

Gestión del talento humano y el desempeño laboral. Caso de estudio "Lácteos Maribella"

Human talent management and labor performance. Case study "Lácteos Maribella"

Edyy Mauricio Chicaiza Caizaguano, Camila Noemi Salazar Aguilar, Howard Fabian Chávez Yépez

RESUMEN

En el desarrollo del talento humano y la incidencia en el desempeño laboral en las empresas, es por la falta de personal capacitado, incumplimiento en las actividades de la organización, la carencia de los reglamentos del talento humano, el control inoportuno, falta de una comunicación organizativa entre los jefes y colaboradores y poca participación que permita la toma de decisiones adecuadas. Por tal razón, se pretende analizar la influencia del talento humano en el desempeño laboral de la empresa de lácteos Maribella. Se aplicó una encuesta de 15 personas y se realizó el análisis estadístico factorial exploratorio. Como resultado, los principales factores de la gestión del talento humano, fue el plan del personal, análisis y diseño de puestos, plan de desarrollo de carrera, plan de sucesiones y gestión del talento. Sin embargo, existen falencias en los factores de objetivos estratégicos, eficaz actuación y ventaja competitiva por el escaso conocimiento de los colaboradores en la trayectoria importante de la empresa, falta de evaluaciones de desempeño a los colaboradores y jefes de la empresa, metas estratégicas que les permita medir el desempeño laboral y capacitaciones desarrollo profesional.


Palabras clave: Gestión; Talento humano; desempeño laboral; desarrollo profesional; metas; objetivos.

Edyy Mauricio Chicaiza Caizaguano 

Universidad Técnica de Ambato - Ecuador. echicaiza0367@uta.edu.ec

Camila Noemi Salazar Aguilar 

Universidad Técnica de Ambato - Ecuador. csalazar9045@uta.edu.ec

Howard Fabian Chávez Yépez 

Universidad Técnica de Ambato - Ecuador. howardfchavez@uta.edu.ec

<http://doi.org/10.46652/rgn.v8i35.1002>

ISSN 2477-9083

Vol. 8 No. 35 enero-marzo 2023, e2301002

Quito, Ecuador

Enviado: noviembre 03, 2022

Aceptado: enero 16, 2022

Publicado: enero 29, 2023

Publicación Continua

ABSTRACT

In the development of human talent and the impact on work performance in companies, it is due to the lack of trained personnel, non-compliance in the activities of the organization, the lack of regulations on human talent, inappropriate control, lack of communication organization between bosses and collaborators and little participation that allows making appropriate decisions. For this reason, it is intended to analyze the influence of human talent on the job performance of the Maribella dairy company. A survey of 15 people was applied, and the exploratory factorial statistical analysis was carried out. As a result, the main factors of human talent management were the personnel plan, job analysis and design, career development plan, succession plan and talent management. However, there are shortcomings in the factors of strategic objectives, effective performance, and competitive advantage due to the scarce knowledge of the collaborators in the important trajectory of the company, lack of performance evaluations to the collaborators and heads of the company, and strategic goals that allow measuring job performance and professional development training.

Keywords: Management; Human talent; job performance; professional development; goals; objectives.

1. Introducción

La gestión del talento humano consiste en estrategias de una organización para reclutar, capacitar y retener empleados de alto rendimiento. Consta de cuatro fases: selección de recursos humanos, evaluación potencial, desarrollo de recursos humanos y retención (Kravariti & Johnston, 2020). En cambio, el desempeño laboral consiste en el rendimiento del colaborador y es reflejado cuando hace el trabajo que es adecuado para él y de esta forma se comprueba si la persona es idónea para el puesto asignado (Castro & Delgado, 2020).

Una de las principales falencias en el desarrollo del talento humano y la incidencia en el desempeño laboral en las empresas, inclusive en la empresa de lácteos Marbella es la falta de personal capacitado genera el incumplimiento en las actividades de la organización, así como también, la carencia de los reglamentos del talento humano en el control inoportuno del talento humano, la carencia de una comunicación organizativa en los jefes y colaboradores genera la poca participación para la realización de la toma de decisiones de forma adecuada (Álvarez et al., 2018).

Conforme a Obando (2020), realizó una investigación donde dio a conocer la finalidad que tiene la capacitación del talento humano en la productividad de las empresas, mediante una investigación bibliográfica para describir la incidencia en la capacitación del talento humano con la productividad de una empresa, y así poder comprender y describir la importancia que tiene el departamento de talento humano en el desempeño laboral y éxito de las empresas. Demostró que las habilidades que un empleado debe tener para lograr un desempeño laboral exitoso y eficiente en cualquier área de trabajo que se le solicite, por otra parte, la optimización de recursos y mayor productividad para las empresas.

Para Mendoza et al., (2021) realizaron una exploración fundamentada para obtener la información referente a la gestión del talento humano en el ámbito empresarial, debido a que las empresas pequeñas y medianas necesitan cambios internos y actualizaciones los procesos de gestión del talento humano, con el objetivo de identificar el avance empresarial y la máxima potencializa-

ción de las capacidades y competencias de los colaboradores empresariales. Aplicaron una investigación exploratoria, con un enfoque mixto con la utilización de instrumentos de recolección de datos mediante una entrevista. Determinaron que, en las empresas pequeñas y medianas no realizan como corresponde los procesos que intervienen gestión del talento humano de manera eficaz, por lo que es importante utilizar tácticas de optimización en base a los elementos del desarrollo.

La gestión del talento humano consiste en determinar las competencias, actitudes y habilidades profesionales que los colaboradores necesitan para desempeñar con éxito cada tarea, por lo que el desempeño laboral puede entenderse como la calidad del trabajo que cada colaborador aporta en su trabajo diario durante un período de tiempo (Sestri et al., 2020). Por tal razón, se pretende analizar la influencia del talento humano en el desempeño laboral de la empresa de lácteos Maribella.

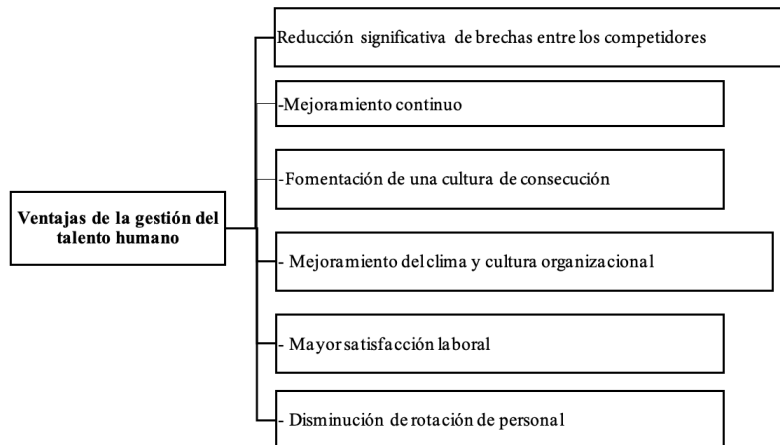
1.1 Desarrollo Teórico

Para Acurio et al. (2020), la gestión del talento humano es la estrategia de una empresa para reclutar, capacitar y retener colaboradores de alto rendimiento. Así como también consta de cuatro fases: selección de recursos humanos, evaluación potencial, desarrollo de recursos humanos y retención. Sin embargo, para Masri & Suliman (2019), mencionó que la gestión del talento humano en las empresas en general ha cambiado drásticamente en los últimos años. Debido a que, anteriormente, los departamentos de recursos humanos se centran en funciones como contratación, nómina y beneficios. Pero ahora las organizaciones comprenden el impacto positivo de tener un equipo de colaboradores calificados que estén comprometidos e implicados con los objetivos organizacionales.

1.1.1 Importancia de la gestión del talento humano en las empresas

Conforme a Castro et al. (2020), la importancia en una gestión de los recursos humanos en las empresas es que trae muchos beneficios a la organización. Al administrar el desempeño óptimo de los colaboradores, puede tener una visión clara de las habilidades necesarias para el éxito de las empresas, así como también ventajas competitivas en el mercado, por tal razón favorece a los siguientes aspectos:

Figura 1. Ventajas de la gestión del talento humano.



Fuente: Elaboración propia.

1.1.2 Fases de la gestión del talento

Para Altındağ et al. (2018), la gestión del talento es como la hermana pequeña de los recursos humanos (RRHH), así como también, una disciplina que tradicionalmente se ha desarrollado dentro de las empresas. Por tal razón que, es importante evidenciar que, la gestión del talento humano implica fases que permita el desarrollo y desenvolvimiento de los colaboradores en la organización.

Figura 2. Fases de la gestión del talento.



Fuente: Elaboración propia.

1.1.3 El desempeño laboral

De manera similar, según Aguinis & Burgi (2021), se puede decir que el desempeño laboral es un comportamiento observable, orientado a un objetivo, que expresa la voluntad y la capacidad de un individuo para hacerlo, siempre que las circunstancias sean apropiadas para lograrlo. Dentro de ello se encuentra, la identificación, medición y gestión del desempeño humano en una organización. Para Bibi (2019), la identificación se basa en el análisis posicional y tiene como objetivo

determinar las áreas de trabajo que se examinarán en las mediciones de desempeño. En cambio, las mediciones de desempeño son un elemento central de los sistemas de calificación e intentan determinar cómo se compara el desempeño con ciertos criterios objetivos (Collings et al., 2019).

Evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño laboral hace referencia a una valoración sistemática del desempeño laboral o el potencial de desarrollo futuro de cada individuo (Ekhsan et al., 2020). La evaluación del desempeño implica en evaluar a cada miembro del equipo de trabajo de la empresa con la mayor objetividad posible. Sin embargo, consiste en una revisión formal conforme a los resultados laborales que realizan periódicamente, con la participación interactiva del colaborador y su jefe directo, para determinar las metas, habilidades, valores laborales del colaborador y centrarse en trabajar juntos para planificar, monitorear y mejorar revisar (Baharin & Hanafi, 2021).

Para Chakraborty & Biswas (2019), la gestión del talento humano que tiene como objetivo cumplir con las tareas mediante una adecuada administración en los recursos humanos de manera eficiente, promoviendo un desempeño laboral de calidad, el logro de los objetivos comerciales y el éxito en una organización, por tal razón, la gestión del talento humano es un elemento funcional de una organización es responsable de la gestión eficiente de los recursos humanos y sus capacidades. Para ello se tomó en consideración los siguientes factores de plan de personal, análisis y diseño de puestos, plan de desarrollo de carrera, plan de sucesión, gestión del talento, objetivos estratégicos, eficaz actuación (desempeño) y ventaja competitiva que se mostraran a continuación a través de un planteamiento de hipótesis.

Plan de personal

El plan de desarrollo personal es la herramienta perfecta para el cumplimiento de los objetivos personales y profesionales, puesto que, promueve el desarrollo de habilidades personales, mejora la calidad de vida y contribuye al logro de metas (Ejovwokeoghene et al., 2018). Sin embargo, el desarrollo personal aplicado es importante para la capacidad de conocerse a sí mismo. Por ello, es importante conocer cuáles son los valores y creencias de una persona, y qué objetivos se consideran primordiales y necesarios para alcanzar la felicidad (Dixit & Arrawatia, 2018). Para ello se plantea la siguiente hipótesis:

H1. El plan de personal tiene efectos positivos en el logro de las metas estratégicas de la empresa.

Análisis y diseño de puestos

El análisis y diseño de puestos consiste en recopilar la información sobre los deberes, sobre las obligaciones y responsabilidades de un puesto, así como también, identificar los requisitos y habilidades básicas para que los colaboradores desempeñen las labores de manera óptima (Shahi et al., 2020). Por otra parte, el diseño del lugar de trabajo implica un enfoque global que requiere la consideración de muchos factores diversos tales como: el espacio, las condiciones ambientales, los diversos elementos o componentes necesarios para realizar las tareas y la relación entre cola-

boradores, las características de las tareas a realizar y la organización del trabajo (Zulqurnain et al., 2019). Por tal razón, se realizó el siguiente cuestionamiento:

H2. El análisis y diseño de puestos tiene efectos positivos en el cumplimiento de las metas estratégicas.

Plan de desarrollo de carrera

El plan de desarrollo de carrera es un proyecto de formación individual para cada colaborador cuyo objetivo es planificar cursos de carrera y desarrollo profesional dentro de una organización (Adnan et al., 2022). Por otro lado, este plan ayuda en la formación y perfeccionamiento que se le da al colaborador para que pueda generar nuevas oportunidades de crecimiento profesional en la empresa. Para ello, se considera la hoja de ruta que consiste en las metas y necesidades de la organización, así como las metas y aspiraciones de los colaboradores (Latukha & Veselova, 2019). Por tal razón, se plantea la siguiente hipótesis:

H3. El plan de desarrollo de carrera tiene efectos positivos en el logro de objetivos estratégicos de la empresa.

Plan de sucesión

La planificación de la sucesión consiste en las prácticas o estrategias para ayudar a los profesionales de recursos humanos a identificar a los colaboradores claves y muchas veces específicamente gerentes (Mensah, 2019). Sin embargo, la planificación de la sucesión también se toma en cuenta los posibles sucesores en función de habilidades o aptitudes similares sin comprometer significativamente el rendimiento de la empresa, los cambios son mínimos y que pueda seguir funcionando a pesar de la pérdida de algunos de sus líderes en la organización (Meyers, 2020).

H4. El plan de sucesión tiene efectos positivos en el desempeño laboral de la empresa.

Gestión del talento

La gestión del talento humano consiste en determinar las competencias, actitudes y habilidades profesionales que los colaboradores necesitan para desempeñar con éxito cada tarea dentro de la organización (Son et al., 2020). Por otro lado, la gestión del talento humano es la forma en que el departamento administrativo responsable de los recursos humanos interactúa con las partes interesadas de forma interna y externa de la organización y establece, ejecuta las actividades para cumplir con requisitos específicos (Hongal & Kinange, 2020).

H5. La gestión del talento humano tiene un efecto positivo en el desempeño laboral.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos, consiste en mostrar lo que se espera de la empresa en términos de ingresos y gastos (Wolor et al., 2020). Por otra parte, los objetivos estratégicos son las metas que una empresa quiere alcanzar a largo plazo y son el resultado de perseguir estrategias específicas de acuerdo con su situación actual, misión y visión donde se ve la forma de posibilitar las acciones y decisiones en la empresa (Aina & Atan, 2020).

H6. Los objetivos estratégicos de la empresa generan un impacto positivo en el desempeño laboral.

Eficaz actuación

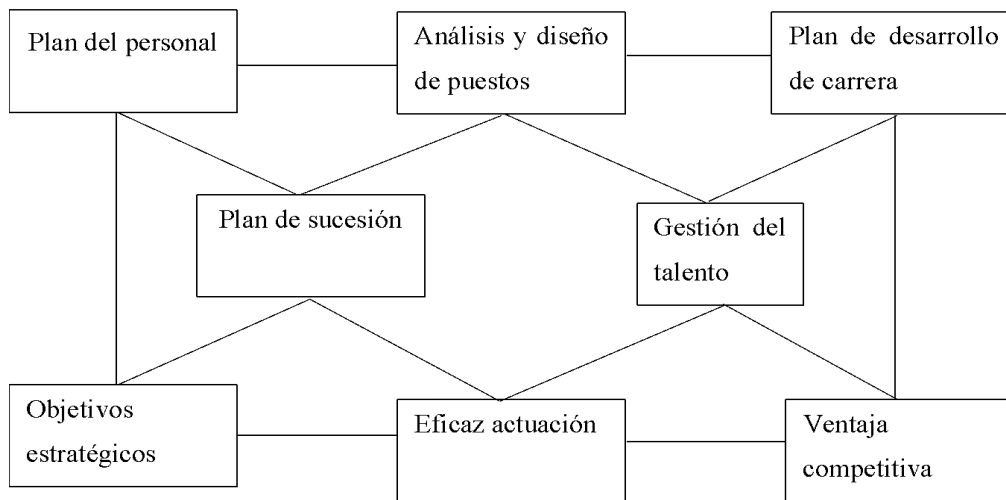
La eficaz actuación, consiste en los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para realizar tareas y alcanzar metas y para ser efectivos en el trabajo, se necesita desarrollar las habilidades adecuadas para el puesto de trabajo (Mervat et al., 2018). Por otro lado, la eficiencia es el simple logro de metas o metas propuestas por una organización, y la eficiencia no es solo el logro de esos objetivos, sino también el logro de esos objetivos en menor tiempo, utilizando menos recursos, o cualquier otra circunstancia relacionada de la mejor manera posible, ya sea a través de la reducción de costes de la empresa (Jyotsna, 2010).

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es un conjunto de características de una empresa que la distingue de otras empresas al otorgarle una posición competitiva relativamente superior, así como también, concierne en todos los atributos que la hacen competitiva frente a otras (Robert & Bocarnea, 2005). La ventaja competitiva es un sistema de valor exclusivo que les permite otorgar superioridad sobre los competidores en las áreas de actividad económica, técnica y organizativa y la capacidad de administrar los recursos disponibles de manera más efectiva (Na-Nan et al., 2018).

H7. El desempeño laboral en la empresa genera un impacto positivo en la ventaja competitiva del mercado de lácteos.

Figura 3. Factores de la gestión del talento humano.



Fuente: Elaboración propia.

2. Metodología

2.1 Ruta de investigación

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo que ayuda a evaluar la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa de lácteos Maribella mediante un diseño no experimental, conforme a los factores que influyen en la percepción de colaboradores de manera positiva o negativa dentro de la organización (Chimborazo et al., 2017).

Mediante el alcance correlacional se tomó en consideración los factores que influyen en el desempeño laboral de colaboradores, así como también la gestión del talento humano en la organización (Flores et al., 2021).

2.2 Participantes

La población consiste en el conjunto de características que permite el análisis investigativo sobre un problema o tema de investigación (Martínez et al., 2021). Para ello, la población de investigación fue de 15 colaboradores en la empresa de lácteos Maribella. Mediante un muestreo de conveniencia no probabilístico debido al número de personas a encuestar.

Tabla 1. Muestreo poblacional.

Parámetros	Descripción
Población	15
Entorno	Colaboradores, Lácteos Maribella
Método de captación	Encuesta
Procedimiento	Población total
Tipo de muestreo	Por conveniencia- no probabilístico
Muestra de Estudio	15

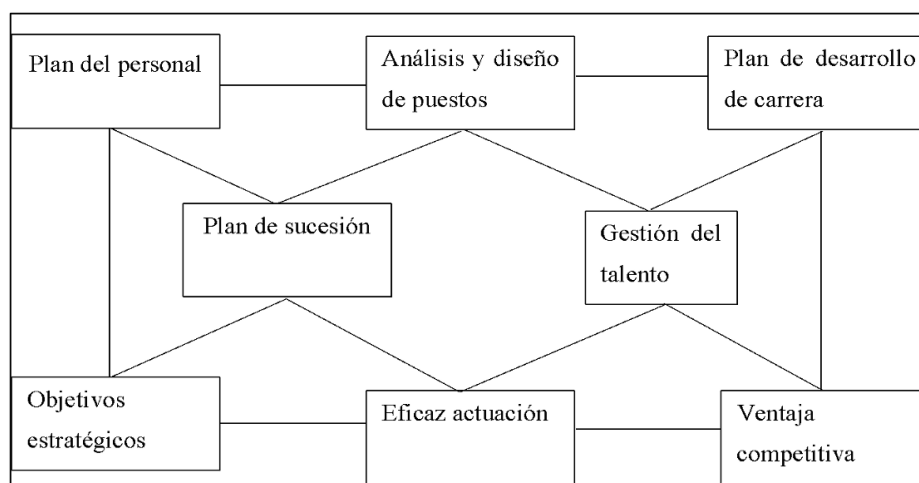
Fuente: Elaboración propia.

2.3 Diseño del instrumento

En el diseño del instrumento se aplicó los factores de plan de personal, análisis y diseño de puestos, plan de desarrollo de carrera, plan de sucesión, gestión del talento, objetivos estratégicos, eficaz actuación y ventaja competitiva de (Chakraborty & Biswas, 2019). El cuestionario contiene 22 ítems de evaluación, con una escala de Likert del 1 al 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 significa en desacuerdo, 3 significa Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 significa de acuerdo y 5 es totalmente de acuerdo. Por otra parte, se aplicó la encuesta en la plataforma de Google-formulario que permite realizar las encuestas de forma virtual.

El primer factor de Plan de personal (PLPR) contiene 3 preguntas de evaluación, el segundo factor de Análisis y diseño de puestos (ANDS) contiene 3 preguntas de evaluación, el tercer factor de Plan de desarrollo de carrera (PLDS) contiene 3 preguntas de evaluación, el cuarto factor de Plan de sucesión (PLSC) contiene 3 preguntas de evaluación, el quinto factor de Gestión de Talento (GSTL) contiene 3 preguntas de evaluación, el sexto factor de Objetivos estratégicos (OBET) contiene 3 preguntas de evaluación, el séptimo factor de Eficaz actuación (EFAC) contiene 2 preguntas de evaluación, el octavo factor de Ventaja Competitiva (VTCP) contiene 2 preguntas de evaluación.

Figura 3. Constructo de los factores de evaluación.



Fuente: Elaboración propia

2.4. Validación del instrumento

El alfa de Cronbach permite medir la correlación de los ítems de acuerdo con una escala propuesta es una de las formas más sencillas para medir la consistencia interna y aproximación del constructo de una escala (Alcas Zapata et al., 2019).

Tabla 2. Validación del instrumento Alfa de Cronbach.

Factores	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
Plan de personal	,679	3
Análisis y diseño de puestos	,947	3
Plan de desarrollo de carrera	,855	3
Plan de sucesión	,875	3
Gestión del talento	,791	3
Objetivos estratégicos	,810	3
Eficaz actuación	,762	2
Ventaja competitiva	,289	2
Total	,969	22

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los factores de la gestión del talento humano en primer lugar con un alfa de Cronbach alto fue de análisis y diseño de puestos ,947, seguido de plan de sucesión ,975, plan de desarrollo de carrera ,855, objetivos estratégicos ,810, gestión del talento ,791, eficaz actuación ,762, plan de personal ,679 y ventaja competitiva ,289. Sin embargo, el alfa de Cronbach general del cuestionario fue de ,969 es decir existe confiabilidad con el constructo del cuestionario.

3. Resultados

Los resultados demostraron un perfil sociodemográfico del encuestado al que nos dirigimos, seguido del análisis estadístico factorial exploratoria que se encuentra conformado por el coeficiente KMO y de Bartlett, los factores y varianzas explicadas, la figura de sedimentación, y la tabla de la matriz de componentes rotados. Así como también, el Rho de Spearman prueba de hipótesis, por medio de la herramienta SPSS para la realización del análisis estadístico de la investigación.

Perfil del encuestado

El perfil sociodemográfico de los encuestados dio a conocer que el sexo masculino tuvo una frecuencia de 11 encuestados 73,33%, seguido del sexo femenino 4 encuestados 26,67%. En el rango de edades menos de 25 con una frecuencia de 5 encuestados 33,3%, seguido de 26 a 30 una frecuencia de 3 encuestados 20%, de 31 a 35 una frecuencia de 5 encuestados 33,3%, de 36 a 40 una frecuencia de 2 encuestados 13,3% y más de 41 años una frecuencia de 2 encuestados 13,3%. En el nivel educativo bachiller hubo 5 encuestados 33,3%, tecnólogo 3 encuestados 20% y superior 7 encuestados 46,7%.

Tabla 3. Perfil del encuestado.

		Frecuencia	Porcentaje	Media	Desviación Típica
Sexo	Femenino	4	26,67	1,67	0,488
	Masculino	11	73,33		
Edad	Menos de 25 años	5	33,3	2,27	1,100
	26 a 30	3	20,0		
	31 a 35	5	33,3		
	36 a 40	2	13,3		
	Más de 41 años	0	0,00		
Nivel Edu- cativo	Primaria	0	0,00	3,13	0,915
	Bachiller	5	33,3		
	Tecnólogo	3	20,0		
	Superior	7	46,7		
	Posgrado	0	0,00		

Fuente: Elaboración propia.

Prueba KMO y prueba de Bartlett

La prueba KMO y de Bartlett permite analizar la correlación entre los factores y la evaluación factorial muestral de los residuos de acuerdo con el constructo de la encuesta, así como también la diferencia y estimaciones entre las variables. Para lo cual, es importante identificar el muestreo de adecuación y el nivel de significancia ($p=0,000$) (Guzmán et al., 2022).

Tabla 4. Coeficiente KMO y Prueba de Bartlett.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,820
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	7263,593
	gl	231
	Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia.

Mediante la prueba KMO y de Bartlett dio a conocer que si existe consistencia conforme al constructo de evaluación de la encuesta sobre la gestión del talento y el desempeño laboral, donde la adecuación muestral fue de un 82% y un nivel de significancia de 0,000 es decir permite la continuidad de evaluación de los factores conforme a los resultados obtenidos.

Matriz de factores y varianzas explicada

La matriz de factores y varianzas explicadas permite analizar la variabilidad de dispersión de los factores de acuerdo con los datos obtenidos por parte de los encuestados. Se calcula la suma excedente de cuadrados divididos acorde al número total de las observaciones y con la desviación estándar (Ledesma et al., 2019).

Tabla 5. Matriz de factores y varianzas.

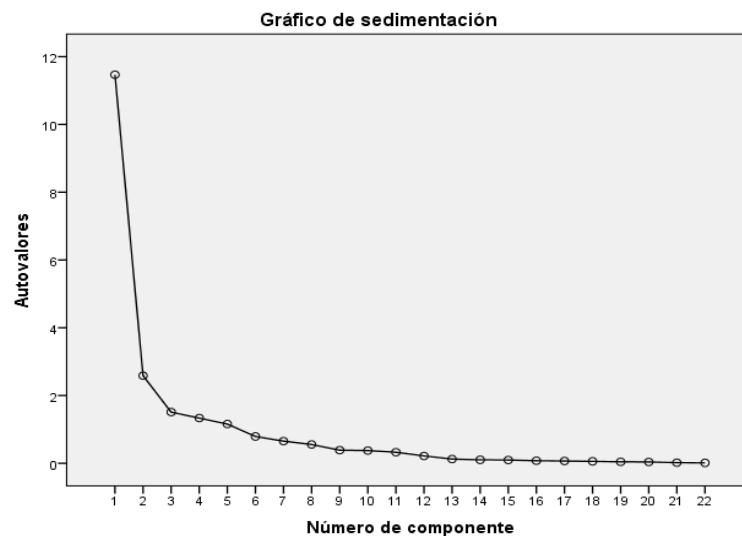
Componente	Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado
Plan de personal	7,270	33,044	33,044
Análisis y diseño	4,541	20,639	53,684
Plan de desarrollo	2,474	11,247	64,930
Plan de sucesión	2,420	11,002	75,932
Gestión del talento	1,350	6,135	82,067

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla de varianzas y factores explicadas dio a conocer los principales factores que influyen en la gestión del talento humano y el desempeño laboral, estos son: Plan de personal, análisis y diseño de puestos, plan de desarrollo de carrera, plan de sucesión y gestión del talento en un 82% de acuerdo con los resultados obtenidos por los encuestados.

Sedimentación

Figura 4. Sedimentación.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura de sedimentación se visualiza una pendiente a partir de la pregunta 1 a la 2, así como también una curvatura desde la pregunta 2 a la pregunta 5 lo cual hace la forma de un codo, seguido de un valle hasta la pregunta 22. Los que permiten evidenciar que existe una mini varianza conforme a las respuestas obtenidas por parte de los encuestados y a los factores establecidos en la investigación.

Matriz de componentes rotados

Tabla 6. Matriz de componentes rotados.

	Componente				
	Plan de personal	Análisis y diseño de puestos	Plan de desarrollo de carrera	Plan de sucesión	Gestión del talento
PLPR1	,357	,355	-,030	,656	,389
PLPR2	,022	,092	,084	,933	-,016
PLPR3	,863	-,047	,185	,145	,166
ANDS1	,798	,295	,381	,173	,062
ANDS2	,914	,146	,146	,060	,028
ANDS3	,769	,461	,063	,136	,111
PLDS1	,867	,333	,176	-,243	,065
PLDS2	,578	,334	,408	,193	,276
PLDS3	,608	,668	-,047	,241	-,024
PLSC1	,792	,238	,136	,252	-,149
PLSC2	,326	,443	,430	,371	,248

	Componente				
	Plan de personal	Análisis y diseño de puestos	Plan de desarrollo de carrera	Plan de sucesión	Gestión del talento
PLSC3	,583	,281	,424	,355	,028
GSTL1	,549	,648	-,015	,253	,186
GSTL2	,461	,713	,088	,190	,213
GSTL3	,635	-,059	,595	,181	-,016
OBET1	,458	,628	-,038	,414	-,243
OBET2	,612	,460	,222	,484	-,096
OBET3	,488	,072	,692	-,055	,238
EFAC1	,028	,104	,005	,040	,871
EFAC2	-,130	,894	,119	,137	,068
VTCP1	,201	,854	,069	-,055	,066
VTCP2	,062	,032	,876	,022	-,120

Fuente: Elaboración propia.

La matriz de componentes rotados dio a conocer que hay cinco factores principales parecidos por parte de los encuestados, estos son: Plan de personal (PLPR), análisis y diseño de puestos (ANDS), Plan de desarrollo de carrera (PLDS), Plan de sucesión (PLSC) y Gestión del talento (GSTL), en un rango de 0,6 a 0,9. Sin embargo, existen falencias en el factor de Plan de personal con la pregunta 8 (PLDS2) con un valor de 0,578 donde es importante considerar que la empresa brinde servicios e información vital a los colaboradores respecto a la trayectoria profesional para que puedan alcanzar sus metas y que se ajusten a los objetivos de la organización. Es decir, los colaboradores son el recurso más valioso en cualquier empresa. Gracias a su compromiso, talento y conocimiento somos capaces de alcanzar las metas y resultados que nuestra organización espera, crecer exitosamente y consolidarnos en el mercado.

El componente de plan de personal con la pregunta 11 (PLSC2) tuvo un valor de 0,326 donde es importante tomar en cuenta que la organización proporcione un esfuerzo sistemático en el desarrollo del capital intelectual conforme a las cualidades de liderazgo y el futuro entre los colaboradores que se ajusten a las metas de la empresa. El capital intelectual es el valor del conocimiento, las habilidades, la formación empresarial o la información patentada que poseen los colaboradores en las empresas y pueden dar una ventaja competitiva.

Con la pregunta 12 (PLSC3) demostró un valor de 0,583 donde no existe una evaluación de desempeño entre los colaboradores para poder ayudarlos a través de capacitación y guías a los que lo necesiten. Por tal razón, las evaluaciones de desempeño se enfocan en la contribución de los conocimientos de la competencia en las distintas áreas de desempeño, procesos responsabilidades, contribución, nivel de compromiso y calidad. Así como también, las posibilidades de desarrollos, protocolos de seguridad, oportunidades personales, también profesionales y potenciales.

Con la pregunta 16 (OBET1) dio a conocer un valor de 0,458 en la falta de metas estratégicas por parte de la empresa a los colaboradores para que les permita evaluar el desempeño laboral.

Las metas estratégicas, aportan una visión integral de la empresa, entiende cómo se desarrolla la empresa y ayuda a organizar prioridades y acciones a seguir, facilitando así la gestión y funcionamiento de la empresa. Facilite las decisiones estratégicas para resolver problemas críticos y alinear su negocio para el éxito esperado.

3.1 Discusión

El coeficiente Rho de Spearman ayuda a demostrar la agrupación lineal y comprobación de hipótesis, bajo un rango paramétrico establecido en el análisis de investigación. Desde 0 es correlación nula, de 0,001 a 0,00198 correlación positiva muy baja, de 0,2 a 0,39 correlación positiva baja, de 0,4 a 0,69 correlación moderada positiva, 0,7 a 0,89 correlación alta positiva, 0,9-0,99 correlación muy alta y 1 correlación alta y perfecta (Flores Flores et al., 2021).

La hipótesis 1 ($Rho=0,761$; $p=0,00$) demostró una correlación positiva alta en el plan de personal tiene efectos positivos en el logro de la meta estratégica de la empresa. Según Altındağ et al., (2018) el plan de desarrollo personal es una estrategia que permite definir metas a alcanzar en un determinado período de tiempo y las acciones necesarias para alcanzarlas. Por otra parte, Chakraborty & Biswas (2019), recalcaron que la planificación de la plantilla describe los perfiles necesarios para los distintos puestos, define los roles y responsabilidades de cada trabajador, establece los procedimientos a seguir para conseguir la plantilla ideal, desde la selección del personal hasta la contratación, y olvida un documento que forma a estos trabajadores sin sus condiciones de trabajo y políticas salariales.

La hipótesis 2 ($Rho=0,752$; $p=0,00$) dio a conocer una corrección positiva alta en el análisis y diseño de puestos tiene efectos positivos en el logro de la meta estratégica. Bibi (2019), indaga que, los profesionales actúen de manera proactiva, necesita información sobre las personas y las necesidades de la organización. Pero Mervat et al. (2018), recalcaron que las actividades de recursos humanos se basan en la información disponible sobre los vacantes, por lo que el trabajo es la esencia de la productividad empresarial, a su vez el diseño del lugar de trabajo implica un enfoque global que debe tener en cuenta muchos factores diferentes, entre ellos se destaca el espacio, las condiciones ambientales, los diversos elementos o componentes necesarios para realizar las labores de manera efectiva.

La hipótesis 3 ($Rho=0,809$; $p=0,00$) demostró una correlación positiva alta en el plan de desarrollo de carrera tiene efectos positivos en el logro de objetivos estratégicos de la empresa. De acuerdo con Aina & Ata (2020), la planificación de carrera es el proceso de establecer objetivos profesionales e identificar tanto los pasos a seguir como los recursos que se deben asignar para alcanzar esos objetivos, es decir, para las pequeñas y medianas empresas (PYME), se acuerda un plan de carrera para cada empleado, teniendo en cuenta los objetivos e intereses del empleado, la experiencia laboral y las habilidades. También Mervat et al. (2018), mencionaron que el talento

humano representa los pilares fundamentales de una organización para lograr su visión, misión y objetivos estratégicos de negocio. Por lo tanto, es importante mantener estrategias efectivas para atraer y retener talento dentro de la empresa y brindar a los empleados la oportunidad de desarrollar sus planes de carrera profesional.

La hipótesis 4 ($Rho=0,769$; $p=0,00$) dio a conocer una correlación positiva alta en el plan de sucesión tiene efectos positivos en el desempeño laboral de la empresa. Según Castro & Delgado (2020), la planificación de la sucesión corporativa es una estrategia a largo plazo que las empresas quieren utilizar en respuesta a la rotación de empleados que desempeñan funciones clave dentro de la empresa. También Mendoza et al. (2021), indicaron que la sucesión empresarial es un tema muy importante que debe abordarse de manera sistemática para que suceda de forma natural y gradual, en lugar de como una acción inmediata para resolver el problema. La forma en que se lleva a cabo el proceso depende del tamaño y la estructura organizativa de cada empresa. Sin embargo, recomendamos que todas las empresas se preparen para el proceso de sucesión.

La hipótesis 5 ($Rho=0,845$; $p=0,00$) dio a conocer una correlación positiva alta en la gestión del talento tiene un efecto positivo en el desempeño laboral. Masri & Suliman (2019), mencionaron que la gestión del talento humano es un conjunto de procesos que una organización implementa a través de su departamento de Recursos Humanos para atraer, contratar, incorporar nuevos empleados y retener a los que ya forman parte de la organización. Por otra parte, Meyers (2020), dijo que la gestión del talento es o debería ser una gran preocupación de los gerentes, directores generales y directores de personal de las organizaciones. Esta gestión es fundamental en un mercado globalizado altamente competitivo donde las organizaciones se diferencian cada vez más por su capital humano.

La hipótesis 6 ($Rho=0,76$; $p=0,00$) dio a conocer una correlación positiva alta en los objetivos estratégicos de la empresa tienen efectos positivos genera un impacto positivo en el desempeño laboral. Para Álvarez et al. (2018), dijeron que, una meta estratégica es un objetivo o meta desarrollado a nivel estratégico que una organización busca alcanzar dentro de un período de tiempo determinado. Se puede decir que los objetivos determinan lo que es realmente importante en una estrategia organizacional. Por lo tanto, se basan en la visión, misión y valores de la organización y determinan las acciones y los medios para alcanzarlos. Sobre todo, los objetivos estratégicos deben ser claros, coherentes, medibles y alcanzables (Mendoza et al., 2021). Sin embargo, la realización de evaluaciones de desempeño nos permite medir las competencias y habilidades de nuestros empleados y orientar y guiar a cada empleado para empoderar y crecer profesionalmente (Castro et al., 2020; Na-Nan et al., 2018). Por tal motivo, la importancia de la evaluación del desempeño laboral es permitir que los empleados y supervisores identifiquen y analicen las áreas en las que se puede mejorar el desempeño. También es una oportunidad importante para reforzar o aclarar las expectativas (Dixit & Arrawatia, 2018).

La hipótesis 7 ($Rho=0,552$; $p=0,00$) dio a conocer una correlación moderada y positiva en el desempeño laboral en la empresa genera un impacto positivo como ventaja competitiva en el

mercado de lácteos. Para Hongal & Kinange (2020), la realización de evaluaciones de desempeño nos permite medir las competencias y habilidades de nuestros empleados y orientar y guiar a cada empleado para empoderar y crecer profesionalmente. Permitir evaluar a los empleados, comparar una evaluación con otra para ver cómo han crecido y se han involucrado más en la empresa, o cómo se han gestionado mejor sus funciones y responsabilidades. Por otra parte, Son et al. (2020), mencionaron que, la importancia de la evaluación del desempeño laboral es permitir que los empleados y supervisores identifiquen y analicen las áreas en las que se puede mejorar el desempeño. También es una oportunidad importante para reforzar o aclarar las expectativas.

Tabla 7. Prueba de hipótesis Rho de Spearman.

Hipótesis	Rho de Spearman	Valor P	Grado de Correlación	Decisión
H1. El plan de personal tiene efectos positivos en el logro de las metas estratégicas de la empresa.	0,671	0,000	Alta positiva	Soportada
H2. El análisis y diseño de puestos tiene efectos positivos en el cumplimiento de las metas estratégicas.	0,752	0,000	Alta positiva	Soportada
H3. El plan de desarrollo de carrera tiene efectos positivos en el logro de objetivos estratégicos de la empresa.	0,809	0,000	Alta positiva	Soportada
H4. El plan de sucesión tiene efectos positivos en el desempeño laboral de la empresa.	0,769	0,000	Alta positiva	Soportada
H5. La gestión del talento humano tiene un efecto positivo en el desempeño laboral.	0,845	0,000	Alta positiva	Soportada
H6. Los objetivos estratégicos de la empresa generan un impacto positivo en el desempeño laboral.	0,767	0,000	Alta positiva	Soportada
H7. El desempeño laboral en la empresa genera un impacto positivo en la ventaja competitiva del mercado de lácteos.	0,552	0,000	Moderada positiva	Soportada

Fuente: Elaboración propia.

4. Conclusiones

En conclusión, mediante la revisión literaria, la gestión del talento humano en una empresa trae muchos beneficios a la organización, debido a que permite administrar el desempeño óptimo de los colaboradores con una visión clara de las habilidades necesarias para el éxito. También tiene ventajas mejorar la moral, la disponibilidad de los colaboradores y el aumento de la eficacia y eficiencia en las organizaciones. Por tal razón, va de la mano con el desempeño laboral debido a que permite una apreciación sistemática en el desempeño de cada persona en el área laboral y el potencial de desarrollo futuro.

Como resultado en el análisis factorial exploratorio, los principales factores de la gestión del talento humano y el desempeño laboral fue el plan del personal, análisis y diseño de puestos, plan de desarrollo de carrera, plan de sucesiones y gestión del talento. Sin embargo, existen falencias

en los factores de objetivos estratégicos, eficaz actuación y ventaja competitiva debido a que no existe conocimiento adecuado por parte de los colaboradores sobre la trayectoria importante de la empresa, falta de evaluaciones desempeño a los colaboradores y jefes de la empresa, metas estratégicas a los colaboradores que les permita medir el desempeño laboral y capacitación que les ayude en el desarrollo profesional.

Por lo consiguiente, en el análisis Rho de Spearman, prueba de hipótesis dio a conocer una correlación alta positiva en los factores que influyen en el desempeño laboral y la gestión del talento humano, por ende, es importante abarcar desde la definición de las responsabilidades claves para cada puesto en la empresa de lácteos Maribella, hasta el seguimiento del progreso, el cumplimiento y las evaluaciones formales trimestrales, semestrales o anuales, según las necesidades de la organización.

Referencias

- Acurio Armas, J. A., Álvarez Gómez, L. K., Manosalvas Gómez, L. R., & Amores Burbano, J. E. (2020). Modelo de gestión del talento humano para la empresa Contigo S.A. del Cantón Valencia, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 93–100.
- Adnan, A. Z., Ahman, E., Disman., Yuniarsih, T., Fattah, N., Suwatno., & Hadi Senen, S. (2022). Model Of Employee Performance Development Based On Talent Management At Pt Pertamina Ru-Vi Balongan Indramayu West Java. *Journal of Positive School Psychology*, 6(6), 8960–8970.
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233–240. <https://doi.org/10.1177/23409444211009528>
- Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance. *Sustainability*, 12(20), 8372. <http://dx.doi.org/10.3390/su12208372>
- Alcas Zapata, N., Alarcón Diaz, H. H., Venturo Orbegoso, C. O., Alarcón Diaz, M. A., Fuentes Esparrell, J. A., & López Echevarria, T. I. (2019). Tecnoestrés docente y percepción de la calidad de servicio en una universidad privada de Lima. *Propósitos y Representaciones*, 7(3), 231. <https://doi.org/10.20511/pyr2019.v7n3.388>
- Altındağ, E., Çirak, N. Y., & Acar, A. Z. (2018). Effects of Talent Management Components on the Employee Satisfaction. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018(July), 1–20. <https://doi.org/10.5171/2018.895618>
- Álvarez, B. V., Indacochea, B. S., Álvarez, A. A., Figueroa, M. L., & Yoza, N. R. (2018). Gestión del talento humano orientado al modelo de evaluación de desempeño de los servidores públicos. *Polo Del Conocimiento*, 3(1), 182–196.
- Baharin, N., & Hanafi, W. (2021). Effects of Talent Management on Employee Retention : A Case Study of Hospitality Industry. *Global Business and Management Research*, 10(3), 697–707.

- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relations*, 29(6), 640-663. <https://doi.org/10.1108/01425450710826122>
- Bibi, M. (2019). Impact of talent management practices on employee performance: an empirical study among healthcare employees. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 22-32.
- Castro, Luna, & Erazo. (2020). Human Talent Management for work improvement in Solidarity Bank. *Dialnet*, 22(1), 184-203.
- Castro, O., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2215(2), 684-703. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107
- Chakraborty, D., & Biswas, W. (2019). Evaluating the impact of human resource planning programs in addressing the strategic goal of the firm: An organizational perspective. *Journal of Advances in Management Research*, 16(5), 659-682. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2019-0007>
- Chimborazo, L. E., Vaca, H. F., Pazmiño, M. I., & Cepeda, R. E. (2017). La responsabilidad social empresarial y el desarrollo sostenible: un estudio exploratorio en consumidores y empresas de calzado de la provincia de Tungurahua. *Revista Publicando*, 122, 905-920. https://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/viewFile/972/pdf_719
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540-566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Dixit, S., & Arrawatia, M. (2018). The Impact of Talent Management on Job Satisfaction and Employee Performance in Public Sector Banks of Rajasthan. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 6(1), 425-435.
- Ejovwokeoghene, M., Yewande, O. A., Oluseye, O., & Joseph, O. (2018). Talent Management as a Determinant of Firm Performance: A Conceptual Approach. *Business & Social Sciences Journal (BSSJ)*, 3(1), 21-32.
- Ekhsan, M., Parashakti, R., & Sudiro, A. (2020). *Talent Management and Employee Retention: The Partial Mediating Role of Organizational Commitment*. <https://doi.org/10.4108/eai.26-9-2020.2302690>
- Flores, C., Huanca, R., Quispe, I., & Apaza, J. (2021). Desempeño laboral y su relación con la planificación de personal en la empresa Cineplanet S.A. Juliaca. *Polo Del Conocimiento*, 6(9), 282-301. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i9.3024>
- Flores Flores, A. J., Lavín Verástegui, J., & Castillo Hernández, L. (2021). El capital estructural y relacional en el desempeño organizacional del sector público en el estado de Tamaulipas (México): Un análisis factorial exploratorio y correlacional usando Rho de Spearman. *Acta Universitaria*, 31(2020), 1-16. <https://doi.org/10.15174/au.2021.2810>
- Guzmán-Castillo, A., Bustos, N., C., Zavala, S., W., & Castillo-Navarrete, J. L. (2022). Inventario SISCO del estrés académico: revisión de sus propiedades psicométricas en estudiantes universitarios. *Terapia Psicológica*, 40(2), 197-211. <https://doi.org/10.4067/S0718-48082022000200197>

- Hongal, P., & Kinange, D. U. (2020). A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance- An Empirical Review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10(01), 64–71. <https://doi.org/10.31033/ijemr.10.1.12>
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75–95. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
- Latukha, M., & Veselova, A. (2019). Talent management, absorptive capacity, and firm performance: Does it work in China and Russia? *Human Resource Management*, 58(5), 503–519. <https://doi.org/10.1002/hrm.21930>
- Ledesma, R., Ferrando, P., & Tosi, J. (2019). Uso del Análisis Factorial Exploratorio en RIDEP. Recomendaciones para Autores y Revisores. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación-e Avaliação Psicológica*, 52(3). <https://doi.org/10.21865/ridep52.3.13>
- Martínez-Narváez, Á. S., Erazo-Álvarez, J. C., Narváez-Zurita, C. I., & Erazo-Álvarez, C. A. (2021). Modelo de Gestión para un Centro de revisión técnico vehicular. *Cienciamatria*, 7(12), 807–837. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.450>
- Masri, N., & Suliman, A. (2019). Talent Management, Employee Recognition and Performance in the Research Institutions. *Studies in Business and Economics*, 14(1), 127–140. <https://doi.org/10.2478/sbe-2019-0010>
- Mendoza, A., Liliana, E., Javier, P., & Pérez, L. (2021). La Administración del Talento Humano en las Pymes en el Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(2), 2309–2318. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i2.436
- Mensah, J. K. (2019). Talent Management and Employee Outcomes: A Psychological Contract Fulfilment Perspective. *Public Organization Review*, 19(3), 325–344. <https://doi.org/10.1007/s11115-018-0407-9>
- Mervat Ismail, L., & Dorgham, L. (2018). Talent Management and Its Effect on Organization Performance among Nurses at Shebin El -Kom Hospitals. *International Journal of Nursing*, 5(2). <https://doi.org/10.15640/ijn.v5n2a10>
- Meyers, M. C. (2020). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100703. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100703>
- Na-Nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2018). Factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 35(10), 2436–2449. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2017-0117>
- Obando, M. (2020). Training of Human Talent and Productivity: a Literary Review. *ECA Sinergia*, 11(2528–7869), 166–173.
- Robert, D., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600–615. <https://doi.org/10.1108/01437730510633692>

- Sestri Goestjahjanti, F., Novitasari, D., Hutagalung, D., Asbari, M., Supono, J., & Pembangunan, S. (2020). Impact Of Talent Management, Authentic Leadership And Employee Engagement On Job Satisfaction: Evidence From South East Asian Industries Quality Management Strategies View Project Hr Management View Project Dewiana Novitasari Journal Of Critical Reviews I.
- Shahi, T., Farrokhsheresht, B., Taghipourian, M. J., & Aghajani, H. A. (2020). Behavioral factors affecting talent management: Meta-synthesis technique. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(1), 117–137. <https://doi.org/10.22059/IJMS.2019.283845.673684>
- Son, J., Park, O., Bae, J., & Ok, C. (2020). Double-edged effect of talent management on organizational performance: the moderating role of HRM investments. *International Journal of Human Resource Management*, 31(17), 2188–2216. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443955>
- Wolor, C. W., Khairunnisa, H., & Purwana, D. (2020). Implementation talent management to improve organization's performance in Indonesia to fight industrial revolution 4.0. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(1), 1243–1247.
- Zulqurnain, A., Madeeha, B., & Aqsa, M. (2019). Managing Organizational Effectiveness through Talent Management and Career Development: The Mediating Role of Employee Engagement. *Journal of Management Sciences*, 6(1), 62–78. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1906105>

AUTORES

Edy Mauricio Chicaiza Caizaguano. Estudiante de la Universidad Técnica de Ambato.

Camila Noemi Salazar Aguilar. Estudiante de la Universidad Técnica de Ambato.

Howard Fabian Chávez Yépez. Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, Magister en Administración en la Universidad San Francisco de Quito. Docente a tiempo completo en la Universidad Técnica de Ambato dicta las cátedras de aplicación de la mercadotecnia | y II. Promoción y Publicidad marketing internacional. Actualmente se ocupa en el cargo de director Académico de la Universidad Técnica de Ambato.

INFORMACIÓN

Conflicto de intereses

El autor(es) declara(an) que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Agradecimientos

N/A

Nota

El artículo es original de los autores precedente de estudios en proceso que no han sido aún publicados.