



**TESIS DE POSTGRADO**

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO 360° PARA PERSONAL DE EQUIPOS  
INDUSTRIALES S.A.**

**SUSTENTADO POR:  
ALEYDA ALEJANDRA SALINAS LORENZO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**TEGUCIGALPA, F. M., HONDURAS, C.A.**

**JULIO 2023**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTORA**

**ROSALPINA RODRÍGUEZ GUEVARA**

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL**

**JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MATÍNEZ MIRALDA**

**DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO**

**ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS**

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO DEL PERSONAL PARA EQUIPOS  
INDUSTRIALES S.A.**

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

**DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODÓLOGICO**

**VIANNEY PATRICIA VILLALTA RIVERA**

**ASESOR TEMÁTICO**

**HECTOR ROLANDO FONSECA TURCIOS**

**MIEMBROS DE LA TERNA**

- 1. MASTER GABRIEL HUNG**
- 2. MASTER LISETTE CARCAMO**
- 3. MASTER ABEL GUEVARA**

# **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2023

Aleyda Alejandra Salinas Lorenzo

Todos los derechos son reservados.



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL  
PERSONAL PARA EQUIPOS INDUSTRIALES S.A.**

**NOMBRE DE LA MAESTRANTE:**

**ALEYDA ALEJANDRA SALINAS LORENZO**

**Resumen**

El propósito de este trabajo fue identificar una herramienta que permitiera mejorar la gestión del personal en Equipos Industriales S.A. Para lo cual se basó en la investigación al personal de la empresa con dos acercamientos diferentes, el primero a través de la encuesta para conocer la opinión del personal operativo de esta y el segundo a través de la entrevista para complementar las ideas encontradas con la perspectiva del personal directivo de Equipos Industriales S. A. Dentro de los resultados se observó que un 18% de los empleados afirma que en la organización no se utiliza ningún método de evaluación del desempeño, así mismo, los gerentes señalan la evaluación del desempeño se enfoca principalmente en el logro de metas y objetivos predefinidos, lo cual restringe la evaluación de habilidades blandas, competencias interpersonales y el potencial de crecimiento y desarrollo de los empleados. En base a esto se presenta la propuesta de un plan de implementación de evaluación 360° para la empresa la cual se espera sea una solución efectiva para abordar las limitaciones presentes en la evaluación actual, proporcionando una estructura más consistente y detallada para la evaluación del desempeño, al tiempo que mejora la gestión del talento humano en la organización.

Palabras clave: Ambiente laboral, Desempeño, Evaluación, Productividad, Recursos Humanos.



**PROPOSAL FOR THE CREATION OF A MANUAL FOR THE EVALUATION OF  
PERSONNEL PERFORMANCE FOR EQUIPOS INDUSTRIALES S.A.**

**STUDENT NAME:**

**ALEYDA ALEJANDRA SALINAS LORENZO**

**Abstract**

The purpose of this work was to identify a tool that would improve personnel management in Equipos Industriales S.A. For which it was based on the investigation of the company's personnel with two different approaches, the first through the survey to know the opinion of the operating personnel of this and the second through the interview to complement the ideas found with the perspective of the management staff of Equipos Industriales S.A. Among the results, it was observed that 18% of the employees affirm that no performance evaluation method is used in the organization, likewise the managers indicate that the performance evaluation focuses mainly on achievement of predefined goals and objectives, which restricts the evaluation of soft skills, interpersonal skills and the potential for growth and development of employees. Based on this, the proposal for a 360° evaluation implementation plan for the company is presented, which is expected to be an effective solution to address the limitations present in the current evaluation, providing a more consistent and detailed structure for performance evaluation, while improving the management of human talent in the organization.

**Keywords:** Evaluation, Human Resources, Performance, Productivity, Working environment.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a mis padres, Roberto Salinas y María de Jesús Lorenzo, quienes han sido un motor de apoyo, por todo su amor y por motivarme a que sea la persona que hoy soy en día. A mis hermanas, que los sueños y metas se hacen realidad no importa el orden que se hagan, pero con esfuerzo y dedicación se logra, que el cielo no es el límite para lo que queremos. Y, finalmente a las amistades que me brindaron su apoyo moral en todas esas noches de desvelo e investigación.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS.**

Siempre y primero que todo le agradezco a DIOS, que es quien me dio la Fortaleza, Inteligencia, confianza, claridad y la salud que necesito para todo lo que realice a lo largo de mi carrera y de mi vida.

### **A LOS DOCENTES Y ASESORES DE TESIS.**

Que me instruyeron, aportándome sus conocimientos en cada una de las clases cursadas en el transcurso de la carrera.

Por orientarme de la mejor manera, para llevar a cabo el trabajo de grado. Por brindarme los conocimientos requeridos que me impartió el periodo de tiempo que duro la monografía sobre el trabajo de graduación, porque siempre estuvieron a la disposición, en forma amable y paciente, para lograr con éxito la culminación de este trabajo de graduación.

## **CONTENIDO**

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN .....	6
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	8
2.2.1 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	8
2.2.2 MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO del PERSONAL.....	11
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO .....	13
2.2.1 BASES TEÓRICAS.....	13
2.2.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS .....	14
2.2.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS .....	15
2.4 MARCO LEGAL.....	16
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	18
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	18

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA .....	18
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO .....	19
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	20
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS .....	26
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	27
3.3.1 POBLACIÓN .....	27
3.3.2 MUESTRA .....	28
3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO .....	29
3.4 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS .....	29
3.4.1 TÉCNICAS .....	29
3.4.2 INSTRUMENTOS .....	30
3.4.3 PROCEDIMIENTOS .....	31
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	31
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS .....	31
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS .....	32
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	33
4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	33
4.2 ENCUESTA .....	33
4.2.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	33
4.2.2 ANÁLISIS GENERAL .....	45
4.3 ENTREVISTA .....	47
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	51
5.1 CONCLUSIONES .....	51
5.2 RECOMENDACIONES .....	51
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD .....	53

6.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA .....	53
6.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	53
6.3. ALCANCE DE LA PROPUESTA .....	54
6.4. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA.....	55
6.4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO .....	55
6.4.2 HERRAMIENTAS, INSTRUMENTOS Y PROCESOS .....	60
6.5. MEDIDAS DE CONTROL .....	63
6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO .....	63
6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA .....	66
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA .....	68
Anexos .....	70
1. Encuesta sobre Gestión del Talento Humano .....	70
2. Entrevista sobre Gestión del Talento Humano.....	74
3. Transcripción de entrevistas.....	76
3.1 GERENTE DE RECURSOS HUMANOS .....	76
3.2 GERENTE DE OPERACIONES.....	78
3.3 GERENTE DE FINANZAS .....	80
4. Carta de Autorización.....	84

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz metodológica .....	18
Tabla 2. Operacionalización de variables .....	20
Tabla 3. Validación estadística del instrumento .....	30
Tabla 4. Tabla de ponderación .....	56
Tabla 5. Rango de puntos.....	56
Tabla 6. Perfiles descriptivos .....	56
Tabla 7. Formulario y pauta de evaluación.....	60
Tabla 8. Hoja de calificación .....	62
Tabla 9. Indicadores de impacto .....	63
Tabla 10. Cronograma y presupuesto de implementación de la propuesta.....	64
Tabla 11. Cuadro de ejecución.....	65
Tabla 12. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta .....	66

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de variables de estudio .....	19
Figura 2. Resultados a pregunta 1 datos demográficos .....	33
Figura 3. Resultados a pregunta 2 datos demográficos .....	34
Figura 4. Resultados a pregunta 3 datos demográficos .....	35
Figura 5. Resultados a pregunta 4 datos demográficos .....	36
Figura 6. Resultados a pregunta 1 cuerpo de la encuesta.....	37
Figura 7. Resultados a pregunta 2 cuerpo de la encuesta.....	38
Figura 8. Resultados a pregunta 3 cuerpo de la encuesta.....	38
Figura 9. Resultados a pregunta 4 cuerpo de la encuesta.....	39
Figura 10. Resultados a pregunta 5 cuerpo de la encuesta.....	40
Figura 11. Resultados a pregunta 6 cuerpo de la encuesta.....	41
Figura 12. Resultados a pregunta 7 cuerpo de la encuesta.....	42
Figura 13. Resultados a pregunta 8 cuerpo de la encuesta.....	43
Figura 14. Resultados a pregunta 9 cuerpo de la encuesta.....	44
Figura 15. Resultados a pregunta 10 cuerpo de la encuesta.....	45

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

Las evaluaciones de desempeño de los empleados son una importante herramienta de gestión de recursos humanos en cualquier empresa, dado que esta permite medir y mejorar el desempeño de los empleados, identificar fortalezas y áreas de mejora, establecer objetivos claros y definir un plan de carrera para el desarrollo de los empleados. Además, las reseñas de los empleados son una forma efectiva de brindar retroalimentación y reconocimiento a los empleados, lo que puede aumentar su motivación y compromiso con el trabajo.

En el caso específico de Equipos Industriales, como toda empresa se esfuerza por mejorar continuamente, por lo que es importante analizar cuidadosamente los procesos actuales de evaluación del desempeño. Esta evaluación permitirá identificar áreas potenciales de mejora y determinar si existe un vínculo entre el proceso de evaluación y el bienestar de los empleados de la empresa. Esto considerando que, si los empleados no reciben comentarios claros sobre su trabajo, es probable que experimenten desmotivación, lo que puede afectar su compromiso y desempeño. Además, la falta de un proceso de revisión formal puede generar un trato injusto y una alta rotación de empleados, lo que afecta negativamente la imagen de la empresa. Para abordar estas preocupaciones, es esencial realizar un estudio exhaustivo específico para equipos industriales.

Esta investigación debe incluir la recopilación de datos sobre la satisfacción y el desempeño de los empleados, así como la realización de encuestas y entrevistas para comprender sus necesidades y expectativas con respecto a las evaluaciones de desempeño. Además, la efectividad del proceso actual debe evaluarse y compararse con las mejores prácticas en el campo.

Esta investigación se realizó una investigación en la sucursal Tegucigalpa, la cual luego se amplió al resto de sucursales de la empresa a nivel nacional. Los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas realizadas a los empleados de la empresa se utilizarán para desarrollar una guía de evaluación del desempeño para mejorar la gestión de los recursos humanos de la empresa y garantizar el desarrollo sostenible.

En cuanto a la estructura general de la investigación se describe a continuación:

El primer capítulo de esta investigación plantea la situación problemática definiendo claramente los antecedentes del problema, la definición de este, los objetivos de la investigación y la justificación de la misma.

El segundo capítulo presenta el marco teórico de la investigación donde se describe el análisis de la situación actual de la empresa tanto a nivel macroeconómico como microeconómico, se sustenta también con algunas teorías ya identificadas y validadas, así como la descripción teórica de las metodologías e instrumentos de investigación utilizados en la investigación, así como el marco legal de esta.

El tercer capítulo presenta la metodología de la investigación, estableciendo la congruencia metodológica, enfoques y métodos, diseño de investigación, instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados, así como la descripción de las fuentes de información utilizadas.

El cuarto capítulo muestra los resultados y análisis de la investigación detallando el informe del proceso de recolección de datos y los hallazgos según los diferentes instrumentos utilizados.

Seguidamente se presenta en el quinto capítulo las conclusiones y recomendaciones, las que dan paso al capítulo seis en donde se presenta la propuesta con su debida justificación y pormenores que permitan una fácil implementación en la empresa.

Como conclusión del documento se muestran las referencias bibliográficas, glosario y anexos pertinentes a la investigación.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Según Maldonado (2023):

“la Gerencia de Talento Humano, en el mundo de la gerencia mundial, ha cambiado de forma significativa en las últimas décadas, al pasar de una situación de relativa abundancia económica a un ambiente caracterizado por la escasez de recursos, creciente complejidad y acentuado dinamismo” (p2).

En este sentido, es crucial tener en cuenta que todas las empresas deben cambiar la forma en que gestionan su talento humano con el fin de aprovecharlo al máximo, siempre buscando mejorar y en línea con los objetivos de la organización.

Así mismo Mendievel et al. (2020) señala que:

“La falta de selección especializada para organizar el personal tales como la orientación, diseño de puestos y evaluación está provocando bajo nivel de desempeño, limitando que el personal administrativo para desarrollar su pro actividad, creatividad y espíritu innovador, al no existir la suficiente orientación planificación, supervisión, control de las funciones asignadas y como consecuencia a falta de estas etapas planificación se da el retraso de la

entrega de documentación e información entre dependencias de la Institución y se perjudica al interesado o usuario de la institución” (p. 263).

Esto implica que, para lograr una gestión efectiva del talento humano, resulta crucial contar con procedimientos claros y definidos para la evaluación del personal. Lo cual va en la línea de pensamiento de Acuña (2022) quien menciona que una evaluación de personal efectiva permite medir de manera objetiva las habilidades, competencias y resultados obtenidos por cada empleado, brindando una visión precisa de su desempeño. Además, la implementación de evaluaciones periódicas y transparentes facilita la identificación de fortalezas y áreas de mejora, tanto a nivel individual como colectivo. Al proporcionar retroalimentación constructiva, se fomenta el desarrollo profesional de los empleados y se promueve un ambiente de trabajo motivador y en constante evolución. De este modo, las organizaciones podrán alinear las capacidades de su talento humano con los objetivos estratégicos, potenciando su rendimiento y contribuyendo al crecimiento y éxito del negocio.

En otras palabras, la gestión del talento humano se ha vuelto fundamental en un contexto empresarial cada vez más complejo y competitivo. La falta de procesos adecuados de selección, orientación y evaluación del personal ha generado un bajo rendimiento y obstáculos en la entrega de servicios o productos, afectando tanto a la organización como a sus clientes o usuarios. Por lo tanto, es imperativo que las empresas implementen procedimientos claros y definidos para evaluar a su personal, con el objetivo de aprovechar al máximo su talento y mejorar su desempeño, en línea con los objetivos estratégicos de la organización.

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

El problema a investigar se centra en la necesidad de mejorar la gestión de recursos humanos en Equipos Industriales, una empresa que ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. Los retos identificados incluyen una posible sobrecarga de trabajo, falta de claridad en roles y responsabilidades, y una planificación y desarrollo de carrera subjetiva.

Aunque la empresa sí cuenta con varias maneras de controlar el crecimiento a través de una planificación y desarrollo de carrera para los empleados existentes, es importante analizar si se está llevando de manera justa y objetiva o no, ya que a primera vista por el conocimiento que se tiene sobre los procesos de Recursos Humanos de la empresa aparenta no serlo así, esta conclusión se toma gracias a la experiencia de la investigadora obtenida durante su periodo laboral en ella.

Esto puede significar que los empleados no tienen las oportunidades necesarias para mejorar sus habilidades y conocimientos que pudieran tener en otras empresas del sector, lo que puede resultar en una falta de progreso profesional y una falta de motivación.

Estos desafíos pueden afectar negativamente la motivación y el desempeño de los empleados, lo que podría tener consecuencias perjudiciales en el crecimiento y sostenibilidad de la empresa. Por lo tanto, se requiere una investigación para identificar las soluciones que podrían ayudar a mejorar la gestión de recursos humanos en Equipos Industriales y garantizar un entorno de trabajo favorable para el desarrollo y la retención de talentos.

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo puede mejorarse la gestión del talento humano en Equipos Industriales para contribuir con su crecimiento sostenible?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es el proceso actual de evaluación del desempeño del personal en Equipos Industriales y cuáles son sus debilidades?
2. ¿Cuáles son las mejores prácticas para implementar un proceso efectivo de evaluación del desempeño del personal?
3. ¿Qué herramientas pueden utilizarse para mejorar la gestión del personal con el fin de promover el crecimiento sostenible de la empresa?

## 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un manual de evaluación de desempeño del personal para Equipos Industriales S.A., basado en la opinión del personal operativo y alta gerencia para mejorar la gestión del talento humano y contribuir con su crecimiento sostenible.

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar el proceso actual de evaluación del desempeño del personal en Equipos Industriales y para poder identificar las debilidades en el proceso.
2. Identificar las mejores prácticas y teorías de evaluación del desempeño del personal, y determinar cómo se pueden aplicar de manera efectiva a la situación particular de Equipos Industriales.
3. Proponer las herramientas más adecuadas para mejorar la gestión del personal en Equipos Industriales, con el propósito de impulsar el crecimiento sostenible de la empresa

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

En el contexto de la gestión del talento humano, resulta fundamental reconocer la importancia de contar con una adecuada evaluación de personal en Equipos Industriales S.A. A medida que la empresa ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, se ha vuelto evidente que el proceso de evaluación actual no cumple con los estándares necesarios para aprovechar al máximo el potencial de los empleados y alinearlos con los objetivos de la organización.

La falta de una evaluación clara, objetiva y bien estructurada del personal tiene consecuencias negativas en varios aspectos clave. En primer lugar, dificulta la identificación de las fortalezas individuales de los empleados, así como las áreas en las que podrían mejorar. Esto limita su desarrollo profesional y, a su vez, afecta su motivación y compromiso con la organización.

Además, la ausencia de una evaluación efectiva dificulta la toma de decisiones estratégicas relacionadas con el talento humano. Sin una comprensión precisa del desempeño de cada empleado, resulta complicado asignar responsabilidades y tareas de manera óptima, lo que puede conducir a una subutilización de los recursos disponibles. Además, la falta de retroalimentación constructiva y el reconocimiento de los logros limitan la creación de un entorno de trabajo en el que los empleados se sientan valorados y motivados para dar lo mejor de sí mismos.

Por lo tanto, es necesario llevar a cabo una investigación exhaustiva que se centre en mejorar el proceso de evaluación de personal en Equipos Industriales. Esta investigación deberá considerar la implementación de procedimientos claros y definidos que permitan medir de manera objetiva las habilidades, competencias y resultados obtenidos por cada empleado. Asimismo, se deberá fomentar una cultura de retroalimentación continua y transparente, donde se reconozcan los logros y se brinde orientación para el desarrollo de habilidades y competencias.

Una adecuada evaluación de personal no solo permite tomar decisiones informadas sobre el desarrollo y la asignación de recursos humanos, sino que también impulsa el crecimiento y el éxito de la organización en su conjunto. Al alinear las capacidades y talentos individuales con los objetivos estratégicos de Equipos Industriales, se crea un entorno propicio para el crecimiento profesional, la motivación y la retención de los empleados más talentosos.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

En el dinámico entorno empresarial actual, la evolución constante se ha convertido en una necesidad imperante para las organizaciones que desean mantenerse competitivas en el mercado. Para lograr este objetivo, una gestión eficiente del talento humano se vuelve crucial. De acuerdo con Maldonado (2023), esta gestión abarca diversos aspectos, desde la cuidadosa selección del personal hasta la implementación de métodos efectivos para mantenerlos comprometidos y enfocados en los resultados. Para ello, es fundamental establecer metas claras y contar con sistemas de medición precisos que permitan orientar a los empleados hacia la dirección deseada por la empresa. De esta manera, se crea un ambiente propicio para el desarrollo del talento, la innovación y el crecimiento sostenible.

La gestión del talento humano se ha convertido en una estrategia fundamental para las empresas en el mercado actual. Mantenerse en constante evolución y adaptarse a los cambios es esencial para sobrevivir en un entorno empresarial altamente competitivo. Para lograr este propósito, las organizaciones deben prestar una atención especial a la gestión del talento humano, abarcando desde el reclutamiento y selección de personal hasta la retención y desarrollo de los empleados. Es fundamental establecer métodos eficientes que permitan mantener a los empleados enfocados en los resultados y alineados con los objetivos de la empresa. Establecer metas claras y definir indicadores de rendimiento precisos son herramientas indispensables para guiar y orientar al talento humano hacia el éxito organizacional. Con una gestión adecuada, las empresas pueden potenciar el potencial de su capital humano, impulsar la innovación y asegurar su relevancia en el mercado en constante evolución. (Maldonado, 2023)

Mendivel et al. (2020) señala que la gestión del talento humano debe ser integral en toda la organización, involucrando a todo el personal de manera activa. Encontrando una relación directa entre la gestión administrativa y la gestión del talento humano por competencias. Esto implica establecer un proceso de evaluación definido que permita identificar y desarrollar las habilidades y competencias necesarias para el éxito organizacional.

Esta idea es reforzada por Zaffora (2020) quien aclara que la gestión del talento humano por competencias se basa en la idea de que cada empleado tiene un conjunto único de habilidades y competencias; por lo tanto, es esencial contar con un proceso de evaluación bien definido que permita identificar las competencias existentes y las áreas de mejora de cada individuo. Este

también hace énfasis en que esto facilita la toma de decisiones informadas sobre el reclutamiento, desarrollo y promoción de los empleados, lo que a su vez fortalece la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. Además, un proceso de evaluación definido proporciona una base sólida para el diseño de programas de capacitación y desarrollo personalizados, lo que contribuye a la mejora continua de las competencias individuales y la competitividad de la organización en general.

En su estudio, Acuña (2022) proporciona evidencia concreta sobre la efectividad de la evaluación 360° al identificar una relación estrecha entre este tipo de evaluación y la alineación de los objetivos de la empresa. En particular, su investigación se enfoca en el caso de Lactalis Ecuador S.A., donde la implementación formal de este proceso de evaluación ha tenido un impacto positivo significativo. Los resultados obtenidos respaldan la afirmación planteada por Maldonado (2023) sobre el impacto beneficioso de contar con un proceso de evaluación claro e integral en la competitividad de las empresas en el mercado.

La evaluación 360° permite recopilar información valiosa y completa sobre el desempeño de los empleados, al involucrar a diversas partes interesadas, como superiores, colegas y subordinados, en el proceso evaluativo (Acuña, 2022). Al tener en cuenta múltiples perspectivas, se obtiene una imagen más precisa y holística de las fortalezas y áreas de mejora de cada individuo. Esto facilita la identificación de brechas de competencias y la implementación de acciones de desarrollo y capacitación más efectivas.

De acuerdo con Acuña (2022) en el caso de Lactalis Ecuador S.A., la implementación formal de la evaluación 360° ha generado resultados positivos en términos de alineación de objetivos. Al evaluar el desempeño de los empleados en relación con los objetivos estratégicos de la empresa, se ha logrado una mayor sinergia y coherencia en la dirección tomada por la organización en su conjunto. Además, este proceso de evaluación ha fomentado una cultura de retroalimentación y mejora continua, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y orientado a resultados.

En conclusión, en el entorno empresarial actual, la gestión eficiente del talento humano es fundamental para mantener la competitividad y adaptarse a los cambios constantes. Esto implica establecer metas claras y contar con sistemas de medición precisos para orientar a los empleados hacia los objetivos organizacionales. La gestión del talento humano por competencias, respaldada por un proceso de evaluación definido, es crucial para identificar las habilidades y competencias

necesarias y fomentar el desarrollo individual y organizacional. Por otro lado, la implementación de la evaluación 360° ha demostrado ser efectiva al alinear los objetivos de la empresa y recopilar información completa sobre el desempeño de los empleados desde diferentes perspectivas. Esta práctica fortalece la sinergia, fomenta la mejora continua y crea un ambiente de trabajo colaborativo. En definitiva, contar con un proceso de evaluación claro e integral beneficia la competitividad y el crecimiento sostenible de las empresas en el mercado actual.

## **2.2 CONCEPTUALIZACIÓN**

### **2.2.1 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La importancia de la gestión del talento humano radica en que las personas son el principal recurso de cualquier organización. El talento humano representa la capacidad intelectual, emocional, creativa y social de los trabajadores, y es la base para el logro de los objetivos organizacionales. Por esta razón, la gestión del talento humano se ha convertido en una disciplina esencial para cualquier empresa que desee ser competitiva y sostenible en el largo plazo.

Un aspecto clave de la gestión del talento humano es su impacto en el desempeño y la productividad de los empleados (Maldonado, 2023). Cuando se implementa de manera adecuada, la gestión del talento humano permite identificar las habilidades y competencias de los empleados, así como sus necesidades de formación y desarrollo.

De esta manera, se pueden establecer programas de capacitación y formación para mejorar el desempeño de los trabajadores, lo que conduce a una mayor productividad y eficiencia en la empresa (Anccasi y otros, 2022). En este sentido se puede afirmar que las empresas que invierten en este tipo de programas tienen una ventaja competitiva gracias a que tienen un mayor aprovechamiento de los recursos.

Por otro lado, una gestión deficiente del talento humano puede generar problemas legales y financieros para la empresa (Álvarez Palomino y otros, 2021). La falta de cumplimiento de políticas y regulaciones, así como la discriminación o el acoso laboral, pueden tener graves consecuencias para la empresa, como multas, demandas y pérdida de clientes y empleados. Por lo tanto, una gestión adecuada del talento humano es fundamental para evitar este tipo de situaciones.

Además, la gestión del talento humano tiene un impacto directo en la imagen y reputación de la empresa (Rodas & Bonilla, 2021). Por lo que toda empresa debe contar con una buena gestión del talento para poder resaltar dentro del mercado, ya que sirven como parte de una estrategia publicitaria bastante atractiva.

Los empleados son la cara visible de la organización, y su comportamiento y desempeño pueden influir en la percepción que los clientes tienen de la empresa (Golondrino & Soto, 2022). Por esta razón, la gestión del talento humano debe ser una prioridad para cualquier empresa que desee construir una imagen positiva y fortalecer su reputación.

Considerando lo anterior es posible considerar que la gestión del talento humano está fuertemente ligada con el crecimiento sostenible de una empresa, La forma en que una organización administra y desarrolla a su talento humano tiene un impacto significativo en su capacidad para lograr un crecimiento sostenible a largo plazo (Rodas & Bonilla, 2021).

También de acuerdo con Rodas y Bonilla (2021) la gestión del talento humano por competencias es fundamental para evaluar y seleccionar a los individuos más adecuados para cada puesto de trabajo. Al identificar y aprovechar las habilidades, conocimientos y actitudes necesarios, se asegura que cada persona en la empresa pueda contribuir al máximo de su potencial profesional. Esto no solo mejora el desempeño individual, sino que también impulsa el crecimiento de la empresa al contar con un equipo altamente competente y productivo.

De acuerdo Anccasi et al. (2022) se puede generalizar que una gestión adecuada del talento humano es esencial para el buen desempeño de los colaboradores. Sin embargo, a menudo se enfrentan a desafíos debido a la carga administrativa de los directivos, lo que puede afectar negativamente el desempeño de los colaboradores y, en última instancia, limitar el crecimiento sostenible de las empresas. Al abordar eficazmente la gestión del talento humano en este ámbito, se fomenta la excelencia y se sientan las bases para un desarrollo continuo y sostenible.

Para optimizar el desempeño y alcanzar un crecimiento sostenible, las organizaciones deben contar con un talento humano de primera línea (Rodríguez, 2021). Esto implica implementar un proceso de gestión del talento humano eficiente, que abarca desde la atracción y selección de candidatos adecuados hasta su desarrollo y retención. Al invertir en el desarrollo de habilidades y en el crecimiento profesional de los empleados, la empresa se beneficia de un equipo capacitado y comprometido, capaz de adaptarse a los cambios y superar los desafíos, lo que contribuye directamente a su crecimiento sostenible.

Cabe mencionar también lo expuesto por Álvarez et al. (2021), quien señala que la gestión del talento humano se ha convertido en una fuente importante de ventaja competitiva en el entorno empresarial actual, la demanda de talento es alta y contar con los mejores profesionales es esencial para destacarse en el mercado. Además, la gestión estratégica del talento humano permite a las

empresas atraer, retener y desarrollar a los empleados más talentosos, creando un ambiente propicio para la innovación, la productividad y el crecimiento sostenible.

Como se ha podido apreciar la gestión del talento humano es de vital importancia para las empresas, dado que impacta directamente en el desempeño del personal y en las finanzas de la empresa, esto último a través de un incremento en la eficiencia y eficacia de los recursos disponibles de esta. Tomando en cuenta esto, es importante conocer la manera en cómo se logra la optimización de la gestión del talento humano, donde de acuerdo con Rodríguez (2021) el modelo de competencias laborales es una plataforma efectiva para direccionar, estructurar y gerenciar de manera integral los procesos de la gestión del talento humano en las organizaciones contribuyendo potencialmente a la optimización de la gestión del talento humano.

Rodríguez (2021) describe al modelo de competencias laborales como una metodología utilizada en la gestión del talento humano que se basa en identificar y desarrollar las competencias necesarias para cada puesto de trabajo dentro de una organización. Implica una serie de pasos y acciones que permiten direccionar, estructurar y gestionar de manera integral los procesos relacionados con el talento humano.

En primer lugar, el modelo de competencias laborales implica identificar las competencias clave para cada puesto de trabajo. Esto implica analizar y comprender las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar de manera exitosa una función específica. Las competencias pueden variar según el nivel jerárquico, el área de trabajo y los objetivos organizacionales.

Una vez que se han identificado las competencias requeridas, el modelo de competencias laborales implica establecer un marco de referencia para evaluar y medir el nivel de competencia de los empleados. Esto implica definir indicadores y criterios claros que permitan evaluar el desempeño de cada competencia. La evaluación puede llevarse a cabo a través de herramientas como entrevistas, pruebas de habilidades, evaluaciones de desempeño, entre otros.

Además, el modelo de competencias laborales implica desarrollar estrategias y planes de acción para mejorar y potenciar las competencias de los empleados. Esto puede incluir programas de capacitación y formación, asignación de proyectos desafiantes, mentorías y programas de desarrollo individualizado. El objetivo es cerrar las brechas de competencias identificadas y asegurar que los empleados cuenten con las habilidades necesarias para desempeñarse eficazmente en su rol.

En concordancia a lo anterior Maldonado (2023) también señala que otro aspecto clave del modelo de competencias laborales es su aplicación en los procesos de reclutamiento y selección. Utilizando el modelo, las organizaciones pueden definir las competencias necesarias para un determinado puesto y seleccionar a los candidatos que mejor se ajusten a esas competencias. Esto ayuda a garantizar que los nuevos empleados tengan el potencial para contribuir de manera significativa a la organización desde el principio.

### 2.2.2 MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

De acuerdo con Mazariegos (2019) Un manual de evaluación del desempeño del personal es un recurso fundamental en una organización, ya que establece criterios y procedimientos para medir y evaluar el rendimiento de los empleados. Este documento proporciona una herramienta objetiva y eficaz para evaluar tanto al personal administrativo como operativo. El manual de evaluación del desempeño abarca diversos aspectos, como el comportamiento, los atributos y los resultados relacionados con el trabajo de los empleados.

Mazariegos (2019) también señala que además de describir los factores relevantes para la evaluación, como el grado de absentismo, el manual también puede incluir instrumentos de evaluación, como cuestionarios y entrevistas, que ayudan a recopilar información precisa sobre el rendimiento del personal. Estos manuales desempeñan un papel importante al permitir a los gerentes y supervisores medir el potencial humano tanto cualitativa como cuantitativamente, lo que a su vez contribuye al fortalecimiento de la organización y del personal.

En este sentido, los manuales de evaluación del desempeño pueden mejorar la relación entre los empleados y sus supervisores, fomentando la formación de equipos de trabajo efectivos y eficientes. En general, estos manuales abordan conceptos básicos de evaluación del desempeño, explican cómo se llevan a cabo las evaluaciones y por qué son importantes, detallan los instrumentos utilizados para medir el rendimiento, establecen los criterios y procedimientos de evaluación, y ofrecen pautas sobre cómo utilizar la información obtenida para mejorar tanto el rendimiento del personal como el de la organización.

En cuanto a la estructura de un manual de evaluación de desempeños Mazariegos (2019) señala que como idealmente deben contar con los siguientes puntos:

1. Introducción y objetivos: Se debe proporcionar una descripción general del propósito del manual y los objetivos de la evaluación del desempeño en la organización.

2. **Proceso de evaluación:** Se deben detallar los pasos y procedimientos a seguir para llevar a cabo la evaluación del desempeño, desde la planificación hasta la retroalimentación final.
3. **Criterios de evaluación:** Se deben establecer los criterios claros y específicos utilizados para evaluar el desempeño de los empleados. Estos criterios pueden incluir competencias, habilidades, conocimientos, logros de objetivos, entre otros.
4. **Instrumentos de evaluación:** Se deben proporcionar herramientas y métodos para recopilar información sobre el desempeño de los empleados. Esto puede incluir cuestionarios, escalas de calificación, registros de observación, entrevistas, entre otros.
5. **Recolección de datos:** Se deben indicar los momentos y métodos para recopilar datos relevantes sobre el desempeño de los empleados, como fechas de evaluación, frecuencia de retroalimentación, fuentes de información, entre otros.
6. **Proceso de retroalimentación:** Se deben establecer pautas claras sobre cómo brindar retroalimentación efectiva a los empleados, incluyendo el momento adecuado, el enfoque constructivo y las estrategias de comunicación.
7. **Plan de desarrollo y seguimiento:** Se debe incluir un apartado que aborde cómo utilizar los resultados de la evaluación para el desarrollo profesional de los empleados, identificando áreas de mejora y estableciendo planes de desarrollo individualizados.
8. **Roles y responsabilidades:** Se deben especificar los roles y responsabilidades de los diferentes actores involucrados en el proceso de evaluación, como supervisores, gerentes y empleados.
9. **Confidencialidad y ética:** Se deben establecer normas de confidencialidad y ética en relación con la recopilación y el uso de la información obtenida durante la evaluación del desempeño.
10. **Proceso de revisión y actualización:** Se debe definir un proceso para revisar y actualizar periódicamente el manual de evaluación de desempeño, con el fin de asegurar su relevancia y eficacia continua.

## 2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

### 2.2.1 BASES TEÓRICAS

Peter F. Drucker abordó la importancia de la medición del desempeño y la evaluación del personal para mejorar la eficiencia y eficacia de las organizaciones en varios de sus escritos. En su libro "La práctica de la administración" (1954).

Drucker percibió la evaluación del desempeño como una herramienta valiosa que no solo beneficiaba a la organización, sino también a los empleados en su desarrollo profesional. Al medir el rendimiento y proporcionar retroalimentación constructiva, los empleados podían comprender claramente sus áreas de mejora y trabajar para superar obstáculos en su camino hacia el éxito. Esto, a su vez, fomentaría un ambiente de mejora continua y crecimiento personal en toda la organización.

También señala que la evaluación del desempeño no se trataba solo de identificar fallos, sino también de reconocer y recompensar los logros y contribuciones sobresalientes de los empleados. Creía firmemente en la importancia de alinear los objetivos individuales con los objetivos organizacionales para lograr una sinergia que maximizara la productividad y la eficiencia general.

Otro aspecto crucial que Drucker resaltó fue la necesidad de que la evaluación del desempeño estuviera vinculada a la planificación y establecimiento de objetivos. La claridad en los objetivos permitía medir con precisión el desempeño de los empleados y asegurarse de que todas las acciones y esfuerzos estuvieran dirigidos hacia el cumplimiento de los resultados deseados.

Michael Armstrong, en su libro "Handbook of Performance Management" (2015), presenta varias prácticas y teorías fundamentales sobre la evaluación del desempeño. Entre ellas, destacan los siguientes puntos clave:

Primero, subraya que la evaluación del desempeño debe ser un proceso continuo y sistemático que abarque a todos los trabajadores de la organización. Este enfoque permite medir la eficacia y eficiencia con la que desempeñan sus actividades laborales durante un período determinado.

En segundo lugar, destaca la importancia de que la evaluación del desempeño se convierta en una herramienta que contribuya a mejorar la productividad y eficiencia de los empleados. Para

lograrlo, es crucial que esté enfocada en el logro de objetivos claros y medibles, lo que proporcionará una guía efectiva para el desarrollo individual y el éxito organizacional.

Un tercer aspecto resaltado en su obra es la necesidad de que la evaluación del desempeño sea una práctica justa y objetiva. Para lograr esto, se deben considerar tanto los logros sobresalientes como las áreas de mejora de los empleados. Así, se garantiza una evaluación equitativa y realista que impulse el crecimiento profesional y la motivación.

Finalmente, destaca que la evaluación del desempeño debe ser una herramienta para el desarrollo y la capacitación de los empleados. Esto implica proporcionar retroalimentación constructiva que les permita identificar y mejorar sus habilidades y competencias. Al enfocarse en el crecimiento personal y profesional, la evaluación se convierte en un proceso beneficioso para el empleado y la organización en su conjunto.

Considerando estas ideas es posible afirmar que Armstrong y Drucker concuerdan en que la evaluación del desempeño es una herramienta para mejorar la productividad y la eficiencia de los empleados, y enfatiza la necesidad de que la evaluación del desempeño sea un proceso justo, objetivo y enfocado en el logro de objetivos claros y medibles.

## 2.2.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS

Mendivel et al (2020) realiza un análisis exhaustivo de la relación entre la gestión administrativa y la gestión del talento humano por competencias, destacando la estrecha interdependencia entre ambos elementos. Según sus investigaciones, es crucial contar con un proceso de evaluación del personal claramente establecido y socializado dentro de la organización. Esto implica que el proceso de evaluación debe ser conocido y comprendido por todos los miembros del equipo, lo que facilita su aplicación efectiva y garantiza la equidad en la evaluación de las competencias de los empleados. Asimismo, un proceso de evaluación bien definido promueve la transparencia y la objetividad en la toma de decisiones relacionadas con el reclutamiento, desarrollo y promoción del personal.

Por otro lado, Zaffora (2020) destaca que el establecimiento de un sistema de evaluación por competencias funcional requiere de un proceso meticuloso. Para ello, es fundamental definir claramente las competencias necesarias para cada puesto de trabajo y alinearlas con los objetivos y estrategias de la organización. Además, se deben establecer criterios de evaluación claros y precisos, así como desarrollar herramientas de evaluación adecuadas para medir el nivel de

dominio de cada competencia. Asimismo, se debe garantizar que el proceso de evaluación sea continuo y se realice de manera periódica, permitiendo la retroalimentación y la identificación de áreas de mejora tanto a nivel individual como organizacional.

Desde la perspectiva de Acuña (2022), se resalta el impacto positivo que puede generar el sistema de evaluación 360° en las organizaciones. Este tipo de evaluación involucra a múltiples partes interesadas, como superiores, colegas y subordinados, en la evaluación del desempeño de un empleado. Al tener en cuenta diferentes perspectivas, se obtiene una imagen más completa y precisa de las fortalezas y áreas de mejora de cada individuo. Además, la evaluación 360° promueve la alineación de los objetivos de la empresa al evaluar el desempeño de los empleados en relación con dichos objetivos estratégicos. Esta práctica fomenta una cultura de retroalimentación constante y mejora continua, creando un entorno de trabajo colaborativo y orientado a resultados.

Considerando los hallazgos de estos investigadores, es posible afirmar que los protocolos de evaluación claros son fundamentales para una gestión efectiva del talento humano. Estos protocolos proporcionan una estructura organizada, establecen criterios objetivos y promueven la equidad en la evaluación. Además, permiten un mejor desarrollo del talento humano y fomentan un ambiente laboral colaborativo. Para lograr protocolos claros, estandarizados y objetivos, es esencial contar con un manual de evaluación de desempeño que proporcione las pautas y directrices necesarias. Este manual se convierte en una herramienta valiosa para la gestión del talento humano, ya que garantiza una evaluación sistemática y justa, maximizando así el potencial de los empleados dentro de la organización.

### 2.2.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Mendivel et al. (2020) indica que la evaluación por objetivos requiere como instrumentos de evaluación la definición clara y precisa de los objetivos individuales y organizacionales, así como el establecimiento de indicadores de medición que permitan evaluar el grado de cumplimiento de dichos objetivos. Estos indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos, dependiendo de la naturaleza de los objetivos y las metas establecidas. Además, se recomienda utilizar sistemas de seguimiento y retroalimentación periódica, como reuniones de revisión de desempeño, para evaluar el progreso y realizar ajustes necesarios en el camino hacia el logro de los objetivos. La evaluación por objetivos, respaldada por instrumentos adecuados, permite evaluar

el desempeño de los empleados de manera objetiva y alineada con las metas organizacionales, fomentando la motivación y el desarrollo de competencias necesarias para alcanzar el éxito.

De acuerdo con Zaffora (2020), uno de los aspectos fundamentales para el sistema de evaluación por competencias es la selección adecuada de los instrumentos de medición. Es importante utilizar herramientas que sean válidas, confiables y pertinentes para evaluar las competencias requeridas en cada puesto de trabajo. Entre los instrumentos recomendados se encuentran las entrevistas estructuradas, los cuestionarios de autoevaluación, las pruebas de desempeño y las observaciones directas. Estos instrumentos permiten obtener información precisa y objetiva sobre el nivel de dominio de cada competencia, así como identificar áreas de mejora y fortalezas en los empleados.

Por su parte, Acuña (2022) señala que para realizar un análisis de evaluación 360°, se requiere utilizar diferentes instrumentos que permitan recopilar información de diversas fuentes. Algunos de los instrumentos utilizados en este tipo de evaluación son las encuestas de retroalimentación, donde los superiores, colegas y subordinados proporcionan su opinión sobre el desempeño del empleado; las entrevistas individuales, donde se exploran en mayor profundidad las competencias y se obtiene información cualitativa; y la revisión de documentación relevante, como informes de proyectos, reportes de desempeño, entre otros. Estos instrumentos complementarios brindan una visión integral del desempeño del empleado desde diferentes perspectivas, enriqueciendo el proceso de evaluación y facilitando la identificación de áreas de mejora y desarrollo.

## **2.4 MARCO LEGAL**

En Honduras, la gestión del talento humano se rige por el Código Laboral. Este código regula las relaciones entre el capital y el trabajo, estableciendo una base de justicia social para garantizar los derechos del trabajador. El Código Laboral contiene varios títulos que abarcan diferentes aspectos de las relaciones laborales, incluyendo:

- Disposiciones Generales: Este título incluye las disposiciones generales del Código Laboral.
- Contratos de Trabajo: Este título cubre las disposiciones relacionadas con los contratos entre empleadores y empleados, incluyendo las condiciones y duración del empleo.
- Salarios: Este título incluye las disposiciones relacionadas con los salarios, como el salario mínimo, las horas extras y las deducciones.

- Horas de Trabajo: Este título abarca las disposiciones relacionadas con las horas de trabajo, incluyendo el número máximo de horas que un empleado puede trabajar por día y por semana.
- Seguridad y Salud Ocupacional: Este título incluye las disposiciones relacionadas con la seguridad y salud ocupacional, incluyendo los deberes y responsabilidades de los empleadores y empleados.
- Organizaciones Sociales: Este título cubre las disposiciones relacionadas con los sindicatos y otras organizaciones sociales.
- Conflictos Laborales Colectivos: Este título incluye las disposiciones relacionadas con la resolución de conflictos laborales colectivos.
- Organización Administrativa del Trabajo: Este título cubre las disposiciones relacionadas con la organización administrativa del trabajo, incluyendo las facultades y funciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Jurisdicción Laboral Especial: Este título incluye las disposiciones relacionadas con la jurisdicción laboral especial, incluyendo las facultades y funciones de los tribunales laborales.

El Código Laboral es una importante pieza legislativa que protege los derechos de los trabajadores en Honduras y regula las relaciones entre empleadores y empleados. Es importante que los empleadores y empleados estén al tanto de las disposiciones del Código Laboral para garantizar el cumplimiento de la ley.

Además del Código Laboral, existen otras leyes y regulaciones que se aplican a la gestión del talento humano en Honduras. Por ejemplo, el gobierno ha establecido políticas y planes para el desarrollo de los recursos humanos en el sector de la salud. Además, existen leyes relacionadas con los riesgos y la seguridad del talento humano en el lugar de trabajo. Es importante que los empleadores y los empleados estén al tanto de estas leyes y regulaciones para garantizar el cumplimiento de la ley y promover el desarrollo del talento humano en el lugar de trabajo.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Este capítulo proporciona una visión integral de la metodología utilizada en la investigación, abarcando la congruencia metodológica, los enfoques y métodos seleccionados, el diseño de la investigación, los instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados, así como las fuentes de información utilizadas. Esta metodología se ha desarrollado con la finalidad de garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

#### 3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

**Tabla 1. Matriz metodológica**

Título	Problema	Pregunta de investigación	Objetivo	Variable dependiente	Variables independientes	
Elaborar un manual de evaluación de desempeño del personal para Equipos Industriales S.A., basado en la opinión del personal operativo y alta gerencia, con el propósito de establecer un sistema integral y efectivo que mejore la eficiencia y productividad de la organización, alineando a los colaboradores con la visión de la empresa.	¿Cómo puede mejorarse la gestión del talento humano en Equipos Industriales para contribuir con su crecimiento sostenible?	¿Cuál es el proceso actual de evaluación del desempeño del personal en Equipos Industriales y cuáles son sus debilidades?	Análisis del proceso actual de evaluación del desempeño del personal en Equipos Industriales y para poder identificar las debilidades en el proceso.	Proceso de evaluación del desempeño del personal	Métodos de evaluación	
					Proceso de retroalimentación	
						Nivel de participación de los empleados
						Aplicabilidad
						Recursos humanos
						Cultura organizacional
		¿Qué herramientas pueden utilizarse para mejorar la gestión del personal con el fin de promover el crecimiento sostenible de la empresa?	Proponer las herramientas más adecuadas para mejorar la gestión del personal en Equipos Industriales, con el propósito de impulsar el crecimiento sostenible de la empresa	Herramientas para la gestión del personal	Recursos financieros	
					Tecnología disponible	
					Políticas y prácticas de la empresa	

### 3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

En este estudio, se busca analizar la relación entre las variables dependientes (y) y las variables independientes (x) con el objetivo de mejorar la gestión del talento humano en Equipos Industriales para contribuir a su crecimiento sostenible. Se ha identificado una variable dependiente y tres variables independientes para cada objetivo planteado.

Las variables independientes seleccionadas para cada conjunto se consideran como las más relevantes, ya que se espera que tengan un impacto significativo en la gestión del talento humano. Al final, el objetivo es identificar estrategias y acciones específicas que permitan mejorar la gestión del talento humano en Equipos Industriales y, a su vez, promover su crecimiento sostenible.

La relación entre las diferentes variables se presenta en la figura 1 mostrada a continuación:

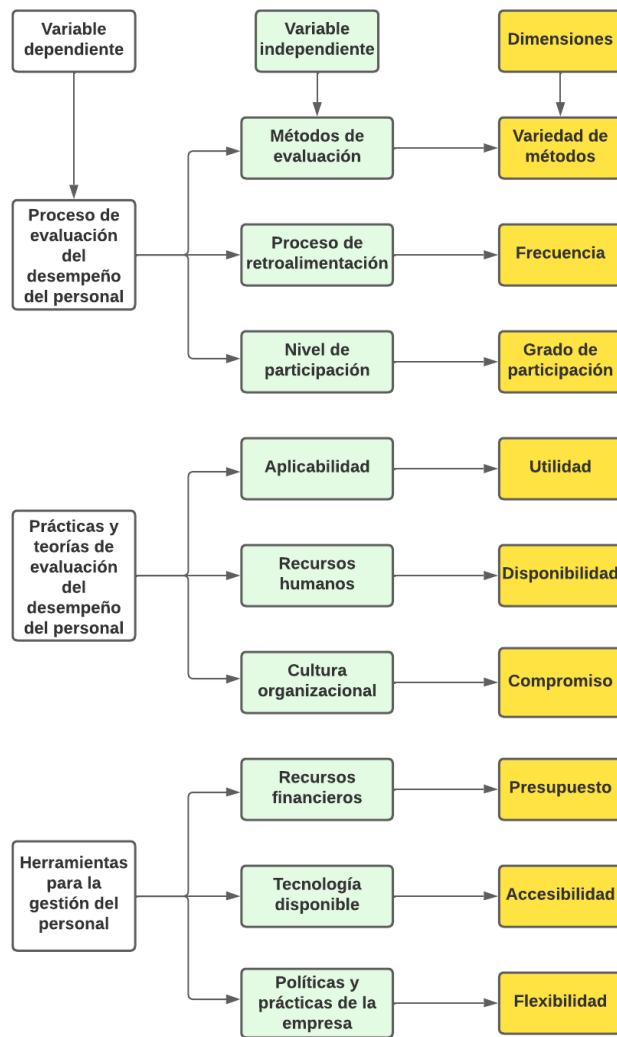


Figura 1. Diagrama de variables de estudio

### 3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

La presente investigación tuvo como objetivo principal investigar cómo optimizar la gestión del talento humano en Equipos Industriales con el fin de contribuir a su crecimiento sostenible. La gestión efectiva del talento humano se ha convertido en un factor crucial para el éxito y la competitividad de las organizaciones en el entorno empresarial actual.

En este contexto, se hizo necesario analizar y comprender las prácticas existentes en la gestión del talento humano en Equipos Industriales, con el propósito de identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización. Para lograrlo, se utilizó la operacionalización de variables, un enfoque que permitirá llevar a cabo una investigación rigurosa y estructurada.

En el cuadro de operacionalización de variables presentado a continuación, se definieron y describieron las variables dependientes e independientes que serán evaluadas en el estudio. Además, se establecieron los indicadores correspondientes a cada una de estas variables, los cuales sirvieron como medidas objetivas para evaluar el estado actual de la gestión del talento humano en Equipos Industriales y para identificar las posibles áreas de mejora.

La operacionalización de variables permitió trasladar el objetivo abstracto de optimizar la gestión del talento humano a un plano concreto y medible. A través de este enfoque, podremos obtener información valiosa que nos ayudará a desarrollar estrategias efectivas para mejorar la gestión del talento humano en Equipos Industriales y, en última instancia, contribuir a su crecimiento sostenible.

A continuación, se presenta el cuadro de operacionalización de variables, el cual establece las variables dependientes e independientes, así como los indicadores asociados a cada una de ellas.

**Tabla 2. Operacionalización de variables**

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítem encuesta</b>	<b>Ítem entrevista</b>
Métodos de evaluación	técnicas que se utilizan para medir el rendimiento o el logro de objetivos en diferentes áreas	Variedad de métodos utilizados para evaluar el desempeño del personal, como evaluaciones	Variedad de métodos	Número de métodos de evaluación utilizados en la organización	¿Qué métodos de evaluación del desempeño se utilizan actualmente en la	¿Cuáles son los métodos utilizados actualmente para la evaluación del personal?

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítem encuesta</b>	<b>Ítem entrevista</b>
	(Villalba y otros, 2021).	de desempeño, evaluaciones 360 grados, evaluaciones por competencias, entre otros.			organización?	
Proceso de retroalimentación	Proceso mediante el cual se proporciona información y comentarios sobre el desempeño del personal para su desarrollo y mejora continua (Cordero, 2022).	Frecuencia con la que se proporciona retroalimentación sobre el desempeño del personal, así como la claridad y efectividad de este proceso.	Frecuencia	Número de veces al año que se brinda retroalimentación a los empleados.	¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación sobre su desempeño?	Durante su experiencia en la empresa, ¿cómo calificaría la claridad y efectividad de la retroalimentación que ha recibido en relación con su desempeño laboral? Por favor, proporcione ejemplos específicos si es posible.
Nivel de participación de los empleados	Grado en el cual los empleados tienen la oportunidad de participar en la toma de decisiones y aportar ideas en relación con	Grado de participación de los empleados en la toma de decisiones y propuestas relacionadas con la gestión del talento	Grado de participación	Porcentaje de empleados que reportan haber tenido oportunidades para participar en decisiones relacionadas con la gestión del	Indique en qué medida se siente involucrado/a y participa en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo y las	En cuanto a la gestión del talento humano, ¿siente que sus opiniones y sugerencias son valoradas y tomadas en cuenta por

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Ítem encuesta	Ítem entrevista
	la gestión del talento humano (Cordero, 2022).	humano, así como su percepción de que sus opiniones son valoradas y consideradas.		talento humano.	actividades del equipo	parte de la empresa? Por favor, proporcione ejemplos específicos si es posible. ¿En qué medida se promueve y se fomenta la diversidad e inclusión en la gestión del talento humano?
Aplicabilidad	Grado en el cual las prácticas y teorías de evaluación del desempeño son relevantes y útiles para los empleados y la organización (Urbina, 2022).	Utilidad percibida de las prácticas y teorías de evaluación del desempeño por parte de los empleados y su percepción de la relevancia y aplicabilidad de estas prácticas en su trabajo y desarrollo profesional.	Utilidad	Porcentaje de empleados que consideran que las prácticas y teorías de evaluación del desempeño son útiles en su trabajo.	¿Considera que las prácticas y teorías de evaluación del desempeño son relevantes para su trabajo y desarrollo profesional?	¿Considera que los métodos de evaluación utilizados actualmente son adecuados? ¿Por qué? ¿Cómo ha sido su experiencia con las prácticas y teorías de evaluación del desempeño en términos de su impacto en el desarrollo profesional y mejora en su trabajo?
Recursos humanos	Disponibilidad y	Nivel de disponibilidad	Disponibilidad.	Porcentaje de puestos de	¿Considera que la	¿Cómo evalúa la

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Ítem encuesta	Ítem entrevista
	asignación adecuada de personal capacitado y competente para llevar a cabo la gestión del talento humano (Chiavenato, 2020).	d y asignación de recursos humanos capacitados y competentes para la gestión del talento humano, así como la adecuación del personal a las funciones y responsabilidades asignadas.		gestión del talento humano que se encuentran ocupados por personal capacitado.	organización cuenta con personal capacitado y competente para la gestión del talento humano?	adecuación del personal a las funciones y responsabilidades de gestión del talento humano? ¿Cómo se evalúa y se brinda apoyo al desarrollo de habilidades y competencias necesarias para el crecimiento profesional de los empleados?
Cultura organizacional	Conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos que influyen en la forma en que se gestiona el talento humano en la organización (Chiavenato, 2020).	Nivel de compromiso de la organización con la gestión del talento humano, así como la coherencia entre los valores y comportamientos promovidos y la gestión efectiva del talento humano.	Compromiso	Porcentaje de empleados que perciben un alto nivel de compromiso de la organización con la gestión del talento humano.	¿Cómo percibe el compromiso de la organización con la gestión del talento humano?	¿En qué medida los valores y comportamientos promovidos por la organización se alinean con la gestión efectiva del talento humano? ¿Qué medidas se están implementando actualmente para

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Ítem encuesta	Ítem entrevista
						identificar y desarrollar el potencial de liderazgo dentro de la organización?
Recursos financieros	Disponibilidad de recursos económicos necesarios para llevar a cabo las prácticas de gestión del talento humano de manera efectiva (Chiavenato, 2020).	Nivel de presupuesto asignado para la gestión del talento humano y la disponibilidad de recursos financieros necesarios para implementar prácticas y programas de desarrollo del talento.	Presupuesto	Porcentaje del presupuesto total de la organización destinado a la gestión del talento humano.	No aplica	¿Cómo evalúa la disponibilidad de recursos financieros para implementar prácticas y programas de desarrollo del talento?
Tecnología disponible	Disponibilidad y acceso a herramientas y tecnologías que faciliten la gestión eficiente del talento humano (Villalba y otros, 2021).	Accesibilidad y disponibilidad de tecnología y herramientas que respalden las prácticas de gestión del talento humano, así como el grado de utilización y adopción de estas tecnologías en la	Accesibilidad	Porcentaje de empleados que tienen acceso a herramientas tecnológicas para la gestión del talento humano.	¿Cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para llevar a cabo la gestión del talento humano? ¿Cuáles de las siguientes herramientas tecnológicas considera necesarias para implementar	¿Qué tan frecuentemente utiliza tecnología para la gestión del talento humano?

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Ítem encuesta	Ítem entrevista
		organización			se en Equipos Industriales para manejar el talento de su equipo de manera eficiente? ¿Considera que Equipos Industriales tiene las herramientas tecnológicas necesarias para manejar el talento de su equipo de manera eficiente?	
Políticas y prácticas de la empresa	Conjunto de normas, reglamentos y prácticas que rigen la gestión del talento humano en la organización (Chiavenato, 2020).	Grado de flexibilidad de las políticas y prácticas de la empresa en relación con la gestión del talento humano, así como la alineación de estas políticas y prácticas con los objetivos de crecimiento sostenible.	Flexibilidad	Porcentaje de empleados que perciben que las políticas y prácticas de la empresa permiten adaptarse a las necesidades cambiantes del talento humano.	¿Considera que las políticas y prácticas de la empresa son flexibles en relación con la gestión del talento humano?	¿En qué medida las políticas y prácticas de la empresa promueven el crecimiento sostenible del talento humano? ¿Cuál es su percepción sobre la alineación entre los objetivos individuales de los empleados y los objetivos organizacionales en

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Ítem encuesta	Ítem entrevista
						términos de gestión del talento humano? ¿Cuáles son los principales desafíos o áreas de mejora identificados en el ámbito de la gestión del talento humano dentro de la organización?

### 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El presente estudio tuvo como objetivo investigar cómo optimizar la gestión del talento humano en Equipos Industriales para contribuir a su crecimiento sostenible. Se llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva y concluyente, utilizando un enfoque mixto que combinó métodos cualitativos y cuantitativos.

En cuanto al diseño cualitativo, se realizaron entrevistas en profundidad para obtener una comprensión detallada de las percepciones y experiencias de los empleados en relación con la gestión del talento humano. Estas entrevistas fueron de naturaleza abierta, permitiendo a los participantes expresar sus opiniones, sugerencias y experiencias de manera libre. El análisis cualitativo se centró en identificar patrones, temas y significados dentro de los datos recopilados.

Por otro lado, se empleó un diseño cuantitativo a través de una encuesta que utilizó una escala de Likert para medir la percepción de los empleados sobre diferentes variables relacionadas con la gestión del talento humano. Se incluyeron preguntas específicas para cada una de las variables operacionalizadas en el cuadro. El análisis cuantitativo se enfocó en el procesamiento y la interpretación estadística de los datos recopilados.

La combinación de ambos diseños permitió obtener una visión integral de la gestión del talento humano en Equipos Industriales, al proporcionar tanto datos cuantitativos como cualitativos. Los resultados obtenidos se analizaron de manera descriptiva y se buscaron relaciones y patrones significativos entre las variables estudiadas.

Esta combinación de diseños concuerda con la definición del diseño de investigación mixta definida por Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018) señalando que es un diseño de investigación en el que los investigadores recopilan, analizan y combinan datos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio o programa de investigación multifásica.

En cuanto al enfoque de la investigación esta es descriptiva y concluyente, se generaron recomendaciones y estrategias concretas para optimizar la gestión del talento humano en Equipos Industriales, con el objetivo de contribuir al crecimiento sostenible de la organización.

Las investigaciones descriptivas son según Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018) la cual tiene como objetivo principal describir y analizar un fenómeno o situación de manera detallada y precisa. Así mismo, las investigaciones concluyentes según este autor son el tipo de investigación busca llegar a conclusiones firmes y definitivas basadas en los datos recopilados.

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1 POBLACIÓN**

La población de investigación para este estudio se dividió en dos grupos, tal como se describe a continuación:

1. Personal Operativo: Este grupo está compuesto por todos los empleados que forman parte de los Equipos Industriales en estudio, cuyo total es de 247 empleados. Son aquellos que desempeñan labores operativas o del día a día dentro de la organización. La encuesta cuantitativa se aplicará a esta población, con el objetivo de recopilar datos sobre su percepción en relación con la gestión del talento humano. La selección de los participantes será de manera aleatoria aplicándola desde la oficina principal de Tegucigalpa y de ser necesario se realizarán llamadas a otras sucursales para poder completar el total de la muestra estimada.

2. Área Directiva: Este grupo se compone de personas que ocupan cargos de dirección o liderazgo en la organización, de los cuales son en total 15 personas. Para este estudio, se realizarán entrevistas en profundidad con tres personas seleccionadas a conveniencia, según el cargo y disposición de tiempo de las mismas, donde los cargos de mayor importancia y relación de la investigación son RR. HH., Operaciones y Gerencia General, siendo estos el grupo de

participantes. Estas personas poseen experiencia y conocimientos relevantes en la gestión del talento humano. A través de las entrevistas cualitativas, se buscó obtener una comprensión más detallada de la perspectiva de los líderes y su visión sobre la optimización de la gestión del talento humano en los Equipos Industriales.

### 3.3.2 MUESTRA

Al haber dos grupos distintos a investigar, la muestra se calculó de manera independiente para cada uno, para el caso del personal operativo se considera el cálculo de la muestra de una población finita, mientras que para el área directiva se considera a conveniencia.

El cálculo de la muestra para el personal operativo se detalla a continuación:

Dadas estas condiciones se puede aplicar la fórmula de la muestra para un universo finito (Urbina, 2022), siendo esta la siguiente:

$$n = \frac{NZ^2 * p * q}{E^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:        Z = valor de confianza  
                  p = probabilidades a favor  
                  q = probabilidades en contra  
                  E = error muestral  
                  N = la población

Para el cálculo de la muestra se busca lograr un margen de error del 5% y una confiabilidad de 95% lo que corresponde a 1.96 según la tabla de distribución normal. Además, se considera que las probabilidades que una persona tenga una buena o mala sobre la gestión del talento humano son de 50%, es decir, un p y q igual a 0.5; mientras que la población se definió anteriormente siendo 247 empleados. Por lo que el tamaño de la muestra sería:

$$n = \frac{247 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(247 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 150.5 \approx 151 \text{ encuestas}$$

El total de la muestra para el personal operativo es de 151. Mientras que, para el personal directivo, como se indicó anteriormente será únicamente a tres personas del total de la población, ya que resulta difícil coordinar los tiempos de las personas, así como utilizar a aquellos que tienen mayor relación con la investigación.

### 3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

Se emplearon dos técnicas de muestreo diferentes para seleccionar los participantes de la investigación. Para el personal operativo, se utilizó un enfoque de muestreo aleatorio simple, donde se seleccionaron aleatoriamente a 151 empleados para participar en la encuesta. Esta técnica aseguró que cada miembro de la población operativa tuviera la misma probabilidad de ser seleccionado, lo que permitió obtener una muestra representativa de esta población.

En cuanto al personal directivo, se optó por utilizar la técnica de muestreo a conveniencia. En este caso, se seleccionaron intencionalmente a tres personas del área directiva para ser entrevistadas. La elección de estos participantes se basó en su experiencia y conocimientos en la gestión del talento humano, lo que proporcionó perspectivas valiosas desde el liderazgo de la organización.

## 3.4 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

### 3.4.1 TÉCNICAS

En este estudio se utilizaron dos técnicas de recolección de datos: la encuesta y la entrevista.

La encuesta (ver anexo 1) se aplicó de manera híbrida, utilizando tanto métodos presenciales como digitales. Esta combinación permitió obtener los datos de manera rápida y eficiente. La parte presencial de la encuesta se llevó a cabo en un lugar físico, donde se distribuyeron cuestionarios impresos y se recopilaron las respuestas de los participantes en el momento. Por otro lado, la parte digital de la encuesta se realizó a través de plataformas en línea, como formularios electrónicos, donde los participantes podían completar la encuesta de manera remota. Esta estrategia de aplicación híbrida ayudó a maximizar la participación y facilitó la recopilación de datos de una manera conveniente para los participantes.

En cuanto a la entrevista realizada (ver anexo 2), se optó por llevarla a cabo de manera directa con cada uno de los involucrados. Esta elección se basó en el hecho de que se trataba de un grupo pequeño, lo cual facilitó la recopilación de información. Además, se encontró que esta forma de entrevista permitió obtener datos complementarios de gran importancia para la investigación, los cuales no se cubrieron por completo con las preguntas planteadas inicialmente. Mediante esta metodología de entrevista directa, se logró profundizar en los aspectos relevantes relacionados con la gestión del talento humano en Equipos Industriales. Los participantes tuvieron la oportunidad de compartir sus perspectivas, experiencias y sugerencias, lo que enriqueció significativamente el proceso de investigación.

### 3.4.2 INSTRUMENTOS

El cuestionario para la encuesta constó de 9 preguntas diseñadas para medir diferentes indicadores utilizando la escala de Likert. Estas preguntas permitieron evaluar la percepción de los encuestados sobre aspectos clave de la gestión del talento humano. Además, se incluyeron 4 preguntas demográficas con el objetivo de definir el perfil de los participantes. Es importante destacar que se mantuvo el anonimato en la medida de lo posible para garantizar la confidencialidad de las respuestas.

Por otro lado, la entrevista consistió en 9 preguntas abiertas. En esta parte del estudio, se buscó obtener una visión más detallada y enriquecedora de la gestión del talento humano. Estas preguntas permitieron a los entrevistados compartir sus experiencias, opiniones y sugerencias de manera abierta y libre. Además de responder a las preguntas, se detalló el perfil de los entrevistados para contextualizar y comprender mejor sus respuestas.

Tanto la encuesta como la entrevista fueron valiosas para nuestro estudio, ya que nos proporcionaron diferentes perspectivas y profundidad en el análisis de la gestión del talento humano en nuestra organización.

Previo a la aplicación de los instrumentos se validó con el apoyo de dos expertos en el tema, siendo estos la máster Vianney Patricia Villalta Rivera y el máster Héctor Rolando Fonseca Turcios, quienes analizaron la redacción y forma de las preguntas dando sus observaciones y posterior visto bueno para la aplicación de la prueba piloto.

Es importante resaltar que previo a la aplicación de la encuesta a la totalidad de la muestra se procedió a realizar una validación estadística del instrumento, para la cual se utilizó el software SPSS, dando como resultado un resultado de 0.901 en el alfa de Cronbach lo cual fue considerado como satisfactorio según los estándares establecidos, a continuación, se muestra la tabla del resultado del programa.

**Tabla 3. Validación estadística del instrumento**

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		<b>N</b>	<b>%</b>
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	15	100,0

<sup>a</sup>. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,901	9

*Nota:* Generado por SPSS

#### 3.4.3 PROCEDIMIENTOS

La recopilación de datos en este estudio se llevó a cabo mediante dos métodos distintos. Para la encuesta, se utilizó la plataforma de Google Forms como herramienta principal de recolección de datos. Esta elección se debió a su facilidad de uso, accesibilidad y capacidad para gestionar grandes volúmenes de respuestas. La encuesta se aplicó de manera digital exclusivamente gracias a la facilidad para la recolección de la información. Esto nos permitió recopilar los datos de manera rápida y eficiente, adaptándonos a las preferencias y disponibilidad de los participantes.

Por otro lado, la elección de realizar la entrevista de manera directa con el personal seleccionado permitió establecer una comunicación directa y personalizada. Esta forma de entrevista facilitó el intercambio de ideas, opiniones y experiencias entre el investigador y los participantes, lo que enriqueció significativamente la calidad de los datos obtenidos.

Es importante destacar que la encuesta se llevó a cabo respetando la confidencialidad y el anonimato de los participantes, dado que no se solicitó ningún tipo de información que permitiera identificar a la persona que apoyó con la información. En cuanto a la entrevista fue vía teléfono debido a la disponibilidad de tiempo tanto de la investigadora como de los entrevistados, es conversación fue sintetizada a medida se iban contestando las preguntas.

### 3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

#### 3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

En este estudio, se utilizaron diferentes fuentes de información primaria para recopilar datos relevantes y obtener una comprensión más profunda de la gestión del talento humano en la organización. La observación proporcionó información directa y objetiva sobre las prácticas y comportamientos, la encuesta recopiló datos cuantitativos sobre la percepción de los empleados y la entrevista brindó información cualitativa en profundidad. Estas fuentes de información se complementaron entre sí, permitiendo un análisis exhaustivo y respaldando las conclusiones y recomendaciones del estudio.

### 3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

En este estudio, se utilizaron diversas fuentes secundarias, como libros, informes, tesis de postgrado, estadísticas y bases de datos, para respaldar y enriquecer la investigación sobre la gestión del talento humano. Estas fuentes proporcionaron información teórica, datos, análisis y perspectivas previas sobre temas específicos relacionados con la gestión del talento humano, contribuyendo a la fundamentación y contextualización del estudio. La combinación de fuentes primarias y secundarias permitió obtener una visión amplia y respaldar los hallazgos y conclusiones del estudio.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

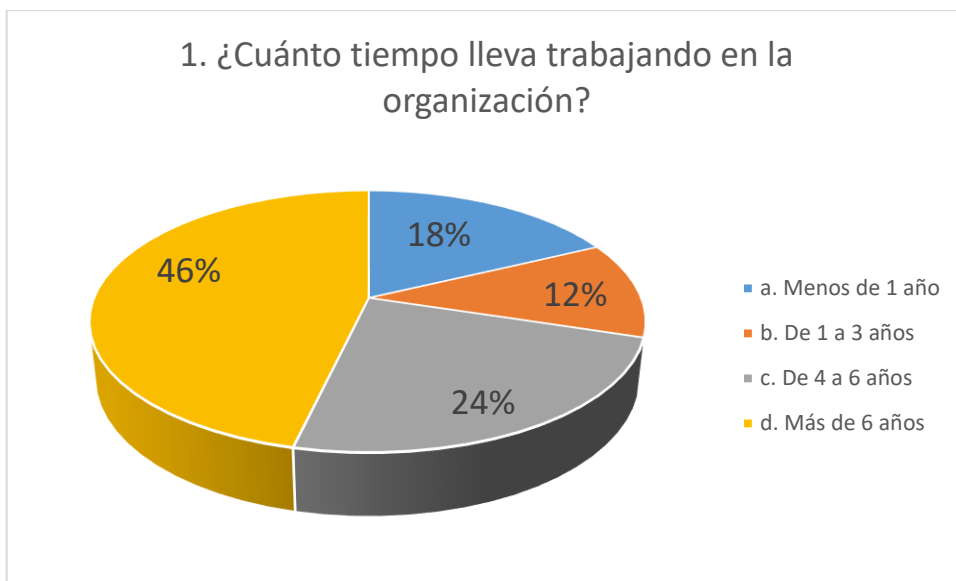
### 4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se programó realizar un censo de la población objeto de estudio de la cual se obtuvo una tasa de respuesta inicialmente del 20% esto considerando que únicamente se solicitó el apoyo de manera virtual, por lo que para cumplir con los tiempos establecidos para la recolección de la información se procedió a visitar las instalaciones de la empresa para el levantamiento de la información necesaria cumpliendo con el tamaño de la muestra calculado. En cuanto a la entrevista se desarrolló de manera presencial aprovechando la visita para el levantamiento de la información de la encuesta.

El tiempo de recolección de la información fue de 4 días en total, donde se pudieron observar algunas reacciones que permitieron complementar el análisis de manera más apegada a la realidad, ya que estas fueron las que orientaron el análisis general de los resultados obtenidos.

### 4.2 ENCUESTA

#### 4.2.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA



**Figura 2. Resultados a pregunta 1 datos demográficos**

Según la información recolectada, el tiempo promedio que los empleados han estado trabajando en su organización se distribuye de la siguiente manera:

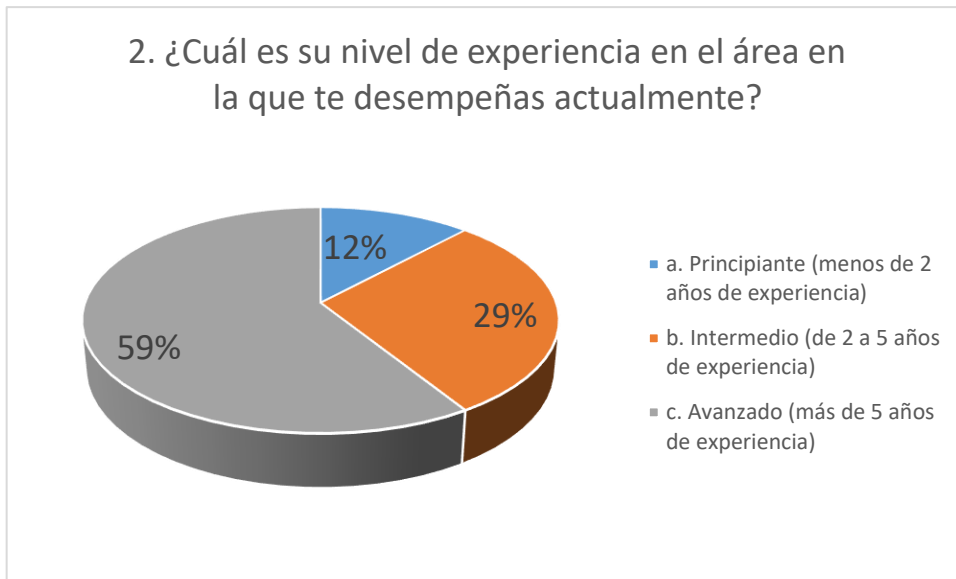
Menos de 1 año: 18% de los empleados.

De 1 a 3 años: 12% de los empleados.

De 4 a 6 años: 24% de los empleados.

Más de 6 años: 46% de los empleados.

Esto indica que la mayoría de los empleados (46%) han estado trabajando en la organización durante más de 6 años, lo que sugiere una alta retención de personal. Además, se observa una distribución equilibrada en términos de antigüedad, ya que aproximadamente la mitad de los empleados han estado trabajando en la organización durante 4 años o más.



**Figura 3. Resultados a pregunta 2 datos demográficos**

De acuerdo con los datos recolectados, el nivel de experiencia de los empleados en el área en la que se desempeñan actualmente se distribuye de la siguiente manera:

Principiante (menos de 2 años de experiencia): 12% de los empleados.

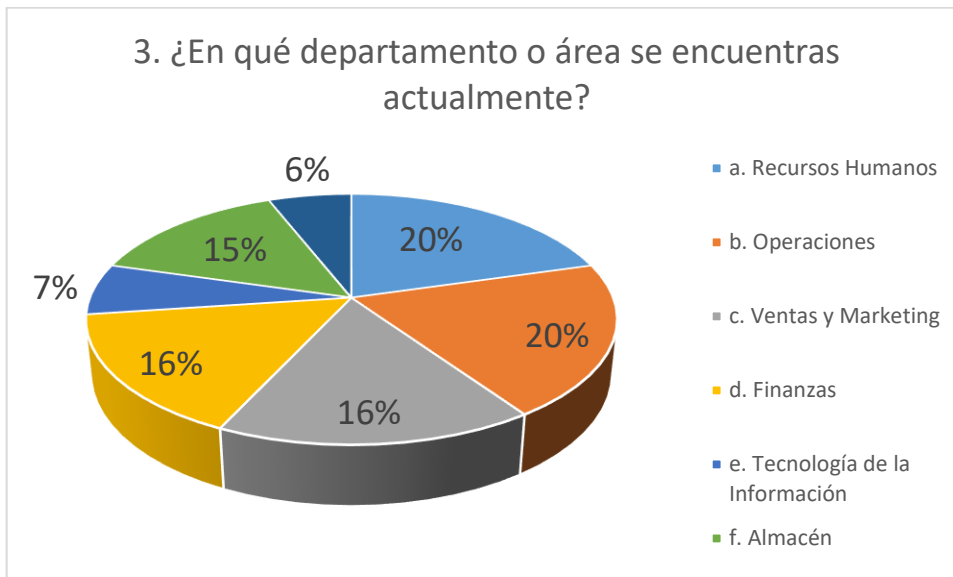
Intermedio (de 2 a 5 años de experiencia): 29% de los empleados.

Avanzado (más de 5 años de experiencia): 59% de los empleados.

Estos números sugieren que la mayoría de los empleados (59%) tienen una amplia experiencia en el área en la que se desempeñan, lo que indica un nivel de especialización y conocimientos avanzados. Por otro lado, un 12% de los empleados son considerados principiantes, lo que indica que la organización también ha proporcionado oportunidades para contratar y desarrollar talento nuevo en el campo.

La distribución equilibrada entre los niveles intermedios y avanzados de experiencia sugiere que la organización ha logrado mantener una fuerza laboral experimentada y diversa en términos de conocimientos y habilidades. Esto puede ser beneficioso para la colaboración y el

intercambio de ideas, así como para garantizar la continuidad y el crecimiento en el área en cuestión.



**Figura 4. Resultados a pregunta 3 datos demográficos**

Según los datos recolectados, la distribución de los empleados en diferentes departamentos o áreas de la organización es la siguiente:

Recursos Humanos: 21% de los empleados.

Operaciones: 20% de los empleados.

Ventas y Marketing: 17% de los empleados.

Finanzas: 16% de los empleados.

Tecnología de la Información: 7% de los empleados.

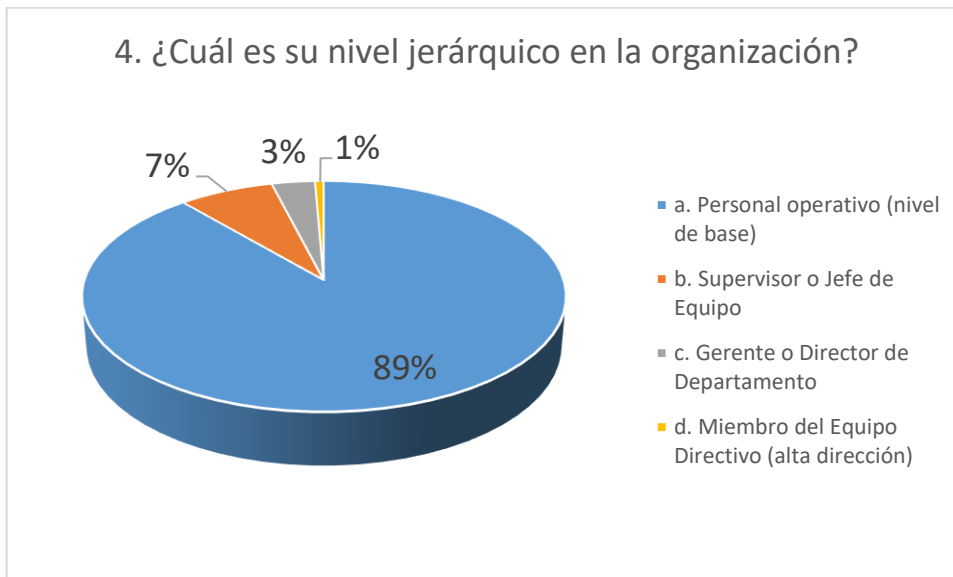
Almacén: 15% de los empleados.

Contabilidad: 6% de los empleados.

Estos números reflejan la estructura organizativa y las áreas de enfoque de la organización. Los departamentos de Recursos Humanos, Operaciones y Ventas y Marketing tienen una presencia significativa, lo que indica la importancia que se les da en términos de gestión de personal, operaciones comerciales y actividades de marketing.

Los departamentos de Finanzas, Tecnología de la Información, Almacén y Contabilidad también tienen representación en la organización, aunque en menor medida. Esto indica que estos

departamentos desempeñan un papel importante en el soporte y la gestión de las funciones financieras, tecnológicas, logísticas y contables de la organización.



**Figura 5. Resultados a pregunta 4 datos demográficos**

De acuerdo con la información recolectada, la distribución del nivel jerárquico de los empleados en la organización es la siguiente:

Personal operativo (nivel de base): 89% de los empleados.

Supervisor o jefe de Equipo: 7% de los empleados.

Gerente o director de Departamento: 3% de los empleados.

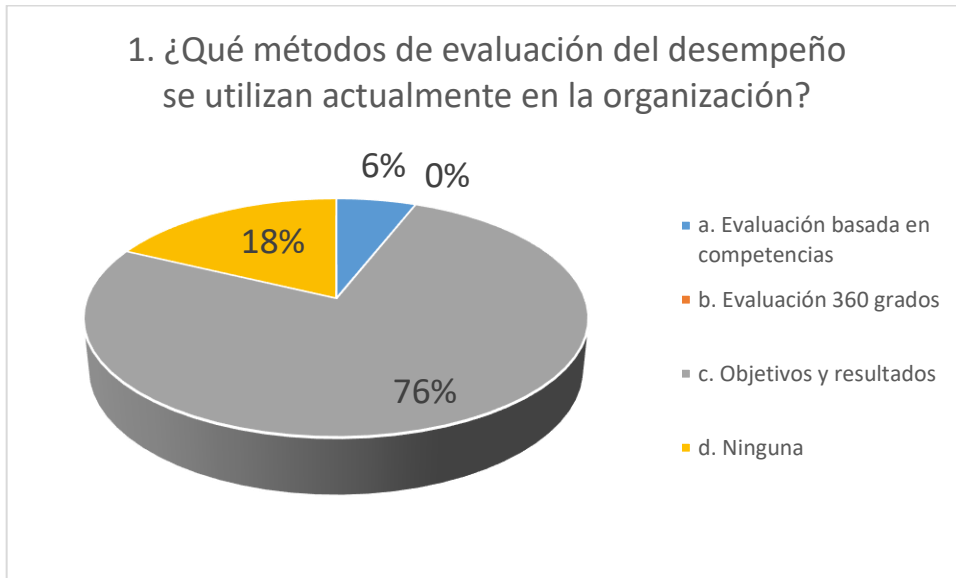
Miembro del Equipo Directivo (alta dirección): 1% de los empleados.

Estos datos indican que la mayoría de los empleados (89%) ocupan posiciones de nivel de base, lo que implica que se encuentran en roles operativos y desempeñan tareas específicas dentro de la organización. Estos empleados suelen ser responsables de las operaciones diarias y la ejecución de tareas rutinarias.

Un 7% de los empleados se encuentran en roles de supervisión o jefatura de equipo, lo que implica que tienen responsabilidades adicionales de liderazgo y supervisión de un grupo de empleados.

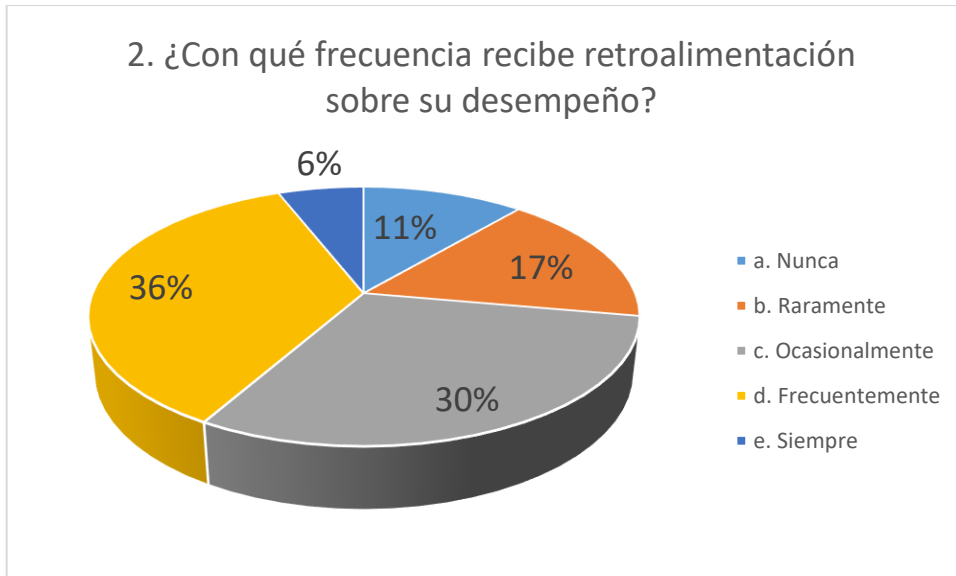
Un 3% de los empleados ocupan roles de gerentes o directores de departamento, lo que sugiere que tienen responsabilidades más amplias en la gestión de un departamento o área específica de la organización.

Finalmente, solo el 1% de los empleados son miembros del equipo directivo, lo que indica que tienen un papel estratégico y de toma de decisiones en la alta dirección de la organización.



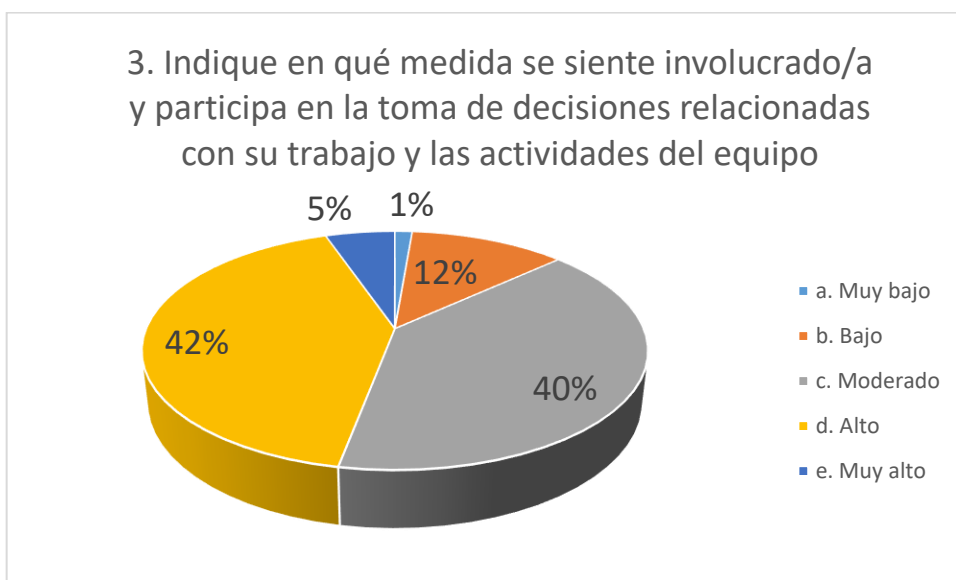
**Figura 6. Resultados a pregunta 1 cuerpo de la encuesta**

Los datos revelan que la organización utiliza principalmente el método de evaluación del desempeño basado en objetivos y resultados, con el 76% de los empleados siendo evaluados de esta manera. Solo un pequeño porcentaje (6%) indica que se utiliza la evaluación basada en competencias, mientras que no se utiliza el método de evaluación 360 grados según los datos proporcionados. Es importante destacar que un 18% de los empleados señala que no se utiliza ningún método de evaluación del desempeño en la organización. Esta información sugiere una falta de estructura o enfoque formal en la evaluación y gestión del desempeño en esa parte de la organización.



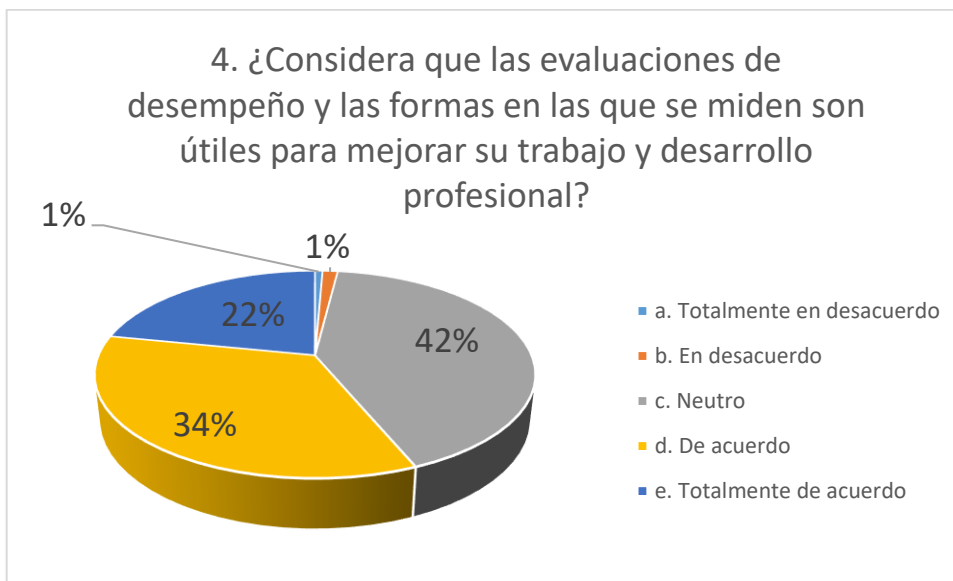
**Figura 7. Resultados a pregunta 2 cuerpo de la encuesta**

La información revela que la mayoría de los empleados (36%) reciben retroalimentación sobre su desempeño con frecuencia, lo que indica que la organización tiene prácticas establecidas para proporcionar comentarios regulares y constructivos. Sin embargo, un porcentaje significativo de empleados indica que reciben retroalimentación de manera ocasional (30%), raramente (17%), o nunca (11%). Esto sugiere que hay oportunidades para mejorar la consistencia y la frecuencia de la retroalimentación en la organización, lo cual es importante para el desarrollo y la motivación de los empleados.



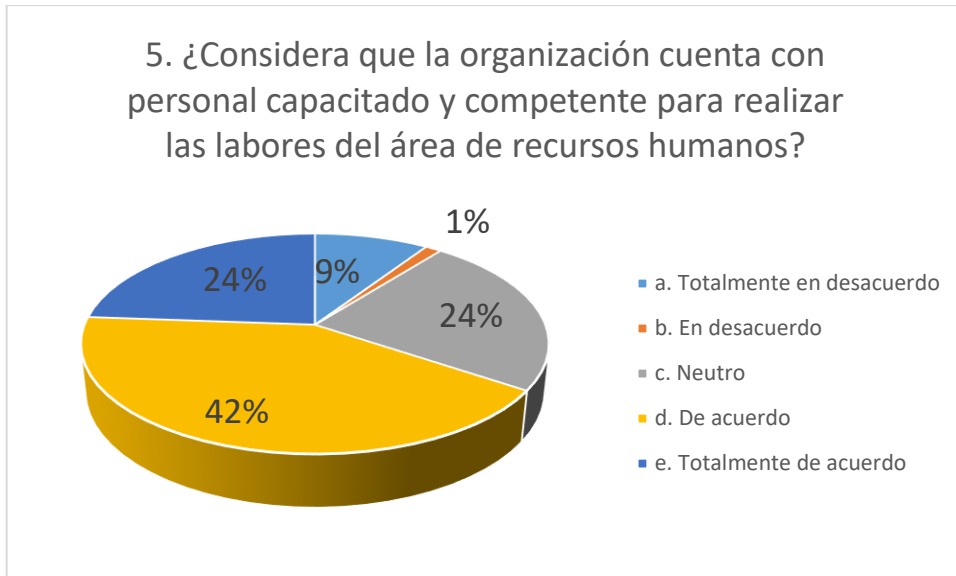
**Figura 8. Resultados a pregunta 3 cuerpo de la encuesta**

Los datos indican que la mayoría de los empleados (42%) se siente altamente involucrada y participa en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo y las actividades del equipo. Un 40% indica un nivel de participación moderado, mientras que un porcentaje menor se siente bajo (12%) o muy bajo (1%) en términos de involucramiento. Estos resultados sugieren que la organización valora la participación activa de los empleados en la toma de decisiones, aunque hay espacio para mejorar la participación de algunos empleados y garantizar que todos tengan la oportunidad de contribuir y tener influencia en las decisiones que afectan su trabajo.



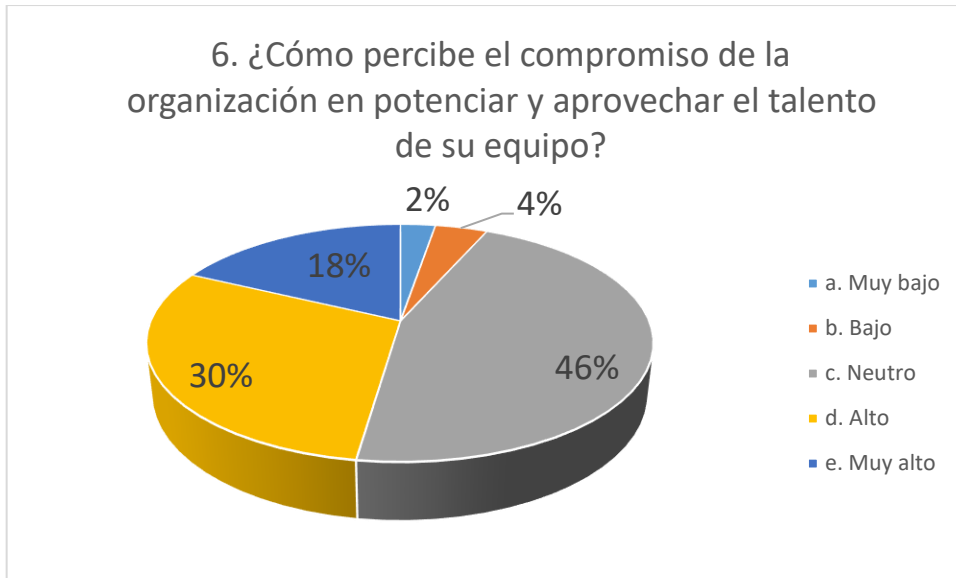
**Figura 9. Resultados a pregunta 4 cuerpo de la encuesta**

Los resultados muestran que la percepción de los empleados sobre la utilidad de las evaluaciones de desempeño y las formas en que se miden es variada. Un porcentaje significativo (42%) se mantiene en una posición neutral, lo que sugiere una falta de consenso en cuanto a su efectividad. Sin embargo, un 34% está de acuerdo en que las evaluaciones de desempeño y las formas de medición son útiles para mejorar su trabajo y desarrollo profesional. Además, un 22% está totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo que indica que consideran que estas evaluaciones son valiosas para su crecimiento y progreso profesional. Sin embargo, es importante abordar la opinión de aquellos que están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo (2%), ya que puede haber preocupaciones o áreas de mejora en la implementación de las evaluaciones de desempeño para que sean consideradas efectivas y beneficiosas para todos los empleados.



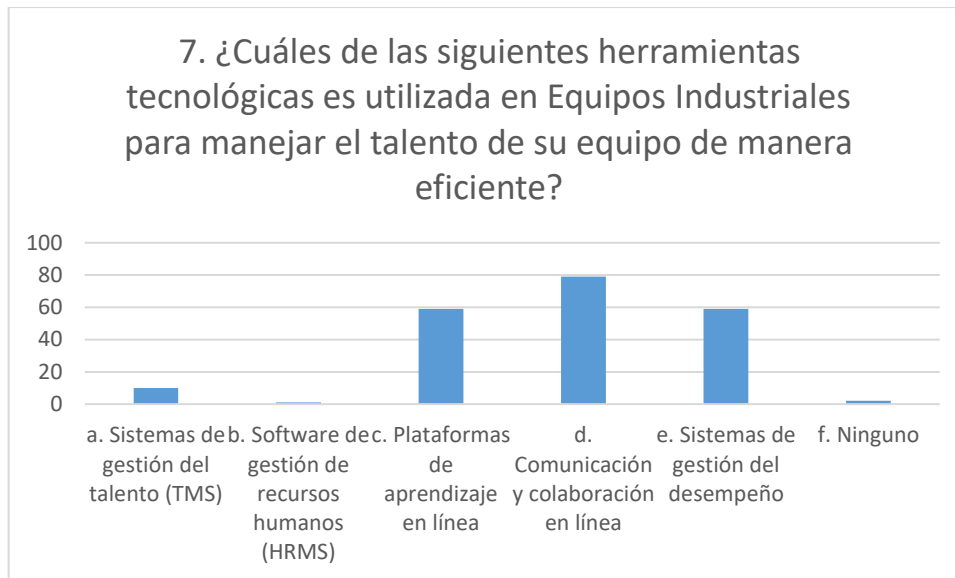
**Figura 10. Resultados a pregunta 5 cuerpo de la encuesta**

De acuerdo a los resultados se observa que la percepción de los empleados sobre la capacitación y competencia del personal del área de recursos humanos es en su mayoría positiva. Un 42% de los empleados está de acuerdo en que la organización cuenta con personal capacitado y competente para realizar las labores del área de recursos humanos, y un 24% está totalmente de acuerdo con esta afirmación. Sin embargo, es importante tener en cuenta que un 9% de los empleados está totalmente en desacuerdo y un 1% está en desacuerdo, lo que indica que existe una proporción minoritaria de empleados que no considera que el personal de recursos humanos esté debidamente capacitado y competente. Estos resultados sugieren la importancia de abordar las preocupaciones y asegurar que el personal de recursos humanos cuente con las habilidades necesarias para cumplir eficazmente con sus responsabilidades y brindar un soporte adecuado a los empleados.



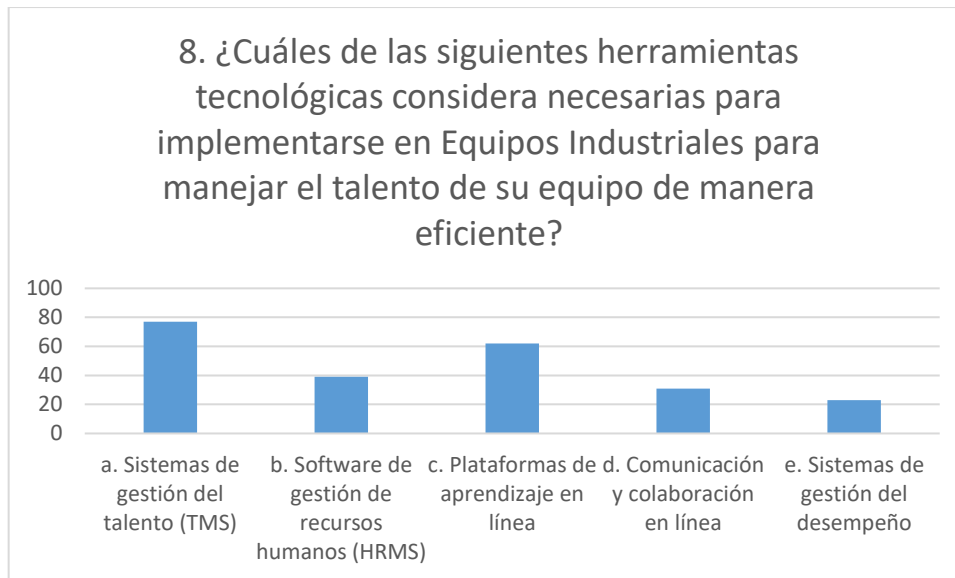
**Figura 11. Resultados a pregunta 6 cuerpo de la encuesta**

Los datos indican que la percepción del compromiso de la organización en potenciar y aprovechar el talento del equipo varía. La mayoría de los empleados (46%) se mantiene en una posición neutra, lo que sugiere una falta de consenso en cuanto al nivel de compromiso de la organización en este aspecto. Sin embargo, un porcentaje considerable de empleados (30%) percibe un nivel alto de compromiso por parte de la organización, indicando que se brindan esfuerzos para desarrollar y aprovechar el talento existente. Además, un 18% considera que el compromiso de la organización en este aspecto es muy alto, lo que indica una percepción positiva y fuerte confianza en que se valoran y se aprovechan las habilidades y capacidades del equipo. Por otro lado, un pequeño porcentaje (3% y 4%) considera que el compromiso de la organización es muy bajo o bajo, respectivamente, lo que puede sugerir la necesidad de una mayor atención y acciones para fortalecer el enfoque en el desarrollo del talento del equipo.



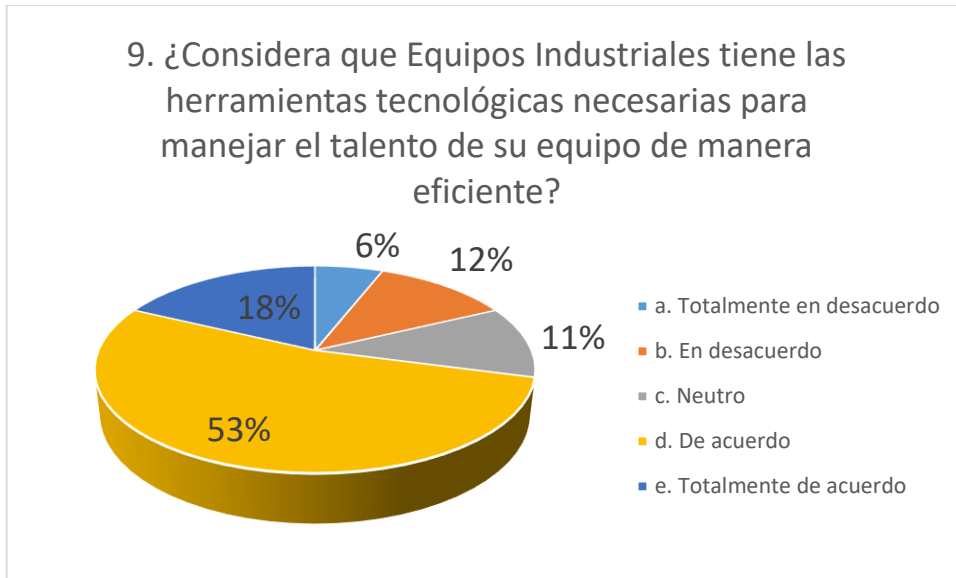
**Figura 12. Resultados a pregunta 7 cuerpo de la encuesta**

Según los encuestados se muestra que en Equipos Industriales se utilizan diferentes herramientas tecnológicas para manejar el talento de manera eficiente. Las herramientas más utilizadas son la comunicación y colaboración en línea, que es utilizada por 79 encuestados. Además, se utilizan plataformas de aprendizaje en línea y sistemas de gestión del desempeño, con una frecuencia de 59 cada una. Un total de 10 encuestados utiliza sistemas de gestión del talento (TMS), mientras que solo 1 encuestado utiliza software de gestión de recursos humanos (HRMS). Sin embargo, se observa que un pequeño número de encuestados (2) indica que no utilizan ninguna de estas herramientas tecnológicas en Equipos Industriales. Estos resultados indican que la organización ha implementado diversas herramientas tecnológicas para mejorar la gestión del talento, con un enfoque particular en la comunicación, el aprendizaje en línea y la gestión del desempeño.



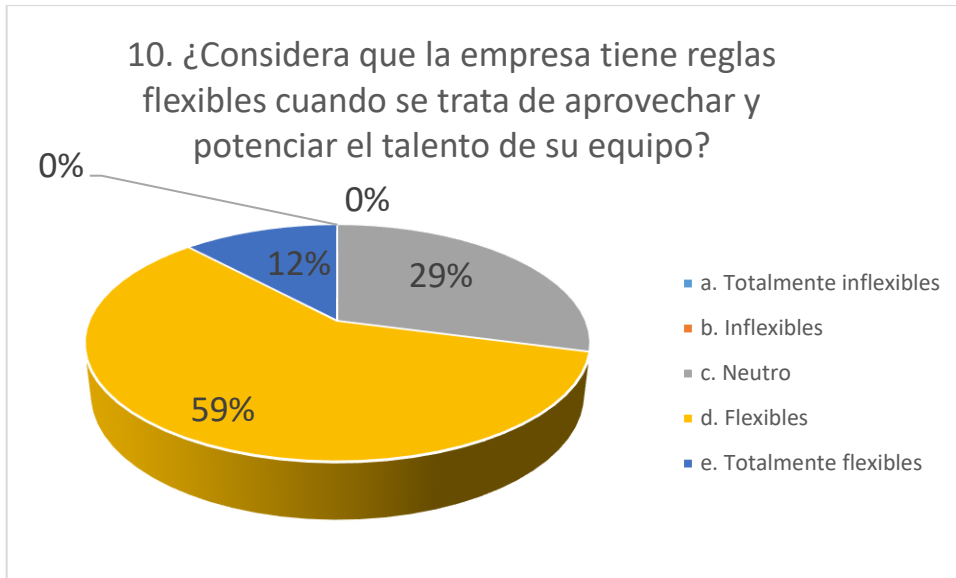
**Figura 13. Resultados a pregunta 8 cuerpo de la encuesta**

Según los encuestados las herramientas tecnológicas consideradas necesarias para implementar en Equipos Industriales y gestionar el talento de manera eficiente. La herramienta más frecuentemente mencionada es el sistema de gestión del talento (TMS), con una frecuencia de 77. Esto indica que la organización reconoce la importancia de contar con un sistema especializado para gestionar y desarrollar el talento de su equipo. Además, se destaca la necesidad de plataformas de aprendizaje en línea, mencionadas por 62 encuestados, lo que sugiere la importancia de la formación continua y el desarrollo de habilidades a través de recursos digitales. El software de gestión de recursos humanos (HRMS) es mencionado por 39 encuestados, evidenciando la relevancia de contar con herramientas eficientes para la gestión de los recursos humanos. Por otro lado, la comunicación y colaboración en línea son mencionadas por 31 encuestados, mientras que los sistemas de gestión del desempeño son considerados necesarios por 23 encuestados. En resumen, estos resultados destacan la importancia de las herramientas tecnológicas para gestionar el talento de manera eficiente en Equipos Industriales, enfocándose en la gestión del talento, la formación en línea y la gestión de recursos humanos.



**Figura 14. Resultados a pregunta 9 cuerpo de la encuesta**

De acuerdo a los resultados se muestra que la percepción de los empleados sobre si Equipos Industriales cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para manejar el talento de manera eficiente es en su mayoría positiva. Un 53% de los empleados está de acuerdo en que la organización tiene las herramientas tecnológicas necesarias, y un 18% está totalmente de acuerdo con esta afirmación. Esto indica que una mayoría significativa de empleados considera que la organización cuenta con las herramientas adecuadas para gestionar eficientemente el talento. Sin embargo, un porcentaje minoritario de empleados (6% y 12%) está en total desacuerdo o en desacuerdo, respectivamente, lo que puede sugerir la existencia de áreas de mejora o necesidades no satisfechas en términos de herramientas tecnológicas para el manejo del talento. En general, estos resultados destacan una percepción mayoritariamente positiva sobre las herramientas tecnológicas existentes en la organización, aunque es importante considerar y abordar las inquietudes de aquellos que no están completamente satisfechos.



**Figura 15. Resultados a pregunta 10 cuerpo de la encuesta**

Según los resultados de la encuesta la mayoría de los empleados perciben que la empresa tiene reglas flexibles cuando se trata de aprovechar y potenciar el talento de su equipo. Un 59% de los empleados considera que las reglas de la empresa son flexibles en este aspecto, y un 12% está totalmente de acuerdo con esta afirmación. Esto indica que la organización brinda cierta libertad y flexibilidad para aprovechar y desarrollar el talento de manera individualizada. Mientras tanto, un 29% de los empleados se mantiene en una posición neutral, lo que sugiere que existe una diversidad de opiniones y experiencias en cuanto a la flexibilidad de las reglas de la empresa en relación al talento. Sin embargo, es notable que no hay empleados que consideren que las reglas son totalmente inflexibles o inflexibles, lo que indica una percepción general de flexibilidad en este aspecto. En general, estos resultados sugieren que la empresa ha adoptado un enfoque flexible en el manejo del talento, lo que puede fomentar la creatividad, el crecimiento y la satisfacción de los empleados.

#### 4.2.2 ANÁLISIS GENERAL

En base a las respuestas obtenidas, se puede realizar un análisis general de los resultados en relación al manejo del talento en Equipos Industriales.

En cuanto a la antigüedad de los empleados en la organización, se observa que la mayoría (46%) ha trabajado más de 6 años, lo que sugiere una cierta estabilidad y experiencia en el equipo. En términos de nivel de experiencia, un porcentaje significativo (59%) se considera en un nivel avanzado, con más de 5 años de experiencia en el área en la que se desempeñan actualmente.

En relación a los departamentos o áreas de trabajo, se observa una distribución relativamente equitativa, siendo los departamentos de Recursos Humanos (21%), Operaciones (20%) y Ventas y Marketing (17%) los más representados.

En cuanto a los niveles jerárquicos, la mayoría de los empleados (89%) se encuentra en el nivel de personal operativo de base, seguido de supervisores o jefes de equipo (7%) y un menor porcentaje en roles gerenciales y de alta dirección.

Respecto a las evaluaciones de desempeño, se destaca que la evaluación basada en objetivos y resultados es la metodología más utilizada (76%), seguida de la evaluación basada en competencias (6%). Sin embargo, un 18% de los empleados indican que no se realiza ninguna evaluación.

En cuanto a la retroalimentación sobre el desempeño, se observa que una mayoría (36%) recibe retroalimentación con frecuencia, seguida de aquellos que la reciben ocasionalmente (30%).

En términos de participación en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo y las actividades del equipo, se evidencia que un porcentaje considerable de empleados (42%) se siente alto o muy alto en involucramiento y participación, mientras que un porcentaje menor (13%) se siente bajo o muy bajo.

En relación a la utilidad de las evaluaciones de desempeño, la mayoría de los empleados (56%) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que estas evaluaciones y sus formas de medición son útiles para mejorar su trabajo y desarrollo profesional.

En cuanto a la percepción del talento del equipo, se destaca que la mayoría (66%) considera que la organización cuenta con personal capacitado y competente para realizar las labores del área de recursos humanos.

En cuanto al compromiso de la organización en potenciar y aprovechar el talento, se observa una distribución equitativa, con un porcentaje considerable (30%) considerando el compromiso alto o muy alto, y otro porcentaje similar (29%) manteniéndose en una posición neutral.

En relación a las herramientas tecnológicas utilizadas, se destaca el uso generalizado de comunicación y colaboración en línea (79%), seguido de plataformas de aprendizaje en línea y sistemas de gestión del desempeño (59%). Sin embargo, el uso de sistemas de gestión del talento (TMS) y software de gestión de recursos humanos (HRMS) es menos frecuente.

En cuanto a la percepción de contar con las herramientas tecnológicas necesarias para gestionar el talento de manera eficiente, la mayoría de los empleados (71%) está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la empresa tiene dichas herramientas.

Finalmente, en cuanto a la flexibilidad de las reglas para aprovechar y potenciar el talento, la mayoría de los empleados (71%) considera que la empresa tiene reglas flexibles o totalmente flexibles en este aspecto.

Considerando estos datos existen varios elementos que respaldan la necesidad de contar con un manual de evaluación de desempeño del personal para mejorar la gestión de recursos humanos en Equipos Industriales.

En primer lugar, se observa que la mayoría de los empleados perciben las evaluaciones de desempeño como útiles para mejorar su trabajo y desarrollo profesional. Esto indica que existe un reconocimiento de la importancia de estas evaluaciones como herramienta para el crecimiento y la mejora continua.

Además, aunque la mayoría de los empleados reciben retroalimentación sobre su desempeño, hay un porcentaje significativo que la recibe ocasionalmente o raramente. Un manual de evaluación de desempeño bien estructurado y definido proporcionaría una guía clara y consistente para los gerentes y supervisores al proporcionar retroalimentación regular y significativa a los empleados.

Asimismo, la implementación de un manual de evaluación de desempeño permitiría establecer criterios y estándares objetivos para medir el desempeño de los empleados. Esto ayudaría a garantizar una evaluación justa y equitativa, evitando sesgos o favoritismos en el proceso de evaluación.

Adicionalmente, el manual de evaluación de desempeño proporcionaría a los empleados una comprensión clara de las expectativas y metas de la organización, así como de los criterios utilizados para evaluar su desempeño. Esto promovería la transparencia y la alineación de objetivos entre la organización y los empleados, permitiendo un enfoque más efectivo en el desarrollo del talento y la mejora del rendimiento individual y colectivo.

#### **4.3 ENTREVISTA**

El formato de la entrevista se encuentra adjunto en el Anexo 2. Dicho formato consta de un cuestionario que incluye 15 preguntas abiertas. Para recopilar las respuestas, se entrevistó a tres directivos clave de la empresa: el Gerente de Recursos Humanos, el Gerente de Operaciones y el

Gerente de Finanzas. Estos directivos fueron seleccionados por su disponibilidad de tiempo y su relevancia en relación al tema de investigación.

A continuación, se presenta un análisis comparativo de las opiniones recolectadas durante la entrevista, mientras que la transcripción se muestra en el anexo 3.

Se identifican siete puntos principales en la entrevista sobre los cuales profundizan en mayor medida los gerentes involucrados, siendo estos: 1. evaluación del desempeño centrada en el cumplimiento de metas, 2. falta de retroalimentación efectiva, 3. escasa participación en la toma de decisiones, 4. limitaciones en el desarrollo profesional, 5. falta de alineación entre los objetivos individuales y organizacionales, 6. insuficiente inversión en el desarrollo del talento, 7. baja utilización de tecnología. Donde la opinión de los gerentes es la siguiente:

1. Evaluación del desempeño centrada en el cumplimiento de metas: Los gerentes coinciden en que la evaluación del desempeño se enfoca principalmente en el logro de metas y objetivos predefinidos. Esto puede limitar la evaluación de habilidades y competencias necesarias para una gestión efectiva del talento humano. Se sugiere que se debería considerar una evaluación más integral que incluya aspectos como habilidades blandas, competencias interpersonales y potencial de crecimiento y desarrollo de los empleados.

2. Falta de retroalimentación efectiva: Todos los gerentes mencionan que la retroalimentación recibida se ha centrado principalmente en el logro de objetivos y ha carecido de detalles específicos sobre áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. Esto indica la necesidad de una retroalimentación más detallada y regular durante todo el año para mantener un seguimiento cercano del desempeño y brindar oportunidades de mejora continua.

3. Escasa participación en la toma de decisiones: Solo el Gerente de Recursos Humanos menciona que la participación en la toma de decisiones es limitada. Esto puede indicar una falta de involucramiento de los empleados en decisiones clave relacionadas con la gestión del talento humano. Se sugiere fomentar una mayor participación y empoderamiento de los empleados en la toma de decisiones para promover un ambiente de trabajo más colaborativo y motivador.

4. Limitaciones en el desarrollo profesional: No se menciona nada específico sobre las limitaciones en el desarrollo profesional. Sin embargo, se puede inferir que existe la necesidad de evaluar y mejorar las oportunidades de desarrollo y crecimiento para los empleados. Esto puede incluir programas de capacitación, mentorías, asignación de proyectos desafiantes y oportunidades de promoción interna.

5. Falta de alineación entre los objetivos individuales y organizacionales: No se menciona nada específico sobre la falta de alineación entre los objetivos individuales y organizacionales. Sin embargo, es importante destacar la importancia de establecer una clara conexión entre los objetivos individuales de los empleados y los objetivos organizacionales. Esto puede ayudar a garantizar que los esfuerzos individuales estén alineados con la visión y misión de la empresa, lo que a su vez contribuye al crecimiento sostenible del talento humano y al logro de los objetivos a largo plazo.

6. Insuficiente inversión en el desarrollo del talento: El Gerente de Finanzas menciona que la disponibilidad de recursos financieros para implementar prácticas y programas de desarrollo del talento es insuficiente. Esto indica la necesidad de asignar un presupuesto adecuado para actividades de capacitación y desarrollo, lo que demuestra el compromiso de la empresa con el crecimiento y desarrollo de su personal. Una mayor inversión en el desarrollo del talento puede ayudar a mejorar las habilidades y competencias de los empleados, lo que a su vez contribuye a su satisfacción laboral y retención.

7. Baja utilización de tecnología: Todos los gerentes coinciden en que la utilización de tecnología en la gestión del talento humano es mínima. Se menciona el uso de sistemas de información y software especializados para llevar a cabo tareas como el seguimiento del desempeño, la gestión de habilidades y competencias, la planificación de sucesiones y el desarrollo de programas de formación en línea. Sin embargo, se sugiere explorar y aprovechar más las herramientas tecnológicas disponibles para agilizar procesos, mantener una base de datos actualizada sobre el talento humano y mejorar la eficiencia en la gestión del talento.

En general, los gerentes tienen opiniones similares sobre la evaluación del desempeño centrada en el cumplimiento de metas y la falta de retroalimentación efectiva. Todos los gerentes coinciden en que la evaluación del desempeño se centra en el cumplimiento de metas y objetivos predefinidos, lo que limita la evaluación de habilidades blandas, competencias interpersonales y el potencial de crecimiento y desarrollo de los empleados. Además, la retroalimentación recibida se ha centrado principalmente en el logro de objetivos y ha carecido de detalles específicos sobre áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

Se destaca la necesidad de una evaluación más integral del desempeño, una retroalimentación más detallada y regular, una mayor participación en la toma de decisiones, una inversión adecuada en el desarrollo del talento, una mayor alineación entre los objetivos individuales y organizacionales, y una mayor utilización de tecnología en la gestión del talento

humano. Estas áreas de mejora pueden contribuir a una gestión más efectiva del talento humano y al crecimiento sostenible de la organización.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

1. El proceso actual de evaluación del desempeño en Equipos Industriales presenta debilidades y áreas de mejora. Aunque se menciona que la mayoría de los empleados perciben las evaluaciones como útiles para mejorar su trabajo y desarrollo profesional, un 18% de los empleados indica que no se realiza ninguna evaluación. Además, la falta de retroalimentación detallada y regular para algunos empleados indica una posible debilidad en el proceso de evaluación actual.

2. Se observa la necesidad de una evaluación más integral que considere aspectos más allá del cumplimiento de metas, considerando que el único indicador de evaluación es el logro de metas, según el 76% de los encuestados y esto también es respaldado por las respuestas de los directivos obtenidas en la entrevista.

3. De acuerdo a la entrevista se pudo observar que el uso de tecnología en la gestión del talento humano es mínimo en Equipos Industriales por lo que es necesario explorar y aprovechar más las herramientas tecnológicas disponibles para agilizar procesos y mejorar la eficiencia en la gestión del talento. Algunas herramientas tecnológicas recomendadas podrían ser sistemas de gestión del talento (TMS) y software de gestión de recursos humanos (HRMS), que facilitarían la planificación de sucesiones, el seguimiento del desempeño y la gestión de habilidades y competencias.

### **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Implementar un programa de evaluaciones periódicas y sistemáticas para todos los empleados: Es fundamental establecer un proceso claro y estructurado de evaluaciones del desempeño que incluya a todos los empleados de Equipos Industriales. Esto garantizará que nadie quede fuera del proceso de retroalimentación y que se puedan identificar oportunidades de mejora de manera más efectiva.

2. Ampliar los criterios de evaluación más allá del cumplimiento de metas: Se recomienda desarrollar un sistema de evaluación más completo que considere aspectos como habilidades técnicas, habilidades blandas, competencias de liderazgo y trabajo en equipo. Al evaluar estas dimensiones, se obtendrá una visión más completa del desempeño de los empleados y se podrán identificar áreas de mejora más precisas.

3. Promover la implementación de herramientas tecnológicas para la gestión del talento: Es importante explorar y adoptar tecnologías como sistemas de gestión del talento (TMS) y software de gestión de recursos humanos (HRMS). Estas herramientas facilitarán la recopilación y análisis de datos, agilizarán los procesos de evaluación y permitirán una mejor gestión de habilidades, competencias y planificación de sucesiones.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

En base a la observación realizada en Equipos Industriales S. A., se ha identificado un enfoque favorable hacia los empleados, evidenciado por su larga permanencia en la organización. Sin embargo, se ha detectado una deficiencia significativa en algunos puntos específicos relacionados a la gestión de talento humano entre ellos el sistema de evaluación del desempeño, la participación de los empleados y la comunicación en general a nivel interno de la empresa. Con el objetivo de mejorar esta situación, se presenta esta propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño basado en la metodología 360°. Mediante la introducción de esta propuesta, se busca establecer un proceso que mejore la gestión del talento humano basado en la evaluación del personal, brindando así una base sólida para el desarrollo y crecimiento tanto individual como organizacional.

### **6.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA**

Plan de implementación de un manual de evaluación de desempeño 360° en la empresa Equipos Industriales.

### **6.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Después de analizar los resultados obtenidos, se han identificado algunos factores clave que podrían abordarse mediante la implementación de una metodología de evaluación 360°. A continuación, se detallan los puntos destacados:

Limitaciones en la evaluación actual: Según los gerentes, la evaluación del desempeño se enfoca principalmente en el logro de metas y objetivos predefinidos, lo cual restringe la evaluación de habilidades blandas, competencias interpersonales y el potencial de crecimiento y desarrollo de los empleados. Mediante una metodología de evaluación 360°, se lograría obtener una visión más completa y holística del desempeño de los empleados al recibir retroalimentación de diversas perspectivas, como compañeros de trabajo, subordinados y superiores.

Falta de estructura en la evaluación: Según los datos proporcionados, un 18% de los empleados afirma que en la organización no se utiliza ningún método de evaluación del desempeño. Esto sugiere una carencia de estructura o un enfoque formal en la evaluación y gestión del desempeño en esa parte de la organización. La implementación de una metodología de evaluación 360° brindaría un marco estructurado y consistente para evaluar el desempeño de los empleados en todos los niveles de la organización.

Necesidad de retroalimentación más detallada y regular: Los gerentes han señalado que la retroalimentación recibida se ha centrado principalmente en el logro de objetivos y ha carecido de detalles específicos sobre áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. Una metodología de evaluación 360° permitiría recopilar retroalimentación más detallada y específica sobre el desempeño de los empleados, lo que facilitaría la identificación de áreas de mejora y el desarrollo de planes de crecimiento y desarrollo individualizados.

Mejora en la gestión del talento humano: Las áreas de mejora identificadas, como una mayor participación en la toma de decisiones, una inversión adecuada en el desarrollo del talento y una mayor alineación entre los objetivos individuales y organizacionales, pueden contribuir a una gestión más efectiva del talento humano y al crecimiento sostenible de la organización. En este sentido, una metodología de evaluación 360° puede ser una herramienta valiosa, ya que proporciona una visión más completa del desempeño de los empleados, permitiendo identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento y desarrollo. Además, al involucrar múltiples perspectivas en la evaluación, se puede fomentar una cultura de retroalimentación y colaboración en la organización, mejorando así la comunicación y la toma de decisiones en general.

Considerando lo anterior y los beneficios de la metodología de evaluación 360° su implementación se presenta como una solución efectiva para abordar las limitaciones presentes en la evaluación actual, proporcionando una estructura más consistente y detallada para la evaluación del desempeño, al tiempo que mejora la gestión del talento humano en la organización.

### **6.3. ALCANCE DE LA PROPUESTA**

1. Promover la participación activa de los empleados en el proceso de evaluación 360°, fomentando su compromiso y asegurando su comprensión de los beneficios y el propósito de la metodología, antes de diciembre de 2023.
2. Mejorar la comunicación y la toma de decisiones en la organización mediante la implementación de la evaluación 360°, creando una cultura de retroalimentación constructiva y colaboración entre los diferentes niveles jerárquicos, antes de diciembre de 2023.
3. Fortalecer la alineación entre los objetivos individuales y organizacionales mediante la implementación de la evaluación 360°, asegurando que las metas y el desarrollo de los empleados estén alineados con la estrategia y los valores de la organización, antes de diciembre de 2023.

4. Diseñar e implementar un proceso de evaluación 360° para el personal de Equipos Industriales antes de diciembre de 2023, estableciendo criterios de evaluación y herramientas adecuadas para recopilar retroalimentación de múltiples fuentes.
5. Promover la transparencia y la equidad en la evaluación del desempeño a través de la metodología de evaluación 360°, garantizando un proceso justo y objetivo que reconozca y valore las contribuciones individuales de los empleados, antes de diciembre 2023.

## **6.4. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA.**

### **6.4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

La metodología de evaluación es la evaluación 360° la cual es un proceso de evaluación del desempeño que involucra a múltiples perspectivas y fuentes de retroalimentación. A diferencia de la evaluación tradicional que se enfoca principalmente en la evaluación del supervisor directo, la evaluación 360° recopila información sobre el desempeño de un empleado desde diferentes ángulos, incluyendo compañeros de trabajo, subordinados, clientes internos y externos, y en algunos casos, incluso la autoevaluación del propio empleado.

Su objetivo es proporcionar una visión más completa y holística del desempeño de un empleado, identificando fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de crecimiento y desarrollo. Al recopilar retroalimentación de diferentes personas que interactúan con el empleado en diferentes contextos, se obtiene una imagen más amplia y precisa de su desempeño, habilidades interpersonales, liderazgo y contribución general al equipo y a la organización.

Esta no solo se centra en la evaluación del desempeño pasado, sino que también puede ser utilizada como una herramienta para el desarrollo individual y la planificación de carreras. Los resultados de la evaluación pueden ser utilizados para establecer planes de desarrollo personalizados, identificar oportunidades de capacitación y establecer metas de crecimiento profesional.

#### **6.4.1.1 MÉTODO Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

El método a emplear para la evaluación se basará en una escala discontinua con descripción de factores y asignación de puntos. Este método consiste en juzgar el desempeño del evaluado en términos de factores específicos relacionados con el trabajo y su comportamiento. Para cada factor, se establece una escala de juicios con varios grados, y el evaluador seleccionará aquel que considere que mejor representa el nivel alcanzado por el evaluado en ese factor.

Cada factor tiene asignado un valor en puntos, y para cada grado de la escala se establece un puntaje específico. El desempeño total del evaluado se obtiene al sumar los puntos obtenidos en todos los factores considerados.

Es importante destacar que cada factor evaluado tiene un valor en puntos. Por lo tanto, para obtener el desempeño total del empleado, se sumarán los puntos obtenidos en todos los factores considerados. Además, se aplicará una tabla de ponderación según la calidad del evaluador para asegurar una evaluación justa y equitativa (tabla 3).

**Tabla 4. Tabla de ponderación**

<b>Evaluador</b>	<b>Ponderación</b>
Compañero de trabajo	20%
Autoevaluación	20%
Subalterno	20%
Jefe Inmediato	40%
TOTAL	100%

La calificación se interpretará según el puntaje total obtenido por el empleado, ubicándolo en uno de los siguientes cuatro rangos. Cada rango corresponderá a una categoría o nivel global de desempeño.

**Tabla 5. Rango de puntos**

<b>Rango</b>	<b>Categorías</b>
90-100	A = Excelente
80-89	B = Muy bueno
70-79	C = Bueno
Menor a 70	D = Deficiente

Los perfiles descriptivos en términos de su desempeño son los siguientes:

**Tabla 6. Perfiles descriptivos**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>PERFIL DEL EMPLEADO</b>
90 - 100	Rendimiento sobresaliente por su alta calidad de trabajo.
	Se relaciona perfectamente con el personal de cualquier nivel jerárquico.

	Su comportamiento se rige siempre por admirables principios personales y por normas y reglamentos establecidos por la Institución.
	Empleado con excelente disciplina, responsable y con excelente asistencia laboral.
80 - 89	Rendimiento superior al promedio.
	Sus relaciones interpersonales en el trabajo son muy satisfactorias.
	Muestra cualidades personales y principios que lo distinguen de la mayoría de empleados.
	Actúa con mucha lealtad, disciplina y responsabilidad respecto a las exigencias del puesto y normas de la Institución.
70 - 79	Rinde a un nivel promedio en cantidad y calidad.
	Sus relaciones interpersonales y de autoridad son satisfactorias.
	Muestras disciplina, responsabilidad y lealtad satisfactoria.
Menor que 70	Rendimiento en el trabajo debajo de promedio.
	Presenta conflictos en relaciones sociales y de autoridad.
	Cuenta con alta frecuencia de faltas de asistencia a sus labores.
	Hay indicios de indisciplina y/o irresponsabilidad.

En cuanto a los factores de evaluación a considerar son los siguientes:

1. Cumplimiento de metas y objetivos: Evaluar en qué medida el empleado logra alcanzar las metas y objetivos establecidos para su puesto de trabajo.
2. Habilidades técnicas y conocimientos: Evaluar el nivel de competencia y conocimiento del empleado en las habilidades técnicas necesarias para desempeñar su trabajo de manera eficiente.
3. Habilidades blandas y competencias interpersonales: Evaluar las habilidades de comunicación, trabajo en equipo, capacidad de liderazgo, empatía y resolución de conflictos del empleado.
4. Adaptabilidad y flexibilidad: Evaluar la capacidad del empleado para adaptarse a cambios en el entorno laboral, asumir nuevas responsabilidades y demostrar flexibilidad ante situaciones inesperadas.
5. Calidad del trabajo: Evaluar la calidad del trabajo realizado por el empleado, considerando la precisión, atención al detalle y cumplimiento de los estándares de calidad establecidos.

6. **Iniciativa y proactividad:** Evaluar la capacidad del empleado para tomar iniciativa, generar nuevas ideas, identificar oportunidades de mejora y actuar de manera proactiva en su trabajo.
7. **Gestión del tiempo y organización:** Evaluar la capacidad del empleado para manejar eficientemente su tiempo, establecer prioridades, cumplir con los plazos y organizar su trabajo de manera efectiva.
8. **Actitud y ética profesional:** Evaluar la actitud del empleado hacia su trabajo, su compromiso, puntualidad, honestidad, ética y profesionalismo en el desempeño de sus funciones.

#### 6.4.1.2 PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN

En lo referente al procedimiento se consideran cuatro pasos principales siendo estos descritos a continuación:

1. Los diferentes evaluadores, incluyendo el jefe, compañeros de trabajo, subalternos y el propio empleado evaluado, llevarán a cabo sus respectivas evaluaciones y entregarán las hojas de calificación a Recursos Humanos. El departamento de Recursos Humanos realizará las tabulaciones necesarias para obtener la calificación final del empleado.
2. El jefe inmediato será responsable de comunicar a los empleados evaluados la calificación obtenida y brindarles asesoramiento para mejorar su desempeño o reconocer su buen desempeño, según corresponda.
3. El empleado evaluado deberá firmar el formulario de calificación como constancia de haberlo recibido. En caso de no estar de acuerdo con la calificación, el empleado tiene la opción de presentar una solicitud de revisión ante su jefatura superior.
4. El formulario de calificación, que incluye la calificación final, será entregado a los subalternos por el jefe de Departamento o director ejecutivo. Una copia del formulario se enviará al Departamento Administrativo para ser archivada en el expediente del empleado.

#### 6.4.1.3 PROCESO DE LLENADO DE HOJA DE CALIFICACIÓN

Para el proceso de llenado de la hoja de evaluación considerar lo siguiente:

1. Complete los datos generales del formulario, incluyendo el nombre del evaluado, nombre del evaluador y su firma, y la fecha de evaluación. Asegúrese de no dejar ningún espacio en blanco.

2. Lea el primer factor de la lista junto con sus respectivas alternativas. Analice el significado del factor y de cada una de las alternativas. Una vez que haya decidido, marque con una X el cuadro correspondiente a la alternativa seleccionada.
3. Proceda a contestar el segundo factor siguiendo el mismo procedimiento anterior. Asegúrese de que el nivel seleccionado en el primer factor no influya en la elección de la alternativa para el segundo factor. Considere cada factor de forma independiente.
4. Continúe contestando los factores restantes siguiendo el mismo procedimiento, asegurándose de no omitir ninguno.
5. Después de completar la hoja de calificación, realice una revisión. Si durante la revisión considera que necesita cambiar una respuesta, siga estos pasos:
6. Encierre en un círculo la alternativa que desea anular.
7. Marque la nueva alternativa seleccionada.
8. Envíe las evaluaciones a Recursos Humanos para su tabulación.

#### 6.4.1.4 REVISIÓN DE CALIFICACIONES

En caso de que el empleado no esté de acuerdo con su calificación, se seguirán los siguientes pasos:

1. El superior inmediato de cada jefe revisará las calificaciones realizadas por este último para obtener un criterio adicional sobre el desempeño del personal correspondiente.
2. Si el jefe que realiza la revisión está de acuerdo con las calificaciones efectuadas, firmará las hojas de calificación en el espacio correspondiente. En caso de no estar de acuerdo, se expondrá esta situación en el apartado correspondiente. Se recomienda que antes de hacer anotaciones en la hoja de calificación, el jefe que realiza la revisión converse con el evaluador para llegar a acuerdos sobre las anotaciones que deben hacerse.

#### 6.4.1.5 COMUNICACIÓN A EMPLEADOS Y ENVÍO DE CALIFICACIONES AL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

1. La comunicación de las calificaciones será realizada por cada jefe inmediato en entrevistas con cada uno de sus empleados. Durante estas entrevistas, se explicará el significado de la calificación asignada, se resaltarán los aspectos del desempeño a mejorar y aquellos en los que se destaque.
2. Si el empleado está de acuerdo con la calificación obtenida, firmará la hoja en el espacio correspondiente. En caso de no estar de acuerdo, podrá solicitar una revisión.

- Una vez finalizada la comunicación, todas las hojas de calificación serán enviadas al jefe del Departamento Administrativo para los procedimientos necesarios.

#### 6.4.2 HERRAMIENTAS, INSTRUMENTOS Y PROCESOS

**Tabla 7. Formulario y pauta de evaluación**

<b>FACTORES</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
1. Cumplimiento de metas y objetivos	Supera consistentemente las metas y objetivos establecidos, demostrando un rendimiento excepcional.	Cumple regularmente las metas y objetivos establecidos, mostrando un rendimiento sólido.	Cumple ocasionalmente las metas y objetivos establecidos, con algunas áreas de mejora.	No cumple consistentemente las metas y objetivos establecidos, mostrando un rendimiento insatisfactorio.
2. Habilidades técnicas y conocimientos	Posee un amplio conocimiento y habilidades técnicas superiores, demostrando un alto nivel de competencia.	Posee un sólido conocimiento y habilidades técnicas, demostrando un nivel competente.	Posee conocimientos y habilidades técnicas básicas, con margen de mejora.	Muestra una falta significativa de conocimientos y habilidades técnicas requeridas para el puesto.
3. Habilidades blandas y competencias	Demuestra excelentes habilidades blandas e interpersonales, siendo altamente efectivo en diversos aspectos.	Muestra habilidades adecuadas en aspectos interpersonales, aunque con algunas áreas de mejora.	Presenta dificultades ocasionales en habilidades blandas e interpersonales, requiriendo desarrollo adicional.	Muestra una falta significativa de habilidades blandas e interpersonales, afectando negativamente su desempeño.
4. Adaptabilidad y flexibilidad	Se adapta fácilmente a los cambios y muestra alta flexibilidad, asumiendo nuevas responsabilidades con facilidad.	Se adapta adecuadamente a los cambios y muestra cierta flexibilidad, aunque con áreas de mejora.	Presenta dificultades ocasionales para adaptarse a los cambios y mostrar flexibilidad, necesitando apoyo adicional.	Muestra resistencia significativa al cambio y falta de flexibilidad en su desempeño.
5. Calidad del trabajo	Entrega un trabajo de alta calidad,	Entrega un trabajo de buena	Presenta irregularidades en	Muestra una falta significativa de

<b>FACTORES</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	demostrando precisión, atención al detalle y cumplimiento de estándares.	calidad en general, aunque con oportunidades de mejora en ciertos aspectos.	la calidad del trabajo, con algunas deficiencias y errores frecuentes.	calidad en el trabajo, con numerosos errores y falta de atención al detalle.
6. Iniciativa y proactividad	Muestra una iniciativa y proactividad sobresalientes, generando constantemente nuevas ideas y tomando la iniciativa en la mejora del trabajo.	Demuestra cierta iniciativa y proactividad, con capacidad para identificar oportunidades de mejora.	Muestra una iniciativa y proactividad limitada, requiriendo estímulo y dirección para generar ideas y tomar acciones.	Muestra una falta significativa de iniciativa y proactividad, mostrando poco interés en la mejora y la generación de ideas.
7. Gestión del tiempo y organización	Maneja eficientemente el tiempo, estableciendo prioridades de manera efectiva y cumpliendo con los plazos establecidos.	Gestiona adecuadamente el tiempo, aunque ocasionalmente puede haber desafíos en la priorización y el cumplimiento de plazos.	Presenta dificultades en la gestión del tiempo y la organización, con retrasos frecuentes y dificultad para establecer prioridades.	Muestra una falta significativa de gestión del tiempo y organización, con incumplimiento constante de plazos y desorden en el trabajo.
8. Actitud y ética profesional	Demuestra una actitud excepcional hacia el trabajo, con un alto nivel de compromiso, puntualidad, honestidad, ética y profesionalismo.	Muestra una actitud positiva y ética profesional en general, aunque puede haber algunas áreas de mejora.	Presenta ocasionalmente una actitud negativa o falta de ética profesional, con comportamientos que requieren corrección.	Muestra una falta significativa de actitud y ética profesional, mostrando desinterés, falta de compromiso y comportamientos no éticos.

**Tabla 8. Hoja de calificación**

NOMBRE DEL EVALUADO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EVALADOR: \_\_\_\_\_ FIRMA: \_\_\_\_\_

RELACIÓN CON EL EVALUADO

Marque con X según corresponda		
	Compañero de trabajo	20%
	Autoevaluación	20%
	Subalterno	20%
	Jefe Inmediato	40%

PERIODO EVALUADO: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**

En la columna que dice PUNTOS escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.

Evalué todos los factores y escriba el TOTAL DE PUNTOS de la evaluación.

No.	FACTORES	VALOR				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Cumplimiento de metas y objetivos	25	19	13	7	
2	Habilidades técnicas y conocimientos	15	11	7	4	
3	Habilidades blandas y competencias	12	9	6	3	
4	Adaptabilidad y flexibilidad	10	8	5	2	
5	Calidad del trabajo	12	9	6	3	
6	Iniciativa y proactividad	10	7	5	2	
7	Gestión del tiempo y organización	8	6	4	2	
8	Actitud y ética profesional	8	6	4	2	
TOTAL DE PUNTOS		100	75	50	25	
TOTAL PUNTOS SEGÚN %						

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

## 6.5. MEDIDAS DE CONTROL

En la tabla 8, se muestran los indicadores que permitirán identificar el aporte de la propuesta en la gestión del talento humano de la empresa los cuales permiten evaluar el rendimiento del talento humano en la empresa con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. En otras palabras, esto implica la formulación de estrategias para desarrollar, retener y atraer a profesionales calificados.

**Tabla 9. Indicadores de impacto**

Indicador	Sub-Indicadores	% sub-Indicadores Actual	% sub-Indicadores Propuesto	Base	Meta
1. Clima laboral	Retención del talento	15%	20%	60%	80%
	Absentismo laboral	9%	15%		
	Duración de los empleados en sus puestos	15%	5%		
	Formación del personal	7%	20%		
	Tiempo medio por contratación	7%	10%		
	Tiempo medio por contratación	7%	10%		
2. Personal con alto desempeño	Evaluación por Objetivos 360°	10%	20%	10%	20%
3. Índice de liderazgo	Toma de decisiones en cada puesto de trabajo	20%	30%	20%	30%
5. Rotación de puestos clave	Condiciones económicas y laborales para cada colaborador	5%	1%	5%	1%
6. ROI de capital humano	Alto nivel productividad al generar ingresos a la organización	150%	200%	150%	200%

## 6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

Teniendo en cuenta la filosofía empresarial de Equipos Industriales S.A. y considerando los métodos de evaluación actualmente en uso, se presenta a continuación una cronología de actividades propuestas para la implementación del manual de evaluación de desempeño:

**Tabla 10. Cronograma y presupuesto de implementación de la propuesta**

<b>Descripción</b>	<b>Fecha</b>	<b>Presupuesto</b>
Sesión informativa	1 – julio – 2023	L.12,000.00
Distribución de documentación relacionada	2 – julio – 2023	L.0.00*
Periodo de evaluación	3 de julio a 30 de septiembre 2023	L.0.00*
Encuestas para evaluación 360°	20 al 30 de septiembre 2023	L.0.00*
Evaluación de conocimientos del personal	20 al 30 de septiembre 2023	L.0.00*
Retroalimentación y mejora	8 de octubre a 14 de octubre 2023	L.0.00*
Total		L.12,000.00

*Nota:* Se considera únicamente presupuesto para refrigerio para la sesión informativa, el resto no se considera presupuesto ya que se espera se realice de manera digital con alguna herramienta gratuita como lo es GoogleForms. En cuanto a los gastos de la sesión informativa considera únicamente los gastos por bocadillos para todos los empleados involucrados.

La propuesta busca establecer un ciclo trimestral para la evaluación del desempeño del personal. Esto permitirá contar con un periodo suficiente para recopilar información relevante sobre el rendimiento de los empleados y realizar evaluaciones integrales.

La sesión informativa, a realizarse el 1 de julio de 2023, tiene como objetivo presentar el nuevo manual de evaluación de desempeño a todos los empleados y explicar detalladamente su alcance, objetivos y metodología. Esto permitirá que los empleados comprendan la importancia de la evaluación del desempeño y cómo se llevará a cabo.

La distribución de la documentación relacionada, programada para el 2 de julio de 2023, garantizará que todos los empleados tengan acceso al manual de evaluación y otros materiales relevantes. Esto les permitirá familiarizarse con los criterios de evaluación, los indicadores de desempeño y los procedimientos a seguir durante el periodo de evaluación.

El periodo de evaluación, que abarcará del 3 de julio al 30 de septiembre de 2023, será el momento en el que se recopilarán los datos de desempeño de los empleados. Durante este periodo,

se utilizarán diversos métodos de evaluación, como la evaluación basada en competencias, la evaluación de logro de objetivos y la evaluación de habilidades y conocimientos.

Las encuestas para evaluación 360° y la evaluación de conocimientos del personal, programadas del 20 al 30 de septiembre de 2023, proporcionarán información adicional sobre el desempeño de los empleados desde múltiples perspectivas. Las encuestas permitirán recopilar la opinión de compañeros de trabajo, superiores y subordinados, mientras que la evaluación de conocimientos evaluará el nivel de competencia técnica de cada empleado.

Por último, se llevará a cabo un proceso de retroalimentación y mejora del 1 al 7 de octubre de 2023. Durante este periodo, se brindará a cada empleado una retroalimentación constructiva sobre su desempeño, destacando fortalezas y áreas de mejora. Además, se analizarán los resultados generales de las evaluaciones y se identificarán posibles acciones de mejora para futuros ciclos de evaluación.

**Tabla 11. Cuadro de ejecución**

<b>Descripción</b>	<b>Fecha</b>	<b>Presupuesto</b>
Solicitud de compra de bocadillos	27 – junio – 2023	L.0.00*
Compra de bocadillos	1 – julio – 2023	L. 12,000.00
<b>Total</b>		<b>L.12,000.00</b>

## 6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 12. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

<b>CAPÍTULO I</b>		
<b>Título de investigación</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
Propuesta de un Manual de Evaluación de Desempeño 360° para Personal de Equipos Industriales S. A.	Proponer un manual de evaluación de desempeño del personal para Equipos Industriales S.A., basado en la opinión del personal operativo y alta gerencia para mejorar la gestión del talento humano y contribuir con su crecimiento sostenible.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar el proceso actual de evaluación del desempeño del personal en Equipos Industriales y para poder identificar las debilidades en el proceso.</li> <li>2. Identificar las mejores prácticas y teorías de evaluación del desempeño del personal, y determinar cómo se pueden aplicar de manera efectiva a la situación particular de Equipos Industriales.</li> <li>3. Proponer las herramientas más adecuadas para mejorar la gestión del personal en Equipos Industriales, con el propósito de impulsar el crecimiento sostenible de la empresa.</li> </ol>

<b>CAPÍTULO II</b>		
<b>Teorías/Metodologías de sustento</b>		
Importancia de la gestión del talento humano		
Manual de evaluación de desempeño del personal		
<b>CAPÍTULO III</b>		
<b>Variables</b>	<b>Poblaciones</b>	<b>Técnicas</b>
Variables Dependientes: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso de evaluación de desempeño del personal</li> <li>2. Prácticas y teorías de evaluación del desempeño del personal</li> <li>3. Herramientas para la gestión del personal</li> </ol>	Personal operativo	Encuesta

Variables independientes: 1. Métodos de evaluación 2. Proceso de retroalimentación 3. Nivel de participación de los empleados 4. Aplicabilidad 5. Recursos humanos 6. Cultura organizacional 7. Recursos financieros 8. Tecnologías disponibles 9. Políticas y prácticas de la empresa	Alta gerencia	Entrevista
---	---------------	------------

**CAPÍTULO IV**

**Conclusiones**

1. El proceso actual de evaluación del desempeño en Equipos Industriales se centra principalmente en el cumplimiento de metas y presenta limitaciones en la evaluación integral de los empleados. Existe una falta de retroalimentación efectiva y escasa participación en la toma de decisiones relacionadas con la gestión del talento humano.
2. Existen prácticas y teorías de evaluación del desempeño del personal que podrían ser beneficiosas para Equipos Industriales, como la evaluación basada en competencias y la evaluación 360 grados. Sin embargo, estas prácticas aún no se han implementado de manera efectiva en la organización.
3. En Equipos Industriales existe una baja utilización de herramientas tecnológicas en la gestión del personal, lo cual limita la eficiencia y efectividad en la gestión del talento humano. No se han implementado herramientas como sistemas de gestión del talento (TMS) y plataformas de aprendizaje en línea.

**CAPÍTULO VI**

<b>Nombre de la propuesta</b>	<b>Objetivos de la propuesta</b>
Plan de implementación de un manual de evaluación de desempeño 360° en la empresa Equipos Industriales.	Establecer un proceso estructurado para la evaluación del personal
	Mejorar la efectividad de la evaluación
	Proporcionar una base sólida para el desarrollo del personal
	Promover el crecimiento organizacional

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Acuña, M. (2022). *Modelo de evaluación de desempeño de 360 grados a la gestión del Talento Humano para la empresa Lactalis del Ecuador S. A., en 2021*. Universidad Central del Ecuador.
- Álvarez Palomino, C. A., Olivares Hencke, D. M., Chancafe Terrones, F. J., & Asca, P. G. (2021). Análisis de la gestión del talento humano en el desarrollo organizacional de una empresa de aeronavegacion 2020. . *Centro Sur*, 4, 58-68.
- Ancasi, L., Tantaleán, C., & Aguilar, H. (2022). Gestión del talento humano para el desempeño docente en instituciones educativas públicas en tiempos de pandemia. *Alpha Centauri*, 3(4), 11-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.47422/ac.v3i4.131>
- Armstrong, M. (2015). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. Kogan Page.
- Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina*, 4(2), 684-703. [https://doi.org/ https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.107](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107)
- Chiavenato, I. (2020). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill.
- Cordero, G. (2022). La retroalimentación dialógica como proceso constitutivo de la práctica docente. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 24(1), 1-3. <https://doi.org/https://doi.org/10.24320/redie.2022.24.e5r.5773>
- Ducker, P. F. (1954). *La práctica de la administración*. Diana.
- Golondrino, K., & Soto, S. (2022). *Factores del clima organizacional que afectan el desempeño laboral de los trabajadores*. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (primera ed.). México, Ciudad de México, México: McGraw Hill. Retrieved 13 de julio de 2023, from [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)
- Maldonado, D. (2023). Importancia de la Gestión del Talento Humano para optimar las organizaciones. *Gestio et Productio*, 5(8), 2-3. <https://doi.org/DOI 10.35381/gep.v5i8.49>

- Mazariegos, M. (2019). *Propuesta de manual de evaluación del desempeño dirigido al personal operativo y administrativo para una organización internacional dedicada al desarrollo de la niñez*. Universidad Rafael Landívar.
- Mendivel, R., Lavado, C., & Sánchez, A. (mar de 2020). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencia en la Universidad peruana Los Andes, Filial Chanchamayo. *Conrado*, 16(72), 262-268. Educación Médica Superior: <https://www.scielosp.org/article/rcsp/2017.v43n1/3-15/es/>
- Rodas, M., & Bonilla, A. (2021). *Modelo de gestión de talento humano por competencias aplicado a la política de la organización del Talento Humano de Consultorios Monte Sinaí*. Universidad del Azuay.
- Rodríguez, N. (2021). Evaluación de la productividad del talento humano basado en un modelo de competencias laborales. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 3(5), 4-21. <https://doi.org/10.35381/gep.v3i5.3>
- Urbina, G. B. (2022). *Evaluación de proyectos*. México D.F.: McGraw Hill. Evaluación
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Villalba, G. E., Capacho, N. S., & Riaño, D. M. (2021). técnicas que se utilizan para medir el rendimiento o el logro de objetivos en diferentes áreas. *Revista de investigación en salud*, 8(2), 96-109. <https://doi.org/https://doi.org/10.24267/23897325.675>
- Zaffora, L. (2020). *Evaluación del desempeño y análisis de competencias del personal en las industrias agroalimentarias pymes de la ciudad de Azul*. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

## ANEXOS

### 1. ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Soy estudiante de UNITEC y estoy cursando el proyecto de graduación de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos. El objetivo principal de esta encuesta es recopilar información y opiniones relacionadas con la gestión del talento humano en nuestra organización. Toda la información provista por la encuesta es confidencial no será compartida para otros propósitos. Su identidad no será revelada en ningún reporte o información disponible de carácter público.

Instrucciones: seleccione la respuesta considere más cercana a su punto de vista.

#### **Datos demográficos**

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en nuestra organización?
  - a. Menos de 1 año
  - b. De 1 a 3 años
  - c. De 4 a 6 años
  - d. Más de 6 años
2. ¿Cuál es tu nivel de experiencia en el área en la que te desempeñas actualmente?
  - a. Principiante (menos de 2 años de experiencia)
  - b. Intermedio (de 2 a 5 años de experiencia)
  - c. Avanzado (más de 5 años de experiencia)
3. ¿En qué departamento o área te encuentras actualmente?
  - a. Recursos Humanos
  - b. Operaciones
  - c. Ventas y Marketing
  - d. Finanzas
  - e. Tecnología de la Información
  - f. Almacén
  - g. Contabilidad
  - h. Otro (especificar)

4. ¿Cuál es tu nivel jerárquico en la organización?
  - a. Personal operativo (nivel de base)
  - b. Supervisor o jefe de Equipo
  - c. Gerente o director de Departamento
  - d. Miembro del Equipo Directivo (alta dirección)

### **Cuestionario**

1. ¿Qué métodos de evaluación del desempeño se utilizan actualmente en la organización?
  - a. Evaluación basada en competencias
  - b. Evaluación 360 grados
  - c. Objetivos y resultados
  - d. Ninguna
  - e. Otro (por favor especifica): \_\_\_\_\_
2. ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación sobre su desempeño?
  - a. Nunca
  - b. Raramente
  - c. Ocasionalmente
  - d. Frecuentemente
  - e. Siempre
3. Indique en qué medida se siente involucrado/a y participa en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo y las actividades del equipo
  - a. Muy bajo
  - b. Bajo
  - c. Moderado
  - d. Alto
  - e. Muy alto
4. ¿Considera que las evaluaciones de desempeño y las formas en las que se miden son útiles para mejorar su trabajo y desarrollo profesional?
  - a. Totalmente en desacuerdo
  - b. En desacuerdo
  - c. Neutro
  - d. De acuerdo

- e. Totalmente de acuerdo
5. ¿Considera que la organización cuenta con personal capacitado y competente para realizar las labores del área de recursos humanos?
- a. Totalmente en desacuerdo
  - b. En desacuerdo
  - c. Neutro
  - d. De acuerdo
  - e. Totalmente de acuerdo
6. ¿Cómo percibe el compromiso de la organización en potenciar y aprovechar el talento de su equipo?
- a. Muy bajo
  - b. Bajo
  - c. Neutro
  - d. Alto
  - e. Muy alto
7. ¿Cuáles de las siguientes herramientas tecnológicas es utilizada en Equipos Industriales para manejar el talento de su equipo de manera eficiente?
- a. Sistemas de gestión del talento (TMS)
  - b. Software de gestión de recursos humanos (HRMS)
  - c. Plataformas de aprendizaje en línea
  - d. Comunicación y colaboración en línea
  - e. Sistemas de gestión del desempeño
  - f. Otras (Especificar)
8. ¿Cuáles de las siguientes herramientas tecnológicas considera necesarias para implementarse en Equipos Industriales para manejar el talento de su equipo de manera eficiente?
- a. Sistemas de gestión del talento (TMS)
  - b. Software de gestión de recursos humanos (HRMS)
  - c. Plataformas de aprendizaje en línea
  - d. Comunicación y colaboración en línea
  - e. Sistemas de gestión del desempeño

- f. Otras (Especificar)
9. ¿Considera que Equipos Industriales tiene las herramientas tecnológicas necesarias para manejar el talento de su equipo de manera eficiente?
- a. Totalmente en desacuerdo
  - b. En desacuerdo
  - c. Neutro
  - d. De acuerdo
  - e. Totalmente de acuerdo
10. ¿Considera que la empresa tiene reglas flexibles cuando se trata de aprovechar y potenciar el talento de su equipo?
- a. Totalmente inflexibles
  - b. Inflexibles
  - c. Neutro
  - d. Flexibles
  - a. Totalmente flexibles

## 2. ENTREVISTA SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Agradecemos su participación en esta entrevista sobre la gestión del talento humano en nuestra organización. El objetivo de esta entrevista es recopilar su perspectiva y experiencias en relación con diferentes aspectos de la gestión del talento humano, con el fin de identificar áreas de mejora y oportunidades para optimizar nuestro enfoque.

1. ¿Cuáles son los métodos utilizados actualmente para la evaluación del personal?
2. ¿Considera que los métodos de evaluación utilizados actualmente son adecuados? ¿Por qué?
3. Durante su experiencia en la empresa, ¿cómo calificaría la claridad y efectividad de la retroalimentación que ha recibido en relación con su desempeño laboral? Por favor, proporcione ejemplos específicos si es posible.
4. En cuanto a la gestión del talento humano, ¿siente que sus opiniones y sugerencias son valoradas y tomadas en cuenta por parte de la empresa? Por favor, proporcione ejemplos específicos si es posible.
5. ¿Cómo ha sido su experiencia con las prácticas y teorías de evaluación del desempeño en términos de su impacto en el desarrollo profesional y mejora en su trabajo?
6. ¿Cómo evalúa la adecuación del personal a las funciones y responsabilidades de gestión del talento humano?
7. ¿En qué medida los valores y comportamientos promovidos por la organización se alinean con la gestión efectiva del talento humano?
8. ¿Cómo evalúa la disponibilidad de recursos financieros para implementar prácticas y programas de desarrollo del talento?
9. ¿Qué tan frecuentemente utiliza tecnología para la gestión del talento humano?
10. ¿En qué medida las políticas y prácticas de la empresa promueven el crecimiento sostenible del talento humano?
11. ¿Cuál es su percepción sobre la alineación entre los objetivos individuales de los empleados y los objetivos organizacionales en términos de gestión del talento humano?

12. ¿Qué medidas se están implementando actualmente para identificar y desarrollar el potencial de liderazgo dentro de la organización?
13. ¿Cómo se evalúa y se brinda apoyo al desarrollo de habilidades y competencias necesarias para el crecimiento profesional de los empleados?
14. ¿En qué medida se promueve y se fomenta la diversidad e inclusión en la gestión del talento humano?
15. ¿Cuáles son los principales desafíos o áreas de mejora identificados en el ámbito de la gestión del talento humano dentro de la organización?

### **3. TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS**

#### **3.1 GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

1. Los métodos utilizados actualmente para la evaluación del personal se centran principalmente en el cumplimiento de metas y objetivos preestablecidos.

2. Considero que los métodos de evaluación utilizados actualmente son limitados. Si bien el enfoque en el cumplimiento de metas puede ser importante, no proporciona una evaluación completa del desempeño de los empleados ni considera otros aspectos relevantes, como habilidades interpersonales, liderazgo y desarrollo profesional.

3. Durante mi experiencia en la empresa, la claridad y efectividad de la retroalimentación que he recibido en relación con mi desempeño laboral ha sido mínima. Se proporciona retroalimentación muy limitada y específica únicamente sobre el logro de metas, sin brindar orientación sobre cómo mejorar o desarrollar otras habilidades relevantes.

4. En cuanto a la gestión del talento humano, siento que mis opiniones y sugerencias no son valoradas ni tomadas en cuenta por parte de la empresa. No se fomenta un ambiente de participación activa en la toma de decisiones relacionadas con la gestión del talento, lo que limita mi capacidad para contribuir con ideas y soluciones.

5. Mi experiencia con las prácticas y teorías de evaluación del desempeño en términos de su impacto en el desarrollo profesional y mejora en mi trabajo ha sido limitada. El enfoque exclusivo en el cumplimiento de metas no ha proporcionado oportunidades suficientes para identificar y abordar áreas de mejora y crecimiento profesional.

6. Evalúo que la adecuación del personal a las funciones y responsabilidades de gestión del talento humano se ve limitada debido a la falta de un enfoque integral en la evaluación del desempeño. Al centrarse únicamente en el cumplimiento de metas, se descuida la evaluación de habilidades y competencias necesarias para una gestión efectiva del talento humano.

7. Los valores y comportamientos promovidos por la organización tienen una alineación limitada con la gestión efectiva del talento humano. Si bien se pueden enfatizar valores como el cumplimiento de metas y la eficiencia, se descuida la importancia de aspectos como el desarrollo profesional, la equidad y el trabajo en equipo.

8. La disponibilidad de recursos financieros para implementar prácticas y programas de desarrollo del talento es insuficiente. La empresa no asigna suficientes recursos para invertir en el

desarrollo y crecimiento de los empleados, lo que limita las oportunidades de capacitación, mentoría y otras iniciativas de desarrollo.

9. La utilización de tecnología para la gestión del talento humano es mínima. La empresa no ha adoptado herramientas tecnológicas que faciliten la gestión y evaluación del desempeño, la identificación de necesidades de capacitación o la promoción de la comunicación interna, lo cual limita la eficiencia y la efectividad en la gestión del talento humano.

10. Las políticas y prácticas de la empresa no promueven de manera suficiente el crecimiento sostenible del talento humano. La falta de un enfoque integral en la evaluación del desempeño y la ausencia de programas de desarrollo y retención de talento dificultan la creación de un entorno propicio para el crecimiento y la retención de empleados talentosos a largo plazo.

11. Percibo una falta de alineación entre los objetivos individuales de los empleados y los objetivos organizacionales en términos de gestión del talento humano. La empresa no ha establecido un vínculo claro entre las metas individuales de los empleados y la visión estratégica de la organización, lo que afecta la motivación y el compromiso de los empleados.

12. Actualmente, se están implementando pocas medidas para identificar y desarrollar el potencial de liderazgo dentro de la organización. No se brinda un enfoque sistemático ni se ofrecen oportunidades de desarrollo específicas para fomentar y fortalecer las habilidades de liderazgo entre los empleados.

13. La evaluación y el apoyo al desarrollo de habilidades y competencias necesarias para el crecimiento profesional de los empleados son limitados. No se llevan a cabo evaluaciones regulares ni se ofrecen programas de capacitación adecuados para promover el crecimiento y desarrollo de los empleados en áreas clave.

14. La promoción y el fomento de la diversidad e inclusión en la gestión del talento humano son insuficientes. La empresa no ha implementado políticas y prácticas específicas para garantizar la diversidad en la contratación, promoción y retención de empleados, lo que limita la creación de un entorno inclusivo y equitativo.

15. Los principales desafíos y áreas de mejora identificados en el ámbito de la gestión del talento humano dentro de la organización incluyen:

- Falta de un enfoque integral en la evaluación del desempeño.
- Insuficiencia de recursos financieros para programas de desarrollo.
- Baja utilización de tecnología para la gestión del talento humano.

- Ausencia de políticas y prácticas que promuevan el crecimiento sostenible del talento humano.

- Falta de alineación entre los objetivos individuales y organizacionales

### 3.2 GERENTE DE OPERACIONES

1. Los métodos utilizados actualmente para la evaluación del personal se basan principalmente en el cumplimiento de metas y objetivos predefinidos. Se enfoca en evaluar los resultados cuantitativos y la eficiencia en la ejecución de tareas y proyectos.

2. Considero que los métodos de evaluación utilizados actualmente son limitados y no proporcionan una visión integral del desempeño de los empleados. Al centrarse únicamente en el cumplimiento de metas, se descuida la evaluación de habilidades blandas, competencias interpersonales y el potencial de crecimiento y desarrollo de los empleados.

3. Durante mi experiencia en la empresa, la claridad y efectividad de la retroalimentación en relación con mi desempeño laboral ha sido limitada. La retroalimentación se ha centrado principalmente en el logro de objetivos y ha carecido de detalles específicos sobre áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. Por ejemplo, en las evaluaciones de desempeño anuales, se han mencionado los resultados obtenidos, pero no se han proporcionado recomendaciones concretas para mejorar en habilidades clave.

4. En cuanto a la gestión del talento humano, siento que mis opiniones y sugerencias no son valoradas ni tomadas en cuenta de manera significativa por parte de la empresa. A pesar de tener experiencia en mi área de conocimiento y en la empresa, no se me ha brindado la oportunidad de participar activamente en la toma de decisiones relacionadas con la gestión del talento humano. Mis sugerencias para implementar programas de desarrollo y promoción interna han sido ignoradas en varias ocasiones.

5. Mi experiencia con las prácticas y teorías de evaluación del desempeño ha sido limitada en términos de su impacto en mi desarrollo profesional y mejora en mi trabajo. Al enfocarse principalmente en los resultados cuantitativos, las prácticas de evaluación no han proporcionado un panorama completo de mis fortalezas y áreas de mejora. Como resultado, el desarrollo de habilidades y el crecimiento profesional se han visto obstaculizados.

6. Evalúo que el personal no está adecuadamente preparado para asumir funciones y responsabilidades en la gestión del talento humano. La empresa no ha brindado suficiente capacitación y apoyo para que los empleados desarrollen las habilidades necesarias en esta área.

Se requiere un enfoque más integral que incluya la formación en gestión de personas, habilidades de comunicación y capacidad para identificar y desarrollar talento.

7. Los valores y comportamientos promovidos por la organización no se alinean de manera efectiva con la gestión del talento humano. Si bien se pueden enfatizar valores como la eficiencia y el logro de metas, se descuida la importancia de aspectos como el desarrollo de habilidades, el reconocimiento del potencial de los empleados y la promoción de un entorno de trabajo colaborativo y motivador.

8. Evalúo que la disponibilidad de recursos financieros para implementar prácticas y programas de desarrollo del talento es limitada. La empresa asigna la mayoría de sus recursos a otras áreas prioritarias, lo que resulta en una falta de inversión adecuada en el desarrollo y crecimiento del talento humano. Esto limita las oportunidades de capacitación, formación y programas de desarrollo que podrían mejorar el desempeño y la retención de los empleados.

9. La tecnología se utiliza de manera limitada para la gestión del talento humano. No se emplean herramientas o sistemas específicos para el seguimiento, evaluación o desarrollo de los empleados. La gestión de recursos humanos se realiza principalmente de forma manual y tradicional, lo que podría limitar la eficiencia y efectividad en la gestión del talento.

10. Las políticas y prácticas de la empresa no promueven de manera efectiva el crecimiento sostenible del talento humano. La falta de evaluaciones integrales, desarrollo de habilidades y planes de carrera claros dificultan la retención y el desarrollo de los empleados a largo plazo. Se requiere una mayor atención a la planificación del talento y al fomento de oportunidades de crecimiento y promoción interna.

11. Mi percepción es que existe una falta de alineación entre los objetivos individuales de los empleados y los objetivos organizacionales en términos de gestión del talento humano. Los empleados pueden estar enfocados en cumplir metas individuales, pero la empresa no brinda suficiente orientación ni establece conexiones claras entre las metas individuales y los objetivos estratégicos de la organización. Esto limita el sentido de propósito y la motivación del personal.

12. Actualmente, no se están implementando medidas significativas para identificar y desarrollar el potencial de liderazgo dentro de la organización. La empresa no cuenta con programas específicos de identificación de talento ni brinda oportunidades de desarrollo de liderazgo para empleados con potencial. Esta falta de enfoque en el desarrollo del liderazgo podría obstaculizar el crecimiento y la sucesión dentro de la empresa.

13. La evaluación y el apoyo al desarrollo de habilidades y competencias necesarias para el crecimiento profesional de los empleados son limitados. No se llevan a cabo evaluaciones formales de habilidades y competencias, y la capacitación se limita a necesidades específicas del puesto. La empresa carece de un enfoque sistemático para identificar las habilidades clave requeridas para el crecimiento y brindar apoyo adecuado a los empleados para su desarrollo.

14. La promoción y el fomento de la diversidad e inclusión en la gestión del talento humano son limitados en la empresa. No se implementan políticas ni prácticas específicas para promover la diversidad en la contratación, retención y desarrollo de empleados. Esto limita la representación de diferentes perspectivas y la creación de un entorno inclusivo y equitativo.

15. Los principales desafíos y áreas de mejora identificados en el ámbito de la gestión del talento humano dentro de la organización incluyen: la falta de evaluaciones integrales del desempeño, la limitada inversión en desarrollo del talento, la falta de programas de identificación y desarrollo de liderazgo, la ausencia de un enfoque sistemático para el desarrollo de habilidades y competencias, la falta de promoción y fomento de la diversidad e inclusión, y la falta de alineación entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales.

### 3.3 GERENTE DE FINANZAS

1. Los métodos utilizados actualmente para la evaluación del personal incluyen revisiones de desempeño basadas en cumplimiento de metas financieras, evaluaciones de habilidades técnicas y competencias específicas, así como evaluaciones de cumplimiento de políticas y procedimientos internos.

2. Considero que los métodos de evaluación utilizados actualmente son adecuados en términos de medir el rendimiento financiero y el cumplimiento de objetivos específicos. Sin embargo, podría ser beneficioso incorporar métodos adicionales que evalúen también las habilidades de liderazgo, la capacidad de trabajo en equipo y las habilidades de comunicación, ya que estos aspectos son importantes para una gestión eficaz del talento humano.

3. En cuanto a la claridad y efectividad de la retroalimentación que he recibido en relación con mi desempeño laboral, considero que ha sido en su mayoría clara y útil. Por ejemplo, en las revisiones de desempeño anuales, se me han proporcionado comentarios detallados sobre mis fortalezas y áreas de mejora, así como recomendaciones para mi desarrollo profesional. Sin embargo, considero que podría haber una mayor frecuencia de retroalimentación regular durante

todo el año para mantener un seguimiento más cercano del desempeño y brindar oportunidades de mejora continua.

4. Siento que mis opiniones y sugerencias en cuanto a la gestión del talento humano son valoradas y tomadas en cuenta por parte de la empresa. Por ejemplo, he tenido la oportunidad de participar en discusiones y decisiones relacionadas con la contratación de personal clave y la implementación de programas de desarrollo profesional. La empresa muestra apertura para escuchar diferentes perspectivas y considerar las sugerencias que puedan mejorar la gestión del talento humano.

5. Mi experiencia con las prácticas y teorías de evaluación del desempeño ha sido positiva en términos de su impacto en mi desarrollo profesional y mejora en el trabajo. A través de las evaluaciones, he identificado áreas de mejora y he podido establecer metas para mi crecimiento y desarrollo. Esto ha impulsado mi motivación personal y ha contribuido a un desempeño más efectivo en mi rol como gerente de finanzas.

6. En cuanto a la adecuación del personal a las funciones y responsabilidades de gestión del talento humano, considero que es necesario mejorar la capacitación y desarrollo de habilidades específicas en este ámbito. Algunos miembros del equipo pueden beneficiarse de un mayor conocimiento y experiencia en la gestión del talento humano para llevar a cabo eficazmente sus funciones.

7. Los valores y comportamientos promovidos por la organización se alinean en gran medida con la gestión efectiva del talento humano. Se valora el desarrollo profesional y se fomenta un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso. La empresa promueve la colaboración, el crecimiento y la búsqueda continua de la excelencia, lo que respalda la gestión efectiva del talento humano y la promoción del desarrollo individual y colectivo.

8. Evaluó que la disponibilidad de recursos financieros para implementar prácticas y programas de desarrollo del talento es adecuada. La empresa ha asignado un presupuesto específico para actividades de capacitación y desarrollo, lo que demuestra su compromiso con el crecimiento y desarrollo de su personal.

9. Utilizamos la tecnología de manera frecuente para la gestión del talento humano. Se emplean sistemas de información y software especializados para llevar a cabo tareas como el seguimiento del desempeño, la gestión de habilidades y competencias, la planificación de

sucesiones y el desarrollo de programas de formación en línea. La tecnología nos ayuda a agilizar procesos y mantener una base de datos actualizada sobre el talento humano de la organización.

10. Las políticas y prácticas de la empresa promueven activamente el crecimiento sostenible del talento humano. Se brindan oportunidades de desarrollo profesional, como programas de capacitación, mentorías y asignación de proyectos desafiantes. Además, se fomenta un ambiente de aprendizaje continuo y se establecen metas claras de desarrollo para los empleados, lo que contribuye a su crecimiento y a la alineación con los objetivos organizacionales a largo plazo.

11. Percibo una buena alineación entre los objetivos individuales de los empleados y los objetivos organizacionales en términos de gestión del talento humano. La empresa establece metas claras y comunicativas que se vinculan con la estrategia y los objetivos generales de la organización. Se promueve una cultura de alineación y colaboración, lo que permite que los empleados comprendan cómo su trabajo contribuye al éxito de la empresa y cómo sus objetivos individuales se conectan con los objetivos organizacionales.

12. Actualmente, se están implementando varias medidas para identificar y desarrollar el potencial de liderazgo dentro de la organización. Se realizan evaluaciones de talento y se identifican a aquellos empleados con habilidades y características de liderazgo destacadas. Además, se ofrecen programas de desarrollo específicos para fomentar el crecimiento y el desarrollo del liderazgo, como entrenamientos, mentorías y oportunidades de liderazgo interno.

13. El desarrollo de habilidades y competencias necesarias para el crecimiento profesional de los empleados se evalúa a través de evaluaciones de desempeño, revisiones periódicas y retroalimentación individualizada. Se brinda apoyo a través de programas de capacitación, cursos especializados y asignación de responsabilidades desafiantes que permiten a los empleados desarrollar sus habilidades y competencias de manera continua.

14. La empresa promueve y fomenta activamente la diversidad e inclusión en la gestión del talento humano. Se implementan políticas y prácticas que garantizan la igualdad de oportunidades y la equidad en el trato hacia todos los empleados. Se valora la diversidad de antecedentes, perspectivas y experiencias, y se promueve la inclusión a través de la creación de un ambiente de trabajo respetuoso y colaborativo.

15. Algunos de los principales desafíos identificados en el ámbito de la gestión del talento humano dentro de la organización incluyen la necesidad de mejorar la comunicación y la

retroalimentación entre los empleados y los superiores, así como el desarrollo de habilidades de liderazgo en todos los niveles. Además, se ha identificado la importancia de fortalecer los programas de retención de talento y de promoción interna, para garantizar que los empleados sientan oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa.

#### 4. CARTA DE AUTORIZACIÓN



### CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Nombre y apellido del Director o Gerente: \_\_\_\_\_  
Puesto Laboral: \_\_\_\_\_  
Empresa o Institución: Equipos Industriales S.A  
Dirección principal de la Empresa o Institución: Bulevar Boulevard Centroamérica, frente a  
tercera entrada de la Colonia Kennedy Tegucigalpa, Francisco Morazán  
Ciudad: Tegucigalpa Departamento: Francisco Morazán Día: 11 Mes: 05 Año: 2023

Estimado Señor(a): Juan José Sios Castro

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en DIRRECCION DE RECURSOS HUMANOS.

Hemos seleccionado como tema PROPUESTA DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EQUIPOS INDUSTRIALES, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitioner que se nos autorice a realizar: ENCUESTAS, ENTREVISTAS

(encuestas, sondeos, etc).

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Alevda Alejandra Salinas Lorenzo

Firma, nombre y apellidos

No. de cuenta: 12113078

Por este medio, Equipos Industriales S.A  
(empresa / institución),

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones o del uso de información de la empresa en el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.

Juan José Sios  
(Nombre y sello del Director / Gerente)

[Firma]  
Vo.Bo.

jjsc42@hotmail.com

Correo electrónico de Director/Gerente