

La gestión del talento humano y su impacto en el desempeño laboral en QUEVIAL EP**(Original)****Human talent management and its impact on labor performance at QUEVIAL EP****(Original)**

Ariana Alexandra Calvache Montesdeoca. Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Máster en Administración de Empresas. Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Ecuador.

acalvachem@uteq.edu.ec 

Recibido: 30-08-2024/Aceptado: 14-02-2025

Resumen

La gestión del talento humano consiste en crear una conexión intrínseca entre la empresa con sus políticas y los trabajadores con sus habilidades. Su propósito es explotar la relación de ambas partes para lograr un desempeño organizacional adecuado que se mide en el logro de los objetivos. En el artículo se analiza la incidencia, en el 2023, de la gestión del talento humano y del desempeño organizacional en la empresa QUEVIAL EP del cantón Quevedo. La metodología aplicada se basó en un enfoque descriptivo, que expuso una serie de eventos y criterios, que reflejaron los factores más relevantes en correspondencia con el objetivo planteado. Mediante la realización de la entrevista, las encuestas y la observación directa se generó información primaria fundamental. Los resultados indicaron que la gestión del talento humano responde a la organización y a los recursos disponibles para su ejecución, así como a la reacción de los colaboradores ante la ausencia de un liderazgo o de representatividad que vele por la situación económica y los aspectos que afectan a la gestión interna. Se establece que es necesario, para mejorar el desempeño organizacional, exponer las observaciones de los

colaboradores mediante una gestión del talento humano que vincule tanto las necesidades institucionales como las de los trabajadores.

Palabras clave: administración de empresa; gestión de recursos humanos; empresa pública; desempeño organizacional.

Abstract

Human talent management consists of creating an intrinsic connection between the company with its policies and the workers with their skills. Its purpose is to exploit the relationship of both parties to achieve an adequate organizational performance that is measured in the achievement of objectives. The article analyzes the incidence, in 2023, of human talent management and organizational performance in the company QUEVIAL EP in the canton of Quevedo. The methodology applied was based on a descriptive approach, which exposed a series of events and criteria, which reflected the most relevant factors in correspondence with the stated objective.

Fundamental primary information was generated through interviews, surveys and direct observation. The results indicated that the management of human talent responds to the organization and the resources available for its execution, as well as to the reaction of the collaborators to the absence of leadership or representativeness to watch over the economic situation and the aspects that affect internal management. It is established that it is necessary, in order to improve organizational performance, to expose the observations of the collaborators through a human talent management that links both the institutional needs and those of the workers.

Keywords: business administration; human resources management; public enterprise; organizational performance.

Introducción

La gestión de recursos humanos es una importante disciplina empresarial centrada en atraer, desarrollar, motivar y retener empleados. Esta área no solo se encarga de las tareas del personal administrativo, sino que también juega un papel estratégico en la organización. La importancia de una gestión de recursos humanos eficaz radica en su capacidad para influir directamente en el desempeño organizacional y fomentar un ambiente de trabajo que promueva la productividad, la innovación y la satisfacción de los empleados. A nivel mundial, la gestión de recursos humanos se ocupa de las políticas y estrategias generales que afectan a toda la organización.

Esto incluye el desarrollo de políticas de recursos humanos que se correspondan con los objetivos estratégicos de la empresa, el análisis de las tendencias globales de la fuerza laboral y la alineación con las regulaciones laborales locales e internacionales. Las decisiones tomadas en este nivel tienen un impacto significativo en la competitividad y sostenibilidad de la organización en el mercado nacional e internacional.

En Latinoamérica, la gestión de recursos humanos se centra en prácticas y políticas implementadas a nivel departamental o de unidad de negocio. Este nivel incluye la implementación de programas de capacitación, de desarrollo profesional, de evaluación del desempeño y políticas de compensación y beneficios que motiven a los empleados. Estas prácticas incluyen el desarrollo profesional y de habilidades mediante una evaluación del desempeño y a través del salario y de beneficios como base para retener el talento.

En el Ecuador, la gestión de recursos humanos se centra en la interacción personal y en el desarrollo personal de cada empleado. Esto incluye la capacitación, la tutoría, la resolución de

conflictos y los beneficios para empleados: un enfoque para garantizar que cada trabajador se sienta valorado, motivado y alineado con los objetivos de la organización.

Las organizaciones que gestionan su capital humano de manera más eficaz y eficiente, tienen más probabilidades de alcanzar sus metas y objetivos organizacionales y es más probable que tengan un desempeño organizacional sostenible. El crecimiento y el éxito de cualquier empresa depende de posicionar a los empleados adecuados, que posean las habilidades adecuadas, en el lugar y momento correctos, de forma tal que los empleados talentosos sean vistos como los principales recursos que conducen a ventajas competitivas sostenibles y a una actuación destacada.

La Empresa Pública Municipal de Transporte Terrestre, Tránsito, Seguridad Vial y Terminal Terrestre del Cantón Quevedo, QUEVIAL EP, constituida legalmente en Ecuador según el artículo 322 del COOTAD (Resolución Administrativa No. 777-AQ-GADMQ-22, 2023), desempeña un papel crucial en la regulación del tránsito, del transporte terrestre y de la seguridad vial en la parroquia La Esperanza del cantón Quevedo.

A pesar de su relevancia en la comunidad, se evidencian deficiencias notables en el área del talento humano. La gestión del talento humano, como enfoque estratégico, se erige como un componente esencial para maximizar el rendimiento y la contribución de los empleados a la organización. La Empresa QUEVIAL EP enfrenta una serie de desafíos, marcados por la dificultad para establecer una relación clara entre las prácticas de gestión del talento y el desempeño organizacional. Por ello, en el artículo se analiza la incidencia de la gestión del talento humano y del desempeño organizacional en la empresa QUEVIAL EP del cantón Quevedo, en el 2023.

Materiales y métodos

La investigación tuvo un enfoque descriptivo, que permitió observar el comportamiento de las variables de investigación. En la etapa preparatoria del estudio, se obtuvo información referente de los beneficios, a través de la entrevista y la encuesta a todo el personal de la planta, para obtener información primaria y se utilizaron registros para obtener datos precisos sobre la temática de estudio.

La población objeto para la presente investigación (289 funcionarios) estuvo conformada por los empleados administrativos, técnicos y operativos de la empresa pública municipal QUEVIAL EP (tabla 1).

Tabla 1. Población objeto de estudio de la empresa pública QUEVIAL EP

N°	Denominación	Sujetos
1	Administrativo	60
2	Asesor	10
3	Técnico	27
4	Operativo	3
5	Agente civil de tránsito	189

Fuente: elaboración propia.

En la revisión documental se trabajó con artículos científicos, libros, tesis, ponencias y demás documentos técnicos y/o científicos, a partir de los cuales se extrajo la información pertinente para la construcción del marco teórico y conceptual.

El método inductivo-deductivo permitió arribar a conclusiones generales, establecer requerimientos específicos sobre las variables cualitativas de las dimensiones del estudio, así como formar conceptos, desde la revisión de teorías referidas a la investigación, después de obtener toda la información necesaria.

También fue de suma importancia la observación directa que permitió identificar las condiciones y el ambiente laboral en el que se desenvuelve el personal, así como los puestos de trabajo existentes y posibilitó la interacción con los involucrados en el tema de investigación: empleados, directivos y personal de campo (agentes).

Los instrumentos de investigación permitieron recabar la información pertinente sobre la ejecución del proceso de contratación y evaluación de los servidores y así evidenciar cómo se llevó a cabo la contratación con el perfil para los objetivos de la institución. Además, se obtuvo información sobre la gestión del talento humano, para lo cual se realizaron entrevistas al gerente y al jefe de talento humano.

Los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa, fueron tabulados y procesados a través del uso de la hoja de cálculo Excel de Microsoft Office 2013 y con el empleo de técnicas de la estadística descriptiva. Para el procesamiento de la información documental, se utilizó el procesador de texto Word de Microsoft Office 2013 y el formulario de Google (Google Form).

Análisis y discusión de los resultados

La gestión del talento humano influye directamente en el desempeño organizacional, lo que indica que una gestión efectiva del talento humano contribuye al aumento de la productividad, a la satisfacción laboral y a la retención de empleados; por otro lado, promueve la innovación, mejora la cultura organizacional y tiene un impacto positivo en el desempeño de la empresa. Otro aporte es que expone la importancia de adaptarse a los cambios del entorno empresarial; por ello, las organizaciones que adoptan prácticas modernas y efectivas de gestión del talento humano están mejor posicionadas para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades.

La entrevista al gerente de QUEVIAL EP expone una realidad latente al interior de la empresa pública: por un lado, la exigencia de la calidad del servicio y el apoyo dentro de su competencia a los empleados; por otro, la falta de recursos para hacer frente a los sueldos y salarios; a lo que se adicionan las necesidades que como empresa tienen. En este análisis hay que considerar que ella genera recursos que no son administrados de forma independiente, sino que, para cubrir sus necesidades, depende de su entidad superior (Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) cantonal). Esto ha tenido un impacto en el que el área de talento humano, la que en conjunto con la parte administrativa, realiza gestiones para elevar el desempeño organizacional a fin de continuar brindado el servicio de forma oportuna.

La entrevista al jefe de talento humano demuestra que desde esa dependencia se trabaja en lograr cambios significativos, pero también establece dos variables: el recurso económico y la resistencia a los cambios como fundamentales en el momento de realizar estrategias en beneficio de la empresa. Estas variables exponen una debilidad en la cadena administrativa y de mando; sin embargo, desde esa dependencia se realizan exámenes para evaluar el desempeño de los colaboradores a fin de tomar las medidas correspondientes que sirvan para mantener un equipo idóneo en la empresa para su correcto funcionamiento. Este desempeño laboral es tomado y medido al momento de evaluar al personal, lo que implica la existencia de procesos que velan el accionar de los trabajadores como resultado de la gestión del talento humano.

El medio empresarial enfoca sus recursos en la gestión del talento humano. Esta se ha convertido en un factor neurálgico para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones, pues aspectos como la globalización, los avances tecnológicos y los cambios demográficos están transformando la manera en que las empresas gestionan a sus empleados.

La gestión del talento humano es un elemento funcional de toda organización, el que se encarga de la administración eficiente de los recursos humanos y de sus capacidades para la ejecución de sus funciones. Mediante una gestión de calidad del talento humano, se promueve el desempeño laboral exitoso con miras a que el personal se sienta comprometido con los objetivos, la misión, la visión, la cultura y las políticas de la empresa en pos de obtener el éxito empresarial (Gaspar, 2021).

Se ha demostrado que la relación entre la satisfacción de los empleados y el desempeño laboral es directa, creciente y fuerte (Cantú et al., 2023): una actitud positiva ante la satisfacción laboral puede generar un efecto positivo en el desempeño de los empleados (Mora & Mariscal, 2019). De ahí que esta categoría sea considerada una fortaleza esencial para las organizaciones, convirtiéndose en una condición esencial para conseguir resultados sostenibles en el tiempo (Bautista et al., 2020).

Sin embargo, otros enfoques están dirigidos hacia el ambiente en las empresas, las áreas de trabajo, así como las herramientas que se utilizan para trabajar, por lo que exponen que en el ambiente laboral muchos trabajadores no cuentan con estrategias y herramientas de afrontamiento a sus labores rutinarias. Según Amaya et al. (2021):

(...) se puede ver cómo el agotamiento influye en el rendimiento laboral, teniendo en cuenta que el agotamiento es sinónimo de desgaste ya sea físico o emocional, debido a la sobrecarga de obligaciones, sentirse exhausto frente a una rutina o situación específica, por ello, está relacionado directamente entre el estrés laboral y el desempeño organizacional, puesto que los trabajadores con un nivel alto de agotamiento no tendrán un buen desempeño en su trabajo, esta es una variable que es observable en bastantes

organizaciones, ya que actualmente los horarios son extendidos, la sobrecarga laboral es muy pesada y los salarios no suelen ser los indicados. (p.11)

Factores que influyen en el desempeño organizacional

El 55 % de los funcionarios de la empresa QUEVIAL EP mostró insatisfacción de trabajar en la institución; por el contrario, el 33 % de sus empleados manifestó estar satisfecho y apenas el 12 % indicó sentirse muy satisfecho de laborar en tal institución pública. El bajo nivel de satisfacción de los empleados en torno a la pertinencia del trabajo, da muestras de una crisis institucional generalizada.

La mayor parte de los funcionarios encuestados (46 %) indicaron que su trabajo aporta mucho al desarrollo institucional de la organización; en cambio, el 36 % de los empleados refirió que su trabajo aporta medianamente al desarrollo empresarial; a diferencia del 18 % restante que mencionó que su trabajo como funcionarios de la empresa contribuye muy poco a dicho progreso. Esto demuestra que los empleados están conscientes de la importancia de su trabajo.

Los encuestados (43 %) mencionaron que nunca se han evidenciado oportunidades en beneficio de la fuerza laboral de la empresa, a diferencia del 39 % que revela que a veces se han hecho notorias las oportunidades para el desarrollo de habilidades y competencias, así como se observa que el 18 % considera que siempre han existido. Como puede inferirse, dichas oportunidades no han sido debidamente encaminadas, lo que hace que los empleados no les den el valor que corresponde.

El 52 % de los encuestados indica que la comunicación y la transparencia acerca de las oportunidades de desarrollo profesional son a veces confusas, mientras que el 33 % indica que esta comunicación es muy confusa. En contraste, solo el 15 % muestra que ambas categorías en

torno a oportunidades de desarrollo profesional son totalmente claras y transparentes. Lo antes expuesto demuestra que la empresa debe mejorar ambos aspectos para todo el personal.

La empresa QUEVIAL EP presenta varias insuficiencias en cuanto al desempeño organizacional: más de la mitad de sus funcionarios (55 %) indicaron sentirse insatisfechos de trabajar en la institución, a pesar de que el 46 % de estos empleados señalan que su trabajo aporta mucho al desarrollo institucional de la organización.

Los encuestados mencionaron en un 65 % que la empresa brinda a veces suficiente apoyo y recursos para el crecimiento y desarrollo profesional. Lo antes expuesto se explica porque la institución no brinda suficientes oportunidades en beneficio de la fuerza laboral, tanto es así, que el 43 % de las encuestas revela el desconocimiento sobre este tema por parte de los empleados.

El 52 % de las encuestas demuestra que la comunicación y la transparencia acerca de las oportunidades de desarrollo profesional son a veces confusas. Por otra parte, se identificó que el 73 % indica que la empresa a veces fomenta un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo continuo. Muchos de los encuestados están de acuerdo a que los factores económicos tienen un impacto perjudicial en el desempeño organizacional de la empresa. La confirmación positiva de mejoras en las políticas ha ayudado a la empresa a funcionar mejor. Estos resultados confirman que los cambios en el entorno externo influyen significativamente en la capacidad de las organizaciones para sobrevivir y prosperar, según plantea Ruiz et al. (2021).

Aunque la empresa funciona en un escenario altamente politizado, resultaba fascinante observar que su cultura organizativa animaba al personal a contribuir positivamente al funcionamiento de la institución. Por otra parte, existen muchas dudas e incertidumbres sobre los recursos organizativos que permitirían al personal desempeñar eficazmente sus responsabilidades, lo que posibilitaría que la empresa contara con los recursos humanos para

cumplir sus objetivos. También se expresó preocupación sobre la estructura organizativa y su capacidad para satisfacer las necesidades de la organización.

Las capacitaciones mostraron un vínculo directo con la predicción del desempeño de los trabajadores. Esta situación ha persistido debido a la ausencia de recursos para la ejecución de programas de formación y capacitación continuos que permitan que los funcionarios adquieran nuevos conocimientos, y potenciar su desarrollo profesional. A nivel gubernamental, las políticas de gestión de motivación laboral potencian los conocimientos, habilidades y destrezas de sus trabajadores y, al mismo tiempo, contribuyen al desempeño laboral. Una fuerza laboral adecuadamente capacitada y administrada constituye una fuente de ventaja competitiva (Ruiz et al., 2022).

Si bien estos conceptos son objetivos, no abarcan la generalidad del problema. El clima organizacional se relaciona positivamente con el desempeño laboral, pues la primera variable interviene en la comunicación, en las buenas relaciones, en generar ambientes físicos con las condiciones necesarias para poder trabajar, en el liderazgo, en los buenos salarios y en las motivaciones de crecimiento profesional. Todos ellos crean un clima positivo y armónico, que influye en el cumplimiento de las metas y en el desarrollo del desempeño laboral. Por ello, se deben implementar mecanismos de medición para saber dónde existen los obstáculos, superarlos y mejorar como organización (Pinedo & Delgado, 2020).

En este contexto, los factores que influyen en el desempeño organizacional de la empresa QUEVIAL EP son más complejos que en otras instituciones. Se tiene el factor de la comunicación, el apoyo de la institución al trabajador, la valoración del trabajo, la posibilidad de ascenso, los escasos recursos para brindar herramientas de trabajo y el pago de salarios puntuales. Todo esto se suma al clima organizacional tenso, que afecta el estado de ánimo de los

trabajadores ya que los sitúa en un ambiente sumido en la incertidumbre, basado en la carencia de recursos que no son suficientes ni oportunos.

De acuerdo con esta realidad, se coincide con lo resaltado por Pinedo y Delgado (2020) en cuanto a que el clima organizacional afecta el desempeño organizacional por factores como la comunicación, las buenas relaciones entre compañeros y directivos, un ambiente físico sin las condiciones necesarias para poder trabajar, el poco liderazgo e insuficiente resolución de problemas, menores salarios y la poca motivación por el crecimiento profesional por mérito. A esto se suma en la actualidad el tema delincriminal, la baja estima a los colaboradores y la débil situación económica actual de los GAD.

Conclusiones

1. Actualmente la gestión del talento humano atraviesa claras deficiencias relacionadas con la escasez de recursos económicos, con la ausencia de programas de capacitación continua, además del debilitamiento de la capacidad de liderazgo, entre otros desafíos que hacen que el desempeño organizacional no sea el ideal o, al menos, el necesario para que la empresa se desarrolle adecuadamente.

2. La empresa se enfrenta a factores que han incidido de forma negativa en el desempeño organizacional de forma directa como la carencia de recursos que produce insatisfacciones y la comunicación confusa. Asimismo, consideran que a veces existe el ambiente adecuado para el desarrollo y que los valoran en cierto modo. De esa forma, se concluye que el ambiente laboral y los recursos son los factores más relevantes para los trabajadores.

3. La institución no ha logrado aplicar estrategias para la gestión del talento humano, pues las encuestas revelan que la empresa nunca ha invertido en programas de capacitación y

que la mayoría de los empleados no reciben reconocimientos por su desempeño, lo que ratifica la escasa gestión del talento humano investigada.

Referencias bibliográficas

Amaya, I. M., Manchego, M. L., Otálora, H. Y. & Ramírez, N. (2021). El estrés laboral y su influencia en el desempeño organizacional. *POLIANTEA*, 16(28), 8-12.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8182654.pdf>

Bautista, R., Cienfuegos, R. & Aquilar, J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista Científica de Administración Valor Agregado*, 7(1), 54-60.

<https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>

Cantú, N. S., Pedraza, N. A. & Madero, S. M. (2023). Relación del clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño del capital humano en dependencias de educación superior.

Formación Universitaria, 16(4), 11-20.

<https://www.scielo.cl/pdf/formuniv/v16n4/0718-5006-formuniv-16-04-11.pdf>

Gaspar, M. F. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del Conocimiento* 6(8), 318-329.

<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2942>

Mora, J. L. & Mariscal, S. M. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7 (Edición Especial), 1-11.

<https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1307/123>

Pinedo, C. J. & Delgado, J. M. (2020). Clima organizacional en el desempeño organizacional de las instituciones públicas. *Horizonte Empresarial*, 7 (2), 213-226.

<https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/1486>

Resolución Administrativa No. 777-AQ-GADMQ-22. (2023). Quevedo.

<https://quevialep.gob.ec/wp-content/uploads/2023/12/RESOLUCION-DE-DIRECTORIO-Nro.-QUEVIAL-EP-004-2023.pdf>

Ruiz, S., Aguilar, C. M., Olivas, H., Ruiz, J., Flores, P. & Cueto, R. E. (2021). Motivación:

Buen desempeño laboral de los trabajadores de la gestión pública. *Ciencia Latina*

Revista Multidisciplinar, 5(3), 3805- 3823. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.564