



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO BASADO EN SU DESEMPEÑO EN LABORATORIOS
FINLAY**

SUSTENTADO POR:

**BESSY CAROLINA MEJIA NORIEGA
ZOLANLLY ALEJANDRA TEJADA REGALADO**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

SAN PEDRO SULA, CORTES, HONDURAS, C.A.

MARZO, 2026

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA FACULTAD DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO BASADO EN SU DESEMPEÑO EN LABORATORIOS
FINLAY**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN**

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ASESOR

LUIS JIMENEZ PINEDA

MIEMBROS DE LA TERNA:

**CARLOS EDUARDO ALVARENGA
COLORADO**

MARÍA ELENA MORAZÁN BARRIENTOS

HERNÁN ANTONIO REYES VALLECILLO

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2026
Bessy Carolina Mejía Noriega
Zolanly Alejandra Tejada Regalado

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN SU DESEMPEÑO EN LABORATORIOS FINLAY

**Bessy Carolina Mejía Noriega
Zolanly Alejandra Tejada
Regalado**

Resumen

Las organizaciones reconocen que la gestión del talento humano representa un factor fundamental para alcanzar mejores niveles de desempeño, compromiso y desarrollo profesional, por lo que su fortalecimiento se ha convertido en una necesidad dentro de la organización. Siendo el objetivo principal de este trabajo diseñar una propuesta de mejora orientada a fortalecer la gestión del talento humano, mediante el análisis de las variables desarrollo y carrera, liderazgo organizacional y cultura de desempeño. Enmarcándolo es una investigación con enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, transeccional y correlacional-causal. Aplicando un instrumento de recolección de datos a 26 colaboradores en posiciones de mandos medios, con el propósito de conocer su percepción sobre la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral. Destacando que los resultados evidenciaron una percepción moderada favorable, identificando fortalezas en el desempeño laboral y oportunidades de mejora en el liderazgo organizacional, la evaluación del desempeño y los procesos de desarrollo interno. Concluyendo que el fortalecimiento de la gestión del talento humano constituye una oportunidad para mejorar el compromiso, el desarrollo profesional y la efectividad laboral.

Palabras claves: (gestión del talento humano, desempeño laboral, liderazgo organizacional, promoción interna).



GRADUATE SCHOOL

PROPOSAL TO IMPROVE THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT BASED ON THEIR PERFORMANCE IN LABORATORIOS FINLAY

**Bessy Carolina Mejía Noriega
Zolanly Alejandra Tejada
Regalado**

Abstract

Organizations recognize that human talent management represents a fundamental factor to achieve better levels of performance, commitment and professional development, which is why its strengthening has become a necessity within the organization. The main objective of this work is to design an improvement proposal aimed at strengthening human talent management, through the analysis of the variable's development and career, organizational leadership and performance culture. Framing it is research with a quantitative approach, non-experimental, transactional and correlational-causal. Applying a data collection instrument to 26 employees in middle management positions, with the purpose of knowing their perception of human talent management and its impact on job performance. Highlighting that the results showed a moderate favorable perception, identifying strengths in work performance and opportunities for improvement in organizational leadership, performance evaluation and development processes. Concluding that strengthening human talent management constitutes an opportunity to improve commitment, professional development and work effectiveness.

Keywords: (human talent management, job performance, organizational leadership, internal promotion).

DEDICATORIA

El presente informe de investigación lo dedico, en primer lugar, a Dios, por darme la vida, la fortaleza y la sabiduría necesaria para alcanzar esta meta.

A mi madre Apolinaria, por su amor incondicional, sus sacrificios y su apoyo constante a lo largo de mi vida, siendo siempre mi mayor ejemplo de esfuerzo y perseverancia.

A mi esposo Adalid, por su comprensión, paciencia y apoyo incondicional durante todo este proceso, por motivarme a seguir adelante y creer siempre en mis capacidades.

Y finalmente a mis hijos Lucas y Andrés, quienes son mi mayor inspiración, mi motor y la razón principal para superarme cada día y luchar por un mejor futuro.

BESSY CAROLINA MEJIA NORIEGA

Primeramente, a Dios, por permitirme culminar este proceso académico, brindándome la fortaleza, sabiduría y la paciencia necesaria para alcanzar un meta más en mi vida.

A mi pareja, Edwin, por su apoyo absoluto, por creer en mí, incluso en los momentos más difíciles y por acompañarme en cada paso de este camino.

Y, de manera muy especial, a mi madre, quien ha dedicado su vida a apoyarme, guiándome con amor y enseñándome que el aprendizaje es un camino constante que nunca debe abandonarse.

ZOLANLLY ALEJANDRA TEJADA REGALADO

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro agradecimiento a la Universidad Tecnológica Centroamericana por brindarnos la oportunidad de formar parte de su programa de postgrado.

A cada uno de los catedráticos que, con dedicación y compromiso, compartieron sus conocimientos, experiencias y enseñanzas a lo largo de cada asignatura, aportando de manera invaluable a nuestra preparación académica y profesional.

Extendemos nuestro agradecimiento a nuestro asesor metodológico Ing. Luis Jiménez por su guía, consejos y constante apoyo durante el desarrollo de nuestra Tesis. Su comprensión y acompañamiento fueron fundamentales en nuestro proceso académico.

Y finalmente un agradecimiento especial a nuestro asesor temático Mtr. Wilson Rodríguez por su orientación, dedicación y tiempo invertido en la revisión y guía de esta investigación.

BESSY CAROLINA MEJIA NORIEGA

ZOLANLLY ALEJANDRA TEJADA REGALADO

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
ÍNDICE DE CONTENIDO	ix
INDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	xiii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.1 Enunciado del problema.....	5
1.3.2 Formulación del problema.....	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO	7
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	9
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO	9
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO.....	11
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO	14
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	15
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	17
2.3.1 BASES TEÓRICAS.....	17
2.3.1.3 Teoría de la Calidad Total.....	23
2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS	24
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	28
2.4 MARCO LEGAL.....	29
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	30
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	30
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	32

3.1.2	ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	33
3.1.3	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	34
3.1.4	HIPÓTESIS.....	36
3.2	ENFOQUE Y MÉTODOS.....	36
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.3.1	POBLACIÓN.....	39
3.3.2	MUESTRA	40
3.3.3	TÉCNICAS DE MUESTREO	40
3.4	TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	40
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN	40
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS	41
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS	41
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		42
4.1	INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	42
4.2	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	42
4.2.1	ANÁLISIS CUALITATIVO	48
4.2.2	RESULTADOS CUANTITATIVOS	51
4.3	ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS	66
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		69
5.1	CONCLUSIONES	69
5.2	RECOMENDACIONES.....	71
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		72
6.1	NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	72
6.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	72
6.3	ALCANCE DE LA PROPUESTA	73
6.4	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO	73
6.4.1	DESCRIPCIÓN	73
6.4.2	DESARROLLO	75
6.5	MEDIDAS DE CONTROL	85
6.6	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	87
6.7	PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO	90

6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA.....	93
6.9. PLAN DE COMUNICACIÓN Y SOCIALIZACION	94
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	98
ANEXOS	101

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Favorabilidad por variable.....	44
Figura 3. Favorabilidad por dimensión.....	46
Figura 1. Género de los participantes	48
Figura 2. Rango de Edad de los participantes.....	49
Figura 3. Distribución de la muestra según área.....	49
Figura 4. Antigüedad en la Empresa.....	50
Figura 5. La empresa brinda oportunidades de crecimiento profesional	51
Figura 6. La empresa ofrece oportunidades de capacitación para mi desarrollo	51
Figura 7. Considero que mi esfuerzo se traduce en mejores resultados	52
Figura 8. Siento que estoy aprendiendo nuevas habilidades en mi puesto actual.....	52
Figura 9. Tengo oportunidades claras de ascensos/promoción dentro de la organización	53
Figura 10. La cultura de la empresa fomenta activamente el aprendizaje continuo	53
Figura 11. Mi jefe reconoce mi desempeño.....	54
Figura 12. El liderazgo de la organización es usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros	54
Figura 13. El liderazgo de la organización contribuye al logro de los resultados	55
Figura 14. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo	55
Figura 15. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo	56
Figura 16. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta exigencia.....	56
Figura 17. Mi jefe inmediato me trata con respeto	57
Figura 18. Siento que soy escuchado y que toman en cuenta mi opinión	57
Figura 19. Hay metas y objetivos claramente definidos en mi área de trabajo	58
Figura 20. Las recompensas se otorgan de manera justa.....	58
Figura 21. El logro de metas es valorado en la organización	59
Figura 22. Las recompensas que ofrece la Empresa son importantes para mi	59
Figura 23. Los criterios utilizados para medir el desempeño reflejan mis responsabilidades reales	60
Figura 24. Comprendo bien cuales son los indicadores claves que evalúan mi trabajo	60
Figura 25. Conozco que se espera de mi desempeño.....	61
Figura 26. Los sistemas de evaluación de desempeño son objetivos	61
Figura 27. Mantengo conversaciones frecuentes con mi líder sobre mi rendimiento, más allá de una evaluación anual.....	62
Figura 28. Los procesos de la empresa me permiten trabajar con eficiencia	62
Figura 29. Siento que la presión por obtener resultados no afecta mi bienestar.....	63
Figura 30. Cumpló con los objetivos establecidos por la Empresa.	63
Figura 31. Mantengo niveles de productividad aceptables por la Empresa.....	64
Figura 32. Considero que el trabajo realizado es de calidad.....	64
Figura 33. Realizo mis tareas en tiempo y forma	65
Figura 34. Al final de la jornada planifico las actividades del siguiente día	65

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Gestión de Talento Humano para el desempeño laboral y el éxito empresarial.	2
Ilustración 2. Historial de Rotación Laboratorios Finlay 2025	8
Ilustración 3. Teoría de las Expectativas de Vroom	18
Ilustración 4. Modelo básico de CO	22
Ilustración 6. Esquema de variables método Cuantitativo	33
Ilustración 7. Esquema de enfoque metodológico	37
Ilustración 8. Flujograma de actividades del plan de comunicación y socialización	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Prueba de Hipótesis HG.....	12
Tabla 2. Componentes de la Teoría de Expectativa.....	19
Tabla 3. Niveles del modelo CO.....	21
Tabla 4. Ciclo PHVA.....	24
Tabla 5. Metodologías desarrolladas en la Teoría de las Expectativas de Vroom	25
Tabla 6. Metodologías Desarrolladas por Robbins y Judge	27
Tabla 7. Condiciones Legales Laboratorios Finlay	29
Tabla 8. Conceptualización de variables	31
Tabla 9. Matriz de congruencia	32
Tabla 10. Matriz de Operacionalización de Variables con el método Cuantitativo.	34
Tabla 11 Plan de Diseño de la Investigación del Método Cuantitativo.....	38
Tabla 12. Matriz de Favorabilidad por variable.....	43
Tabla 13. Matriz de Favorabilidad por dimensión de las variables	45
Tabla 14. Resultados de favorabilidad por variable.....	67
Tabla 15. Medición de capacitación en Liderazgo	85
Tabla 16. Medición del manual de buenas prácticas de Liderazgo	86
Tabla 17. Medición Coaching Organizacional	86
Tabla 18. Propuesta de mejora enfocada en el fortalecimiento del liderazgo organizacional	88
Tabla 19. Propuesta de fortalecimiento enfocada en Cultura del desempeño	89
Tabla 20. Presupuesto para implementación	90
Tabla 21. Indicadoras de impacto organizacional.....	91
Tabla 22. Costo-beneficio organizacional	92
Tabla 23. Concordancia de los segmentos.....	93
Tabla 24. Plan de comunicación y socialización	96

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial caracterizado por altos niveles de competitividad, innovación constante y exigencia de calidad, el desempeño del talento humano se ha convertido en un factor determinante para el logro de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2017). Las empresas que gestionan de manera eficiente a su personal fortalecen su productividad, capacidad de adaptación y sostenibilidad.

El desempeño laboral se refiere al grado en que los colaboradores cumplen con sus funciones y aportan al logro de los objetivos organizacionales. De acuerdo con Chiavenato (2009), el desempeño del talento humano no depende únicamente de las competencias individuales, sino también de las condiciones organizacionales que influyen en la conducta y motivación de los trabajadores.

Entre las variables organizacionales que inciden directamente en el desempeño del talento humano se encuentran el desarrollo y carrera, los estilos de liderazgo y la cultura de desempeño. Bass y Avolio (2006) sostienen que los estilos de liderazgo influyen en la motivación y el compromiso de los colaboradores, favoreciendo mejores niveles de desempeño.

Bajo este enfoque, resulta pertinente analizar cómo estas variables se manifiestan en Laboratorios Finlay y de qué manera influyen en el desempeño del talento humano, con el propósito de identificar oportunidades de mejora en la gestión organizacional.

El presente estudio se estructura en seis capítulos que abordan el planteamiento del problema, el marco teórico, el marco metodológico, el análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones, culminando con una propuesta de mejora de la gestión del talento humano en Laboratorios Finlay, orientada a fortalecer el desempeño laboral mediante acciones estratégicas en desarrollo y carrera, en los estilos de liderazgo y en la cultura de desempeño.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La gestión del talento humano se ha consolidado como un eje estratégico dentro de las organizaciones, ya que su correcta aplicación permite alinear las competencias y capacidades de los colaboradores con los objetivos institucionales. Según Chiavenato (2009), esta gestión no solo se centra en la administración de personal, sino en desarrollar, motivar y retener a los trabajadores, buscando maximizar su contribución al logro de los resultados organizacionales.

Como señala Ramírez, Chacón y Valencia:

La gestión del talento humano, es indispensable para el éxito organizacional, pues las iniciativas de dichas gestiones permiten entender el papel de los recursos humanos empresarial como factor de competitividad pues se adopta una orientación estratégica que, en el planteamiento de los procesos, se ajustan, son congruentes para lograr el fin de la organización, crear la mejor empresa y mejorar la calidad de vida laboral, (Ramírez, Chacón, Valencia, 2018, como cito Sánchez, 2018).

Según Ramírez (2018), la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico, responde al cómo aplicar los procesos del talento humano, decidiendo la estrategia organizacional. Por tal razón la gestión del talento humano define cómo los procesos se alinean y apoyan a la estrategia de la empresa.

La gestión del talento humano ha sido abordada por diversos autores, lo que permite comprender con mayor claridad su importancia y el impacto que genera en el desempeño:

Ilustración 1. Gestión de Talento Humano para el desempeño laboral y el éxito empresarial.

Autor & Año	
(Sánchez M, & García M, 2017).	La actividad humana es un elemento que no se puede prescindir en el mundo de la empresa, de tal forma que el éxito de las organizaciones modernas radica de una manera importante en la capacidad de integrar a los trabajadores en los proyectos empresariales de las compañías.
(Caldera R, 2007)	Recursos humanos se encarga del trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.
(Mallar M, 2010)	La gestión de talento humano no es más que aquellos procesos que están dirigidos al cliente interno, los cuales son indispensables para el cumplimiento de cada uno de los procesos que comprometen la misión de la empresa.

Continúa

(Alles M, 2009)	La gestión de talento humano debe considerarse como un proceso de dirección o estratégico.
(Hernández S, 2006)	El término empresa se deriva de la palabra emprender, que significa iniciar cosas grandes y difíciles. Aunque el concepto de empresa ha ido evolucionando en el tiempo, existe un debate respecto a su utilización como sinónimo de organización.
(Robinson E. & Curtis H, 1994)	Las empresas son una unidad productiva de servicio que constituida según normativas prácticas o legales, se conforma por recursos y se vale de un plan de acción para lograr su cometido.
(Mendez J, 2015)	La Gerencia de Recursos Humanos juega un papel preponderante, ya que debe garantizar en el proceso de incorporación del personal, encontrar las personas más idóneas de acuerdo a los requerimientos de la alta Gerencia y las necesidades de la organización.
(Castro K, et al. 2020).	El desempeño laboral, la eficiencia es el principal elemento de la organización a cumplir en cuanto a las posibles necesidades que esta requiere: La consecución de objetivos institucionales, competitividad (habilidades y capacidad laboral), personal con alto nivel de motivación y capacitado, calidad de vida, políticas, éticas y comportamientos
(Chiavenato I. 2002)	Los objetivos específicos de la gestión del talento humano están los siguientes: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados y Administrar el cambio.
(Mora, 2013)	Los objetivos generales que servirán para alcanzar la eficiencia en la organización son: Atraer y desarrollar para así poder potencializar las capacidades, destrezas.

Fuente: Gaspar-Castro, (2021), Gestión de Talento Humano para el desempeño laboral y el éxito empresarial.

El desempeño laboral, por su parte, se refiere al grado en que los empleados cumplen eficientemente con sus funciones y responsabilidades, aportando al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Robbins y Judge (2018), destacan que el desempeño depende tanto de las habilidades individuales como de factores organizacionales, tales como liderazgo, organización del trabajo y oportunidades de desarrollo profesional.

Evaluación de desempeño: la evaluación permite identificar debilidades en la competencia del empleado, problemas en sus relaciones con otros o con respecto a las funciones que desempeña, necesidad que desempeña, necesidades de reconocimiento, entre otros asuntos determinantes para el mejoramiento (Atehortúa, Bustamente, Valencia, 2008, págs. 160-161).

De este modo, la gestión del talento humano y el desempeño laboral se encuentran

estrechamente vinculados: una gestión efectiva potencia la motivación, satisfacción y compromiso de los colaboradores, lo que se traduce en un mejor rendimiento y en el fortalecimiento de la competitividad organizacional.

Como señalan Hackman y Oldham (1980):

“La claridad en las funciones, la autonomía y la retroalimentación constante son elementos que mejoran la motivación y el desempeño de los trabajadores” (Hackman, 1980, pág. 45).

Mintzberg, (2009) afirma: “Cuando las tareas se estructuran de forma clara y coordinada, con roles y responsabilidades bien definidos, se optimiza el flujo de trabajo, lo que contribuye a la eficiencia operativa y al logro de los resultados organizacionales” (pág. 87).

En el ámbito de la gestión del talento humano, el desarrollo y la planificación de carrera se consideran herramientas estratégicas que impactan directamente en el desempeño laboral. Diversos autores han señalado que las oportunidades de crecimiento profesional no solo fortalecen las competencias individuales, sino que también incrementan el compromiso organizacional y productividad. Como señala Armstrong (2020):

Las organizaciones que implementan sistemas estructurados de desarrollo y gestión de carrera logran potenciar las capacidades técnicas y conductuales de sus colaboradores, incrementando su nivel de compromiso y motivación hacia los objetivos institucionales. El desarrollo continuo no solo mejora las habilidades individuales, sino que contribuye a elevar el desempeño colectivo y la competitividad organizacional. (2020, pág. 312) De manera complementaria, Noe (2019) sostiene que cuando los empleados perciben que existen oportunidades claras de crecimiento profesional y aprendizaje dentro de la organización, muestran mayores niveles de satisfacción y desempeño; por el contrario, la falta de planes de desarrollo genera desmotivación, rotación de personal y bajo rendimiento laboral.

En consecuencia, el desarrollo y la carrera profesional constituyen factores determinantes en el fortalecimiento del desempeño laboral, ya que influyen directamente en la motivación, permanencia y productividad del talento humano dentro de la organización.

Los estilos de liderazgo también afectan el desempeño del talento humano, es importante considerar la evidencia que vincula el desarrollo de competencias y el empoderamiento de los colaboradores con el desempeño y el compromiso organizacional. Martínez y López (2020) afirman:

Investigaciones recientes han demostrado que estilos de liderazgo centrados en el desarrollo de competencias y empoderamiento de los colaboradores están asociados con un aumento significativo

en el desempeño individual y colectivo. Estos estudios resaltan que el liderazgo no solo debe enfocarse en la supervisión de tareas, sino en la creación de entornos motivadores que promuevan el desempeño óptimo. Asimismo, se indica que los líderes que fomentan la participación activa, ofrecen retroalimentación constante y reconocen los logros de su equipo contribuyen a fortalecer la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral, lo que se traduce en un mejor rendimiento organizacional y en la consecución efectiva de los objetivos estratégicos de la empresa (Martínez, A. & López, B., 2020, pág. 88).

Denison (2018) sostiene que:

Las organizaciones que desarrollan una cultura orientada al desempeño logran alinear valores, creencias y comportamientos de los colaboradores con los objetivos estratégicos institucionales. Una cultura enfocada en resultados, acompañada de procesos constantes de retroalimentación y reconocimiento del logro, fortalece el compromiso del personal y eleva los niveles de desempeño laboral. Por el contrario, cuando la cultura organizacional carece de una orientación clara hacia el desempeño, se generan prácticas laborales fragmentadas que afectan negativamente la productividad y la efectividad organizacional (Denison D. R., 2018)

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 Enunciado del problema

En el contexto actual, caracterizado por un entorno empresarial altamente competitivo y en constante cambio, Laboratorios Finlay enfrenta el desafío de maximizar el desempeño de su talento humano, recurso clave para la eficiencia, la productividad y el logro de los objetivos organizacionales. No obstante, la empresa carece de un modelo integral de gestión del talento humano que articule de manera efectiva el desarrollo y carrera, los estilos de liderazgo y la cultura de desempeño.

La ausencia de estrategias claras en estas áreas puede generar descoordinación en las tareas, falta de motivación, bajo compromiso y limitaciones en el desarrollo profesional, afectando directamente la eficiencia y los resultados organizacionales. Por lo tanto, resulta necesario identificar cómo estas variables independientes influyen en el desempeño del talento humano y proponer un modelo de mejora que permita optimizar la gestión del personal, fortalecer sus capacidades y alinear su rendimiento con los objetivos estratégicos de la organización.

1.3.2 Formulación del problema

Laboratorios Finlay ha logrado mantenerse operativo y competitivo dentro del sector farmacéutico gracias al compromiso y conocimiento técnico de su personal. Sin embargo, en los

últimos años se han evidenciado situaciones relacionadas con la gestión del talento humano, tales como la ausencia de un sistema formal de evaluación del desempeño, oportunidades limitadas de desarrollo profesional y una estructura organizativa que no siempre facilita la coordinación eficiente de las tareas. En la actualidad, la organización cuenta con indicadores clave de desempeño (KPI) que permite evaluar de forma anual los resultados por nivel organizacional, principalmente en los mandos medios, no obstante, se evidencia la necesidad de extender esta evaluación a la totalidad de los cargos, con el fin de disponer de un diagnóstico integral que facilite la definición de planes de acción oportunos y alineados con las brechas de desempeño identificadas.

Con el propósito de hacer un estudio a profundidad a la situación problema, es importante responder a la siguiente pregunta:

¿El desempeño del talento humano en Laboratorios Finlay esta influenciado por el desarrollo y carrera, los estilos de liderazgo y la cultura de desempeño?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿El desarrollo y carrera contribuyen al desempeño del talento humano en Laboratorios Finlay?
2. ¿Podemos considerar que los estilos de liderazgo potencian la gestión del talento humano?
3. ¿Las condiciones actuales de gestión del talento humano fortalecen la cultura del desempeño?
4. ¿Se puede elaborar un plan de mejora del desempeño del talento humano?

1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

1. Diseñar una propuesta de mejora en la gestión del talento humano orientada a fortalecer el desempeño laboral en Laboratorios Finlay.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Analizar la contribución del desarrollo y carrera al desempeño del talento humano en Laboratorios Finlay.
2. Identificar los estilos de liderazgo que contribuyen desarrollo del talento humano.
3. Evaluar si las condiciones actuales de gestión del talento humano fortalecen la cultura de desempeño.
4. Proponer un plan de mejora del desempeño del talento humano, que permita optimizar la gestión del talento humano en Laboratorios Finlay.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Laboratorios Finlay cuenta con la necesidad de analizar el impacto que la gestión del talento humano tiene en el desempeño organizacional, considerando dimensiones claves, la adecuada articulación entre el desarrollo y carrera, los estilos de liderazgo y la cultura de desempeño.

Una inadecuación del talento humano puede generar incrementos significativos en los costos asociados a rotación de personal, ausentismo laboral y reprocesos; cuales afectan directamente la rentabilidad de la empresa (Judge, 2009). La ausencia de sistemas formales de evaluación, desarrollo y carrera definidos y estilos de liderazgo efectivos pueden provocar desmotivación y bajo compromiso, incrementando los costos derivados de la contratación y capacitación continua de personal. En este sentido la investigación permitirá identificar oportunidades de mejora que contribuyen a optimizar el uso de los recursos humanos y financieros de la organización.

Los siguientes datos de rotación evidencian que, aunque existen meses con niveles bajos o nulos de rotación (febrero y diciembre), se presentan picos relevantes como los meses de abril (5), junio (5) y agosto (4), lo que refleja una inestabilidad intermitente en la permanencia del talento humano dentro de la organización.

Ilustración 2. Historial de Rotación Laboratorios Finlay 2025



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa, resultados de cierre de año LFSA.

Esta variabilidad en la rotación sugiere que empresa enfrenta salidas recurrentes del personal lo que impacto directamente en los costos operativos y administrativos asociados al proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de los nuevos colaboradores. Desde la perspectiva de costos, cada proceso de reemplazo de personal implica una inversión en tiempo, recursos financieros y esfuerzo organizacionales, adicional de los costos indirectos derivados de la curva de aprendizaje, disminución temporal de la productividad y riesgo de errores operativos. Aun cuando los valores de rotación no son tan elevados la recurrencia mensual evidencia una oportunidad de mejora en la gestión del talento humano.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

En esta sección de la investigación se analiza la situación actual como ser macroentorno, microentorno y análisis interno, lo cual se desarrolla con el propósito de comprender de manera integral el contexto en que opera la organización y las condiciones internas que inciden en la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Para ello, se adapta un enfoque estructurado que permite examinarlo, en primer lugar, el macroentorno de como el desempeño del talento humano es considerado a nivel global. En segundo lugar, se analiza el microentorno, referido a condiciones del entorno nacional referente al desempeño del talento humano. Y por último el tercer lugar, el análisis interno de la empresa, que referente se puede obtener. El desempeño del talento humano es el motor del rendimiento organizacional y un activo estratégico.

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

En la actualidad la gestión del talento humano constituye un aspecto clave del éxito de una organización en el entorno competitivo en el que interactuamos. Las empresas en este momento tienen conciencia que para estar en ventaja competitiva deben motivar, desarrollar y retener a sus miembros colaboradores excepcionales que posean las destrezas y el potencial para impulsar la innovación y alcanzar los objetivos estratégicos (Según Alfonso, 2025).

De acuerdo con la investigación realizada en Ecuador titulada *“El Talento Humano y la Evaluación del Desempeño en el GAD Municipalidad de Jipijapa”* el 52% de los funcionarios reconoce que los procesos de gestión del talento humano contribuyen a mejorar su rendimiento laboral, mientras que un 32% percibe un impacto limitado y un 17% considera que no influyen en su desempeño (Pino y Lucas, 2025). Estos resultados evidencian que, aunque los procesos de gestión de talento humano tienen efectos positivos aún tiene oportunidades para potencializar sus efectos, es por ello la importancia de profundizar.

Según Tenelema, Plua, Rendon y Rodriguez (2025) en su investigación realizada en Quito, titulada *“Gestión Efectiva del Talento Humano en las PYMES Agrícolas”* menciona que; por otro lado, la evaluación del desempeño es una práctica esencial que permite a las organizaciones medir

objetivamente la contribución de cada empleado para lograr las metas organizacionales.

Hoy en día, los sistemas actuales de evaluación del desempeño incorporan una amplia gama de métricas que no se limitan a la productividad y otros indicadores cuantitativos del desempeño. El cultivo innovador, la colaboración y la alineación de valores se vuelven primordiales.

Por ende, en las PYMES agrícolas en Ecuador, la evaluación del desempeño tiene notable influencia, mayormente en un país cuyo Producto Interno Bruto depende en gran proporción de la exportación de alimentos como cacao, banano, café y rosas. La evaluación de dicho trabajo permite identificar las fortalezas y oportunidades en los procesos productivos, logísticos y de comercio con el fin de optar por la calidad de los productos hacia mercados internacionales altamente exigentes. En el caso del cacao, por ejemplo, la evaluación de la producción agronómica permitirá tener un perfil de calidad para acceder a lugar de consumo premium.

Según Molina-Marím, Oquendo-Lozano, Rodríguez-Garzón, Montoya-Gómez, Vesga-Gómez, Lagos-Campos, Almanza-Payares, Chavarro-Medina, Goenaga-Jiménez, Arboleda-Posada (2015) en su investigación realizada en Colombia, titulada "*Gestión del Talento Humano en Salud Pública*" resaltó que:

(Gestión del talento humano) Del total de encuestados (672), el 78,1% respondió que la institución donde trabajaba tiene un departamento o persona encargada de la gestión del talento humano, el 3,7% dice no tener esta estructura administrativa en la institución y el 18,2% no sabía o no respondió la pregunta. En la pregunta sobre si la institución tenía definidas las competencias requeridas para el cargo que desempeña, el 72,5% respondió de forma afirmativa, el 6,3% dijo que no y el 21,2% no sabía o no respondió.

(Evaluación) Del total de encuestados, el 67,1% afirmó que en la institución existían mecanismos periódicos de evaluación del desempeño, el 10,4% manifestó que no tenían y el 22,5% no sabía o no respondió la pregunta. En cuanto a la periodicidad de esta evaluación, para el 6,4% era mensual, para el 38,4% semestral, para el 11,2% trimestral, para el 9,5% anual y el 34,5% no respondió la pregunta. El 58,5% de los encuestados respondió que siempre o casi siempre se daban a conocer los resultados de la evaluación realizada, el 3,4% sostuvo que algunas veces, el 1,8% nunca y el 36,3% no sabía o no respondió.

Galletas Gullón, una empresa española líder en la industria alimentaria, ha sido reconocida en múltiples estudios por sus prácticas destacadas en gestión del talento humano y por promover condiciones laborales positivas que favorecen el desempeño de sus empleados. En el ranking Merco Talento España 2024, dedicada a evaluar la capacidad de atraer, retener y desarrollar talento, Gullon se posicionó entre las mejores empresas para trabajar, ocupando el puesto #9 dentro del sector alimentario y formando parte del TOP 10 de empresas con mejores políticas de recursos humanos, lo cual pone en manifiesto el compromiso de la organización con el desarrollo profesional, la estabilidad laboral y el bienestar del personal. (Galletas Gullón entre las diez empresas que mejor gestionan el capital humano en España, 2025)

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

En Honduras, la Asociación Hondureña de Planificación de Familia (ASHONPLAFA) ha sido objeto de investigaciones académicas que analizan cómo la gestión del talento humano incide en el desempeño de sus colaboradores. Según (Sanchez, 2021) el estudio concluyó que, debido a la falta de metas alcanzadas en años recientes, se evidenció la necesidad de optimizar los procesos de gestión del talento humano para mejorar los resultados organizacionales, destacando que la implementación de estrategias de recursos humanos impacta directamente la productividad y eficacia del personal.

La investigación (Red de Repositorios Latinoamericanos: Investigación sobre la gestión del talento humano y desempeño laboral en la Asociación Hondureña de Planificación de Familia (ASHONPLAFA)., 2021) evidenció que, en determinados períodos, la organización no logró alcanzar las metas institucionales establecidas, lo cual motivó un análisis interno de los procesos de gestión del talento humano. Entre los principales hallazgos se identificaron debilidades en áreas como la planificación del recurso humano, la capacitación continua, la evaluación del desempeño y la comunicación interna. Estas limitaciones incidieron negativamente en la motivación del personal y, en consecuencia, en su nivel de desempeño y productividad.

Así mismo, el estudio concluyó que la ausencia de estrategias formales de desarrollo y retroalimentación afectó la motivación y eficiencia del personal, mientras que la implementación de prácticas estructuradas de gestión del talento humano contribuye a mejorar la productividad, el

compromiso organizacional y el logro de los objetivos institucionales. (Red de Repositorios Latinoamericanos: Investigación sobre la gestión del talento humano y desempeño laboral en la Asociación Hondureña de Planificación de Familia (ASHONPLAFA)., 2021)

Un estudio realizado (Tesis Académica, Honduras: Incidencia de la gestión del talento humano en la evaluación del desempeño del personal de la firma legal Fortín Lardizábal, S.A. (FORLAR)., 2025) en Tegucigalpa, constituye un antecedente relevante sobre la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. La investigación, de enfoque cuantitativo y diseño correlacional, analizó los principales procesos de gestión del talento humano, tales como la capacitación, la evaluación del desempeño, el clima laboral y la alineación de objetivos individuales con los objetivos organizacionales.

Los resultados evidenciaron una correlación positiva muy fuerte y estadísticamente significativa entre la gestión del talento humano y la evaluación del desempeño del personal, con un coeficiente de correlación de Spearman de $r_s = 0.936$, lo que indica que una mejora en las prácticas de gestión del talento humano se asocia directamente con un mejor desempeño laboral de los colaboradores. Asimismo, el estudio destacó que las estrategias orientadas al desarrollo de competencias, la claridad en la asignación de funciones y la creación de un ambiente laboral motivador influyen positivamente en el compromiso, la eficiencia y la calidad del trabajo del personal.

Tabla 1 Prueba de Hipótesis HG

		Correlaciones		
			Gestión del talento humano	Evaluación del desempeño
Rho de Spearman	Gestión del talento humano	Coeficiente de correlación	1,000	.936***
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	40	40
Rho de Spearman	Evaluación del desempeño	Coeficiente de correlación	.936***	1,000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	40	40

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: (Tesis Académica, Honduras: Incidencia de la gestión del talento humano en la evaluación del desempeño del personal de la firma legal Fortín Lardizábal, S.A. (FORLAR)., 2025)

El estudio concluye que la ausencia de políticas estructuradas de gestión del talento humano puede limitar el desempeño del personal, mientras que la implementación de procesos

formales de desarrollo, evaluación y motivación contribuye significativamente al logro de mejores resultados organizacionales. (Tesis Académica, Honduras: Incidencia de la gestión del talento humano en la evaluación del desempeño del personal de la firma legal Fortín Lardizábal, S.A. (FORLAR,2025).

Una investigación desarrollada por Hernández (2020) en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) tuvo como propósito analizar la relación entre el desarrollo profesional y la satisfacción laboral en docentes universitarios, considerando variables como capacitación continua, actualización académica, oportunidades de ascenso y reconocimiento institucional.

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo-correlacional, aplicando encuestas estructuradas a docentes de distintas facultades. Entre los principales hallazgos se evidenció que la percepción de escasas oportunidades de crecimiento profesional y la inexistencia de rutas claras de carrera impactaban negativamente en la motivación y en el desempeño académico-administrativo del personal docente.

En este sentido, Hernández (2020) señala que:

La falta de programas estructurados de capacitación y rutas claras de carrera genera frustración, menor motivación y limitaciones en el desempeño académico y administrativo de los profesores (2020, pág. 88)

Asimismo, el estudio identificó que aquellos docentes que participaban activamente en programas de formación continua, actualización pedagógica y desarrollo de competencias mostraban niveles más altos de compromiso organizacional, mejor desempeño en sus funciones académicas y administrativas, así como mayor permanencia en la institución. Se observó también que la planificación del desarrollo profesional contribuía a fortalecer la identificación institucional y la calidad del trabajo desempeñado

Tesis de investigación realizada en el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP) sobre la influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral en el INFOP (López, R., & Martínez, A.), institución pública dedicada a la formación y capacitación técnica de recursos humanos en Honduras. El estudio se llevó a cabo mediante un enfoque cuantitativo, aplicando encuestas estructuradas a una muestra de colaboradores de diferentes áreas administrativas y técnicas de la organización.

Para operacionalizar la variable “estilos de liderazgo”, los autores categorizaron las prácticas de los jefes según modelos ampliamente reconocidos en la literatura, distinguiendo entre liderazgo participativo, transformacional, transaccional y autoritario. Por su parte, el desempeño fue evaluado a través de indicadores como cumplimiento de metas, calidad del trabajo, motivación, proactividad y satisfacción laboral.

En palabras de los autores (López, R., & Martínez, A., 2021):

Los estilos de liderazgo participativo y transformacional están positivamente correlacionados con indicadores de desempeño, motivación y satisfacción laboral, mientras que los estilos autoritarios o poco comunicativos se asocian con bajos niveles de compromiso y eficiencia (López, R., & Martínez, A., 2021, pág. 67)

Este hallazgo indica que cuando los líderes promueven la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones, ofrecen retroalimentación continua y fomentan una comunicación abierta y constructiva, se generan entornos laborales más motivadores, colaborativos y adecuados para el logro de resultados.

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

Laboratorios Finlay enfrenta el desafío de consolidar un modelo de gestión del talento humano que articule de forma sistemática las variables claves que inciden en el logro de los objetivos estratégicos de la organización, orientado en examinar las condiciones organizacionales internas que inciden directamente no solo en la gestión del talento humano si no también en el desempeño laboral de los colaboradores, considerando principalmente el desarrollo y carrera, los estilos de liderazgo y la cultura de desempeño. Los estilos de liderazgo; predomina un enfoque orientado a cumplimiento de tareas y resultados a corto plazo y espacios limitados de retroalimentación, esta dinamina reduce las oportunidades de aprendizajes, y por último planes de carrera; no se visualizan trayectorias de crecimiento en la organización. Estos aspectos se respaldan por los resultados más reciente de la encuesta de clima laboral en los cuales se identifican diversas oportunidades de mejora que requieren ser abordadas. Entre los aspectos más relevantes se destaca el trabajo en equipo y la integración inter-áreas; solo el 35 % percibe una cooperación efectiva en sus áreas, y el 31 % considera que recibe apoyo adecuado de otras áreas; esto sugiere

una necesidad de fortalecer la colaboración transversal (fuente propia, 2025).

Adicional, otra de las brechas que impactaron de manera significativa los resultados se relaciona con los procesos entrenamiento y desarrollo, solo el 40 % percibe que existe un plan de capacitación alineado al desempeño, y hay dudas sobre la inducción y soporte a los nuevos ingresos. La formación continua aún no es percibida como una práctica clara y accesible (fuente propia, 2025).

En conjunto estos hallazgos revelan que la gestión del talento humano debe de priorizar estrategias que fortalezcan y brinden lineamientos estratégicos como herramienta clave para el talento humano.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

A continuación, se presentan los principales conceptos que orientan el desarrollo de la investigación, con el propósito de establecer un marco de referencia común que facilite la comprensión. Los términos seleccionados guardan relación directa con la gestión del talento humano, considerando tanto su definición en la literatura especializada como su pertinencia dentro del contexto organizacional en Laboratorios Finlay.

- **TALENTO HUMANO**

Morales (2002), define al talento humano como: “la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño” (Según Chávez y Vizcaíno, 2017, como cito Morales, 2002).

Coffman y González (2002), describen el talento como innato, algo que resalta de los individuos, siempre y cuando se reconozca y utilice, lo que les permite la mejora en toma de decisiones y obtener mejores resultados (Según Chávez y Vizcaíno, 2017, como cito Morales, 2002).

- **DESEMPEÑO LABORAL**

Según Bautista, Cienfuegos y Aguilar, (2020) son acciones y conductas realizadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar el logro de los objetivos propuestos acorde al éxito de las

empresas.

Según Campbell et al, (1990), afirman que el desempeño laboral son acciones y conductas sobresalientes de un colaborador que impulsan el crecimiento de las empresas a través del logro de las metas trazadas por las organizaciones (Según Bautista, Cienfuegos y Aguilar, 2020, como cito Campbell, 1990).

- **LIDERAZGO ORGANIZACIONAL**

Influencia interpersonal ejercida en situaciones y dirigida a través del proceso de la comunicación con el fin de alcanzar alguna meta o metas específicas” (Mur, 2025, como cito Tannenbaum et al., 1961; p. 24).

Consiste en influir en otros, a través de un comportamiento socialmente aceptado, de tal manera que mediante esta influencia se oriente hacia un comportamiento enfocado a objetivos (Según García, 2014, como cito Weibler, 2001).

- **PLAN DE CARRERA**

Conjunto de estrategias y acciones que una empresa implementa para fomentar el desarrollo profesional de sus empleados. Este plan se basa en identificar las habilidades y aspiraciones de los trabajadores y alinearlas con las necesidades de la organización. Así, se crea un camino claro y estructurado para el crecimiento y la promoción interna (González, 2024).

Itinerario formativo y de capacitación personalizada que debe seguir una persona empleada para alcanzar un desarrollo profesional dentro de la organización (Martinez, 2022).

- **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El desarrollo Organizacional (DO) surge como una estrategia sistemática orientada a promover cambios planificados dentro de las organizaciones, con el propósito de incrementar su efectividad y fortalecer el bienestar de sus miembros. En su obra *Organization Development: Strategies and Models*, Beckhard (1969) define el Desarrollo Organizacional como:

Un esfuerzo planificado, que abarca toda la organización y es administrado desde la alta dirección, para aumentar la eficacia y la salud de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos organizacionales, utilizando conocimientos de las ciencias del comportamiento (pág.9)

- **CULTURA DE DESEMPEÑO**

La cultura de desempeño se entiende como el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas dentro de una organización que orientan el comportamiento de sus miembros hacia el logro de resultados y el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Desde el enfoque del comportamiento organizacional, Robbins & Judge (2018) señalan que la cultura organizacional constituye un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distingue de otras organizaciones.

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

2.3.1.1 Teoría de la Expectativa de Victor Vroom (1964)

La Teoría de la Expectativa fue formulada por Victor H. Vroom (1964) en su obra *Work and Motivation*, dentro del enfoque cognitivo de la motivación. A diferencia de las teorías basadas en necesidades, Vroom sostiene que la conducta laboral es el resultado de un proceso racional de evaluación donde el individuo analiza las probabilidades de éxito y el valor de las recompensas asociadas.

Vroom (1964) establece que:

The force of a tendency to act in a certain way depends on the strength of an expectation that the act will be followed by a given outcome and on the attractiveness of that outcome to the individual (pág. 15).

La fuerza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la intensidad de la expectativa de que el acto vaya seguido de un resultado determinado y del atractivo de ese resultado para el individuo (pág. 15)

Esto implica que la motivación en el trabajo depende de la percepción que el colaborador tenga respecto a la relación entre esfuerzo, desempeño y recompensa.

Ilustración 3. Teoría de las Expectativas de Vroom



Fuente: Página de Psicología online <https://www.psicologia-online.com/teoria-de-las-expectativas-de-vroom-formula-y-ejemplos-5118.html>

La teoría se estructura en tres variables fundamentales:

1. **Expectativa (E)**; Es la probabilidad de percibida de que el esfuerzo conducirá a un desempeño exitoso.

Vroom (Vroom, 1964) define expectativa como:

A momentary belief concerning the likelihood that a particular act will be followed by a particular outcome (pág. 17).

Una creencia momentánea sobre la probabilidad de que un acto concreto tenga un resultado concreto (pág. 17)

En términos organizacionales, si el empleado no cree que su esfuerzo generará resultados, su nivel de motivación disminuirá.

2. **Instrumentalidad (I)**; es la percepción de que el desempeño será recompensado.
3. **Valencia (V)**; es el valor que el individuo asigna a la recompensa, una recompensa solo genera motivación si es significativa para quien la recibe.

Tabla 2. Componentes de la Teoría de Expectativa

Componente	Definición teórica	Factores Organizacionales Relacionados	Impacto en el desempeño
Expectativa	Probabilidad percibida de que el esfuerzo generará desempeño	Capacitación, recursos, claridad de metas	Aumenta la confianza y el esfuerzo
Instrumentalidad	Creencia de que el desempeño será recompensado	Evaluación justa, liderazgo transparente	Incrementa compromiso y motivación
Valencia	Valor asignado a la recompensa	Bonos, ascensos, reconocimientos	Determina intensidad del esfuerzo

Fuente de elaboración propia basado en (Work and Motivation, 1964)

Vroom (1964) propone que:

$$\text{Motivación} = \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidad} \times \text{Valencia}$$

Esto significa que, si uno de los tres factores es bajo o inexistente, la motivación disminuye considerablemente.

La teoría de la Expectativa sustenta que el desempeño laboral no depende únicamente de la capacidad técnica del trabajador, sino de su percepción respecto a:

1. La claridad de metas.
2. Las oportunidades de desarrollo profesional.
3. La coherencia entre desempeño y recompensa.
4. El estilo de liderazgo y la retroalimentación recibida.

En contextos organizacionales donde no existen planes claros de desarrollo y carrera, evaluación justa o liderazgo participativo, la expectativa y la instrumentalidad pueden verse afectadas, reduciendo la motivación y, en consecuencia, el desempeño laboral.

2.3.1.2 Modelo teórico de Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge Fundamentación del Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional constituye una disciplina fundamental para el análisis del desempeño laboral dentro de las organizaciones. Este campo ha sido ampliamente desarrollado por Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, quienes en su obra Comportamiento Organizacional presentan un marco conceptual integral que explica cómo los factores individuales, grupales y estructurales influyen en la eficacia organizacional.

Robbins y Judge (2009) definen el comportamiento organizacional como:

Un es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones (pág. 10).

Desde la perspectiva, el desempeño laboral no puede analizarse de manera aislada, sino que debe comprenderse dentro de un sistema dinámico donde interactúan variables psicológicas, sociales y estructurales.

El modelo propuesto por Robbins y Judge se estructura en tres niveles fundamentales:

1. Nivel Individual
2. Nivel Grupal
3. Nivel Organizacional

Cada nivel influye directa o indirectamente en el desempeño laboral.

Tabla 3. Niveles del modelo CO

Nivel de análisis	Definición	Variables principales	Relación con el desempeño
Nivel Individual	Analiza el comportamiento del colaborador de manera particular, considerando sus características personales, actitudes y percepciones.	-Personalidad, valores, percepción, motivación, aprendizaje, actitudes, habilidades.	Determina cómo el trabajador responde a estímulos organizacionales. La motivación, habilidades y actitudes influyen directamente en el rendimiento y productividad.
Nivel Grupal	Examina la interacción entre individuos dentro de equipos o grupos de trabajo.	-Liderazgo, poder e Influencia, comunicación, trabajo en equipo, conflicto, toma de decisiones.	El estilo de liderazgo y la dinámica grupal impactan en la coordinación, cohesión y eficacia del equipo, influyendo en el desempeño colectivo e individual.
Nivel Organizacional	Analiza la estructura y sistemas que regulan el comportamiento dentro de la organización.	-Cultura organizacional, clima organizacional, políticas de RRHH, diseño organizacional, sistemas de evaluación y recompensas.	La cultura y los sistemas organizacionales crean el contexto que potencia o limita el desempeño laboral. Un sistema alineado genera mayor compromiso y resultados.

Fuente de elaboración propia basado en (Comportamiento Organizacional, 2009)

Robbins y Judge (2009) plantean que el desempeño laboral es el resultado de la interacción entre:

$$\text{Factores individuales} + \text{Factores grupales} + \text{Factores organizacionales}$$

Ilustración 4. Modelo básico de CO



Fuente de elaboración propia basado en (Comportamiento Organizacional, 2009)

El modelo muestra que:

- Las características individuales influyen en la motivación.
- El liderazgo modera a la dirección del esfuerzo.
- La cultura organizacional refuerza comportamientos deseados.
- El resultado final es el desempeño laboral y la eficacia organizacional.

Robbins y Judge (2009) consideran que al desarrollo profesional como un elemento clave para fortalecer la motivación y la satisfacción laboral. Las organizaciones que implementan programas de capacitación continua y planes de carrera logran:

- Mayor compromiso organizacional.
- Reducción de rotación.
- Incremento en productividad.
- Mejor clima laboral.

2.3.1.3 Teoría de la Calidad Total

Carro y González (2012) menciona: se acepta la definición de calidad como la “totalidad de los rasgos y características de un proceso o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas” (American Society Quality Control).

La Teoría de la Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés Total Quality Management) es un enfoque comprensivo de la gestión organizacional, centrado en la mejora continua de la calidad de todos los procesos, productos y servicios de una organización. Surgida a mediados del siglo XX, esta teoría se desarrolló con el aporte de varios expertos en calidad, entre ellos W. Edwards Deming, Joseph M. Juran y Philip B. Crosby, quienes enfatizaron la importancia de la calidad como una estrategia clave para la competitividad empresarial y la satisfacción del cliente (Esquivel Moreno, 2024).

El ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) o ciclo de Deming se dirige a la gestión organizacional, el esquema plantea lo siguiente:

Tabla 4. Ciclo PHVA

<i>etapa</i>	<i>especificaciones</i>	<i>herramientas</i>
Planear	Definir el proyecto. Definir el problema. Analizar por qué es importante. Definir indicadores (variables de control)	<i>Brainstorming</i> Registros <i>Flowchart</i> Diagrama de Pareto
	Analizar la situación actual. Recoger información existente. Identificar variables relevantes. Confeccionar planillas de registros. Recopilar datos de interés.	<i>Brainstorming</i> Registros <i>Flowchart</i> Diagrama de Pareto
	Analizar causas potenciales. Determinar causas potenciales. Analizar datos recopilados. Observar la experiencia personal. Tormenta de ideas.	<i>Brainstorming</i> Registros <i>Flowchart</i> Diagrama de Pareto Diagrama de dispersión Diagrama de causa-efecto
	Planificar soluciones. Plantear un lista de soluciones. Establecer prioridades. Preparar un plan operativo.	<i>Brainstorming</i> Gráficos de barras Gráficos circulares
Hacer	Implementar soluciones. Efectuar los cambios planificados.	<i>Brainstorming</i> Gráficos de barras Gráficos circulares
Verificar	Medir los resultados. Recopilar datos de control. Evaluar resultados.	Diagrama de Pareto Gráficos de línea Histogramas Gráficos de control
	Estandarizar el mejoramiento. Efectuar los cambios a escala. Capacitar y entrenar al personal. Definir nuevas responsabilidades. Definir nuevas operaciones y especificaciones.	Diagrama de Pareto Gráficos de línea Histogramas Gráficos de control
Actuar	Documentar la solución Resumir el procedimiento aprendido.	Procedimientos generales Procedimientos específicos Registros e instructivos de trabajo

Fuente: Carro y González, 2012

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

A continuación, se detallan las metodologías utilizadas;

2.3.2.1 Metodología Cuantitativo y matemático de Victor Vroom

Desde la perspectiva sobre la relación esfuerzo, desempeño y recompensa en la Work and

Motivation (Vroom, 1964), desarrolló su teoría bajo un enfoque cuantitativo y matemático, basado en modelos probabilísticos y análisis estadístico-

A diferencia de teorías motivacionales previas, Vroom (1964) utilizó:

1. Modelos matemáticos
2. Análisis de decisión racional
3. Medición de percepciones subjetivas
4. Cálculo de probabilidades

Este enfoque probabilístico y racional sustenta el uso de instrumentos estructurados y análisis estadísticos para evaluar la relación entre variables organizacionales y desempeño laboral.

Tabla 5. Metodologías desarrolladas en la Teoría de las Expectativas de Vroom

<i>Metodología</i>	<i>Descripción técnica</i>	<i>Aplicación en Investigaciones</i>	<i>Aporte Metodológico</i>
Modelo multiplicativo de la motivación	Propone que la motivación es el resultado de la multiplicación entre Expectativa, Instrumentalidad y Valencia (E x I x V).	Permite cuantificar la motivación mediante escalas y análisis estadísticos.	Introduce un modelo matemático formal para estudiar la motivación laboral.
Enfoque probabilístico	Mide la probabilidad subjetiva de que un esfuerzo conduzca a un desempeño y que el desempeño conduzca a una recompensa.	Se aplica en encuestas donde los trabajadores valoran probabilidades percibidas.	Permite evaluar percepciones individuales como variables medibles.
Medición psicométrica de percepciones	Utiliza instrumentos estructurados para medir expectativa, instrumentalidad y valencia.	Uso de escalas tipo Likert en estudios de clima organizacional y desempeño.	Facilita la operacionalización de variables motivacionales.

Modelo de resultados de primer y segundo nivel	Diferencia entre resultados inmediatos (desempeño) u resultados finales (recompensas)	Se aplica en análisis de sistemas de compensación y evaluaciones del desempeño.	Explica relaciones causales dentro de la organización.
Enfoque de toma de decisiones racional	Considera que el individuo elige conductas que maximizan beneficios esperados.	Base para estudios sobre comportamiento organizacional y motivación laboral.	Introduce el análisis racional en la gestión del talento humano.
Metodología correlacional	Estudia la relación entre percepciones motivacionales y desempeño.	Uso de correlación, regresión y análisis multivariado.	Sustenta investigaciones cuantitativas en recursos humanos.
Modelo de fuerza motivacional (Force model)	Calcula la intensidad del esfuerzo esperado según la valoración de resultados.	Aplicado en estudios de productividad y rendimiento.	Permite predecir niveles de desempeño según percepciones.

Fuente de elaboración propia basado en Work and Motivation (Vroom, 1964).

2.3.2.2 Metodología del Ciclo de Deming:

El ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) es un enfoque sistemático para la mejora continua, centrado en la eficiencia y la eficacia de los procesos. Originado en Japón y popularizado por el estadístico W. Edwards Deming, este método es esencialmente un proceso iterativo que se utiliza para lograr y mantener altos niveles de rendimiento y calidad en las organizaciones (Dharma Consulting, 2023).

La esencia del PHVA radica en su carácter cíclico y adaptable. Cada fase está interrelacionada y orientada a generar aprendizaje organizacional a partir de la práctica.

Planificar (P): consiste en definir los objetivos del proceso, identificar los recursos

necesarios y establecer las actividades y responsabilidades. Esta fase implica analizar los riesgos, definir indicadores y establecer los criterios de éxito.

Hacer (H): es la etapa de ejecución del plan. Aquí se ponen en marcha las actividades definidas, se registran los resultados y se generan las evidencias necesarias para el control.

Verificar (V): implica comparar los resultados obtenidos con los objetivos planificados mediante indicadores y auditorías internas. Esta verificación permite identificar desviaciones, oportunidades de mejora o no conformidades.

Actuar (A): es la fase de ajuste y mejora. Se implementan acciones correctivas o preventivas, se actualizan los documentos y se asegura que los cambios se integren en el sistema de gestión (Pérez, 2025).

2.3.2.3 Metodología Cuantitativa y cualitativa de Robbins y Judge:

El enfoque metodológico de Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (2009) se caracteriza por integrar métodos cuantitativos y cualitativos para el estudio del comportamiento organizacional. En su obra, los autores no proponen una única metodología cerrada, sino que sistematizan enfoques empíricos utilizados en la investigación organizacional moderna.

Robbins y Judge (2009) destacan que el comportamiento organizacional es una disciplina aplicada basada en evidencia científica, sustentada en investigaciones empíricas y métodos estadísticos rigurosos.

Tabla 6. Metodologías Desarrolladas por Robbins y Judge

<i>Metodología</i>	Enfoque	Técnicas utilizadas	Aplicación a desempeño
<i>Método científico</i>	Cuantitativo	Hipótesis, análisis estadístico	Validación empírica de relaciones entre variables
<i>Investigación cuantitativa</i>	Medición objetiva	Encuestas, escalas Likert, regresión, escalas psicométricas,	Medición de motivación, liderazgo

		análisis correlacional	y satisfacción
<i>Investigación cualitativa</i>	Interpretativa	Entrevistas, estudios de caso, observación organizacional, análisis documental	Análisis de cultura y clima organizacional
<i>Análisis multinivel</i>	Sistémico	Modelos jerárquicos	Evaluación integral del comportamiento organizacional
<i>Evaluación del desempeño</i>	Aplicado	Evaluación 360, KPIs, evaluación por competencias, metas SMART	Medición de productividad y resultados

Fuente de elaboración propia basado en (Comportamiento Organizacional, 2009)

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

La presente investigación se apoyará en métodos científicos de recopilación de datos, lo cual permitirá recabar la información pertinente del objeto de estudio.

La escala tipo Likert es un instrumento de medición o recolección de datos cuantitativos utilizado dentro de la investigación. Es un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal; consiste en una serie de ítems o juicios a modo de afirmaciones ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. El estímulo (ítem o juicio) que se presenta al sujeto, representa la propiedad que el investigador está interesado en medir y las respuestas son solicitadas en términos de grados de acuerdo o desacuerdo que el sujeto tenga con la sentencia en particular. Son cinco el número de opciones de respuesta más usado, donde a cada categoría se la asigna un valor numérico que llevará al sujeto a una puntuación total producto de las puntuaciones de todos los ítems. Dicha

puntuación final indica la posición del sujeto dentro de la escala (Peña, 2007).

Las actitudes son lo que principalmente se pueden medir con una escala tipo Likert. Los pasos que se requieren seguir en la elaboración de una escala Likert son los siguientes: 1) conocer la actitud o variable a medir, 2) elaborar ítems relacionados con la actitud o variable que se quiere medir, 3) administrar la escala a una muestra de sujetos que van a actuar como jueces, 4) asignar los puntajes a los ítems según su posición positiva o negativa, 5) asignar los puntajes totales a los sujetos de acuerdo al tipo de respuesta en cada ítem, 6) efectuar el análisis de ítems (validación y confiabilidad), 7) construir con base en los ítems seleccionados la escala final, y 8) aplicar la escala final a la población en la cual se validó el instrumento (Peña, 2007).

2.4 MARCO LEGAL

La presente investigación tras la revisión de la normativa vigente, Constitución de la República, Código del Trabajo, Reglamentos Internos del trabajo; no se ha identificado un marco legal específico que regule La Gestión de Talento Humano.

Tabla 7. Condiciones Legales Laboratorios Finlay

VARIABLES	CONDICIÓN	LEYES/CONVENIO	AÑO/MES/DÍA DE PUBLICADO	APARTADO	COMENTARIOS/ACTUALIZACIÓN
Desempeño de talento humano	Dependiente	N/A			
Desarrollo y carrera	Independiente				
Liderazgo organizacional	Independiente				
Cultura de desempeño	Independiente				

Fuente de elaboración propia.

Laboratorios Finlay actualmente no dispone de normas ni políticas internas formalmente establecidas que permitan regular, controlar y gestionar de manera adecuada La Gestión del Talento Humano.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Se ha definido que la investigación seguirá un enfoque cuantitativo, dado que los fenómenos estudiados – Desarrollo y carrera, Liderazgo Organizacional y Cultura de Desempeño – requieren ser comprendidos desde datos medibles.

El diseño del estudio será descriptivo, permitiendo identificar la relación entre las variables independientes y la variable dependiente. Esta elección asegura que la metodología sea coherente con los objetivos específicos y la naturaleza de las variables, integrando instrumentos y técnicas que permitan una recolección de datos precisa y una interpretación fundamentada de los resultados.

Tabla 8. Conceptualización de variables

Método	Variables			
	Nombre	Dependiente	Independiente	Porqué se consideró dependiente o independiente
Método Cuantitativo	Desempeño del talento humano	•		Los resultados de una organización son determinados, influenciados y explicados por la interacción de factores internos y externos; la manera en como se gestiona el talento humano identifica, analiza y responde a estos factores que es fundamental para los objetivos estratégicos.
	Desarrollo y carrera		•	Actúa como la causa o factor explicativo que influye en los resultados, puede ser diseñado, implementados o modificado por la organización para observar y medir el desempeño.
	Liderazgo organizacional		•	Se considera el motor que genera cambios en aspectos del entorno laboral. Se predice o explica las variaciones en resultados específicos, si el liderazgo cambia se espera que los resultados impacten.
	Cultura de desempeño		•	La cultura de desempeño se refiere al conjunto de valores, creencias y comportamientos que promueven la excelencia y la mejora continua dentro de una organización. Esta cultura no solo establece un marco para cómo se realizan las tareas, sino que también influye en la forma en que los empleados interactúan entre sí y se relacionan con los objetivos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Resume de manera clara los procedimientos y técnicas que se aplicarán a cada variable, incluyendo instrumentos, escalas y técnicas de análisis, facilitando la planificación y ejecución del estudio.

A continuación, se presenta la matriz para las tres variables:

Tabla 9. Matriz de congruencia

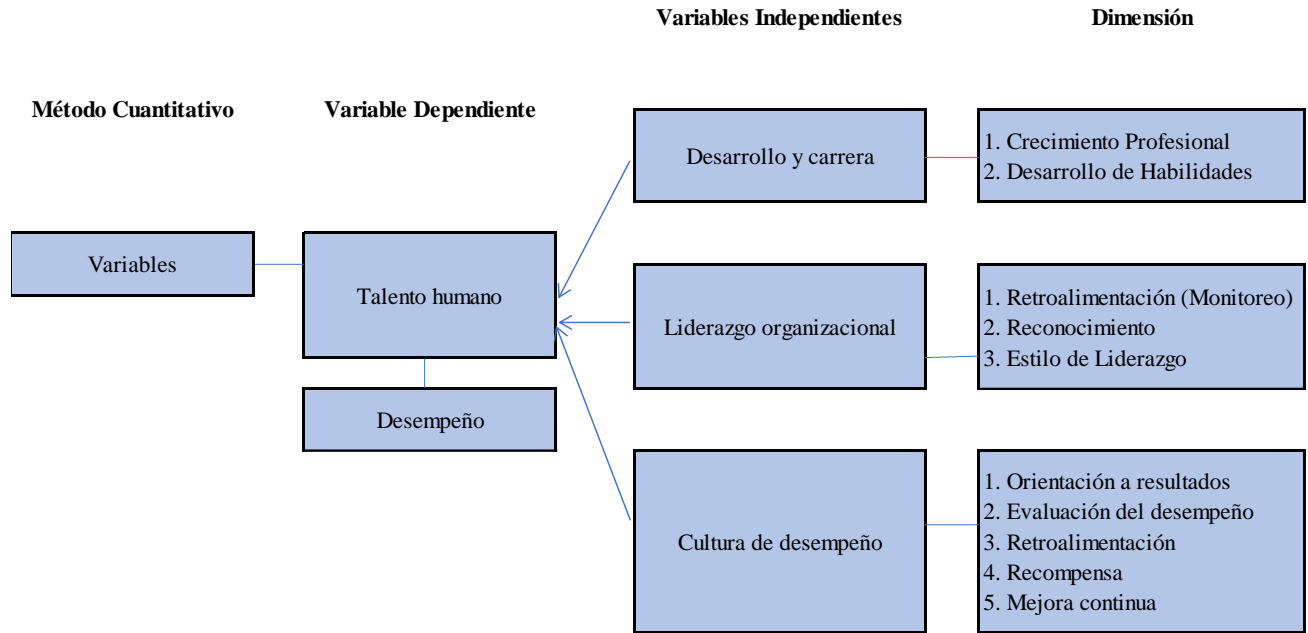
Título de la investigación	Problema	Preguntas de investigación		Objetivos de la investigación		Método	Variables							
		Nº		Nº	Objetivo General		Nº	Objetivos específicos	Independientes			Dependientes		
								Nombre	Escala	Herramienta Instrumentos	Nombre	Escala	Herramienta Instrumentos	
Propuesta de mejora de la gestión del talento humano basado en su desempeño en Laboratorios Finlay	¿El desempeño del talento humano en Laboratorios Finlay esta influenciado por el desarrollo y carrera, los estilos de liderazgo y la cultura de desempeño?	1	¿El desarrollo y carrera contribuyen al desempeño del talento humano en Laboratorios Finlay?	1	Diseñar una propuesta de mejora en la gestión del talento humano basado en el desempeño laboral en Laboratorios Finlay.	Cuantitativo	1	Analizar la contribución del desarrollo y carrera al desempeño del talento humano en Laboratorios Finlay.	Desarrollo y carrera	Escala de Likert	Encuesta en línea	Desempeño del talento humano	Escala de Likert	Encuesta en línea
		2	¿Podemos considerar que los estilos de liderazgo potencian la gestión del talento humano?				2	Identificar los estilos de liderazgo predominantes que contribuyen desarrollo del talento humano.						
		3	¿Las condiciones actuales de gestión del talento humano fortalecen la cultura del desempeño?				3	Evaluar si las condiciones actuales de gestión del talento humano fortalecen la cultura de desempeño.						
		4	¿Se puede elaborar un plan integral de mejora del desempeño del talento humano basado en desarrollo y carrera, los estilos de liderazgo y la cultura de desempeño?				4	Proponer un plan integral de mejora del desempeño del talento humano, fundamentado en desarrollo y carrera, los estilos de liderazgo y la cultura de desempeño, que permita optimizar la gestión del talento humano en Laboratorios Finlay.						

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

El esquema de variables permite visualizar la relación conceptual entre las variables del estudio y sirve de guía para la operacionalización:

Ilustración 5. Esquema de variables método Cuantitativo



Fuente: Elaboración propia

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Se definen dimensiones, indicadores e ítems específicos que se emplearán para medir cada variable.

A continuación, se presenta por variables en el método cuantitativo:

Tabla 10. Matriz de Operacionalización de Variables con el método Cuantitativo.

Método	Variable	Conceptualización	Operacionalización	Variables Independientes			
				Dimensión	Indicador	Escala	Técnica
Cuantitativo	Desarrollo y carrera	El desarrollo y carrera se entiende como el proceso mediante el cual la organización promueve el crecimiento profesional y el fortalecimiento de las competencias de sus colaboradores, a través de programas como la capacitación, la evaluación del desempeño y la planificación del talento humano, con el propósito de prepararlos para asumir mayores responsabilidades y contribuir al logro de los objetivos institucionales (Chiavenato, 2009)	Se medirá la percepción de los colaboradores respecto a las oportunidades de crecimiento profesional que ofrece la organización.	Crecimiento profesional	Percepción de oportunidades de crecimiento en la organización	Likert (1 = Totalmente en desacuerdo a 5 =Totalmente de acuerdo)	Se aplicará una Encuesta en línea (cuestionario estructurado)
				Desarrollo de habilidades	Adquisición de nuevas competencias laborales	Likert (1 = Totalmente en desacuerdo a 5 =Totalmente de acuerdo)	Se aplicará una Encuesta en línea (cuestionario estructurado)
					Promoción interna	Likert (1 = Totalmente en desacuerdo a 5 =Totalmente de acuerdo)	Se aplicará una Encuesta en línea (cuestionario estructurado)
	Liderazgo Organizacional	El liderazgo es el proceso mediante el cual un líder influye, guía y motiva a los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Koontz y Wehrich (1998)	Se medirá a partir de la percepción de los colaboradores sobre la efectividad del liderazgo ejercido en la organización.	Retroalimentación (Monitoreo)	Comunicación clara de metas y objetivos	Likert (1 = Totalmente en desacuerdo a 5 =Totalmente de acuerdo)	Se aplicará una Encuesta en línea (cuestionario estructurado)
					Nivel de acompañamiento del líder en las tareas	Likert (1 = Totalmente en desacuerdo a 5 =Totalmente de acuerdo)	Se aplicará una Encuesta en línea (cuestionario estructurado)
				Reconocimiento del desempeño	Valoración del desempeño por parte del líder	Likert (1 = Totalmente en desacuerdo a 5 =Totalmente de acuerdo)	Se aplicará una Encuesta en línea (cuestionario estructurado)
				Estilo de liderazgo	Percepción del liderazgo del jefe inmediato	Likert (1 = Totalmente en desacuerdo a 5 =Totalmente de acuerdo)	Se aplicará una Encuesta en línea (cuestionario estructurado)
	Cultura de desempeño	La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que guían el comportamiento de los miembros de una organización y orientan sus acciones hacia el logro de objetivos y la mejora continua. Edgar H. Schein (2010)	Se valorará el nivel de orientación al logro de resultados presente en la organización.	Orientación a resultados	Claridad en metas organizacionales	Likert (1 = Totalmente en desacuerdo a 5 =Totalmente de acuerdo)	Se aplicará una Encuesta en línea (cuestionario estructurado)
				Evaluación del desempeño	Percepción del sistema de evaluación del desempeño	Likert (1 = Totalmente en desacuerdo a 5 =Totalmente de acuerdo)	Se aplicará una Encuesta en línea (cuestionario estructurado)
				Retroalimentación	Retroalimentación del líder	Likert (1 = Totalmente en desacuerdo a 5 =Totalmente de acuerdo)	Se aplicará una Encuesta en línea (cuestionario estructurado)
				Recompensas	Incentivos organizacionales	Likert (1 = Totalmente en desacuerdo a 5 =Totalmente de acuerdo)	Se aplicará una Encuesta en línea (cuestionario estructurado)
				Mejora Continua	Optimización del desempeño	Likert (1 = Totalmente en desacuerdo a 5 =Totalmente de acuerdo)	Se aplicará una Encuesta en línea (cuestionario estructurado)

Continúa

<i>Variable Dependiente</i>						
<i>Variable</i>	<i>Conceptualización</i>	<i>Operacionalización</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Indicador</i>	<i>Escala</i>	<i>Técnica</i>
Desempeño del Talento Humano	El desempeño laboral se refiere al grado en que una persona cumple de manera eficaz las funciones, responsabilidades y metas asignadas en su puesto de trabajo, en coherencia con los estándares y objetivos organizacionales. Bardales (2016)	Se medirá el nivel de eficacia, productividad, calidad del trabajo y compromiso laboral de los colaboradores dentro de la organización.	Efectividad en el desempeño laboral	Cumplimiento de metas	Likert (1 = Totalmente en desacuerdo a 5 =Totalmente de acuerdo)	Se aplicará una Encuesta en línea (cuestionario estructurado)
				Productividad laboral	Likert (1 = Totalmente en desacuerdo a 5 =Totalmente de acuerdo)	Se aplicará una Encuesta en línea (cuestionario estructurado)

Fuente: Elaboración propia

3.1.4 HIPÓTESIS

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), las hipótesis son:

Suposiciones o proposiciones tentativas que relacionan variables dentro de un estudio, y que pueden ser verificadas empíricamente. Se formulan a partir del problema de investigación y sirven como guía para la recolección y análisis de datos (Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P., 2014, pág. 124)

Por su parte, Kerlinger (2002) señala que las hipótesis:

Constituyen predicciones verificables sobre la relación entre dos o más variables, expresadas de manera clara y precisa, y permiten contrastar teorías con la realidad (Kerlinger, F. N., 2002, pág. 48)

A continuación, se presenta la hipótesis de la investigación y la hipótesis nula de la presente investigación:

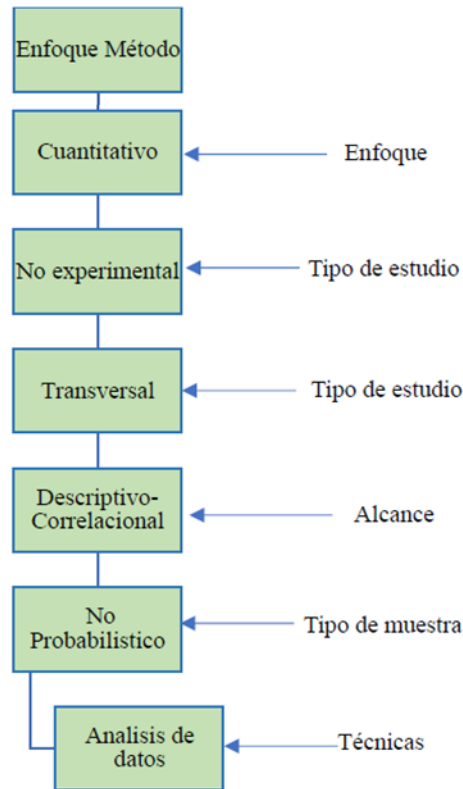
Hi: Existe una relación favorable entre el desarrollo y carrera, el liderazgo organizacional y la cultura de desempeño con el desempeño del talento humano en Laboratorios Finlay.

Ho: No existe una relación favorable entre el desarrollo y carrera, el liderazgo organizacional y la cultura de desempeño con el desempeño del talento humano de Laboratorios Finlay.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

En la ilustración 7. Esquema de enfoque metodológico, se encuentra el detalle el tipo de métodos, en enfoque de cada uno de ellos y en que se basa el método de investigación.

Ilustración 6. Esquema de enfoque metodológico



Fuente: Gonzalez y López, 2023 como cito Ricardo Henríquez, 2022

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Hernández Sampieri, (2014) menciona: el diseño constituirá el plan o la estrategia que se desarrollará para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento. En el enfoque cuantitativo, el investigador utiliza sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular o para aportar evidencia respecto de los lineamientos de la investigación (si es que no se tienen hipótesis).

La presente investigación es de tipo no experimental y se enmarca dentro de un diseño transeccional correlacional-causal, ya que no se manipulan las variables de estudio e implica la recolección de datos en un momento único y específico en el tiempo, este diseño permite describir y analizar las características del estudio en Laboratorios Finlay.

En la Tabla 12. Plan de diseño de la investigación del método cuantitativo, se detalla el plan estratégico para la investigación y análisis de la información del método cuantitativo:

Tabla 11 Plan de Diseño de la Investigación del Método Cuantitativo

Método	Estrategia	Actividades	Fuente	Recursos		Tiempo de ejecución	Responsables	Fecha
				Material, Instrumento o Herramienta	Humanos			
		Planificación: definición de objetivos, preguntas de investigación y selección del comité ejecutivo (mandos medios) a encuestar, utilizando una encuesta estructurada.	Investigadoras	Computadora, software Word y Excel	Investigadoras: - Bessy Carolina Mejía -Zolanly Alejandra Tejada	4 horas	Investigadoras	2/2/2026
		Diseño de Cuestionario para Encuesta: Elaboración del cuestionario estructurado con ítems en Escala tipo Likert (5 puntos) alineados a las variables de estudio	Investigadoras	Computadora, software Word, Google Forms	Investigadoras: - Bessy Carolina Mejía -Zolanly Alejandra Tejada	1 semana	Investigadoras	Del 16/02/2026 al 21/2/2026
		Validación del Instrumento: Revisión por juicio de expertos y prueba piloto para verificar claridad, coherencia y confiabilidad	Asesor Metodológico	Computadora, software Word, Google Forms	Asesor metodológico: -Luis Pineda	2 días	Asesor Metodológico	Del 28/2/2026 al 01/03/2026
		Selección de los participantes: selección de los participantes de mandos medios que representen diversas áreas y garantizando su consentimiento informado.	Investigadoras	Organigrama de la Empresa	Comité ejecutivo: -Operaciones -Calidad y Metrología -Logística y distribución -Capital Humano -Mercadeo -Administración y Finanzas -Mercado internacional e institucional. Investigadoras: - Bessy Carolina Mejía -Zolanly Alejandra Tejada	2 horas	Investigadoras	2/2/2026

Continuación.

Cuantitativo (Correlacional- Causal)	Encuesta Escala Likert (1 = Totalmente en desacuerdo a 5 =Totalmente de acuerdo)	Establecimiento de contacto: Informar a los participantes seleccionados y explicar el propósito del estudio. Se acuerda una fecha de aplicación de encuesta.	Investigadoras	Computadora, Google Forms	Comité ejecutivo: -Operaciones -Calidad y Metrología -Logística y distribución -Capital Humano -Mercadeo -Administración y Finanzas -Mercado internacional e institucional. Investigadoras: - Bessy Carolina Mejía -Zolanlly Alejandra Tejada	1 horas	Investigadoras	3/3/2026
		Aplicación de encuesta: Se envía el Link por correo electrónico institucional para responder la encuesta.	Investigadoras	Computadora, Google Forms, Correo Institucional	Comité ejecutivo: -Operaciones -Calidad y Metrología -Logística y distribución -Capital Humano -Mercadeo -Administración y Finanzas -Mercado internacional e institucional. Investigadoras: - Bessy Carolina Mejía -Zolanlly Alejandra Tejada	3 días	Investigadoras	Del 04/03/2026 al 06/03/2026
		Descarga de resultados: Una vez finalizada la aplicación de encuestas, se descargan los resultados, gráficos y porcentajes de respuestas de Google Forms.	Investigadoras	Computadora, Google Forms	Investigadoras: - Bessy Carolina Mejía -Zolanlly Alejandra Tejada	2 horas	Investigadoras	7/3/2026
		Análisis Correlacional: Aplicación de análisis mediante grado de favorabilidad	Investigadoras	Computadora, software Excel	Investigadoras: - Bessy Carolina Mejía -Zolanlly Alejandra Tejada	3 días	Investigadoras	Del 09/03/2026 al 11/03/2026
		Análisis e interpretación de resultados: Los resultados de las encuestas se analizan e interpretan para generar conclusiones y recomendaciones relevantes para el estudio.	Investigadoras	Computadora, software Word y Excel	Investigadoras: - Bessy Carolina Mejía -Zolanlly Alejandra Tejada	3 días	Investigadoras	Del 09/03/2026 al 11/03/2026
		Presentación de resultados: Se elabora un informe detallado que presenta los resultados de las encuestas, y los datos son presentados en gráficos y tablas, incluyendo reflexiones y recomendaciones adicionales al informe.	Investigadoras	Computadora, software Excel y power point	Investigadoras: - Bessy Carolina Mejía -Zolanlly Alejandra Tejada	1 día	Investigadoras	12/3/2026

Fuente: Elaboración propia

3.3.1 POBLACIÓN

Una vez identificada la unidad de análisis, se procede a delimitar con precisión los límites de la población objeto de estudio. Hernández Sampieri, (2014) menciona: la población o universo conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

En marco de la presente investigación, la población de objeto de estudio estará determinada por los colaboradores en posiciones de mandos medios y comité ejecutivo (gerentes), considerándose un total de 34 personas, divididas en 26 posiciones de mandos medios y 8 del comité ejecutivo (gerentes) de Laboratorios Finlay, de las áreas de Operaciones, Calidad y

Metrología, Mercado Internacional e Institucional, Mercadeo, Logística y Distribución, Capital Humano y Administración y Finanzas en posiciones de mandos medios.

3.3.2 MUESTRA

Hernández Sampieri, (2014) menciona; la muestra es, en esencia un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

Para la presente investigación se determinará por una muestra no probabilística utilizando criterios a conveniencia. En este caso se trabajará los 26 colaboradores en posiciones de mandos medios de Laboratorios Finlay, esto se debe a que la investigación se enfoca en analizar el desempeño del talento humano de las personas que administran los procesos internos

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

La muestra que se utilizara es de tipo no probabilística. Hernández Sampieri, (2014) menciona: la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos de la investigación.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

El instrumento de escala Likert es elaborado de forma estructurada lo que representa un conjunto de opciones de respuesta, que abordan un rango de opiniones. (McLeond, 2025) menciona ayuda a medir las actitudes, opiniones o sentimientos de las personas, pidiéndoles que califiquen en qué medida están de acuerdo o en desacuerdo con afirmaciones específicas.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

A continuación, se describen las fuentes primarias y secundarias utilizadas en la presente investigación, las cuales constituyen el soporte fundamental para el desarrollo del estudio. Estas fuentes permitieron la obtención de la información pertinente, facilitando el análisis del

planteamiento del problema.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias utilizadas en la investigación consistieron en la aplicación de una encuesta estructurada con escala Likert, a los mandos medios de la organización. Este instrumento permitió recopilar información directa pertinentes a las variables de estudio.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

La presente investigación, las fuentes secundarias permite sustentar teóricamente el estudio mediante información indirecta provenientes de datos previamente recopilados y analizados por otros autores, estas fuentes incluyeron investigaciones relacionadas con el desempeño del talento humano y sus variables a estudiar. Asimismo, se recurrió a libros académicos, artículos, tesis universitarias y documentos con enfoque teóricos explicativos; estas referencias permitieron establecer un marco teórico sólido.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El proceso de recolección de datos de la presente investigación se desarrolló en tres etapas, con el propósito de garantizar una obtención de información ordenada.

En la primera etapa, se llevó a cabo la socialización de los instrumentos de recolección de datos con el área de Capital Humano y los colaboradores que participaran en la investigación. Durante esta fase se explicó el objetivo de la investigación, la metodología utilizada para la aplicación del instrumento y la forma adecuada de responder cada uno de los ítems que conforman la encuesta. Asimismo, se proporcionó las instrucciones necesarias para facilitar la comprensión de las preguntas, estructuradas bajo la escala Likert. De igual manera, se compartió el enlace de acceso a la encuesta elaborada mediante plataforma Google Forms, permitiendo a los colaboradores ingresar y completar los instrumentos correspondientes.

En la segunda etapa, se procedió con la recolección de los datos mediante la aplicación del instrumento de investigación. Durante esta fase, los colaboradores respondieron la encuesta de acuerdo con las indicaciones previamente establecidas. Así mismo se brindó acompañamiento y orientación para atender consultas o dudas relacionadas al proceso de respuesta, lo cual permitió que la recolección de la información se realizará de manera organizada.

Finalmente, en la tercera etapa, se llevó a cabo la tabulación y organización de los resultados obtenidos. En esta fase, la información fue registrada y procesada de manera sistemática mediante herramienta de análisis estadístico. Posteriormente se elaboraron tablas y gráficos que permitieron representar los datos de forma clara.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

En la siguiente sección se presenta los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, que incluye la interpretación de los resultados.

Análisis de resultados de acuerdo a variables

De acuerdo a la siguiente matriz de favorabilidad por variable, se muestra una visión general del nivel de percepción de los mandos medios respecto a los principales factores que influyen en el desempeño del talento humano en Laboratorios Finlay.

Tabla 12. Matriz de Favorabilidad por variable

MATRIZ DE FAVORABILIDAD POR VARIABLE

Participación total Mandos medios (26 respuestas)

Este resumen proporciona una visión general de los puntos fuertes y débiles en el nivel de mandos medios. Cada valor representa un porcentaje de favorabilidad de acuerdo a los colores a continuación:

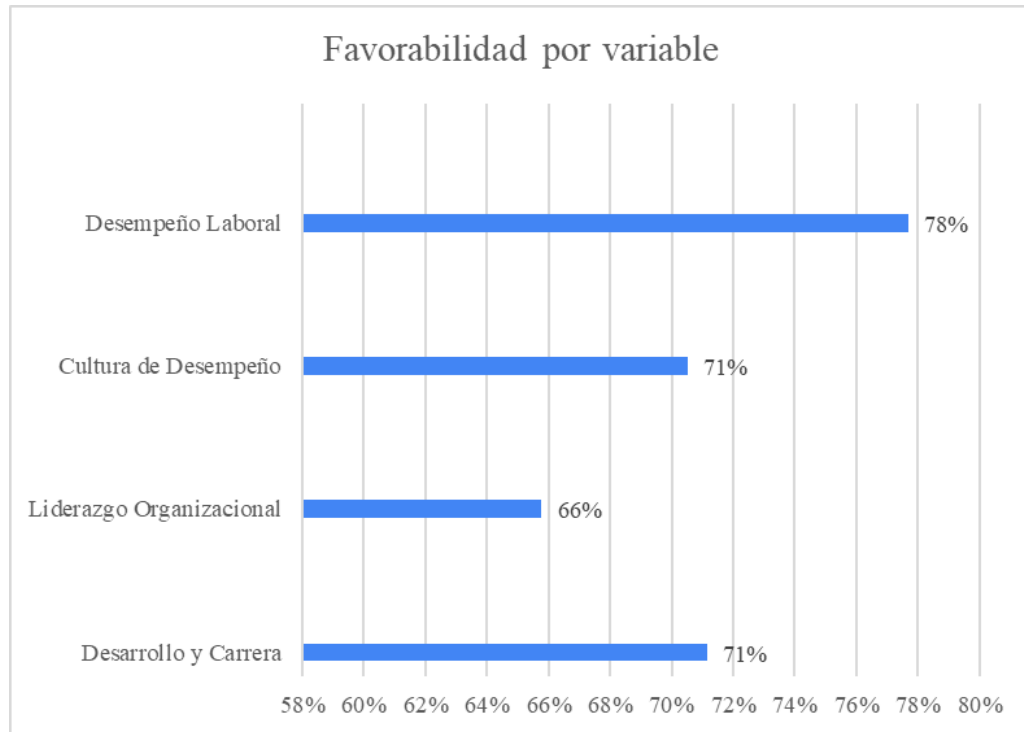


Grupo	N	Desarrollo y Carrera	Liderazgo Organizacional	Cultura de Desempeño	Desempeño Laboral	Resultado global
Mandos medios: Coordinadores, Jefes y Supervisores	26	71%	66%	71%	78%	71%

Fuente: Elaboración propia

Los datos reflejan un resultado global de favorabilidad del 71%, lo cual ubica a la organización en un nivel moderadamente favorable, evidenciando una percepción positiva general, aunque con oportunidades claras de mejora en algunas variables estratégicas.

Figura 1. Favorabilidad por variable



Fuente: Elaboración propia

La variable mejor valorada fue desempeño laboral, con un 78% de favorabilidad, posicionándose en el rango alto. Este resultado indica que los colaboradores consideran que cumplen adecuadamente sus funciones, responsabilidades y metas asignadas, lo cual demuestra que existe claridad en las tareas y una orientación efectiva hacia resultados.

Por su parte, las variables Desarrollo y carrera y Cultura de desempeño, alcanzaron un 71% de favorabilidad, situándose en un rango medio-alto. Esto evidencia que los colaboradores perciben que existen oportunidades de desarrollo profesional y que la organización mantiene una cultura orientada al logro de objetivos; sin embargo, estas áreas aún requieren fortalecimiento para alcanzar niveles óptimos de satisfacción y confianza institucional.

La variable con menor nivel de favorabilidad fue Liderazgo organizacional, con un 66%, lo que la ubica en el límite inferior del rango favorable. Este resultado sugiere que, aunque los líderes son percibidos de forma generalmente positiva, existen inconsistencias en el estilo de liderazgo, la toma de decisiones o la forma en que se gestiona al personal, lo que coincide con los

hallazgos cuantitativos de la investigación y refuerza la necesidad de implementar estrategias de mejora en esta área.

En conjunto, la matriz evidencia que la organización cuenta con una base sólida en cuanto al desempeño y desarrollo del talento humano, pero requiere fortalecer el liderazgo y consolidar los procesos que sustentan la cultura de desempeño para alcanzar niveles de excelencia organizacional.

Análisis de resultados de acuerdo a dimensiones de las variables

La matriz de favorabilidad por dimensión permite identificar con mayor precisión los aspectos específicos que influyen en la percepción de los colaboradores respecto a cada variable analizada, facilitando la detección de fortalezas y debilidades en los procesos internos de la organización.

Tabla 13. Matriz de Favorabilidad por dimensión de las variables

MATRIZ DE FAVORABILIDAD POR DIMENSIÓN

Participación total Mandos medios (26 respuestas)

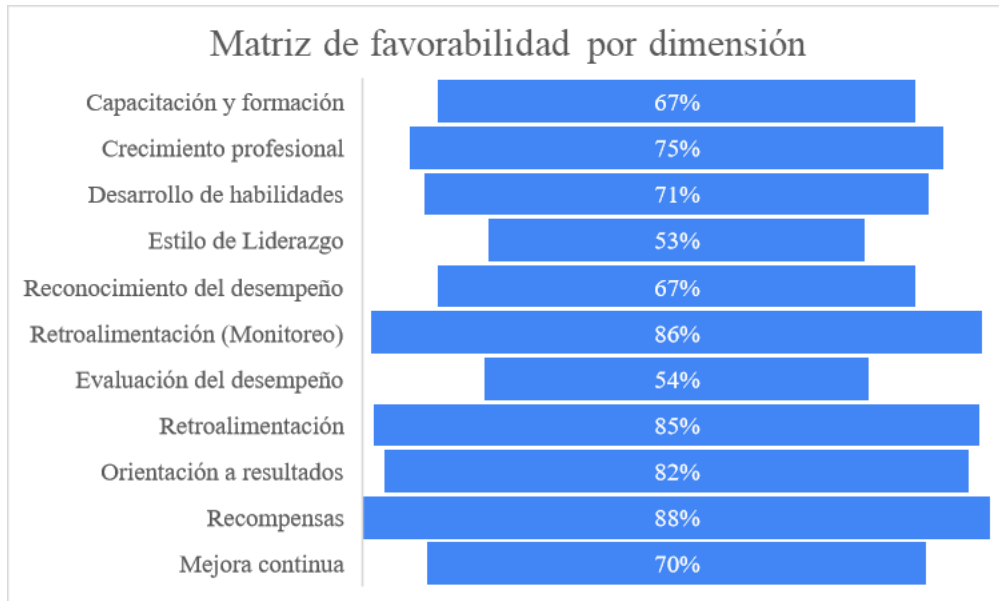
Este resumen proporciona una visión general de los puntos fuertes y débiles en el nivel de mandos medios. Cada valor representa un porcentaje de favorabilidad de acuerdo a los colores a continuación:



Grupo	N	Desarrollo y Carrera			Liderazgo Organizacional			Cultura de Desempeño				
		Capacitación y formación	Crecimiento profesional	Desarrollo de habilidades	Estilo de Liderazgo	Reconocimiento del desempeño	Retroalimentación (Monitoreo)	Evaluación del desempeño	Retroalimentación	Orientación a resultados	Recompensas	Mejora continua
Mandos medios: Coordinadores, Jefes y Supervisores	26	67%	75%	71%	53%	67%	86%	54%	85%	82%	88%	70%

Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Favorabilidad por dimensión



Fuente: Elaboración propia

Dimensión: Desarrollo y carrera

Dentro de esta variable, los resultados muestran una percepción favorable general:

- Crecimiento profesional obtuvo el valor más alto con 75%, lo que indica que los colaboradores perciben oportunidades de avance dentro de la organización.
- Desarrollo de habilidades alcanzó 71%, reflejando que los programas de formación contribuyen al fortalecimiento de competencias laborales.
- Capacitación y formación registró 67%, evidenciando que, aunque existen acciones de capacitación, estas podrían ampliarse o mejorar su accesibilidad y frecuencia.

Estos resultados demuestran que la organización promueve el desarrollo del talento humano, pero aún puede optimizar sus programas de formación para garantizar un crecimiento profesional más equitativo y sostenido.

Dimensión: Liderazgo Organizacional

Esta dimensión presenta los resultados más críticos del estudio:

- Estilos de liderazgo obtuvo 53% de favorabilidad, clasificándose como un nivel bajo. Este resultado evidencia insatisfacción o percepciones negativas respecto a la forma en que los líderes dirigen, comunican y toman decisiones.
- Reconocimiento del desempeño alcanzó 67%, lo que indica una percepción moderadamente positiva, pero aún insuficiente para consolidar una cultura de liderazgo motivador.
- Retroalimentación (monitoreo) presentó un resultado altamente favorable de 86%, lo que sugiere que los líderes si realizan seguimiento al trabajo de los colaboradores, aunque esto no necesariamente se traduce en un estilo de liderazgo percibido como positivo.

La discrepancia entre un alto monitoreo y un bajo estilo de liderazgo indica que los líderes ejercen control y supervisión, pero no necesariamente adoptan prácticas participativas, empáticas o inspiradoras, lo cual refuerza la necesidad de fortalecer competencias de liderazgo transformacional.

Dimensión: Cultura de desempeño

En esta dimensión se observa una mezcla de resultados altos y bajos:

- Recompensas obtuvo el nivel más alto con 88%, lo que indica que los colaboradores reconocen la existencia de incentivos o beneficios asociados al desempeño.
- Retroalimentación y orientación a resultados registraron 85% y 82% respectivamente, reflejando una fuerte cultura enfocada en el logro de metas y en la comunicación sobre resultados.
- Evaluación del desempeño obtuvo solo 54%, lo que evidencia desconfianza o percepciones de subjetividad en el proceso de evaluación.
- Mejora continua alcanzó un 70%, ubicándose en un rango medio lo que indica que

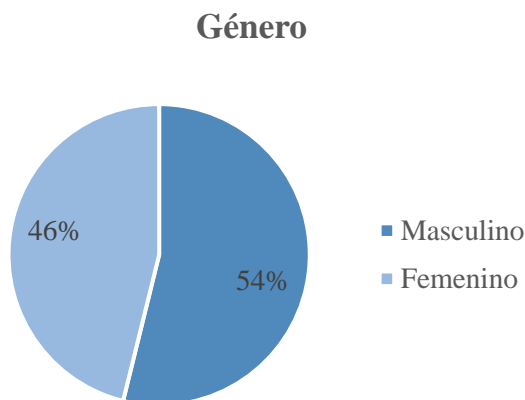
los colaboradores no perciben tan claro los procesos sistemáticos de aprendizaje organizacional y optimización de procesos.

Estos resultados evidencian que, aunque la organización está fuertemente orientada a resultados, aún enfrenta desafíos en la transparencia y consistencia de los mecanismos formales de evaluación.

4.2.1 ANÁLISIS CUALITATIVO

La población encuestada estuvo conformada por los mandos medios de Laboratorios Finlay, siendo 26 colaboradores, lo que representa un muestreo censal. Esta decisión garantiza la representación parcial del equipo, permitiendo una visión sobre las percepciones, practicas, procesos de la gestión de desempeño del talento humano.

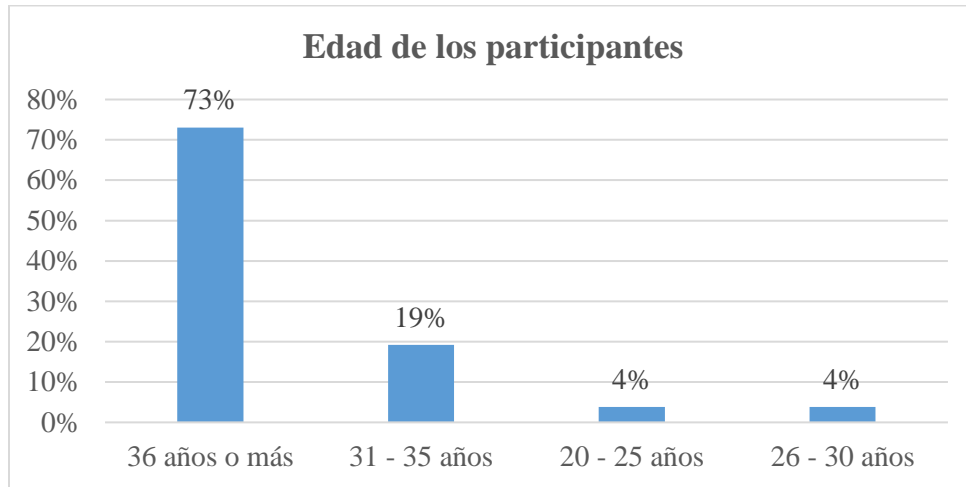
Figura 3. Género de los participantes



Fuente: Elaboración propia

El 54% de los colaboradores encuestados son hombres y el 46% mujeres, mostrando una distribución relativamente equilibrada, con ligera mayoría masculina. Esto refleja que la participación por género en la organización es bastante balanceada.

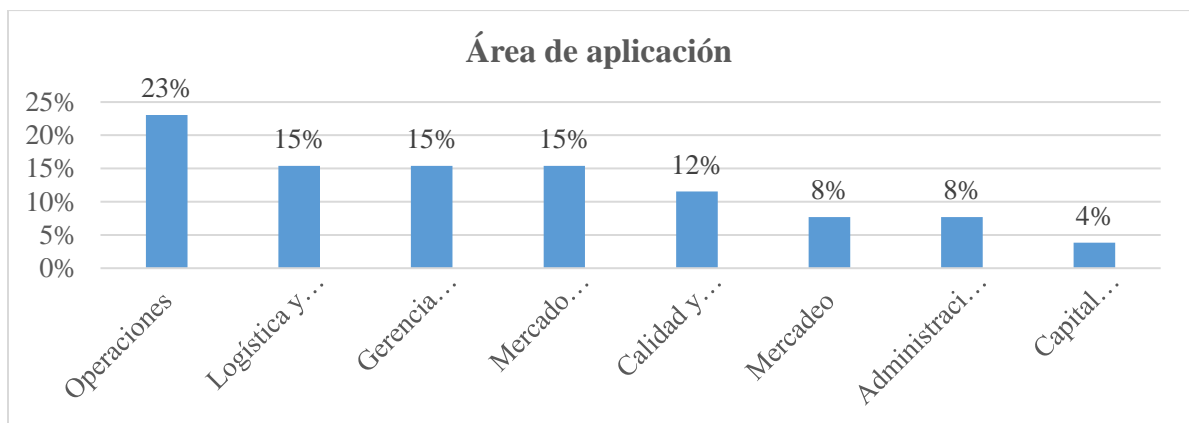
Figura 4. Rango de Edad de los participantes



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los colaboradores encuestados tienen la edad de 36 años o más representando el 73%, mientras que un 19% se ubica entre 31-35 años y apenas un 8% entre 20-30 años. Esto indica que la fuerza laboral está compuesta principalmente por personal con mayor experiencia y trayectoria, lo que puede influir en estabilidad y conocimiento acumulado.

Figura 5. Distribución de la muestra según área

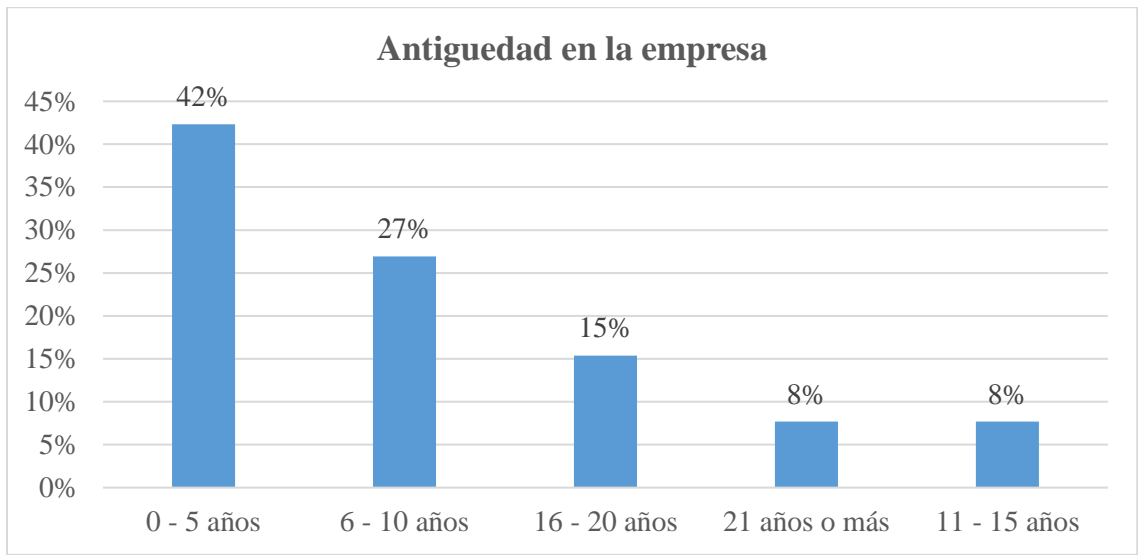


Fuente: Elaboración propia

El área con mayor representación es Operaciones (23%), seguida por Logística, Gerencia y Mercado Internacional e Institucional con un 15% cada una. Otras áreas como Calidad (12%),

Mercadeo (8%), Administración (8%) y Capital Humano (4%) tienen menor participación. Esto evidencia que la organización concentra su talento en funciones operativas y estratégicas, mientras que áreas de soporte como Capital Humano, tienen menor peso relativo.

Figura 6. Antigüedad en la Empresa



Fuente: Elaboración propia

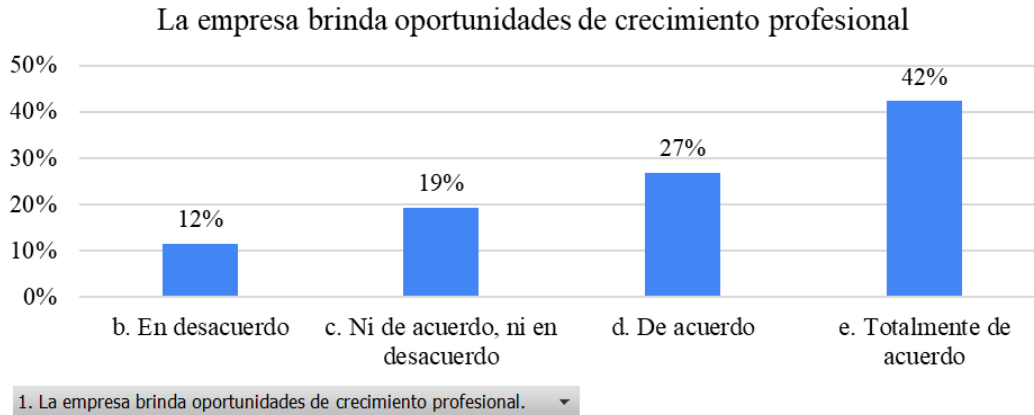
El grupo más numeroso de colaboradores tiene entre 0-5 años de antigüedad (42%), lo que refleja una fuerza laboral relativamente joven en términos de permanencia. Un 27% cuenta con 6-10 años, mientras que los grupos con mayor trayectoria son menores: 15% entre 16-20 años y apenas el 8% con más de 21 años en la Empresa.

Esto muestra que Laboratorios Finlay combina personal con experiencia consolidada y una base importante de colaboradores jóvenes. La alta proporción de colaboradores con poca antigüedad muestra la necesidad de programas de inducción, capacitación y desarrollo de carrera, mientras que la presencia de grupos con más de 15 años aporta estabilidad y conocimiento institucional.

4.2.2 RESULTADOS CUANTITATIVOS

A continuación, se presentan los resultados cuantitativos obtenidos a partir de la información recopilada durante el proceso.

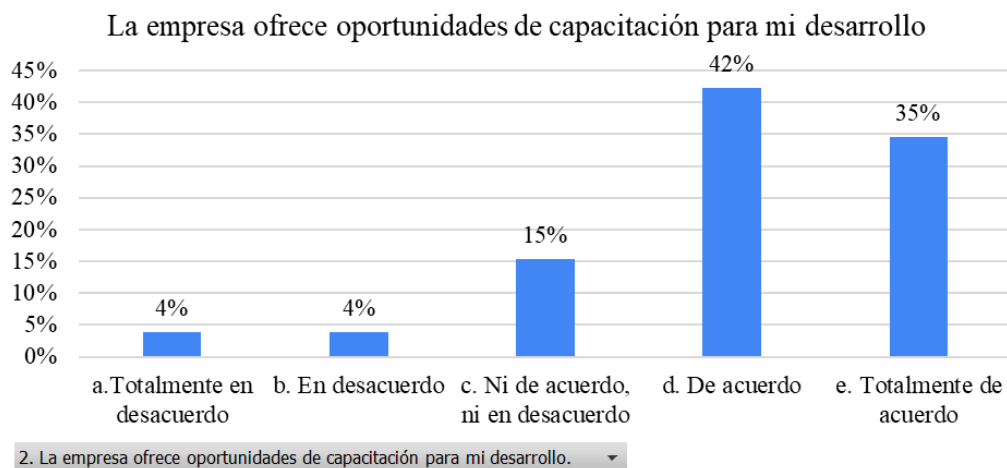
Figura 7. La empresa brinda oportunidades de crecimiento profesional



Fuente: Elaboración propia

Se muestra una percepción mayormente positiva con un 42% totalmente de acuerdo y un 26.9% de acuerdo, siendo casi el 70% de respuestas favorables. En contraste un 19.2% permanece neutral y un 11.5% en desacuerdo, lo que indica que, aunque la mayoría reconoce oportunidades de desarrollo, aún existe un grupo que no las percibe claramente.

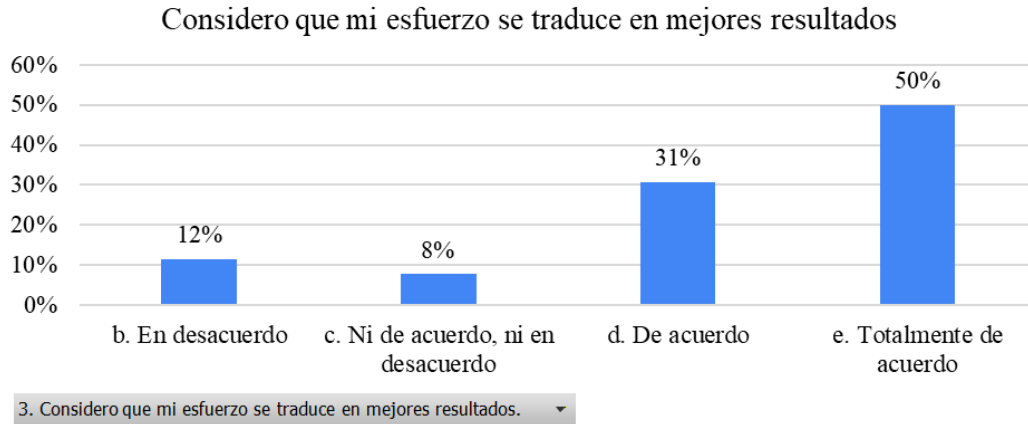
Figura 8. La empresa ofrece oportunidades de capacitación para mi desarrollo



Fuente: Elaboración propia

Como resultado existe una percepción mayormente positiva del 75% de respuestas favorables, mientras que el 15.4% permanece neutral y apenas el 7.6% en desacuerdo en cuanto a las oportunidades de capacitación.

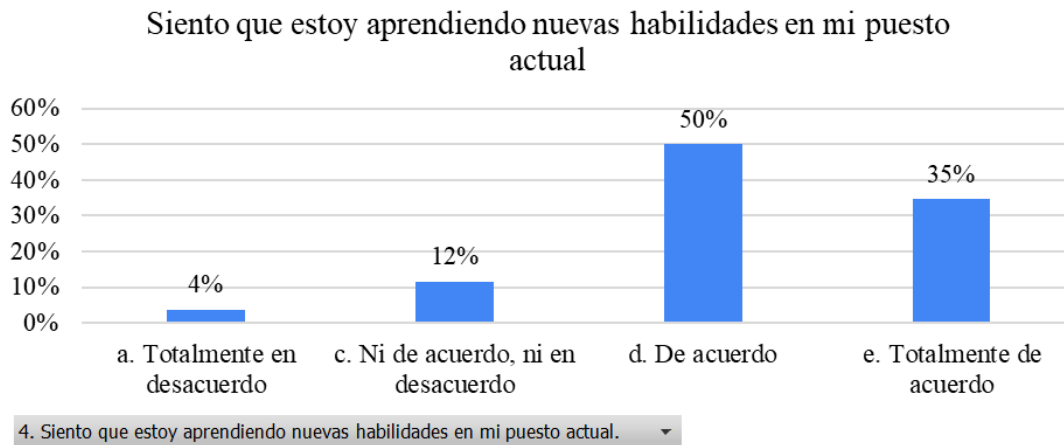
Figura 9. Considero que mi esfuerzo se traduce en mejores resultados



Fuente: Elaboración propia

El 80.8% de los colaboradores perciben positivamente su esfuerzo a mejores resultados, mientras que el 7.7% permanece neutral y el 11.5% en desacuerdo, lo que indica que la mayoría de los colaboradores reconocen que su esfuerzo impacta en los resultados.

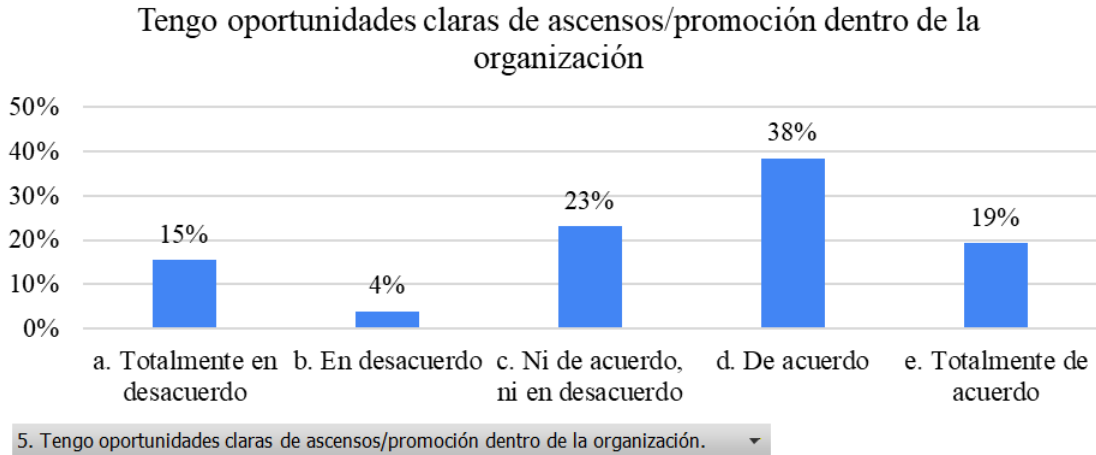
Figura 10. Siento que estoy aprendiendo nuevas habilidades en mi puesto actual



Fuente: Elaboración propia

El 84.6% de los colaboradores respondieron favorablemente. En contraste, un 11.5% permanece neutral y solo un 3.8% en total desacuerdo, lo que indica que la mayoría de los colaboradores reconocen que están adquiriendo nuevas habilidades.

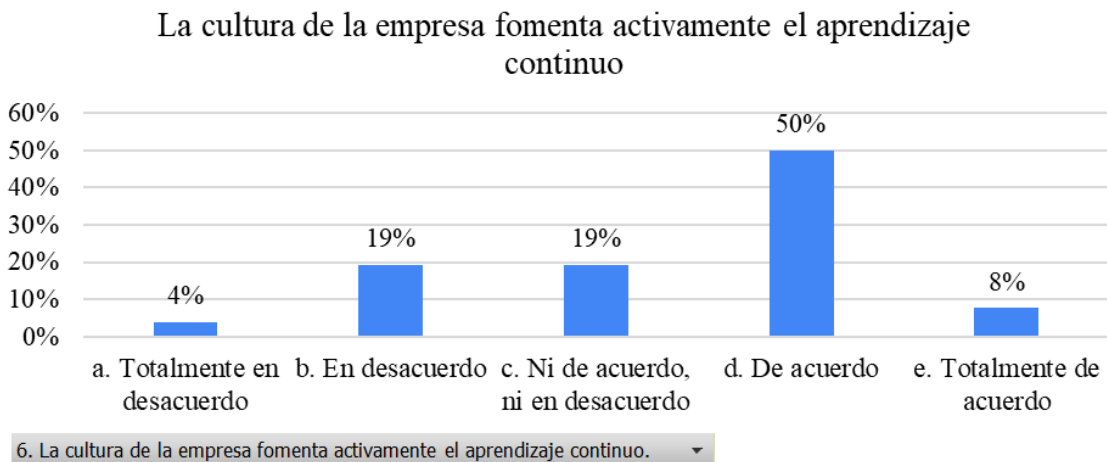
Figura 11. Tengo oportunidades claras de ascensos/promoción dentro de la organización



Fuente: Elaboración propia

Como resultado cerca del 58% de respuestas positivas. Sin embargo, un 23.1% permanece neutral y un 19.2% en total desacuerdo, lo que refleja que existe un grupo considerable que identifica claramente las oportunidades de ascensos/promoción.

Figura 12. La cultura de la empresa fomenta activamente el aprendizaje continuo



Fuente: Elaboración propia

Como resultado el 57.7% de los colaboradores perciben favorablemente la cultura de aprendizaje continuo. Mientras que un 19.2% permanece neutral y un 23% en desacuerdo, mostrando que hay una porción significativa que no lo percibe de manera consistente.

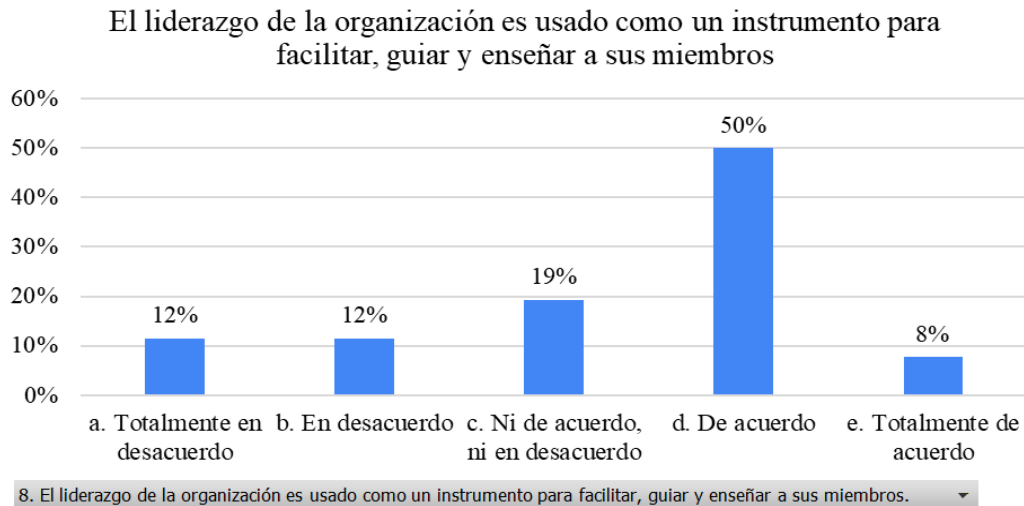
Figura 13. Mi jefe reconoce mi desempeño



Fuente: Elaboración propia

El 80% de los colaboradores respondieron positivamente al reconocimiento del jefe inmediato, mientras que el 11.5% está en desacuerdo y solo el 7.7% permanece neutral.

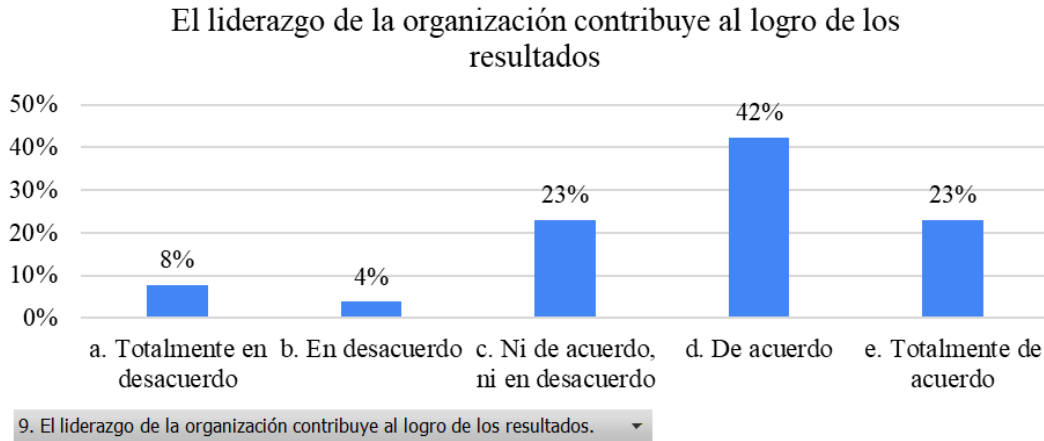
Figura 14. El liderazgo de la organización es usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros



Fuente: Elaboración propia

Como resultado favorable el 57.7% está de acuerdo en el liderazgo como instrumento de guía. En contraste, un 19.2% permanece neutral y un 23% en desacuerdo, mostrando que hay una porción significativa que no lo percibe de esa manera.

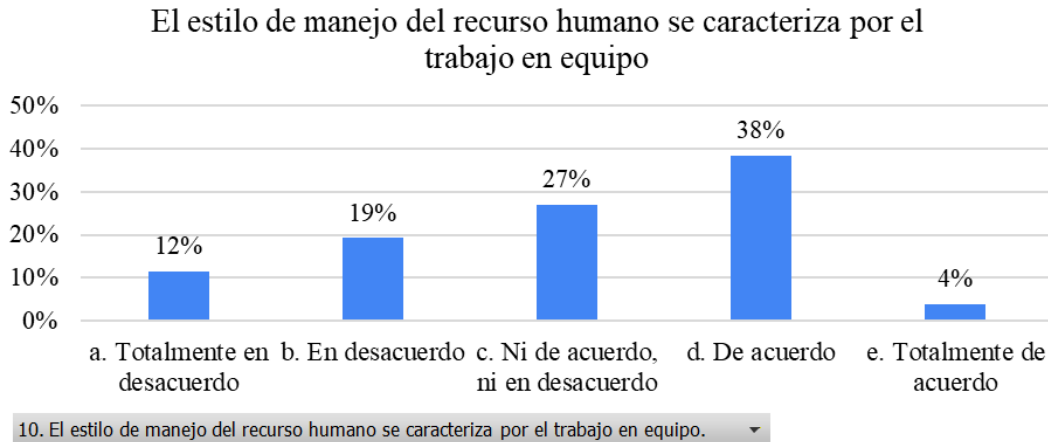
Figura 15. El liderazgo de la organización contribuye al logro de los resultados



Fuente: Elaboración propia

Como resultado el 64.4% responde positivamente al liderazgo en función a resultados. Sin embargo, un 23.1% permanece neutral y un 11.5% está en desacuerdo, lo que refleja que no todos lo reconocen con claridad.

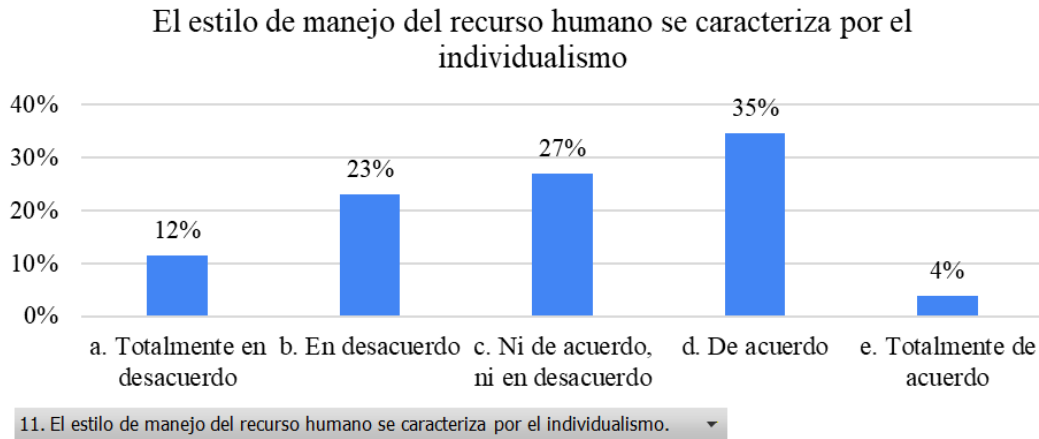
Figura 16. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia

El 43.3% muestra una percepción favorable, mientras que un 30.7% está en total desacuerdo y un 26.9% permanece neutral, lo que indica que hay un grupo considerable que no identifica el trabajo en equipo como gestión del recurso humano.

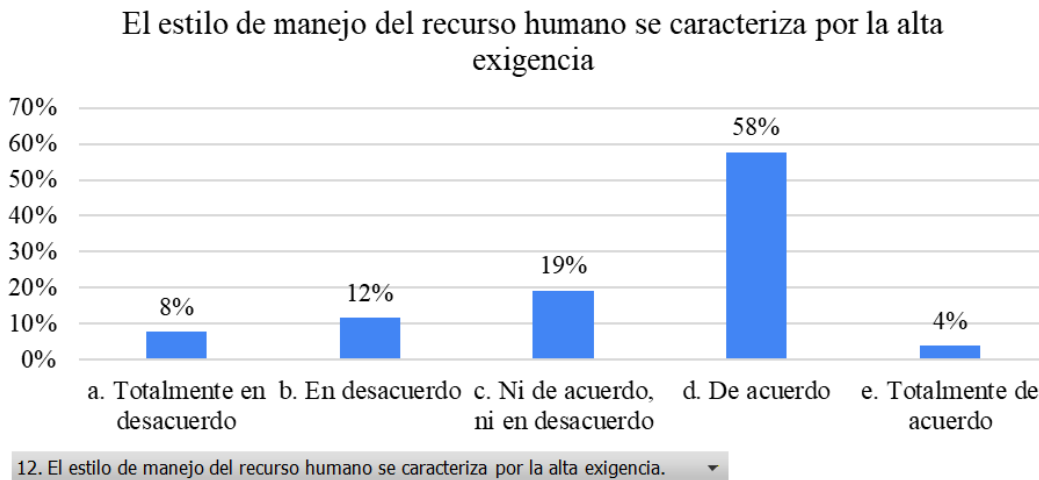
Figura 17. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo



Fuente: Elaboración propia

Como resultado solo el 39% tiene una percepción favorable, mientras que el 34.6% está en total desacuerdo y un 26.9% permanece neutral. Lo que indica opciones divididas.

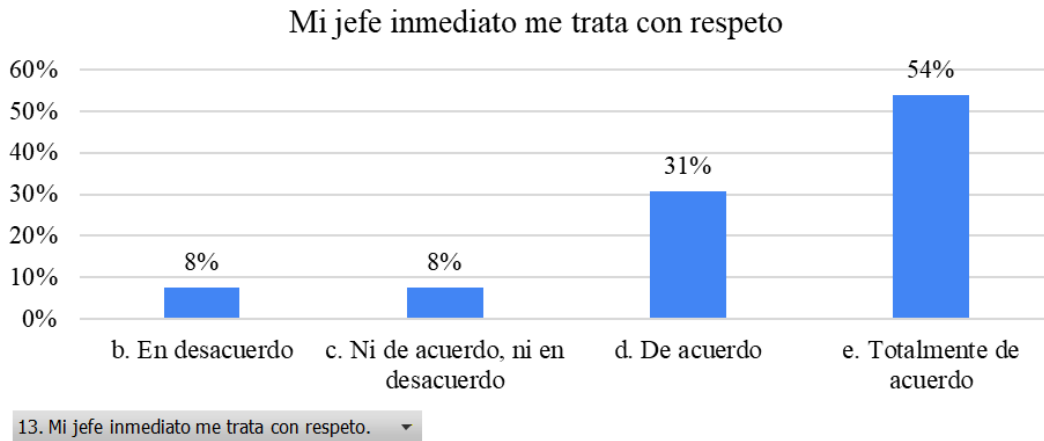
Figura 18. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta exigencia



Fuente: Elaboración propia

Como resultado el 61% responde positivamente a la alta exigencia en la gestión del recurso humano. En contraste, un 19.2% permanece neutral y un 19.2 en total desacuerdo, lo que indica que la mayoría perciben un estilo de gestión marcado por la alta exigencia.

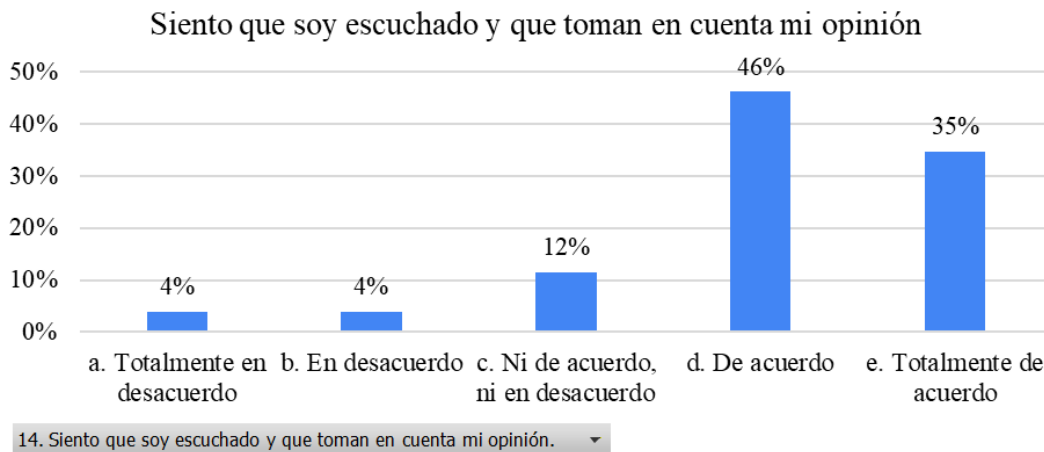
Figura 19. Mi jefe inmediato me trata con respeto



Fuente: Elaboración propia

El 84% de los colaboradores responden favorablemente al respeto del jefe inmediato. Solo un 7.7% permanece neutral y un 7.7% en desacuerdo, lo que evidencia que la mayoría se sienten tratados con respeto.

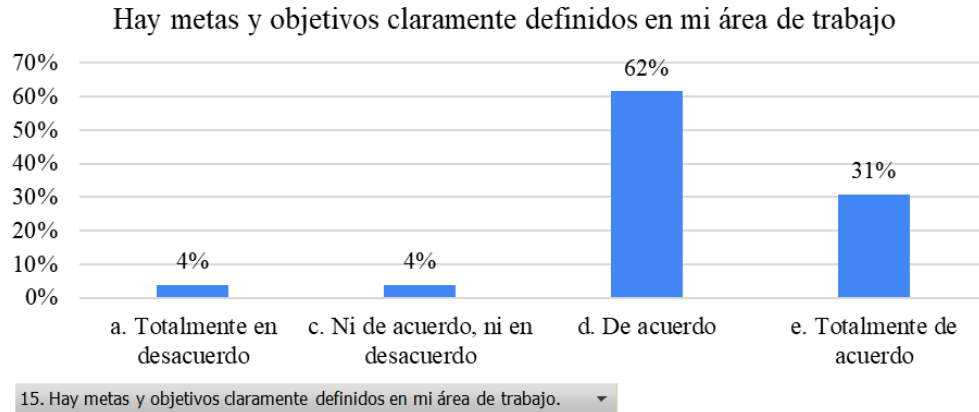
Figura 20. Siento que soy escuchado y que toman en cuenta mi opinión



Fuente: Elaboración propia

El 80% de los colaboradores responden positivamente al sentirse escuchados y tomados en cuenta. Mientras que el 11.5% permanece neutral y apenas el 7.6% en total desacuerdo.

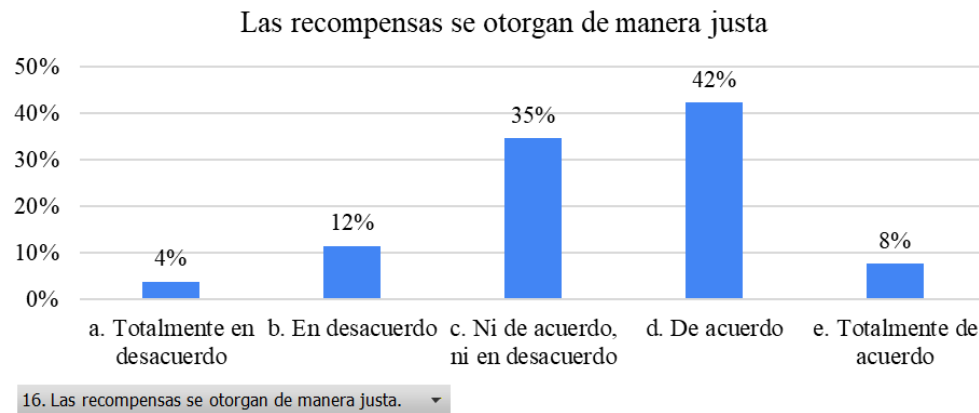
Figura 21. Hay metas y objetivos claramente definidos en mi área de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Como resultado un 90% se muestra favorable a reconocer sus metas y objetivos. Solo un 3.8% permanece neutral y un 3.8% en total desacuerdo.

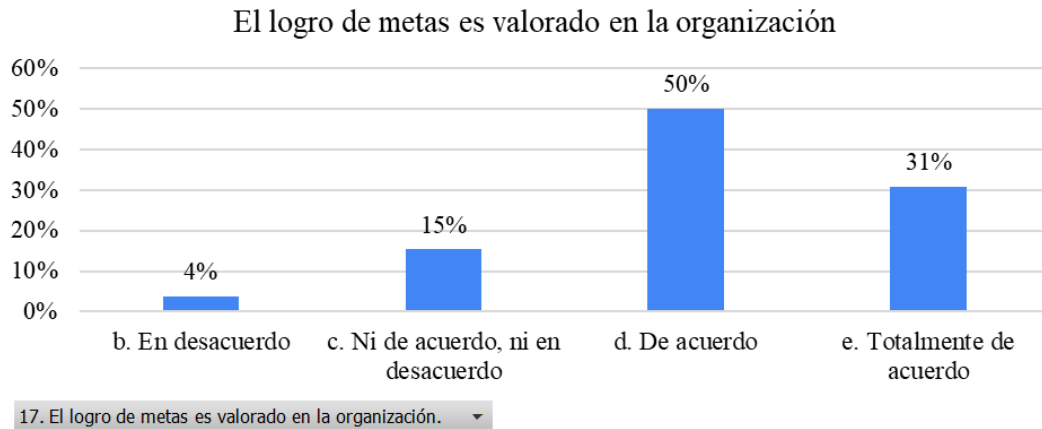
Figura 22. Las recompensas se otorgan de manera justa



Fuente: Elaboración propia

El 50% de los colaboradores encuestados consideran que las recompensas se otorgan de manera justa, y el 34.6% se mantiene neutral lo que sugiere que podría existir claridad sobre los criterios utilizados para otorgar recompensas.

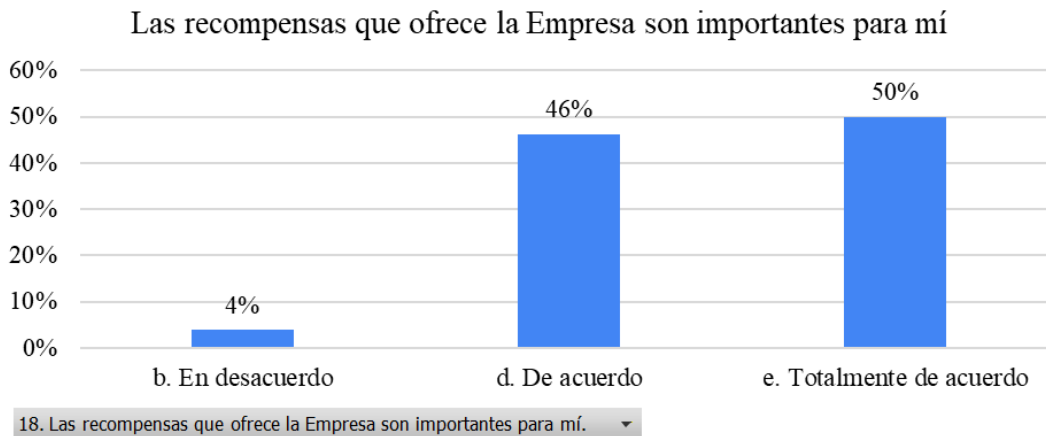
Figura 23. El logro de metas es valorado en la organización



Fuente: Elaboración propia

Un 80.8% de colaboradores se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo que los logros en las metas son valorados en la organización.

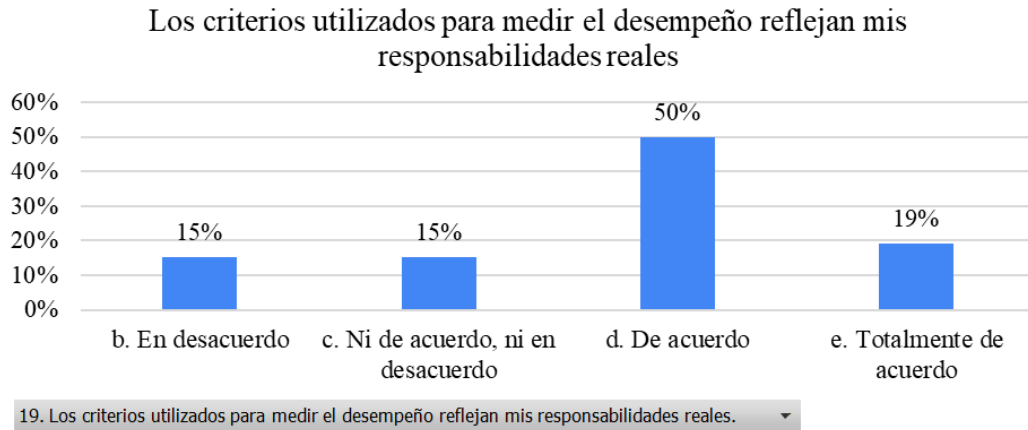
Figura 24. Las recompensas que ofrece la Empresa son importantes para mí



Fuente: Elaboración propia

El 96.2% de los colaboradores encuestados consideran que las recompensas que brinda la organización son importantes para ellos (ellas).

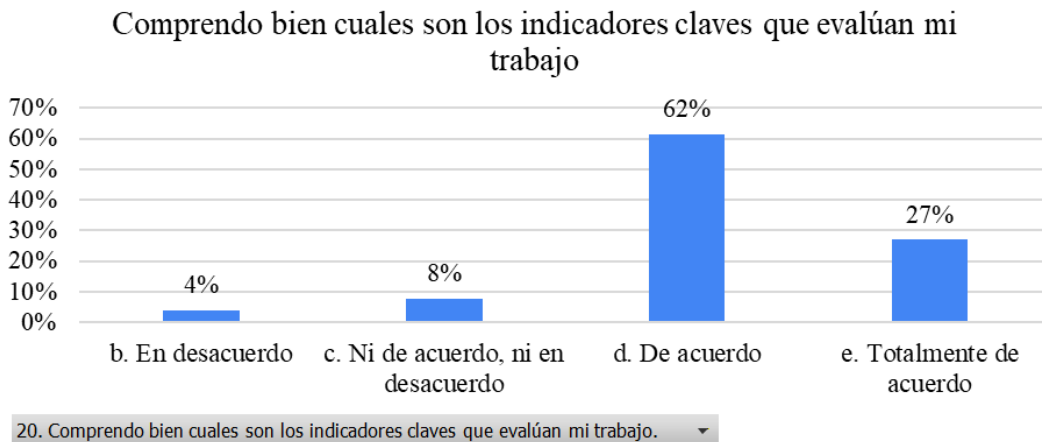
Figura 25. Los criterios utilizados para medir el desempeño reflejan mis responsabilidades reales



Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores consideran que los criterios utilizados para medir el desempeño si reflejan sus responsabilidades, ya que el 69.2% está de acuerdo y totalmente de acuerdo.

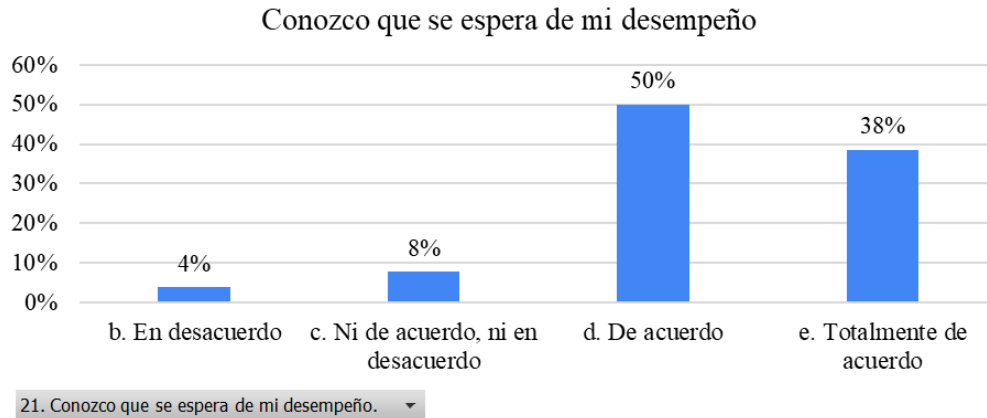
Figura 26. Comprendo bien cuales son los indicadores claves que evalúan mi trabajo



Fuente: Elaboración propia

El 88.4% de los colaboradores consideraron que comprenden bien los indicadores que evalúan su trabajo, aunque existe un pequeño porcentaje (11.5% entre neutral y en desacuerdo) que pueda requerir mayor comprensión de estos criterios.

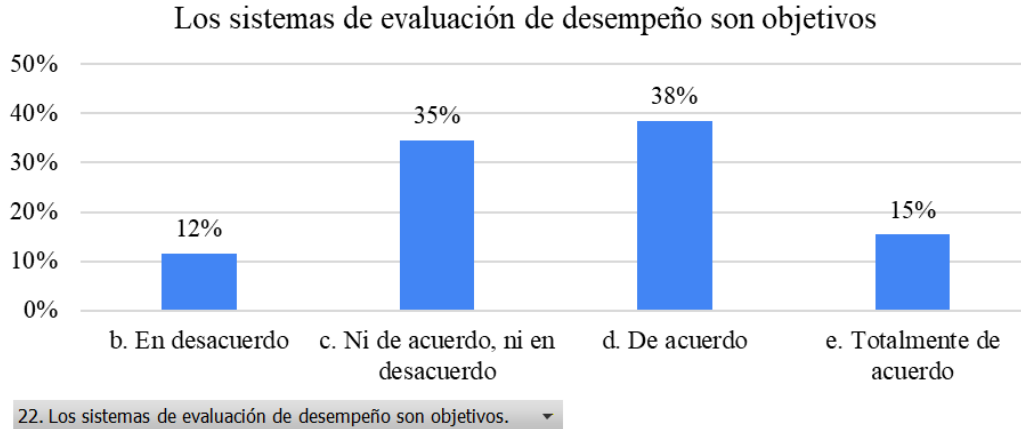
Figura 27. Conozco que se espera de mi desempeño



Fuente: Elaboración propia

El 88.5% de los colaboradores consideraron que si conocen lo que se espera de su desempeño.

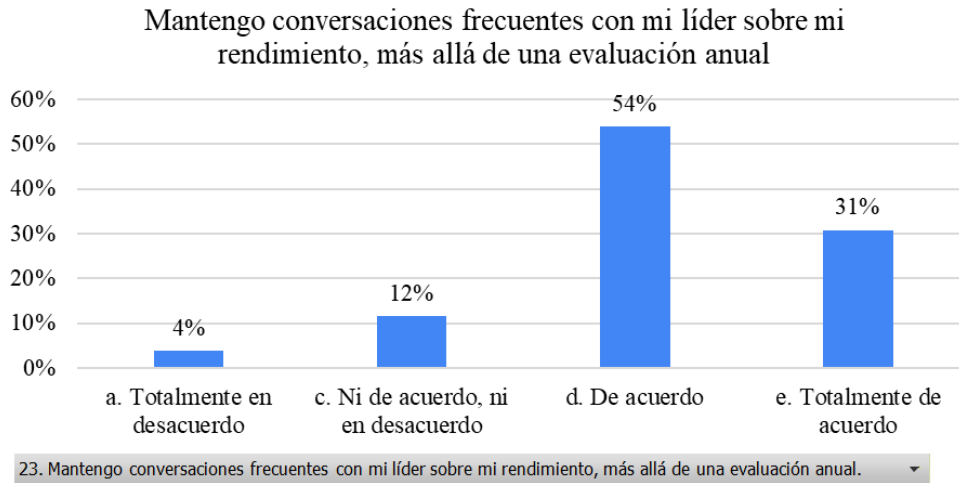
Figura 28. Los sistemas de evaluación de desempeño son objetivos



Fuente: Elaboración propia

Un 53.9% de los encuestados percibe que los sistemas de evaluación son objetivos. Sin embargo 34.6% mantiene una postura neutral y 11.5% está en desacuerdo, lo que podría indicar que los colaboradores podrían tener dudas sobre la objetividad del proceso.

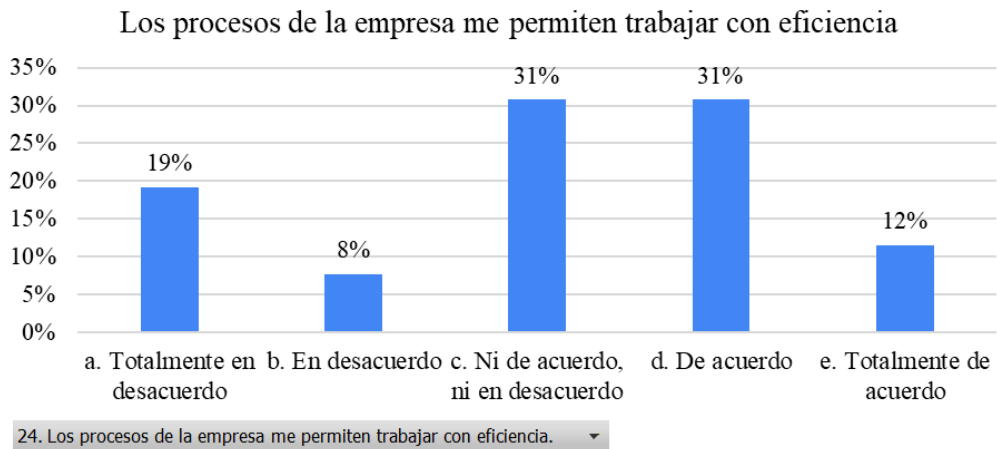
Figura 29. Mantengo conversaciones frecuentes con mi líder sobre mi rendimiento, más allá de una evaluación anual



Fuente: Elaboración propia

El 84.6% de los colaboradores encuestados manifestaron tener retroalimentación de sus jefes más allá de una evaluación anual.

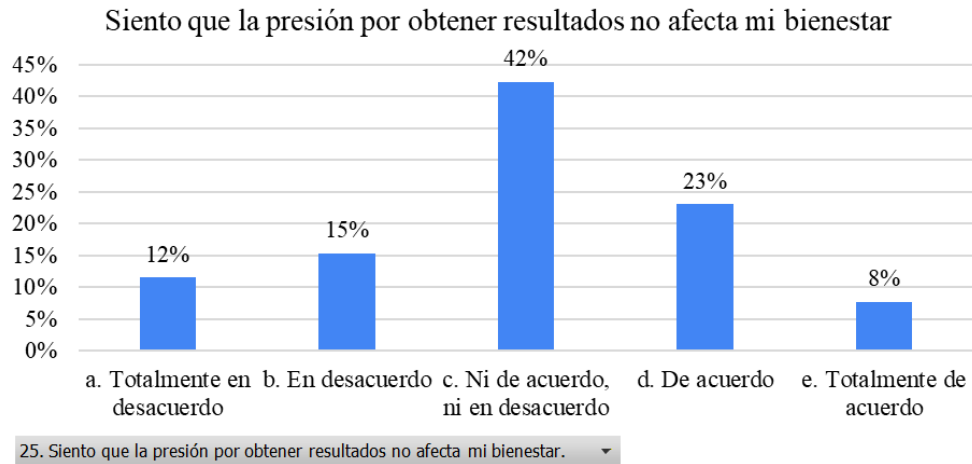
Figura 30. Los procesos de la empresa me permiten trabajar con eficiencia



Fuente: Elaboración propia

El 42.3% de los colaboradores están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que los procesos de la empresa le permiten trabajar con eficiencia. Sin embargo, un 30.8% de mantiene neutral y un 26.9% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que sugiere que existen percepciones de ineficiencia en algunos procesos de la organización.

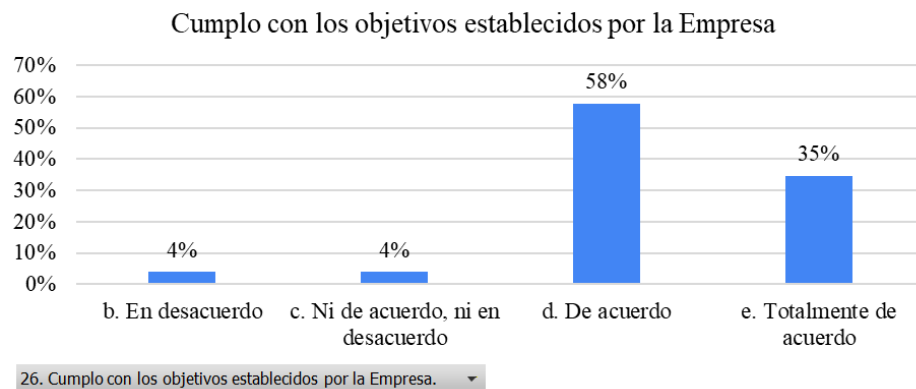
Figura 31. Siento que la presión por obtener resultados no afecta mi bienestar



Fuente: Elaboración propia

Los resultados indican que no existe una percepción clara si la presión para obtener resultados no afecta su bienestar, a que únicamente el 30.8% está en totalmente de acuerdo y de acuerdo, mientras que el 42.3% de los colaboradores encuestados mantiene una postura neutral y un 26.9% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo indicando que la presión no afecta su bienestar, por lo que se sugiere que para una parte del personal si podría estar afectando su bienestar.

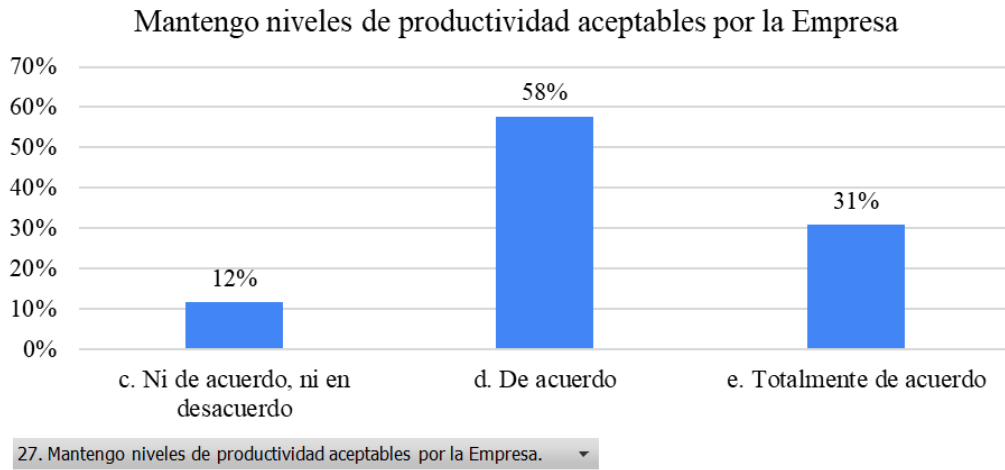
Figura 32. Cumplimiento con los objetivos establecidos por la Empresa.



Fuente: Elaboración propia

El 92.3% de los encuestados indicaron que cumplen con los objetivos que la organización establece.

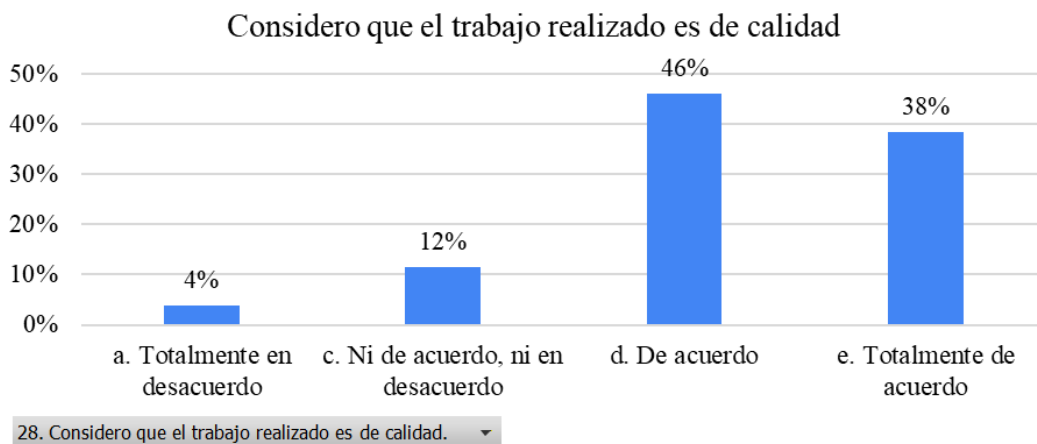
Figura 33. Mantengo niveles de productividad aceptables por la Empresa.



Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores indicaron en un 88.5% que mantiene niveles de productividad aceptables.

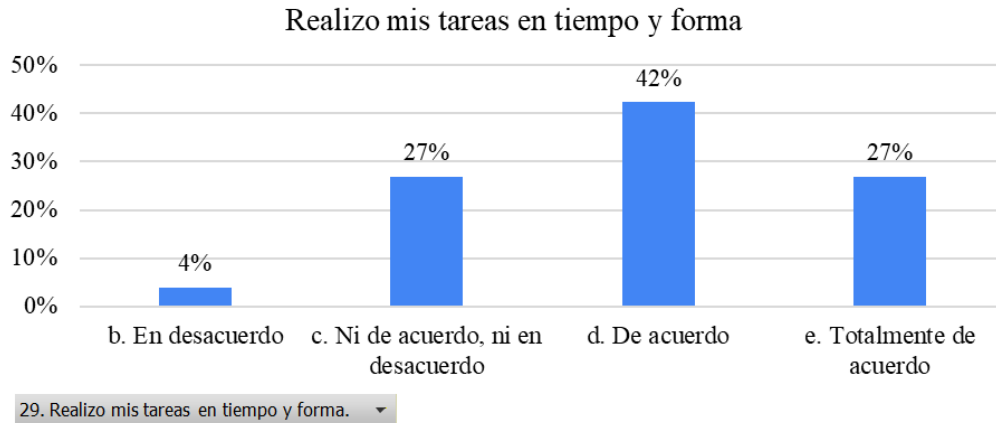
Figura 34. Considero que el trabajo realizado es de calidad



Fuente: Elaboración propia

El 84% considera que su trabajo realizado es de calidad.

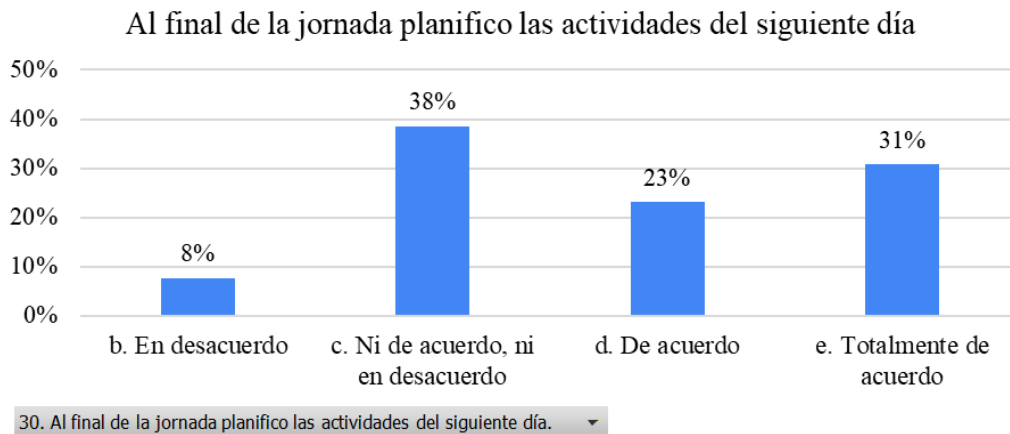
Figura 35. Realizo mis tareas en tiempo y forma



Fuente: Elaboración propia

Un 69.2% de los encuestados manifestaron que realizan sus tareas en tiempo y forma. No obstante, un 26.9% se mantiene neutral y un 3.8% en desacuerdo, lo que indica que, aunque predomina una valoración favorable, algunos colaboradores podrían enfrentar dificultades para cumplir con lo establecido.

Figura 36. Al final de la jornada planifico las actividades del siguiente día



Fuente: Elaboración propia

Un 53.9% considera estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que planifican las actividades del siguiente día al finalizar la jornada, sin embargo, un 38.5% mantiene una postura neutral lo que indica que no todos los colaboradores realizan su planeación.

4.3 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS

En la presente sección se desarrolla el análisis inferencial de los datos obtenidos durante el proceso de la presente investigación.

El estudio utilizó un enfoque cuantitativo con diseño transeccional correlacional-causal, por lo que la comprobación de hipótesis se realizó mediante:


- Análisis de frecuencias
- Porcentajes de favorabilidad
- Comparación entre variables independientes y dependiente.

Para la toma de decisión estadística se establece el siguiente criterio:

- Si las variables independientes presentan niveles de favorabilidad superiores al 60% y muestran coherencia con la variable dependiente, se considerará que existe una relación favorable.
- Este criterio se basa en la consistencia interna de los datos dado que todas las variables independientes superan el 60%, el desempeño laboral alcanza el valor más alto y las dimensiones organizacionales explican estadísticamente los resultados de desempeño.

Basados en los resultados descriptivos, estos evidencian una tendencia favorable en las variables analizadas. La dimensión desarrollo y carrera alcanzo un 71% de favorabilidad, liderazgo organizacional obtuvo 66%, y cultura de desempeño reflejo 71%, paralelamente, la variable de desempeño laboral presento un 78% de favorabilidad. Por consiguiente, el resultado global fue de un 71%, lo que permite identificar una percepción general positiva en el grupo de colaboradores de mandos medios.

Tabla 14. Resultados de favorabilidad por variable



Grupo	N	Desarrollo y Carrera	Liderazgo Organizacional	Cultura de Desempeño	Desempeño Laboral	Resultado global
Mandos medios: Coordinadores, Jefes y Supervisores	26	71%	66%	71%	78%	71%

Fuente: Elaboración propia

Desde una perspectiva inferencial, la relación entre variables puede observarse a través de la coherencia entre:

- Niveles de favorabilidad de las variables independientes
- Y el nivel alcanzado por la variable dependiente

La variable desempeño laboral obtuvo el valor más alto (78%), mientras que las variables organizacionales presentan valores entre 66% y 71%, lo cual sugiere correlación empírica positiva.

Con base a los resultados obtenidos en la matriz de favorabilidad por variable y dimensión mostradas en las tablas 14 y 15 de la sección de análisis y resultados del capítulo IV, se procedió a la comprobación de la hipótesis de Investigación:

Hi: Existe una relación favorable entre el desarrollo y carrera, el liderazgo organizacional y la cultura de desempeño con el desempeño del talento humano en Laboratorios Finlay.

Estos resultados evidencian que las variables independientes presentan niveles de percepción favorables y guardan coherencia con el nivel de desempeño reportado por los colaboradores. En particular, las dimensiones asociadas a resultados y retroalimentación muestran valores superiores al 80%, lo que contribuye a explicar el alto nivel de cumplimiento de metas y responsabilidades observado en la variable independiente.

Asimismo, las debilidades identificadas en el liderazgo organizacional, especialmente en el estilo de liderazgo, coinciden con las principales áreas de mejora detectadas en la investigación, lo que confirma la influencia directa de esta variable sobre el desempeño del talento humano.

La investigación tuvo como limitantes el alcance de la muestra ya la encuesta se aplicó únicamente a una muestra de 26 colaboradores pertenecientes al nivel de mandos medios y no a la totalidad del personal de Laboratorios Finlay, esto limita la generalización de los resultados al total de la organización. Asimismo, la información recopilada se basó en percepciones subjetivas obtenidas mediante encuestas, algunos colaboradores pudieron haber respondido de manera influenciada por la percepción de supervisión o por el contexto laboral, lo que puede generar un sesgo en la autoevaluación de variables como liderazgo y desempeño.

El tiempo disponible para la investigación fue otra limitante ya que el periodo destinado para la recolección y análisis de datos fue limitado, lo que restringió la posibilidad de realizar un seguimiento más amplio, profundizar en análisis cualitativos adicionales o contrastar resultados con estudios longitudinales.

Otra limitante fue el acceso restringido a información estratégica interna, ya que la investigación se vio limitada por la disponibilidad de reportes históricos de desempeño o análisis FODA, lo que habría permitido enriquecer la contextualización de los resultados y su vinculación con la estrategia institucional.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El desarrollo y carrera contribuyen significativamente al desempeño del talento humano, evidenciado en altos niveles de satisfacción y claridad de metas, aunque persisten debilidades en ascensos y recompensas justas. Los gráficos 1-5 y 14-21 muestran que la mayoría de los colaboradores perciben oportunidades de crecimiento (70%), capacitación (75%), adquisición de nuevas habilidades (84.6%) y claridad en metas (90%). Además, un 88.5% afirma conocer lo que se espera de su desempeño. Estos hallazgos evidencian que el desarrollo profesional y la gestión de carrera contribuyen directamente a un desempeño positivo, fortaleciendo la productividad (88.5%) y el cumplimiento de objetivos (92.3%). Sin embargo, persisten áreas de mejora en ascensos (58%) y recompensas justas (50%), lo que sugiere que la carrera profesional debe complementarse con sistemas de compensación más transparentes.

El liderazgo actual es mayormente percibido como positivo y orientado a resultados, pero aún requiere ajustes para ser más inclusivo y consistente en toda la organización. Los gráficos 7-9 reflejan que el liderazgo es percibido como un factor de guía y resultados, con un 57.7% que lo reconoce como instrumento de enseñanza y un 64.4% que lo vincula al logro de objetivos. Además, el 80% afirma que su jefe reconoce su desempeño y el 84% que es tratado con respeto. Estos datos sugieren que el liderazgo predominante es de tipo transformacional, orientado al reconocimiento y la motivación. No obstante, la existencia de un 23% en desacuerdo con la función de guía y un 11.5% que no percibe contribución a resultados, indica que aún se requieren ajustes hacia un liderazgo más inclusivo y consistente.

La cultura de desempeño está parcialmente fortalecida ya que existe claridad en indicadores y valoración de logros, pero persisten dudas sobre la objetividad de evaluaciones y la eficacia de procesos internos. Los gráficos 10-13 y 22-25 muestran percepciones mixtas: un 43.3% identifica trabajo en equipo, pero un 30.7% opina lo puesto; un 61% reconoce alta exigencia, y un 53.9% considera objetivos los sistemas de evaluación, aunque un 34.6% permanece neutral. Asimismo, un 42.3% percibe eficiencia en procesos, mientras que un 26.9% los considera ineficientes. Estos resultados evidencian que la cultura de desempeño está parcialmente fortalecida; existe claridad en indicadores (88.4%) y valoración de logros (80.8%), pero persisten dudas sobre la objetividad de evaluaciones y la equidad en recompensas.

Los resultados del análisis evidencian que existe una relación favorable entre el desarrollo y carrera, el liderazgo organizacional y la cultura de desempeño con el desempeño del talento humano en Laboratorios Finlay. Las variables independientes presentaron niveles de favorabilidad superiores al 60%, mientras que el desempeño laboral alcanzó el valor más alto con un 78%, lo que refleja coherencia y asociación positiva entre los factores organizacionales y el desempeño de los colaboradores. La evidencia empírica obtenida permite aceptar la hipótesis de investigación y rechazar la hipótesis nula, confirmando que los procesos de desarrollo profesional, liderazgo y cultura de desempeño, influyen de manera directa en el desempeño del talento humano dentro de la organización.

Laboratorios Finlay cuenta con una base sólida en desarrollo, liderazgo y claridad de objetivos, pero necesita optimizar ascensos, recompensas y procesos de evaluación para consolidar una cultura de desempeño sostenible. La optimización de estos procesos permitirá no solo aumentar la motivación y el compromiso del talento humano, sino también consolidar una cultura de desempeño más equitativa, transparente y sostenible en el tiempo. En consecuencia, la organización está en una posición adecuada para implementar estrategias de mejora que fortalezcan la gestión del talento, alineen el desarrollo individual con los objetivos estratégicos y promuevan un entorno de trabajo basado en la meritocracia, la participación activa y la mejora continua.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Fortalecer los programas de ascenso y promoción basados en el desarrollo del talento con criterios claros y transparentes, complementados con capacitaciones continuas que aseguren equidad en el acceso. Se recomienda establecer políticas claras, objetivas y transparentes para los procesos de ascenso y promoción, definiendo criterios de elegibilidad basados en competencias, desempeño y antigüedad.
2. Consolidar un liderazgo transformacional mediante formación en comunicación efectiva, retroalimentación constante y gestión participativa. Es necesario promover un modelo de liderazgo basado en principios de liderazgo transformacional, mediante programas de formación que incluyan comunicación efectiva, retroalimentación constante, manejo de conflictos y gestión participativa.
3. Rediseñar los sistemas de evaluación para garantizar objetividad y reforzar la cultura de trabajo en equipo frente al individualismo. Se recomienda revisar y actualizar los sistemas de evaluación para garantizar objetividad, transparencia y medición estandarizada de los resultados individuales y colectivos. Este rediseño debe incluir indicadores claros, evaluaciones periódicas y mecanismos de retroalimentación que fomenten la mejora continua y refuercen la cultura de trabajo en equipo, disminuyendo el individualismo y promoviendo la cooperación entre colaboradores.
4. Proponer la implementar un plan que vincule desarrollo profesional, liderazgo transformacional, procesos objetivos y recompensas equitativas, asegurando coherencia entre desempeño y reconocimiento. Este plan sugiere vincular el desarrollo profesional, el liderazgo transformacional, procesos de evaluación objetivos y sistemas de recompensas equitativos.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

En el presente capítulo se presentan las propuestas de mejora orientadas a abordar las brechas identificadas en los resultados analizados anteriormente.

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Propuesta de mejora de la Gestión del Talento Humano, la presente propuesta está basada en tres pilares fundamentales; programa de ascenso y promoción basados en el desarrollo del talento, programa de liderazgo transformacional y modelo de evaluación del desempeño.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La integración de los datos obtenidos evidenció la necesidad de desarrollar un plan orientado a fortalecer la Gestión del Talento Humano en Laboratorios Finlay. En este sentido, se propone estructurar dicho plan en tres ejes principales que permita abordar las brechas identificadas. El primer eje corresponde a la propuesta de un programa de ascenso y promoción basados en el desarrollo del talento, ya que, de acuerdo con los resultados obtenidos, el 58% de los colaboradores encuestados manifestó no contar con oportunidades de reclutamiento interno relacionadas con procesos de ascenso y promoción dentro de la organización.

El segundo eje corresponde a la propuesta de un programa de liderazgo transformacional. Esta propuesta se orienta a desarrollar, de manera sistemática, un programa enfocado en fortalecer las competencias de liderazgo dentro de la organización. De acuerdo con los resultados, el 57.7% de los encuestados considera que el liderazgo en la empresa actúa como facilitador, sin embargo, aunque es un resultado significativo, aún existen brechas que requieren ser fortalecidas para favorecer el desarrollo de los equipos de trabajo.

Como último eje, modelo de evaluación del desempeño. Esta iniciativa surge a partir de los resultados obtenidos, donde el 53.9% de los encuestados manifestó que no existe objetividad en la forma de medir el desempeño dentro de la organización, este dato evidencia la necesidad de establecer un sistema de evaluación más claro, transparente y estructurado que permita medir el

desempeño de los colaboradores de manera justa y alineada a los objetivos organizacionales.

Esta propuesta de mejora de la Gestión del Talento Humano se espera genera un impacto positivo en la gestión del talento humano dentro de Laboratorios Finlay. El establecimiento de un programa de ascenso y promoción basados en el desarrollo del talento contribuirá a la motivación y el compromiso de los colaboradores, al percibir mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización. Así mismo el fortalecimiento de las competencias de los líderes, desarrollara un ambiente más participativo orientado al desarrollo de trabajo en equipo y logro de objetivos, fortaleciendo la organización del trabajo. Finalmente, la implementación de un modelo de evaluación de desempeño, facilitara la medición justa del rendimiento, promoviendo una cultura organizacional basada en reconocimiento al mérito y la mejora continua. En conjunto, estas acciones contribuirán a mejorar el desempeño organizacional, fortalecer la retención del talento y fomentar un entorno laboral que impulse el desarrollo profesional.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

La presente propuesta tiene como alcance el diseño de un plan de mejora orientado a fortalecer la Gestión del Talento Humano en los mandos medios de las distintas áreas de Laboratorios Finlay. Mediante estrategias, lineamientos y mecanismos que contribuyan al desarrollo profesional de los colaboradores y mejorar los procesos relacionados con el desarrollo, el liderazgo y evaluación de desempeño.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 DESCRIPCIÓN

La presente propuesta de mejora de la Gestión del Talento Humano, contara con:

1. Programa de ascenso y promoción basados en el desarrollo del talento

- Definición de tipos de ascensos.
- Determinar los criterios de elegibilidad.
- Proceso de solicitud.

- Detalle del proceso.
- Selección.
- Comunicación.
- Plan de transición y desarrollo de competencias.

2. Programa de mejora enfocada en el fortalecimiento del liderazgo organizacional.

- Justificación.
- Objetivo.
- Propuesta: Academia de Liderazgo.
- Lineamientos.
- Acompañamiento y coaching organizacional.

3. Programa de fortalecimiento enfocada en Cultura del desempeño.

- Justificación.
- Objetivo.
- Criterios para elaborar una política.
 - Objetivo/Propósito.
 - Alcance.
 - Definiciones de términos claves.
 - Responsable.
 - Lineamientos claves.
 - Pasos detallados.
 - Seguimiento.
 - Aprobación.

4. Rediseño el sistema de evaluación de desempeño.

- Modelo de gestión del desempeño: Sistema de Gestión del Rendimiento con metodología de Balanced Scorecard (SGR-BSC)
- **Ciclo 1: Planeación o fijación de los objetivos.**
 - Revisión de responsabilidades y funciones del puesto.
 - Revisión de descriptores de puesto.
 - Establecimiento de los objetivos estratégicos.
 - Determinar los parámetros de medición.
- **Ciclo 2: Seguimiento y retroalimentación**
 - Reuniones uno a uno.
 - Retroalimentación continua.
 - Apoyo y recursos para el logro.
- **Ciclo 3: Evaluación del desempeño.**

6.4.2 DESARROLLO

6.4.2.2. Programa de ascenso y promoción basados en el desarrollo del talento

Justificación de la propuesta

Los resultados obtenidos evidencian que la dimensión de crecimiento profesional alcanzó el valor alto, con un 75%, lo que refleja que los colaboradores perciben la existencia de oportunidades de avance dentro de la organización. Aunque este resultado es favorable, también pone de manifiesto la necesidad de fortalecer los mecanismos internos que permitan consolidar dichas oportunidades de manera más estructurada y equitativa.

En este sentido, la implementación de un programa de promoción y ascenso basados en el desarrollo del talento se justifica como una estrategia orientada a potenciar el desarrollo profesional de los colaboradores, reconociendo competencias y el desempeño.

Objetivo de la propuesta:

Robustecer el desarrollo profesional a través del diseño de un programa de promoción y ascenso basados en el desarrollo del talento para favorecer el reclutamiento interno y el mejoramiento del desempeño organizacional.

A continuación, se detalla los lineamientos para la elaboración y consideración de la política de promoción y ascenso basados en el desarrollo del talento que permita la correcta implementación.

Definición de tipos de ascensos:

- Verticales.
- Horizontales.
- Abiertos.
- Cerrados.

Determinar los criterios de elegibilidad:

- Competencias y habilidades.
- Desempeño laboral.
- Formación académica.
- Tiempo de antigüedad en la organización.

Proceso de solicitud:

Se debe indicar y especificar si los colaboradores podrán obtener ascensos mediante nominación o solicitud.

Detalle del proceso:

- Aplicación de evaluación del desempeño.
- Pruebas psicométricas.
- Entrevistas.

Selección:

- Se detallará los resultados de las evaluaciones obtenidas en la terna interna para tener una visión amplia de los aspirantes.
- Retroalimentación sobre el proceso de manera individual para que los candidatos conozcan los resultados finales sobre el proceso.

Comunicación:

- Se comunica por los medios efectivos dentro de la organización sobre la decisión del cambio organizacional.

Plan de transición y desarrollo de competencias:

- Plan de inducción personalizado.
- Integración a la posición.

6.4.2.3. Propuesta de mejora enfocada en el fortalecimiento del liderazgo organizacional

Justificación de la propuesta

Los resultados obtenidos evidencian que, si bien el 57.7% del liderazgo en Laboratorios Finlay, es percibido como positivo y orientado al logro de resultados, aún existe oportunidades de mejora del 42.3% relacionadas con la inclusión, la consistencia en la toma de decisiones y la transparencia de los procesos de evaluación y reconocimiento. Estas debilidades pueden afectar la percepción de equidad, la motivación y el compromiso del talento humano, impactando directamente en el desempeño laboral.

En este contexto se propone el diseño e implementación de una Academia de Liderazgo, orientado a desarrollar líderes capaces de influir positivamente en sus equipos, promover la participación, mejorar la comunicación y alinear el desempeño individual con los objetivos estratégicos de la organización.

Objetivo de la propuesta

Fortalecer las competencias de liderazgo de los mandos medios y superiores, mediante la adopción de prácticas de Liderazgo transformacional a través de una Academia de Liderazgo, que promuevan la motivación, la equidad, la comunicación efectiva y la mejora continua.

Componentes de la Academia de Liderazgo

1. Capacitaciones en Liderazgo Transformacional

Se propone implementar un plan de formación dirigido a jefes, coordinadores y supervisores, enfocado en el desarrollo de competencias como:

- Comunicación efectiva y asertiva
- Retroalimentación constructiva y continua.
- Gestión participativa y toma de decisiones inclusiva.
- Manejo de conflictos y fortalecimiento del trabajo en equipo.
- Liderazgo basado en valores y ética organizacional.

Estas capacitaciones podrán impartirse mediante módulos presenciales, seminarios virtuales y actividades de aprendizaje experiencial, con evaluaciones y proyectos al finalizar la academia y con monitoreo continuo para medir la adquisición de competencias.

2. Creación de lineamientos claros para la toma de decisiones y gestión de equipos

Se recomienda elaborar y difundir un manual de buenas prácticas de liderazgo que establezca:

- Criterios claros para la asignación de tareas y responsabilidades.
- Procedimientos transparentes para la evaluación del desempeño.
- Lineamientos para la gestión de ascensos y reconocimientos.

3. Acompañamiento y coaching organizacional

Como complemento a la formación teórica, se propone implementar sesiones de Coaching organizacional para los jefes, coordinadores y supervisores con el fin de:

- Apoyar la aplicación práctica de las competencias adquiridas.
- Mejorar la gestión emocional y la toma de decisiones.
- Fomentar estilos de liderazgo más empáticos y orientados al desarrollo personal.

En consecuencia, Laboratorios Finlay podrá consolidar un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional, favoreciendo la productividad, la retención del talento y la sostenibilidad institucional; y por ende se esperan los siguientes beneficios:

- Incrementar la motivación y el compromiso del talento humano.
- Fortalecer la cultura de desempeño y trabajo en equipo.
- Mejorar la percepción de equidad en evaluaciones, ascensos y reconocimientos.
- Alinear el liderazgo con los objetivos estratégicos y valores organizacionales.

6.4.2.4. Programa de fortalecimiento enfocada en Cultura del desempeño

Justificación de la propuesta

Los resultados del estudio evidencian que, aunque el 53.9% en Laboratorios Finlay manifiestan que existe claridad en los indicadores y una valoración general del cumplimiento de metas, persisten dudas al 46.1% de colaboradores respecto a la objetividad de los procesos de evaluación y a la equidad en el reconocimiento del desempeño.

Esta situación puede afectar la motivación, el sentido de justicia organizacional y la consolidación de una cultura orientada a resultados. Por ello, se propone implementar un Programa Integral de Fortalecimiento de la Cultura de Desempeño, enfocado en garantizar evaluaciones objetivas, reconocimiento justo y alineación entre metas individuales y organizacionales.

Objetivo de la propuesta

Fortalecer la cultura de desempeño mediante la implementación de procesos claros, objetivos y transparentes de evaluación, seguimiento y reconocimiento, que promuevan la mejora continua y el trabajo en equipo dentro de la organización.

Componentes de la propuesta

La propuesta se estructura en dos fases. En la primera, se establecen los criterios para la elaboración de la política del Sistema de Gestión del Rendimiento; en la segunda, se definen los lineamientos para la estructuración del modelo de gestión del desempeño; y, finalmente, en la tercera fase, se desarrolla el plan de socialización.

Una política empresarial o política organizacional, es el conjunto de principios, normas y valores que rigen el funcionamiento de los procesos y el actuar de los colaboradores de una organización (Guzmán, 2022). Los criterios para elaborar la política del Sistema de Gestión del Rendimiento estara conformada por los siguientes enunciados;

Los criterios para elaborar la política del Sistema de Gestión del Rendimiento estara conformada por los siguientes enunciados;

1. Objetivo/Propósito

En este apartado es la declaración que define para que existe la política y que se pretende lograr con su aplicación.

2. Alcance

El alcance es la sección de la política que delimita la aplicación, especificando a que colaboradores se dirigirá, que niveles organizacionales aplicara, los procesos/áreas que sea abordara y las condiciones bajo las cuales la política es aplicable.

3. Definiciones de términos claves

En esta sección se detallarán las palabras claves que se detallarán en lo sucesivo de la política y que permitirán la comprensión técnica o compleja de la misma.

4. Lineamientos claves

Son las ideas fundamentales que guían como debe de aplicarse la política dentro de la organización que garantizara que el proceso se lleve a cabo de manera objetiva. Los cuales se deberán definir los siguientes criterios:

- Objetividad (indicadores cuantificables y observables).
- Transparencia (documentados y compartidos al evaluador).
- Alineación estratégica (vinculado a los objetivos estratégicos).
- Desarrollo y carrera (crecimiento profesional).

5. Responsables

Consiste en asignar funciones específicas a cada rol o puesto, donde se indica el grado de participación en el proceso, para asegurar la correcta ejecución.

6. Pasos detallados

Las políticas y los procedimientos detallan las acciones requeridas, respaldan la toma de decisiones y brindan una guía clara para los empleados. Son esenciales para minimizar riesgos, garantizar operaciones fluidas, proteger a empleados y clientes, apoyar el cumplimiento normativo y mucho más. Por lo tanto, la redacción de una política empresarial y su forma de estar escrita son muy importantes y deben considerarse cuidadosamente (Hawtrej, 2025).

- **Detalles de la política:** Agregar los detalles reales de la política y los pasos de procedimiento relacionados probablemente será la parte más sustancial de su documento de política (Hawtrej, 2025).

7. Seguimiento y evaluación

Las políticas eficaces incluyen disposiciones para su seguimiento y evaluación, a fin de garantizar que sigan siendo relevantes y efectivas a lo largo del tiempo. Esto podría implicar revisiones programadas, actualizaciones y controles de cumplimiento para asegurar su adecuación (Khan, 2024).

8. Aprobación

Consistirá en documentar quien será la persona responsable de dar la autorización que la política tenga el visto bueno.

2. Rediseño el sistema de evaluación de desempeño:

Modelo de gestión del desempeño: Sistema de Gestión del Rendimiento con metodología de Balanced Scorecard (SGR-BSC)

En la segunda fase se establecen los lineamientos para la estructuración de un modelo estándar orientado a la medición del desempeño, el cual permita evaluar de manera clara, objetiva y comprensible los resultados individuales y organizacionales.

El presente modelo se dividirá de la siguiente manera: tres ciclos y dos componentes.

Se propone revisar y actualizar el sistema actual de evaluación, incorporando criterios medibles estandarizados y alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, siguiendo los principios de gestión del desempeño.

Ciclo 1: Planeación o fijación de los objetivos

- 1. Revisión de responsabilidades y funciones del puesto.**
 - Revisión de descriptores de puesto.
- 2. Establecimiento de los objetivos estratégicos, orientados a:**
 - Perspectiva financiera.

- Perspectiva de cliente.
- Perspectiva empresarial.
- Perspectiva de innovación y aprendizaje (Hayes, 2025).

3. Determinar los parámetros de medición:

En esta sección se definirá:

- Indicadores.
- Metas cuantificables.
- Competencias a evaluar.

Ciclo 2: Seguimiento y retroalimentación

1. Reuniones uno a uno.
2. Retroalimentación continua.
3. Apoyo y recursos para el logro.

Ciclo 3: Evaluación del desempeño

1. Revisión de medio año (julio-agosto).
2. Ajustes de planes.
2. Evaluación final
3. Definición de escala de resultados.

Componente 1: Plan de mejora.

- Resultados con bajo desempeño
- Cierre de brechas.

Componente 2: Desarrollo de carrera.

- Vinculado a los resultados del Sistema de Gestión del Desempeño.

- Se definirán las competencias a desarrollar para poder mejorar el desempeño a los colaboradores con un resultado bajo o a aquellos que se desea fortalecer.

3. Implementación de evaluaciones periódicas y retroalimentación continua.

Para evitar que la evaluación del desempeño se perciba como un proceso aislado o subjetivo, se recomienda establecer evaluaciones trimestrales, acompañadas de sesiones formales y amenas en ambientes relajados para retroalimentación entre líder y colaborador.

Esto permitirá:

- Detectar oportunamente desviaciones en el desempeño.
- Reconocer logros de manera óptima.
- Fortalecer la comunicación y la confianza organizacional.

4. Sistema de reconocimiento y recompensas basado en resultados.

Se propone rediseñar el sistema de incentivos que vincule directamente el desempeño con el reconocimiento, tanto económico como simbólico, garantizando transparencia y equidad en los procesos de premiación.

Este rediseño debe incluir:

- Reconocimientos públicos al desempeño sobresaliente.
- Programas de reconocimiento al trabajo en equipo.

La última fase se considera la socialización del proceso completo de la gestión del desempeño, iniciando por su política y finalizando con su rediseño.

1. Socialización de los procesos de evaluación y desempeño.

Para fortalecer la confianza de los colaboradores en los procesos institucionales, se recomienda desarrollar jornadas de capacitación y socialización donde expliquen los criterios de evaluación, la metodología utilizada y los mecanismos de apelación o revisión de resultados. Esto contribuirá a reducir percepciones de favoritismo y a consolidar una cultura organizacional basada

en la transparencia y la meritocracia.

La implementación de esta propuesta permitirá:

- Consolidar una cultura organizacional basada en la equidad y la meritocracia.
- Incrementar la motivación y el compromiso de los colaboradores.
- Mejorar la percepción de justicia organizacional y confianza en la dirección.
- Alinear el desempeño individual con los objetivos estratégicos de la organización.

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Propuesta de mejora enfocada en el fortalecimiento del liderazgo organizacional

De acuerdo con los resultados de la investigación:

- Favorabilidad actual del liderazgo: 57.7%
- Oportunidad de mejora identificada: 42.3%

Esto indica que 4 de cada 10 colaboradores no perciben el liderazgo como plenamente positivo, lo que justifica la implementación de la academia de liderazgo.

Tabla 15. Medición de capacitación en Liderazgo

Indicador	Fórmula	Meta
Evaluación 360°	Promedio de las sumas totales/5*100	No aplica
Cobertura de capacitación	$(\text{Líderes capacitados} / \text{Total de líderes}) \times 100$	100%
Aprobación de módulos	$(\text{Participantes que aprueban} / \text{Total participantes}) \times 100$	$\geq 90\%$
Evaluación promedio de aprendizaje	Promedio de calificaciones en evaluaciones	$\geq 85/100$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Medición del manual de buenas prácticas de Liderazgo

Indicador	Fórmula	Meta
Nivel de conocimiento del manual	$(\text{Colaboradores que conocen el manual} / \text{Total}) \times 100$	$\geq 80\%$
Aplicación de lineamientos	$(\text{Decisiones alineadas al manual} / \text{Decisiones auditadas}) \times 100$	$\geq 75\%$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Medición Coaching Organizacional

Indicador	Fórmula	Meta
Líderes que reciben coaching	$(\text{Líderes con sesiones completadas} / \text{Total líderes}) \times 100$	$\geq 85\%$
Cumplimiento de planes de mejora	$(\text{Acciones ejecutadas} / \text{Acciones planificadas}) \times 100$	$\geq 80\%$
Mejora en evaluación individual de liderazgo	Diferencia entre evaluación inicial y final	+15 puntos porcentuales

Fuente: Elaboración propia

Para evaluar la efectividad de la academia de liderazgo, se establecieron indicadores cuantitativos que permiten medir tanto la ejecución del programa como su impacto en la percepción del liderazgo. Se define como línea de base una favorabilidad del 57.7% estableciendo como meta alcanzar al menos un 70% en el primer año de implementación y un 80% en el segundo, lo que representaría una mejora de 22.3% respecto a la situación inicial.

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 12. Propuesta enfocada en ascenso y promoción basado en el desarrollo del talento

Objetivo específico	Actividades	Responsable	Recursos	Tiempo de ejecución
Establecer de manera clara y formal las modalidades de ascenso aplicables con el fin de orientar el proceso.	Definir los tipos de ascensos dentro de política.	Coordinador de selección y diseño organización/ Gerente de Capital Humano	Sala, computadora, revisión de la política de compensación, tiempo de reuniones.	2 semanas
Determinar las condiciones y requisitos que deberán cumplir los colaboradores para optar a ascenso.	Describir los criterios de elegibilidad.	Coordinador de selección y diseño organización/ Gerente de Capital Humano	Sala, computadora, tiempo de reuniones.	2 semanas
Diseñar una política institucional de ascenso y promoción interna.	Desarrollo de la política	Coordinador de selección y diseño organización/ Gerente de Capital Humano	Lineamientos institucionales.	3 semanas
Diseñar un plan de inducción y transición que facilite la adaptación del colaborador promovido.	Elaboración de plan de inducción y transición.	Coordinador de selección y diseño organización	Presentaciones, material informativo, salas o plataformas virtuales, reunión con el jefe de área.	2 semanas
Someter la propuesta de política a revisión de la gerencia general para la aprobación.	Presentación a la Gerencia General para la aprobación o ajustes.	Capital Humano/ Gerencia General	Presentación, computadora.	1 día

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Propuesta de mejora enfocada en el fortalecimiento del liderazgo organizacional

Objetivo específico	Actividades	Responsable	Recursos	Tiempo de ejecución
Desarrollar competencias de liderazgo transformacional en jefes, coordinadores y supervisores	Diseñar e implementar una academia de Liderazgo	Departamento de Capital Humano	Material didáctico, facilitadores, plataforma virtual o sala de capacitación	3 meses
Mejorar la comunicación y la retroalimentación entre mandos medios y colaboradores	Realizar talleres de comunicación efectiva, escucha activa y retroalimentación constructiva	Capital Humano / Consultor externo	Manuales, presentaciones, dinámicas grupales	2 meses
Fortalecer la transparencia en la toma de decisiones y gestión de equipos	Elaborar y difundir un manual de buenas prácticas de liderazgo y lineamientos de gestión	Comité ejecutivo / Capital Humano	Documentos institucionales, sesiones de socialización	2 meses
Acompañar el desarrollo de los líderes en la aplicación de nuevas competencias	Implementar sesiones de coaching y seguimiento a líderes después de las capacitaciones	Capital Humano / Coach organizacional	Tiempo de sesiones, herramientas de seguimiento, espacio físico o virtual	6 meses
Alinear el liderazgo con la cultura de desempeño y los objetivos organizacionales	Integrar los resultados de liderazgo en los procesos de evaluación del desempeño y planes de desarrollo	Comité ejecutivo / Capital Humano	Sistema de evaluación de desempeño, reportes de seguimiento	Permanente

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Propuesta de fortalecimiento enfocada en Cultura del desempeño

Objetivo específico	Actividades	Responsable	Recursos	Tiempo de ejecución
Garantizar evaluaciones objetivas y estandarizadas	Revisar y rediseñar el sistema de evaluación del desempeño	Comité ejecutivo / Capital Humano	Manuales, formatos de evaluación, asesoría técnica	3 meses
Fortalecer la retroalimentación entre líderes y colaboradores	Establecer evaluaciones semestrales y sesiones formales de retroalimentación	Jefes de área / Capital Humano	Formularios, tiempo de reuniones, guías de retroalimentación	Permanente
Vincular desempeño con reconocimiento justo	Diseñar e implementar un programa de incentivos y reconocimientos	Comité ejecutivo / Capital Humano	Presupuesto para incentivos, lineamientos institucionales	4 meses
Incrementar la transparencia en los procesos	Realizar jornadas de socialización y capacitación sobre el sistema de desempeño	Capital Humano	Presentaciones, material informativo, salas o plataformas virtuales	2 meses

Fuente: Elaboración propia

6.7 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO

Tabla 20. Presupuesto para implementación

Módulo	Presupuesto
Propuesta de implementación de diseño de academia de Liderazgo	25,000.00
Propuesta de programa de talleres de comunicación efectiva, escucha activa y retroalimentación constructiva	30,000.00
Diseñar una propuesta de manual de buenas prácticas de liderazgo y lineamientos de gestión	10,000.00
Propuesta de sesiones de coaching y seguimiento a líderes después de las capacitaciones	125,000.00
Revisar y rediseñar el sistema de evaluación del desempeño	10,000.00
Propuesta de jornadas de socialización y capacitación sobre el sistema de desempeño	15,000.00
TOTAL	215,000.00

Fuente: Elaboración propia. Los valores detallados quedan sujeto a actualización por los costos de mercado al momento de su implementación. La financiación de la propuesta podrá ser asumida mediante el presupuesto interno del área de Capital Humano, considerándose una inversión estratégica para el fortalecimiento organizacional. Asimismo, se sugiere evaluar la posibilidad de asignar recursos adicionales destinados a programas de desarrollo del talento humano, dada su incidencia directa en el desempeño y la productividad.

RETORNO DE LA INVERSIÓN:

Tabla 21. Indicadoras de impacto organizacional

Indicador	Línea base	Meta	Puntos de mejora
Clima laboral favorable	71%	80%	+9
Rotación voluntaria	≤1.4 %	≤1.4 %	=
Colaboradores que confían en sus líderes	60%	75%	+15
Percepción de transparencia en ascensos	54%	70%	+16
Total puntos porcentuales			40

Fuente: Elaboración propia

La tabla 21 presenta los principales indicadores de impacto organizacional definidos para evaluar los resultados esperados en la propuesta de mejora. Estos indicadores permiten comparar la situación actual de la organización, representada por línea base, con las metas proyectadas después de la implementación de las acciones propuestas. El primer indicador corresponde a clima laboral favorable lo cual representa una línea base del 71% y una meta esperada del 80%. Esto representa una mejora de 9 puntos porcentuales. Rotación voluntaria, se establece una línea base y meta de ≤1.4 % lo que indica que, el propósito no es necesariamente aumentar o reducir puntos porcentuales, sino mantener controlado este indicador dentro de los niveles aceptables. Colaboradores que confían en sus líderes parte de una línea base de 60% y proyecta una meta de 75% generando una mejora esperada de 15 puntos porcentuales. Por último, percepción de transparencia en ascensos presenta una línea base de 54% y una meta de 70%, equivalente a 16 puntos porcentuales. En conjunto, los indicadores presentan mejora directa en un total de 40 puntos porcentuales, lo que permite dimensionar el impacto esperado de la propuesta en la organización. Es importante que el análisis del impacto de los indicadores se realice de manera semestral, con el propósito de evaluar los avances obtenidos, identificar oportunidades de mejora y efectuar los ajustes necesarios para fortalecer su aplicación y cumplimiento.

Tabla 22. Costo-beneficio organizacional

Costo por indicar de impacto	Valor
Total mejora espera (puntos porcentual)	40
Costo total de inversión	215,000.00
Costo por punto porcentual	5,375.00

Fuente: Elaboración propia

La inversión total de la propuesta asciende a un monto total de L215,000.00, destinada a la implementación de acciones de liderazgo, comunicación efectiva, coaching, rediseño del sistema de evaluación del desempeño y socialización del sistema de gestión del rendimiento. El beneficio esperado se medirá mediante el cumplimiento de los indicadores de impacto organizacional, los cuales permitirán evaluar la inversión genera de las mejoras en el clima laboral favorable, rotación voluntaria, colaboradores que confían en sus líderes y percepción de transparencia en ascensos, considerando:

Costo-beneficio= beneficios organizacionales

Inversión total

6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 23. Concordancia de los segmentos

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título de la investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Teoría de sustento/ Metodología	Variables	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos de la propuesta
Propuesta de mejora de la gestión del talento humano basado en su desempeño en Laboratorios Finlay	Diseñar una propuesta de mejora en la gestión del talento humano orientada a fortalecer el desempeño laboral en Laboratorios Finlay.	1. Analizar la contribución del desarrollo y carrera al desempeño del talento humano en Laboratorios Finlay.	Teoría de la Expectativa de Victor Vroom	Desempeño de talento humano	La presente investigación se considero como población a los mandos medios de Laboratorios Finlay, con un total de 26 colaboradores.	Escala Likert	1. El desarrollo y carrera contribuyen significativamente al desempeño del talento humano, evidenciado en altos niveles de satisfacción y claridad de metas, aunque persisten debilidades en ascensos y recompensas justas.	Propuesta de Gestión del Talento Humano	Robustecer el desarrollo profesional a través del diseño de un programa de promoción y ascenso basados en el desarrollo de talento para favorecer el reclutamiento interno y el mejoramiento del desempeño organizacional.
		2. Identificar los estilos de liderazgo que contribuyen desarrollo del talento humano.	Fundamentación del Comportamiento Organizacional de Robbins y Judge	Desarrollo y carrera			2. El liderazgo actual es mayormente percibido como positivo y orientado a resultados, pero aún requiere ajustes para ser más inclusivo y consistente en toda la organización.		Fortalecer las competencias de liderazgo de los mandos medios y superiores, mediante la adopción de practicas de Liderazgo transformacional.
		3. Evaluar si las condiciones actuales de gestión del talento humano fortalecen la cultura de desempeño.	Teoría de la Calidad Total de Deming	Liderazgo organizacional			3. La cultura de desempeño está parcialmente fortalecida ya que existe claridad en indicadores y valoración de logros, pero persisten dudas sobre la objetividad de evaluaciones y la eficacia de procesos internos.		Fortalecer la cultura de desempeño mediante la implementación de procesos claros, objetivos y transparentes de evaluación, seguimiento y reconocimiento.
		4. Proponer un plan integral de mejora del desempeño del talento humano, que permita optimizar la gestión del talento humano en Laboratorios Finlay.		Cultura de desempeño			4. Laboratorios Finlay cuenta con una base sólida en desarrollo, liderazgo y claridad de objetivos, pero necesita optimizar ascensos, recompensas y procesos de evaluación para consolidar una cultura de desempeño sostenible.		

Fuente: Elaboración propia.

6.9. PLAN DE COMUNICACIÓN Y SOCIALIZACION

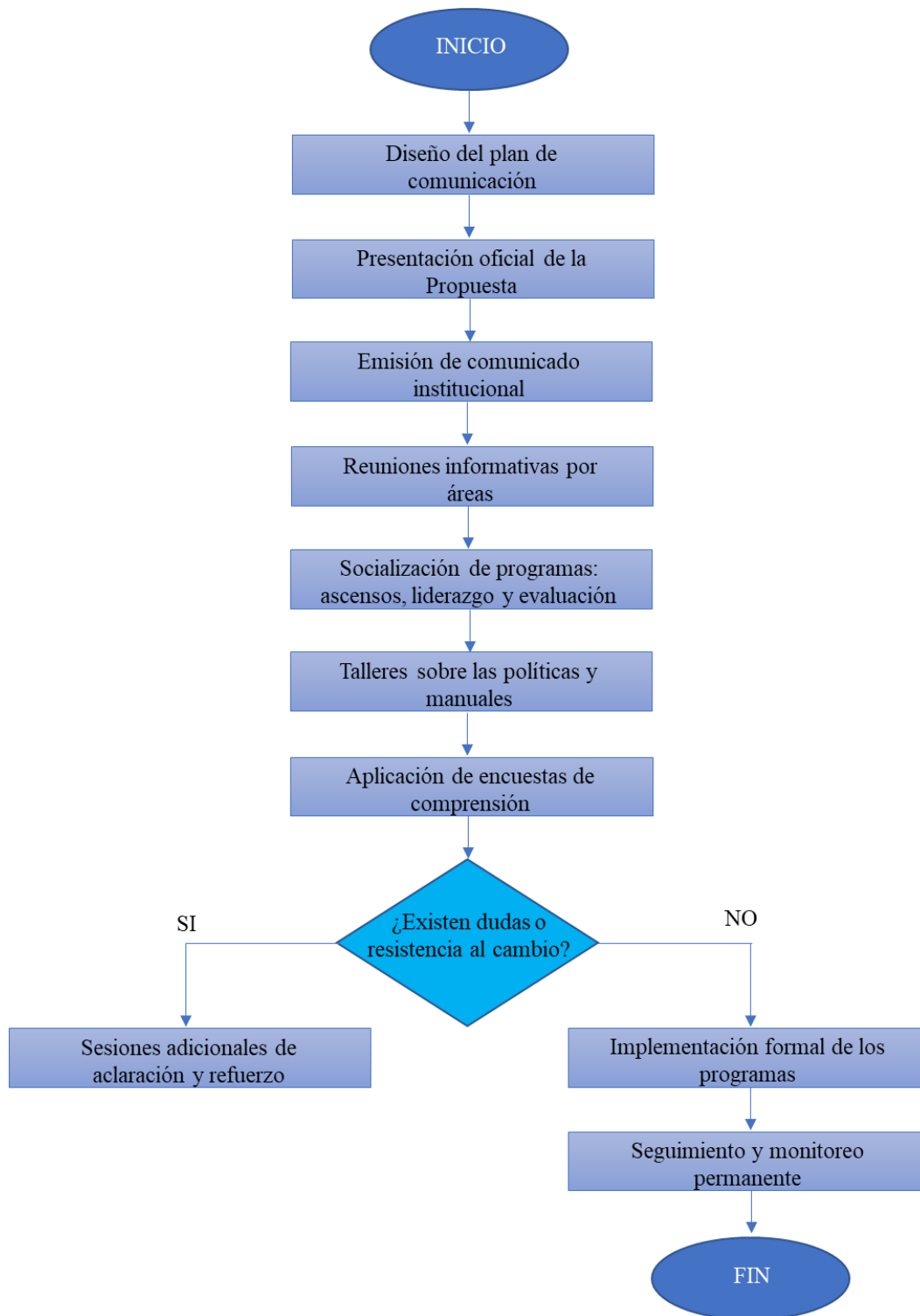
Con el propósito de garantizar la adecuada implementación de la Propuesta de Gestión del Talento Humano, se sugiere un plan de comunicación y socialización orientado a informar, sensibilizar y capacitar a los distintos niveles de la organización sobre las mejoras propuestas en materia de ascensos, liderazgo y evaluación del desempeño. Este plan busca asegurar que los colaboradores comprendan los objetivos, beneficios y procedimientos asociados a las nuevas políticas y programas, promoviendo la transparencia, la participación y la apropiación institucional de las iniciativas planteadas. Con el plan de comunicación trae a la organización beneficios como:

- Difusión de información clara y oportuna sobre las mejoras en ascensos, liderazgo organizacional y evaluación del desempeño.
- Reducción de incertidumbre y resistencia al cambio organizacional.
- Garantizar que los colaboradores comprendan los criterios de evaluación, promoción y desarrollo.
- Promover una cultura organizacional basada en la transparencia, equidad y meritocracia.

De esta manera, la comunicación se consolida como un elemento clave para el éxito de la propuesta y para la sostenibilidad de las mejoras organizacionales planteadas.

En la Ilustración 8 se presenta un flujograma de actividades a comunicar:

Ilustración 7. Flujograma de actividades del plan de comunicación y socialización



Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 25 se presenta el plan de comunicación y socialización estructurado por fases, actividades, responsables, recursos y tiempo requerido para su ejecución.

Tabla 24. Plan de comunicación y socialización

Fase	Etapa	Objetivo de la comunicación	Actividad	Público objetivo	Canal	Responsable	Recursos	Tiempo
Fase #1	Sensibilización	Informar a la alta dirección y obtener aprobación del proyecto	Presentación oficial de la propuesta de Gestión Integral del Talento Humano	Gerencia general y comité ejecutivo	Reunión presencial y presentación formal	Departamento de Capital Humano	Presentación digital, sala de reuniones, equipo multimedia	Semana 1
		Dar a conocer el proyecto en cascadeo para generar apertura al cambio	Reuniones informativas por áreas para explicar el propósito y beneficios de la propuesta	Mandos medios (jefes, coordinadores y supervisores)	Reuniones por departamento	Comité Ejecutivo / Capital Humano	Presentaciones, material explicativo	Semana 2
		Dar a conocer a toda la organización los cambios a implementar	Emisión de comunicado institucional sobre los nuevos programas de ascenso, liderazgo y evaluación	Todos los colaboradores	Correo institucional, cartelera informativa	Capital Humano	Documento informativo, plataforma de correo	Semana 3
		Explicar los criterios y procedimientos del programa de ascenso y promoción	Talleres y sesiones explicativas sobre política de ascensos, criterios y proceso de postulación	Todos los colaboradores	Talleres presenciales o virtuales	Capital Humano	Manual de política, presentaciones, formatos de postulación	Mes 2
		Garantizar comprensión del nuevo sistema	Capacitaciones sobre el modelo de evaluación basado en	Jefes de área y colaboradores	Talleres de capacitación	Capital Humano /	Manual de evaluación,	Mes 2

		de evaluación del desempeño	Balanced Scorecard y uso de indicadores			Consultor externo	guías, formatos	
		Presentar el funcionamiento y beneficios de la Academia de Liderazgo	Lanzamiento oficial del programa y explicación de módulos de formación	Mandos medios (jefes, coordinadores y supervisores)	Reunión presencial y correo institucional	Capital Humano	Agenda de formación, material didáctico	Mes 3
		Fortalecer la transparencia y confianza en los procesos	Difusión de buenas prácticas de liderazgo y políticas de desempeño	Todos los colaboradores	Cartelera informativa, correo institucional y reuniones informativas	Capital Humano	Documentos institucionales	Mes 3
Fase #2	Consolidación	Verificar el nivel de comprensión de los cambios a implementar	Aplicación de encuestas de comprensión y satisfacción sobre la información recibida	Todos los colaboradores	Encuestas digitales o impresas	Capital Humano	Formularios, plataforma de encuestas	Mes 4
		Resolver dudas y ajustar procesos de comunicación	Sesiones de retroalimentación y espacios abiertos de consulta	Todos los colaboradores	Reuniones abiertas y buzón de sugerencias	Capital Humano	Sala de reuniones, plataforma de consultas	Permanente
Fase #3	Seguimiento	Asegurar la correcta aplicación de las políticas y programas comunicados	Monitoreo del cumplimiento de los procesos y refuerzo cuando sea necesario	Toda la organización	Reportes internos y reuniones de seguimiento	Comité ejecutivo / Capital Humano	Informes de seguimiento	Permanente

Fuente: Elaboración propia.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alfonzo. (30 de junio de 2025). Obtenido de Revista Biodanza y Humanismo:
file:///C:/Users/ztejada/Downloads/Dialnet-ElDesempenoDelTalentoHumanoUnaMiradaDesdeLaGestion-10296742%20(1).pdf
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Bass, B. M. (2006). *Transformational Leadership* (2nd Edition ed.). New York: 9781410617095.
- Bautista, C. y. (27 de septiembre de 2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica.
- Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Addison-Wesley.
- Carro, R. y. (2012). *Repositorio Digital de la FCEyS- UNMDP*. Obtenido de https://nulan.mdpu.edu.ar/id/eprint/1614/1/09_administracion_calidad.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. ISBN 978-970-10-7340-7.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.
- Consulting, D. (20 de octubre de 2023). Obtenido de <https://dharmacon.net/2023/10/20/el-ciclo-phva-clave-para-la-mejora-continua-en-proyectos-agiles/>
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/274649299_Corporate_Culture_and_Organizational_Effectiveness
- Denison, D. R. (2018). *Organizational culture and effectiveness*. Wiley. New York: 047180021X.
- Esquivel Moreno, A. (14 de febrero de 2024). *Colegio Nacional de Recursos Humanos A.C.* Obtenido de <https://conarh.org/blog/la-teoria-de-la-calidad-total>
- Federico Alonso Atehortúa hurtado, R. E. (2008). *Sistema de gestión integral, Una sola gestión, un solo equipo*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Galletas Gullón entre las diez empresas que mejor gestionan el capital humano en España. (11 de Julio de 2025). *Cantabria Económica*. Obtenido de <https://www.cantabriaeconomica.com/empresas/galletas-gullon-entre-las-diez-empresas-que-mejor-gestionan-el-capital-humano/>
- García-Solarte. (26 de mayo de 2014). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1900-38032015000100005&script=sci_arttext
- Gaspar-Castro. (12 de agosto de 2021). *La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito*. Obtenido de file:///C:/Users/ztejada/Downloads/Dialnet-LaGestionDeTalentoHumanoYSuInfluenciaEnElDesempeno-8042592.pdf
- Gonzalez. (11 de junio de 2024). *Plan de carrera: Qué es, cómo crearlo y beneficios*. Obtenido de <https://www.escuelaunidadeditorial.es/blog/marketing-y-comunicacion/plan-de-carrera>
- Gonzalez, I. y. (junio de 2012). *TuryDes*. Obtenido de https://www.eumed.net/rev/turydes/12/iggm.html#_ftn3
- Guzmán, A. (11 de septiembre de 2022). *AtlasGov*. Obtenido de <https://welcome.atlasgov.com/es/blog/compliance/politicas-empresariales-que-es-y-ejemplos/>
- Hackman, J. R. (1980). *Job characteristic theory | Work redesign*. Addison-Wesley.
- Handy, C. (1996). *Understanding Organizations*. Obtenido de Modelo de cultura organizacional de Charles Handy - Guía de estudio de gestión

- Hawtrey, D. (14 de octubre de 2025). Obtenido de <https://xoralia.com/how-to-write-a-policy-and-procedure/>
- Hawtrey, D. (14 de octubre de 2025). Obtenido de <https://xoralia.com/how-to-write-a-policy-and-procedure/>
- Hayes, A. (29 de diciembre de 2025). Obtenido de <https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp>
- Hernández, M. G. (2020). *Relación entre el desarrollo profesional y la satisfacción laboral en docentes de la UNAH (Tesis de licenciatura)*. Universidad Nacional Autónoma de Honduras.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta ed.). McGraw-Hill.
- Jara, A. A. (20 de marzo de 2018). *Universidad del Zulia*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>
- Jiménez, I. E., Panta, K. A., Guerra, G. d., & Angulo, D. E. (7 de abril de 2025). *ProQuest*. Obtenido de <https://www.proquest.com/docview/3276098523/9DC7AC67DC4844D5PQ/3?accountid=35325&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Judge, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13th edition ed.). (P. Educacion, Ed.) Mexico: 978-607-442-098-2.
- Judge, S. P. (2018). *Organizational Behavior* (16th edition ed.). (Pearson, Ed.) 9781292259239.
- Kerlinger, F. N. (2002). *Fundamentos de investigación del comportamiento* (5ta ed.). McGraw-Hill.
- Khan, Z. (7 de noviembre de 2024). Obtenido de <https://www.v-comply.com/blog/develop-a-policy-for-business/>
- López, R., & Martínez, A. (2021). *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral en el INFOP (Tesis de licenciatura)*. Instituto Nacional de Formación Profesional, Honduras.
- Martinez. (25 de marzo de 2022). *Grupo Castilla*. Obtenido de <https://www.grupocastilla.es/plan-carrera-beneficios-desarrollo-implementacion/>
- Martínez, A. & López, B. (2020). *Empowerment como herramienta para desempeño laboral*. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/6858/685872080002/?utm_source=chatgpt.com
- Martínez, M. F. (2025). *Tesis Académica, Honduras: Incidencia de la gestión del talento humano en la evaluación del desempeño del personal de la firma legal Fortín Lardizábal, S.A. (FORLAR)*. Universidad Tecnológica de Honduras (UTH). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/391491890_Incidencia_de_la_gestion_del_talento_humano_en_la_evaluacion_del_desempeno_del_personal_de_la_firma_legal_Fortin_Lardizabal_SA_FORLAR
- McLeond. (10 de noviembre de 2025). *Simply Psychology*. Obtenido de <https://www.simplypsychology.org/likert-scale.html>
- Mintzberg, H. (2009). *Managing: The Work of Managers*. Financial Times/Prentice Hall.
- Molina-Marím, Gloria; Oquendo-Lozano, Tatiana; Rodríguez-Garzón, Sergio; Montoya-Gómez, Nilton; Vesga-Gómez, Celmira ; et al. (junio de 2016). Obtenido de <https://www.proquest.com/docview/2046773725/fulltextPDF/9DC7AC67DC4844D5PQ/22?accountid=35325&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Mur. (2025). *Maquiavelismo y Liderazgo en el ámbito organizacional*.

- Noe, R. (2019). *Employee training and development*. McGraw-Hill.
- Pérez, C. (20 de octubre de 2025). *Koneggi*. Obtenido de <https://koneggi.com.ec/blog-iso/la-importancia-del-ciclo-phva-en-la-gestion-y-documentacion-de-procesos>
- Pino, L. (3 de marzo de 2025). *Ciencia y Desarrollo*. Universidad Alas Peruanas. Obtenido de [file:///C:/Users/ztejada/Downloads/Dialnet-ElTalentoHumanoYLaEvaluacionDelDesempenoEnElGADMun-10091146%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ztejada/Downloads/Dialnet-ElTalentoHumanoYLaEvaluacionDelDesempenoEnElGADMun-10091146%20(1).pdf)
- Reynier I. Ramírez, C. A. (2019). *Scielo*. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0718-07642019000600167&script=sci_arttext
- Reynier Israel Ramírez Molina, H. C. (febrero de 2019). *DIALNET*. Obtenido de <file:///C:/Users/ztejada/Downloads/Dialnet-GestionDelTalentoHumanoComoEstrategiaOrganizaciona-6844336.pdf>
- Sanchez, P. M. (2021). *Red de Repositorios Latinoamericanos: Investigación sobre la gestión del talento humano y desempeño laboral en la Asociación Hondureña de Planificación de Familia (ASHONPLAFA)*. Universidad Tecnológica Centroamericana (Honduras). Obtenido de <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/9215067>
- Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. (5ta ed.). Obtenido de <https://www.wiley.com/en-us/Organizational+Culture+and+Leadership%2C+5th+Edition-p-9781119212041>
- Vizcaíno, C. y. (02 de 05 de 2017). *Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional*. Guadalajara, México: Mercados y Negocios.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.



ANEXOS

Universidad Tecnológica Centroamericana

UNITEC

Facultad de Postgrado

Máster en Dirección de Recursos Humanos

ENCUESTA DIRIGIDA A MANDOS MEDIOS EN LABORATORIOS FINLAY

Introducción:

Como estudiantes de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Tecnológica Centroamericana de Honduras UNITEC, le solicito de manera respetuosa colaborar con la encuesta, cuyo objetivo es recopilar información relevante sobre la gestión del talento humano basado en el desempeño en Laboratorios Finlay. La información recolectada será tratada con total confidencialidad y se utilizará únicamente con fines académicos. Agradecemos de antemano su colaboración y sinceridad en sus respuestas.

“Encuesta sobre la gestión del talento humano basado en el desempeño, desarrollo y carrera, liderazgo organizacional y cultura de desempeño en Laboratorios Finlay”

Metodología de aplicación: La encuesta será aplicada mediante Google forms de manera digital compartiendo el Link vía correo electrónico a cada participante.

Importante: En caso de tener consultas puede comunicarse al número telefónico móvil +504 9430-6813 o en su defecto al número telefónico +504 2518-0010 Ext. 7042.

DATOS DEMOGRÁFICOS: Coloca una “X” en el recuadro.

1 Género

- a) Masculino
- b) Femenino

2 Edad

- a) 20 - 25 años
- b) 26 - 30 años
- c) 31 -35 años
- d) 36 años o más

3 Área Laboral

- a) Operaciones
- b) Calidad y Metrología
- c) Logística y distribución
- d) Capital Humano
- e) Mercadeo
- f) Administración y Finanzas
- g) Mercado internacional e institucional

4 Antigüedad

- a) 0 - 5 años
- b) 6 -10 años
- c) 11 - 15 años
- d) 16 - 20 años
- e) 21 años o más

A continuación, responda de acuerdo a la siguiente escala, donde:

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

Sección A: Desarrollo y carrera

- 1. La empresa brinda oportunidades de crecimiento profesional.
 - a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

- d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo
2. La empresa ofrece oportunidades de capacitación para mi desarrollo.
- a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo
3. Considero que mi esfuerzo se traduce en mejores resultados.
- a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo
4. Siento que estoy aprendiendo nuevas habilidades en mi puesto actual.
- a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo
5. Tengo oportunidades claras de ascensos/promoción dentro de la organización.
- a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo
6. La cultura de la empresa fomenta activamente el aprendizaje continuo.
- a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo

Sección B: Liderazgo organizacional

1. Mi jefe reconoce mi desempeño.
 - a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo

2. El liderazgo de la organización es usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.
 - a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo

3. El liderazgo de la organización contribuye al logro de los resultados.
 - a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo

4. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo.
 - a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo

5. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo.
 - a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo

6. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta exigencia.
 - a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo

7. Mi jefe inmediato me trata con respeto.
 - a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo

8. Siento que soy escuchado y que toman en cuenta mi opinión.
 - a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo

9. Hay metas y objetivos claramente definidos en mi área de trabajo.
 - a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo

10. Las recompensas se otorgan de manera justa.
 - a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo

Sección C: Cultura de desempeño

1. El logro de metas es valorado en la organización.
 - a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo

2. Las recompensas que ofrece la Empresa son importantes para mí.
 - a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo

3. Los criterios utilizados para medir el desempeño reflejan mis responsabilidades reales.
 - a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo

4. Comprendo bien cuales son los indicadores claves que evalúan mi trabajo.
 - a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo

5. Conozco que se espera de mi desempeño.
 - a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo

6. Los sistemas de evaluación de desempeño son objetivos.
 - a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo

7. Mantengo conversaciones frecuentes con mi líder sobre mi rendimiento, más allá de una evaluación anual.
 - a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo

8. Los procesos de la empresa me permiten trabajar con eficiencia.
 - a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo

9. Siento que la presión por obtener resultados no afecta mi bienestar.
 - a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo

Sección D: Desempeño laboral

1. Cumplo con los objetivos establecidos por la Empresa.
 - a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo

2. Mantengo niveles de productividad aceptables por la Empresa.
 - a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo

3. Considero que el trabajo realizado es de calidad.
 - a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo

4. Realizo mis tareas en tiempo y forma.
 - a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo

5. Al final de la jornada planifico las actividades del siguiente día.
 - a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo

CONSTANCIA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

Yo Luis Jiménez Pineda, con documento de identificación No 1608197600047, de profesión Ingeniero en Química Industrial, con título en Maestría en Dirección Empresarial, por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento Encuesta sobre la gestión del talento humano basado en el desempeño, desarrollo y carrera, liderazgo organizacional y cultura de desempeño dirigido a mandos medios en Laboratorios Finlay. A efectos de aplicación en Laboratorios Finlay con el fin de recolectar información para la elaboración de un Trabajo de Tesis denominado “Propuesta de mejora de la gestión del Talento Humano basado en desempeño en Laboratorios Finlay”.

Luego de realizar las observaciones pertinentes, puedo estipular las siguientes valoraciones:

DESCRIPCION	EXCELENTE	BUENO	ACEPTABLE	DEFICIENTE
Redacción de los ítems	X			
Claridad y precisión	X			
Pertinencia	X			
Congruencia de los ítems	X			
Coherencia de los ítems	X			
Manejo de contenido		X		

Fecha: 28/03/2026



Firma

CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo Wilson Rodríguez

Identidad No. 1804198000978

Licenciado en Administración de Empresas

Maestría en Liderazgo y Ética

Doctorado en _____

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar técnicamente el Proyecto de Graduación de Maestría denominado:

Propuesta de Mejora de la Gestión del Talento Humano en Laboratorios Finlay

A ser desarrollado por el (los) estudiante(s):

Bessy Carolina Mejía Noriega

Zolanlly Alejandra Tejada Regalado

Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

En la ciudad de San Pedro Sula

Departamento Cortés

Nombre Wilson Rodríguez

Fecha 07 de febrero de 2026 Firma: _____

