencias ligadas a la cultura y la estrategia de los cargos. La formación y desarrollo describe como se realiza la capacitación al personal. La medición de desempeño se valora la productividad. El mantenimiento se identifica las estrategias de motivación que se aplican en la empresa, por último, se informan los resultados.

Metodología

La metodología utilizada en esta investigación se establece en función del autor (Hernández, 2015), donde se establece la investigación correlacional para el diagnóstico de las variables de estudio. Se aplicó el análisis y síntesis para el diagnóstico del talento humano mediante la metodología propuesta por Restrepo (2015). En la determinación del marco conceptual y normativo se aplicó el método de investigación teórico con el fin de recopilar información sobre modelo de gestión y mejora de los procesos, para lo cual se analiza artículos científicos, libros y páginas web certificadas.

De esta manera se propone el diagnóstico de la gestión del talento humano en las empresas privadas para el desarrollo organizacional, se aplican las siguientes herramientas aplicadas:

Encuestas: se realiza un cuestionario a los empleados de la empresa IMAGENTEST C.A. referente a la gestión de talento humano que se aplica en la empresa.

Validación de Coeficiente Alfa de Cronbach: El coeficiente de Cronbach, se aplicó a las encuestas que se realizaron a los empleados de la empresa IMAGENTEST C.A.

Resultados y discusión

En el desarrollo de los resultados se utilizó la metodología de Restrepo (2015), para el Diagnóstico del talento humano de las empresas privadas para el desarrollo organizacional. De esta manera a continuación se muestran las fases del diagnóstico.

Fase 1. Investigación del entorno

A nivel mundial en lo que se refiere a la gestión del talento humano de las empresas privadas, presentan problemas tales como inadecuados procesos de selección de aspirantes, a los puestos de trabajo de acuerdo a los perfiles, y las competencias laborales (Vieira, 2014). Aparecen limitaciones en el sistema de reclutamiento de profesionales con las respectivas capacitaciones, la comunicación es mínima entre directivos y personal (Martínez, 2015). Además, el espacio físico no cubre con las necesidades requeridas para la realización de las actividades laborales. Debido a esta problemática es necesario desarrollar una propuesta que brinde alternativas de mejora.

En el Ecuador la administración de talento humano es una tendencia actual de las empresas lo que permite mejorar la productividad, para lo cual existen varios organismos que permiten la gestión (Armas, 2015). Por ejemplo, la Asociación de Gestión Humana, es una organización que tiene como principal objetivo capacitar y formar a los directivos encargados de gestionar personas tanto del sector público como el privado.

El Gobierno del Ecuador mediante el Plan Nacional para el Buen Vivir da énfasis al talento humano que es el que permite mejorar aspectos de productividad y competitividad (SEMPLEDES, 2013). Menciona que el esfuerzo que se realiza para el mejoramiento de los factores en la economía ecuatoriana corresponde una necesidad impostergable e indispensable, para la efectiva creación de una economía de alto nivel sobre la base del talento humano.

Fase 2. Ambiente interno

El diagnóstico del ambiente interno se basa en el análisis de la cultura organizacional, la selección, formación y desarrollo, medición del desempeño y mantenimiento del personal. Para obtener esta información se realizó una encuesta a los empleados de la empresa, para comprobar el cumplimiento de los indicadores de gestión de talento humano.

Tabla 1. Diagnóstico del ambiente interno

Pregunta	Cualitativo	Frecuencia	Porcentaje
1. ¿El proceso de selección del personal que se aplica en la empresa es adecuado?	Nunca	1	8,33
	Muy pocas veces	0	0,00
	Algunas veces	2	16,67
	Casi siempre	5	41,67
	Siempre	4	33,33
2. ¿El desempeño laboral de los empleados de la empresa es eficaz?	Nunca	0	0,00
	Muy pocas veces	1	8,33
	Algunas veces	1	8,33
	Casi siempre	2	16,67
	Siempre	8	66,67
3. ¿La comunicación entre directivos y empleados es efectiva?	Nunca	1	8,33
	Muy pocas veces	1	8,33
	Algunas veces	4	33,33
	Casi siempre	1	8,33
	Siempre	5	41,67
4. ¿Las evaluaciones que realizan a los empleados de la empresa son frecuentes?	Nunca	0	0,00
	Muy pocas veces	2	16,67
	Algunas veces	6	50,00
	Casi siempre	2	16,67
	Siempre	2	16,67
5. ¿Se le hace difícil cumplir las funciones laborales asignadas por sus superiores?	Nunca	5	41,67
	Muy pocas veces	4	33,33
	Algunas veces	0	0,00
	Casi siempre	1	8,33
	Siempre	2	16,67
6. ¿La empresa se preocupa por diseñar un plan de seguridad e higiene y lo aplica?	Nunca	1	8,33
	Muy pocas veces	0	0,00
	Algunas veces	1	8,33
	Casi siempre	4	33,33
	Siempre	6	50,00
7. ¿Las técnicas de gestión de talento humano que se aplican en la empresa satisfacen sus necesidades laborales?	Nunca	1	8,33
	Muy pocas veces	2	16,67
	Algunas veces	1	8,33
	Casi siempre	3	25,00
	Siempre	5	41,67
8. ¿Se evalúan con frecuencia los riesgos laborales de la empresa?	Nunca	0	0,00
	Muy pocas veces	1	8,33
	Algunas veces	3	25,00
	Casi siempre	2	16,67
	Siempre	6	50,00
9. ¿Los perfiles cumplen con las competencias laborales?	Nunca	1	8,33
	Muy pocas veces	0	0,00
	Algunas veces	1	8,33
	Casi siempre	3	25,00

	Siempre	7	58,33
	Nunca	3	25,00
	Muy pocas veces	6	50,00
	Algunas veces	1	8,33
	Casi siempre	0	0,00
	Siempre	2	16,67

Leyenda: 1 = Nunca, 2 = Muy pocas veces, 3= Algunas veces, 4= Casi Siempre, 5= Siempre.

Fuente: Encuesta a los empleados de la empresa IMAGENTEST C.A.

En la tabla 1 que muestra los resultados de la encuesta a los empleados de la empresa IMAGENTEST C.A., se pudo percibir que el proceso de selección del personal que se aplica en la empresa es casi siempre adecuado con un 41,67%. Mientras que el desempeño laboral de los empleados de la empresa siempre es eficaz con un 66,67%. Así mismo la comunicación entre los directivos y empleados es siempre efectiva en un 41,67%. De esta manera las evaluaciones que realizan a los empleados de la empresa son algunas veces frecuentes en un 50%. En lo que respecta a que los empleados se les hace difícil cumplir con las funciones laborales asignadas por los superiores mencionaron que nunca se les hace complicado en un 41,67%. Por lo tanto, la empresa se preocupa por diseñar un plan de seguridad e higiene y siempre lo aplica fue el resultado del 50%. En cuanto a las técnicas de gestión de talento humano que se aplican en la empresa siempre satisfacen las necesidades laborales manifestaron un 41,67%. Por el contrario, en lo que respecta a la evaluación de los perfiles indicaron un 50% que siempre se analizan los riesgos laborales de la empresa. Mientras que los empleados mencionaron en un 58,33% que los perfiles siempre cumplen con las competencias laborales. Por ultimo los resultados indican en un 50% que muy pocas veces los empleados se sienten motivados en el ámbito laboral.

Para la validación del instrumento de recolección de datos se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, a las encuestas que se realizaron a los empleados de la empresa. Se aplico la fórmula de la siguiente manera:

Formula Coeficiente Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

a (Alfa)=	0,793959607
k (número de ítems) =	10
Vi (Varianza de cada ítem) =	14,26388889

$$Vt \text{ (varianza total)} = 49,97222222$$

$$\alpha = \frac{10}{10 - 1} \left[1 - \frac{14,26388889}{49,97222222} \right] = 0,793959607$$

Tabla 2. Validación Cronbach de las encuestas que se realizaron a los empleados de la empresa

SUJETOS	ITEM S 1	ITEM S 2	ITEM S 3	ITEM S 4	ITEMS 5	ITEM S 6	ITEM S 7	ITEM S 8	ITEM S 9	ITEM S 10	Suma
1	4	5	5	3	2	5	4	5	5	2	40
2	4	5	3	3	1	3	4	3	4	3	33
3	5	5	5	4	1	5	5	5	5	1	41
4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	2	34
5	3	4	2	2	2	4	2	3	5	2	29
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	47
7	1	2	1	2	4	1	1	2	1	5	20
8	5	5	3	4	1	5	2	3	5	5	38
9	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	45
10	4	5	4	3	1	5	5	5	5	2	39
11	4	3	3	3	2	4	3	4	3	2	31
12	3	5	5	3	1	4	5	5	5	1	37
Varianzas	1,2430 5556	0,9097 2222	1,7222 2222	0,8888 8889	2,187 5	1,3055 5556	1,8541 6667	1,0763 8889	1,3541 6667	1,7222 2222	49,972 2222

Fuente: Encuesta a los empleados empresa privada

Se identifico que tiene una validación de 0.79 se considera un valor aceptable, por lo tanto, el instrumento de recolección de datos tiene validez. El mayor valor teórico de Alfa es 1, y en general 0.80 se considera un valor aceptable, 0.60 moderada, 0.4 buena, 0.20 baja.

Conclusiones

Se puede concluir que es necesario el diagnóstico frecuente de la gestión del talento humano en la empresa, debido a que permite que se detecten problemas que impiden el desarrollo organizacional. El resultado de las encuestas determinó que es necesario que se evalúe con frecuencia a los empleados, con el fin de conocer las debilidades, para fortalecerlas mediante capacitación y formación profesional. Para comprobar la validez del instrumento de recolección de datos se aplico el Coeficiente Alfa de Cronbach dando un valor aceptable de 0.79, reflejando que existe confiabilidad en la información recopilada.

Referencias

1. Acosta, G. (2008). Gestión de recursos humanos en la administración tributaria venezolana. *Observatorio laboral revista venezolana*, 1(2), 79-100.
2. Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*: Ediciones Granica SA.
3. Armas Granja, J. J. (2015). *La administración de recursos humanos y la productividad en la empresa INDUACERO industrias de acero del Ecuador Cia. Ltda.* Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Carrera
4. Báez, F., & Santos, M. (2015). *Gestión de los recursos humanos*.
5. Cartaya, A. M. (2006). *Contribución para un modelo cubano de Gestión Integrada de Recursos Humanos*. La Habana, Cuba.
6. Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El capital de las organizaciones*.
7. Genesi, M., & Suarez, F. (2010). *Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes*. *Revista Orbis* (17), 116-155.
8. Hernández Sampieri, R., Fernández Callado, C., & Baptista Lucio, P. (2015). *Metodología de la Investigación*. 6to Edición. Mc Graw-Hall Education. México. 978 1 4562 2396 0.
9. Ibañez, B. (2015). *UF0345-Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*: Ediciones Paraninfo, SA.
10. Jiménez, D. P. (2016). *Manual de recursos humanos 3ª ed*: ESIC Editorial.
11. Majad, M., & Musa, A. (2016). *Gestión del talento humano en organizaciones educativas*. *Revista de investigación*, 55(40), 148-165.

12. Naranjo, O. L. J. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & Gestión* (18), 103-137.
13. Orozco Araoz, E. R. (2018). *Gestión de Talento Humano y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho*, 2018.
14. Ramírez Molina, R. I., Lay Raby, N. D., Avendaño Villa, I., & Herrera, B. (2018). Liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano.
15. Restrepo, F. (2015). Instrumento para el diagnóstico de la gestión del talento humano una propuesta para la competitividad. *Revista Universidad de Antioquia*. https://www.academia.edu/4558099/MODELO_PARA_EL_DIAGNOSTICO_DEL_AREA_DE_TALENTO_HUMANO
16. Santos, A. C. (2010). *Gestión de talento humano y del conocimiento*: Ecoe ediciones.
17. SEMPLADES (2013). *Secretaría Técnica Planifica Ecuador. Senplades impulsa la formación de su talento humano*. <https://www.planificacion.gob.ec/senplades-impulsa-la-formacion-de-su-talento-humano/>
18. Vilchez Paz, S. B. (2018). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado corazón de Jesús–Lima*, enero 2018.