

PRODUCTIVIDAD ADMINISTRATIVA MEDIANTE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO SOBRE LA BASE DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Administrative productivity through a human talent management model based on performance evaluation

* Anamey Mendoza Mera

<https://orcid.org/0000-0002-7709-8427>

DOI: 10.69633/p4wfra10

Recibido: 30/01/24 Aceptado: 27/4/2024

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. (Ecuador)

RESUMEN

La gestión del talento humano y la productividad administrativa se desenvuelven en un ambiente competitivo y globalizado que motiva a las organizaciones a la obtención de la eficacia y eficiencia para el desarrollo sustentable. En este trabajo se persigue como principal objetivo desarrollar un modelo de gestión del talento humano que incorpore el sistema de evaluación del desempeño para la mejora de la productividad administrativa en la Bananera Hacienda Amanda Michelle, en el Cantón Bolívar, Ecuador. En un diagnóstico inicial, se constataron deficiencias debido a la escasez de un modelo de gestión para un correcto funcionamiento en las áreas administrativas y una apropiada gestión del talento humano en la institución caso de estudio. Así, la alta productividad que la Bananera había obtenido en los últimos cinco años, se ha visto afectada, incidiendo en la productividad y en el actual decrecimiento de la empresa. Estos y otros problemas demuestran la insuficiencia de la gestión del talento humano, situación que a su vez deteriora la productividad administrativa. Así, es necesario un modelo de gestión del talento humano bajo premisas, cualidades y principios para la mejora requerida. La validación del modelo

*Magister en Administración de Empresas de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (Ecuador) 2013. Docente de la carrera de Administración Pública de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Jefa de Nivelación y Admisión de la ESPAM MF.

demuestra el enriquecimiento de la productividad y la importancia que se le concede al talento humano y su empoderamiento debido a que los recursos son medios gerenciados por las personas o administrados.

Palabras Claves: *Talento humano, gestión administrativa, sistema de evaluación del desempeño, eficiencia, eficacia, bananeras, Ecuador*

ABSTRACT

The management of human talent and administrative productivity develop in a competitive and globalized environment that motivates organizations to obtain effectiveness and efficiency for sustainable development. In this work, the main objective is to develop a human talent management model that incorporates the performance evaluation system to improve administrative productivity at the Bananera Hacienda Amanda Michelle, in Bolívar county, Ecuador. In an initial diagnosis, deficiencies were noted, due to the scarcity of a management model for correct functioning in the administrative areas and the appropriate management of human talent of the case study institution . Thus, the high productivity that Bananera had obtained in the last five years has been affected, impacting productivity and the current decline of the company. These and other problems demonstrate the insufficiency of human talent management, a situation that, in turn, deteriorates administrative productivity. Thus, a human talent management model is necessary under premises, qualities and principles for the required improvement. The validation of the model demonstrates the enrichment of productivity and the importance given to human talent and its empowerment.

Keywords: *Human talent, administrative management, performance evaluation system, efficiency, effectiveness, banana plantations, Ecuador*

INTRODUCCIÓN

Los países en desarrollo como los de América Latina poseen una producción basada en el desarrollo del sector agrícola, lo que significa que la oferta exportable de esta región sea principalmente de productos primarios. No obstante, el desarrollo de la productividad no corresponde con el capital humano, dado que el sector agrícola, no compite o requiere de competencias a través del aprendizaje con la práctica (Ngai y Pissarides, 2007).

Lo antes subrayado se denota a lo largo de la transición del desarrollo del Ecuador, donde los períodos de crecimiento más acentuados fueron impulsados por una demanda externa fuerte y precios internacionales elevados que estimularon las exportaciones, las cuales dependían principalmente de los productos primarios (Domínguez y Caria, 2016). Asimismo, el país se ha caracterizado por ser un productor y proveedor de materias primas y no como un país productor agrícola.

Sin embargo, y en virtud de lo anteriormente expresado, se destaca que la apertura económica y comercial de los últimos años ha dado lugar a que los productos ecuatorianos (principalmente el banano, el cacao y las flores) se produzcan para fines comercializables en el mercado mundial.

A pesar de que esta tendencia se ha incrementado con el paso del tiempo (Camino-Mogro, Andrade-Díaz y Pesantez-Villacis, 2016), se ha hecho sin eficiencia, ocasionando una pérdida de productividad, que a su vez, ha repercutido en la rentabilidad del sector.

En este contexto, debemos apuntar que el cultivo del banano tiene como objetivo fundamental la obtención de resultados positivos en la organización en lo que respecta a productividad, rentabilidad, talento humano y responsabilidad corporativa. (Pérez, 2016).

Así, vemos más bien necesario que el *talento humano* sea consecuentemente tratado en aspectos como el reclutamiento, la selección, la orientación, el modelo de trabajo a seguir, las evaluaciones de desempeño, la remuneración, los incentivos, las prestaciones, los servicios y la capacitación, en favor de la mejora de la productividad de la matriz agrícola del Ecuador.

En un ambiente competitivo y globalizado que motiva a las organizaciones a la obtención de la eficacia y eficiencia para el desarrollo sustentable, el sector agrícola, adquiere importancia económica y social, al mantener grandes encadenamientos productivos, como en el caso del sector manufacturero a través de la agroindustria, así como en el sector de transporte y otros proveedores de insumos agrícolas. Sin embargo, cuando el *talento humano* no está capacitado, ni está preparado para lograr la productividad requerida, se precisa de un sistema de evaluación del desempeño para mejorar la productividad administrativa y, con ello, lograr los niveles de productividad buscada en el sector agrícola. Así, un sistema de evaluación del desempeño es una herramienta fundamental para mejorar la productividad administrativa en las organizaciones, pues a través de este sistema, se pueden identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores, establecer metas claras y medibles, proporcionar retroalimentación constante y reconocer el buen trabajo (Calle, 2023).

En este contexto, se han desarrollado diferentes enfoques y metodologías para la evaluación del desempeño como, por ejemplo, la evaluación sobre la base de competencias. La misma se centra en identificar las habilidades y conocimientos necesarios para el puesto de trabajo y evaluar si los colaboradores cumplen con dichas competencias (Borda, 2021).

Otro enfoque es la evaluación en 360 grados. Esta consiste en recopilar información sobre el desempeño de un colaborador de diversas fuentes, como superiores, colegas, subordinados y clientes, para obtener una visión más completa y objetiva

(Manobanda & Vaca, 2022). Este es un enfoque eficiente y eficaz para evaluar el desempeño de los empleados en el lugar de trabajo, proporcionando, además, una visión completa e imparcial del desempeño individual al recopilar comentarios desde diferentes perspectivas.

Por otra parte, se encuentra el enfoque de evaluación por objetivos. Este enfoque toma por base el establecimiento de metas específicas y medibles para cada colaborador, que luego son evaluadas en función de su cumplimiento. La evaluación por objetivo es el método de evaluación en el que los directivos y los empleados identifican, planifican, organizan y comunican conjuntamente los objetivos en los que deben centrarse durante un período de evaluación específico (Alvarado & Andeliz, 2021).

Otro enfoque es el de evaluación continua. Este consiste en un proceso de retroalimentación constante en el que se realizan revisiones periódicas del desempeño y se brinda apoyo y orientación para mejorar. A su vez, utiliza una lista de indicadores de logro (o de aspectos que conforman un indicador de logro) determinados y seleccionados para establecer su presencia o ausencia en el aprendizaje alcanzado (Vargas, 2023).

Además, se han desarrollado herramientas tecnológicas que facilitan la gestión del sistema de evaluación del desempeño, como softwares especializados que permiten automatizar el proceso, generar informes detallados y realizar un seguimiento más eficiente de los resultados. Así, el sistema de evaluación del desempeño se convierte en una herramienta clave para mejorar la productividad administrativa en las organizaciones, y su correcta implementación y seguimiento pueden contribuir significativamente al logro de los objetivos empresariales (Murillo, 2023).

Cabe destacar que los estudios de Villareal, De Villareal, CECIC (2003); González (2005); Argyris, Schon (2008) destacan que es posible plantear que toda la teorización sobre talento humano se corresponde con un modelo de desarrollo económico y social y que este beneficia no sólo a la productividad administrativa o sector económico, sino que también se refleja en las condiciones de los trabajadores y, finalmente, en el estándar de vida de una sociedad o país.

Por otro lado, debe hacerse una diferenciación entre humanización y desarrollo humano para tener una perspectiva acertada en el abordaje del *talento humano*, en función de la productividad administrativa, contribuye a reconocer el capital que poseen las empresas en función de obtener rentabilidad; para el desarrollo económico de una sociedad o para invertir en la capacitación y en la educación de los empleados (Chiavenato, 2009).

Según los autores y expertos antes referidos, el sistema de evaluación del desempeño como herramienta fundamental para mejorar la productividad administrativa en las organizaciones, transversal con la gestión del *talento humano*, se define como un proceso sistemático y estructurado que tiene como objetivo medir, evaluar y mejorar el rendimiento de los colaboradores en una organización. Peter Drucker (2022), considerado uno de los padres de la administración moderna, indica que los sistemas de evaluación del desempeño son procesos sistematizados en los cuales las organizaciones miden y evalúan el desempeño de los colaboradores en relación con los objetivos organizacionales.

Dessler (2020), destaca que el sistema de evaluación del desempeño es un proceso formal que permite a los gerentes evaluar y comparar el rendimiento de sus colaboradores con los estándares establecidos y proporcionar retroalimentación para mejorar dicho rendimiento. En este contexto, se aprecia que el logro de la productividad administrativa, apegada a la gestión del

talento humano, guarda relación con la motivación del desempeño laboral de los colaboradores y en eso se centra la necesidad de que los gobiernos proporcionen créditos destinados a la productividad administrativa para los países que los necesitan. Así, sobre la base de lo anteriormente referido, los gobiernos proponen establecer metas de exportación de productos específicos, para lo cual es necesario una adecuada gestión del *talento humano* en función de la productividad administrativa para con ello aumentar la fuerza laboral especializada (Aguilar, 2020).

Asimismo, Villanueva (2022) indica que el sistema de evaluación del desempeño es un proceso continuo y sistemático que implica la identificación, medición y desarrollo del desempeño de los colaboradores en una organización.

En general, todas las definiciones antes referidas sobre los sistemas de evaluación del desempeño coinciden en que se trata de un proceso estructurado que busca medir y mejorar el rendimiento de los colaboradores en función de los objetivos organizacionales, proporcionando retroalimentación y orientación para el desarrollo individual y colectivo.

Con base en lo anteriormente expuesto, se destaca que en el Ecuador, el sector agropecuario e industrial son; dos elementos importantes en la economía (León, Matailo, Romero & Portalanza, 2020). En este sentido, evaluar correctamente el sistema de evaluación del desempeño contribuye en los gobiernos a priorizar los productos exportables en función del desarrollo local y socioeconómico del país.

Los sectores subrayados se correlacionan de manera positiva, aunque su crecimiento es irregular. En ellos se han implementado un sin número de políticas que han estado encaminadas a la búsqueda, de una u otra manera, del desarrollo; aun así, se han reverenciando altas producciones, fundamentalmente encaminadas a las exportaciones y los altos precios internacionales; sin embargo, la carencia de la evaluación del desempeño preexiste.

León, Matailo, Romero & Portalanza (2020) indica que han existido periodos cuando en la economía del Ecuador se ha visto afectada por factores endógenos y exógenos. De la misma manera, un sistema de evaluación del desempeño puede verse influenciado por una serie de variables que en ocasiones afectan la efectividad y objetividad en el sector caso de estudio. Algunas de las variables más comunes que, según Vargas (2023) influyen en este proceso son:

1. La falta de claridad en cuanto a los objetivos y expectativas de desempeño puede llevar a evaluaciones subjetivas y poco precisas. Es fundamental que los colaboradores conozcan claramente qué se espera de ellos para poder ser evaluados adecuadamente.
2. Los criterios utilizados para evaluar el desempeño de los colaboradores deben ser relevantes, objetivos, medibles y estar alineados con los objetivos organizacionales. Si los criterios no son adecuados, la evaluación puede resultar sesgada o poco fiable.
3. La frecuencia con la que se realizan las evaluaciones del desempeño puede influir en la efectividad del sistema. Evaluaciones demasiado espaciadas en el tiempo pueden no reflejar con precisión el rendimiento actual de los colaboradores.
4. La retroalimentación que se proporciona a los colaboradores como resultado de la evaluación es fundamental para su desarrollo y mejora. Una retroalimentación constructiva, específica y oportuna es clave para que el sistema de evaluación sea efectivo.
5. Los evaluadores deben estar capacitados para llevar a cabo evaluaciones objetivas y justas. La falta de entrenamiento en técnicas de evaluación puede llevar a sesgos, errores y evaluaciones poco fiables.

6. La cultura organizacional, incluyendo los valores, creencias y prácticas de la organización, puede influir en la forma en que se llevan a cabo las evaluaciones del desempeño. Una cultura que valore el aprendizaje, la mejora continua y la transparencia puede favorecer un sistema de evaluación más efectivo.

Estas variables influyen en el sistema de evaluación del desempeño, por lo que es importante tenerlas en cuenta para diseñar un sistema de evaluación que sea justo, objetivo y contribuya al desarrollo y motivación de los colaboradores.

Estos aspectos son de vital importancia, aún en el siglo XXI, particularmente en el sector agrícola del Ecuador, pues este refleja una disminución del Producto Interno Bruto (PIB), comparado con las décadas anteriores.

Cabe destacar que el sector agrícola tiene una significativa importancia económica y social en el Ecuador. Así, la evaluación del desempeño de sus actores de forma correcta (en los diferentes encadenamientos productivos) es vital para lograr una mayor productividad que, a su vez, tenga un efecto positivo sobre la rentabilidad de las empresas que componen el sector agrícola. Sobre esta base, se sugiere que estas contengan una mayor ventaja competitiva, reflejada en mayores niveles de utilidades (León, Matailo, Romero & Portalanza, 2020).

Autores como Aghion y Durlauf (2005) y Restuccia, Yang y Zhu (2008) argumentan que la mayor parte de los trabajadores se desempeñan en la agricultura y que en este sector existe una baja productividad del trabajo y que esto afecta casi toda su productividad del producto agregado. Aun así, la producción del sector agrícola de Ecuador, se ha basado en el desarrollo de la oferta exportable, principalmente de productos primarios.

Por otro lado, Lagakos y Waugh (2013) afirman que entender la razón por la cual, en el Ecuador y muchos otros países en

desarrollo, la diferencia de la productividad en la agricultura es desmedida, compone la clave para comprender la desigualdad del ingreso que este sector posee y sobre todo las diferencias entre productividad y *talento humano*.

En el caso del banano, la productividad se apoya en los planes aprobados con objetivos establecidos hasta años posteriores y en planes de Marketing Integral, que son renovados periódicamente, priorizándose, así, la producción de la fruta, por constituir esta una alternativa económica importante del país (Valencia, 2018).

Asimismo, se ha corroborado, por los estudios de Cabrera, Arce & Vega (2016), que la evolución de las exportaciones bananeras ha tenido impacto en el desarrollo del país; sin embargo, *el talento humano* que potencia la productividad administrativa para el logro de las exportaciones de dicho producto incide en el éxito y, por consiguiente, en el equilibrio de la gestión organizacional.

Los autores anteriormente nombrados también indican que una estrategia organizacional no debe enfocarse sólo en la administración del *talento humano*, sino que también se requiere de una correcta administración del personal en las administraciones. Esto impone el correcto manejo de las nuevas condiciones de la globalización, por constituir el *talento humano* la plataforma administrativa de cada organización y, a su vez, un ente fundamental para la toma de decisiones.

El comportamiento organizacional, por su parte, es un factor influenciado por factores claves como lo son el entorno, la tecnología, la estructura organizacional y las personas que interactúan con la organización (Castillo, 2016).

Castillo señala, además, que en la búsqueda de fortalecer la gestión del talento humano en función de la productividad administrativa, específicamente en la perspectiva de la

gestión humana como componente y proceso esencial en la organización, se destaca la competitividad organizacional. Esto implica enfatizar en aspectos de competitividad organizacional, la misma que es determinante en las organizaciones y que se encuentra relacionada con el medio social.

En el proceso de evaluación de la productividad, la gestión por competencias, según Chiavenato (2014), está relacionada con la gestión del *talento humano*. En este sentido, debe considerarse la evolución que ha tenido, sus las denominaciones históricas, desde mediados del siglo pasado, cuando era conocida como *relaciones iindustriales*, para posteriormente, ya en la década de los 90 , establecerse como *recursos humanos*. En los primeros años del siglo XXI, indica Moreno (2012), los recursos humanos, en algunos países de América Latina, pasan a ser denominados como *gestión de talento humano*.

En el 2006, Alles indica que la *gestión del talento humano* enfatiza los cambios que demandan todos los departamentos de recursos humanos, los que, según el autor, recaen en la optimización del factor humano que, a su vez, es un factor de éxito para la productividad administrativa. Por su parte, Chiavenato (2009) indica que la *gestión* incide en la nueva forma de administrar los recursos humanos, sobre la base del análisis de las personas, ya no como meros trabajadores que son remunerados en función del tiempo que destinan a la organización, sino, más bien, como asociados y colaboradores de la empresa.

En dicho contexto, Castillo (2010) indica que la *gestión del talento humano* se convierte en un aspecto crucial. El éxito de las instituciones y organizaciones depende de lo que las personas hacen y cómo lo hacen; Así, invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Añade Castillo que la *gestión*, al ser un área operativa, contribuye a que las personas se conviertan en socios estratégicos de todas las demás áreas, capaces de potenciar el trabajo en equipo y

de transformar la organización radicalmente, desarrollando de manera integral, de manera individual y grupal, para así conseguir el crecimiento de la organización.

De acuerdo con lo citado, las organizaciones adoptan la gestión del recurso humano como una herramienta estratégica que facilita el logro de los objetivos organizacionales a través de la gestión del conocimiento, habilidades y actitudes de las personas convirtiéndose dichos logros en productividad administrativa. La gestión del talento humano en función de la productividad administrativa, se vincula a su vez con la formación y el entrenamiento, estas dimensiones elevan o están relacionados directamente con la productividad; el capital humano es crucial para el éxito de las organizaciones y se convierte en una ventaja competitiva sostenible, dando como resultado el mejor retorno de su inversión (Lagarda & Urquidy, 2007; Luthans & Youssef, 2004).

Quijano (2006), por su parte, señala que la productividad de los *recursos humanos* constituye un indicador de la eficacia organizativa y de la generación de productos. Es decir, como aquella capacidad del capital humano que incorpora la experiencia, habilidades y los conocimientos adquiridos para encontrar la mejor forma de hacer a la empresa más eficiente y productiva. Así, a medida que los trabajadores estén más formados, adquirirán más habilidades, realizando las tareas de manera más eficiente e impactando directamente en la capacidad innovadora de la firma.

Por su parte, Robbins & Judge (2009) refieren que, la productividad de la organización es el primer objetivo y responsabilidad de los directivos. Los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas (Singh, 2008).

Las personas forman parte de una organización cuando su actividad en ésta contribuye directa o indirectamente, a alcanzar sus propias metas personales, bien sea material o inmaterial, (Parra, 1998 & Vroom, 1992). De acuerdo con Vroom (1992, citado por Chiavenato, 2009), son tres los factores que determinan la motivación de una persona para producir.

Los objetivos individuales, la relación percibida entre la alta productividad, la consecución de los objetivos individuales, y la percepción de la capacidad personal influyen en el propio nivel de productividad (p. 252)

Asimismo, las personas con sus acciones procuran alcanzar unos determinados objetivos o fines que son importantes para ellas. Uno de estos fines es la actividad económica, que representa una parte muy importante en la vida social de todo individuo (Perea, 2006). Por otra parte, la organización debe conciliar las necesidades y deseos de las personas como seres individuales y las necesidades y deseos de los grupos con las necesidades y expectativas organizacionales. Esto lo logra coordinado a grupos y a individuos, a fin de obtener la colaboración y la eficacia requerida.

Del mismo modo, las personas en una organización tienen comportamientos individuales y grupales, por lo que obtienen resultados individuales y como grupo. Por lo tanto, las personas trabajando individualmente obtienen un resultado o productividad individual, cuya suma no necesariamente será igual a la obtenida por el grupo.

Lo señalado es una razón para que, la productividad del factor humano sea un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, de su desempeño económico y para su permanencia en el tiempo, por lo que la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas de la organización y su cultura son vitales para su sostenimiento

y mejora (Marchant, 2006); (Quijano, 2006). Según lo acentuado, es importante que los líderes de una organización identifiquen esos factores que impulsan a los individuos a ser más eficientes y productivos (Jones & Chung, 2006).

Al respecto, Tolentino (2004) sugiere que la productividad es el resultado de la armonía y la articulación entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas gerenciados o administrados por las personas con eficacia.

Desde el punto de vista gerencial, la productividad es entendida como la razón entrada/salida, por lo que es una variable orientada a resultados y está en función de la conducta de los trabajadores y de otros aspectos ajenos al entorno de trabajo (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997). Otros autores han señalado el enfoque sistémico de la productividad y la influencia de las personas en ésta (Ugah, 2008; Peters & Waterman, 1985), por lo que la productividad de una organización es afectada por ciertas características y comportamientos del individuo, donde están inmersos procesos psicológicos y psicosociales (Samaniego, 1998; Charles, 2001; Delgadillo, 2003; Kempilä & Lönnqvist, 2003; Tolentino, 2004; Saari & Judge, 2004; Jones & Chung, 2006).

Los procesos antes destacados, son importantes en el trabajo, pues influyen en el desempeño de los individuos y de los grupos, lo cual incide en la productividad del grupo o colectivo y de la organización en su conjunto (Robbins & Judge, 2009; Saari & Judge, 2004; Grandas, 2000). Al respecto, a menudo se prescinde de las personas, quienes en el ejercicio de su voluntad, toman las decisiones, sobre la base de sus capacidades para disponer de los medios o recursos, en función de generar resultados, bien sea en términos de bienes o de servicios.

En este sentido, se hace necesario cambiar la perspectiva tradicional para definir la productividad, ya que consideran al factor humano como recurso; es decir, asumen al ser humano

como insumo y no como el actor principal que maneja los recursos disponibles, reaccionando de acuerdo a los procesos psicológicos y psicosociales que experimenta al actuar en sociedad. Los antecedentes expuestos constituyen la base registrada de investigaciones que responden al interés del tema objeto de estudio.

Lo expuesto contribuye a la identificación de las principales deficiencias y limitaciones existentes en nuestro caso de estudio (la bananera), con respecto a la gestión del *talento humano* en función de la productividad administrativa. Al respecto, las principales deficiencias detectadas están focalizadas en dos dimensiones de actuación de las personas en la organización, una psicológica y otra psicosocial.

Sobre la base de los procesos psicológicos que se manifiestan en los individuos, y los procesos psicosociales que se manifiestan en los grupos y equipos de trabajo de la organización, las dimensiones que se manifiestan en las personas (psicológica psicosocial), configuran los factores humanos, los cuales se han clasificado como factores individuales, factores grupales y factores organizacionales. Vemos que estos factores han sido descuidados en éste caso de estudio, provocando, en la dimensión psicológica, desmotivación, falta de competencias y la carencia de identificación y compromiso con la organización, lo cual incide en la satisfacción laboral.

Por su parte, la dimensión psicosocial también ha sido afectada. En esta dimensión, conformada por los factores grupales y los factores organizacionales, se evidencia la falta de cohesión, baja participación y mal manejo de conflictos. Así, vemos que el liderazgo y el clima organizacional tiende a ventilar sus descontentos, lo que, a su vez, provoca una baja productividad.

De la misma manera, la ansiedad, el difícil equilibrio entre la vida privada y el trabajo, las malas condiciones laborales y otros factores inciden en que productividad del talento humano

estén por debajo de los niveles de satisfacción deseado. "Por ejemplo, en cuando a seguridad laboral, vemos que el talento humano está desprotegido, pues no se cumplen con las normas requeridas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), tampoco se contempla el Manual de Seguridad y Salud, promulgado por las Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura en Roma (Vitali, 2017).

Si bien los sistemas de gestión del desempeño pueden ser una herramienta valiosa para evaluar y mejorar el rendimiento de los colaboradores, también han sido objeto de críticas por parte de algunos expertos y profesionales. Algunas de las críticas más comunes incluyen la falta de objetividad (Murillo, 2023). Al respecto se ha argumentado que los sistemas de gestión del desempeño pueden ser subjetivos y estar sesgados, ya que la evaluación del rendimiento a menudo depende de la percepción y opinión del supervisor. Esto puede llevar a evaluaciones injustas o inexactas.

De igual forma, se ha constatado la falta de alineación con los objetivos organizacionales. Algunos críticos argumentan que los sistemas de gestión del desempeño no siempre están alineados con los objetivos y valores de la organización. Esto puede llevar a evaluaciones que no reflejan verdaderamente la contribución de un colaborador al éxito general de la organización (Villanueva, 2022).

En algunos casos, los sistemas de gestión del desempeño pueden no proporcionar una retroalimentación oportuna y efectiva a los colaboradores, lo que dificulta su capacidad para mejorar y crecer en sus roles. El enfoque en la evaluación en lugar del desarrollo, también es una crítica común en los sistemas de evaluación del desempeño. Así, sobre la base de esta crítica, se sostiene que los sistemas de gestión del desempeño se centran demasiado en la evaluación del rendimiento y no lo suficiente en el desarrollo y crecimiento de los colaboradores. Esto puede limitar el potencial de los colaboradores para aprender y mejorar en sus roles.

El impacto negativo en la motivación y moral de los trabajadores es una crítica profunda de los sistemas de gestión del desempeño. Este puede mayormente percibirse, por ejemplo, en las evaluaciones injustas o arbitrarias que en ocasiones reciben los colaboradores (Murillo, 2023).

Estas críticas resaltan la importancia de diseñar e implementar sistemas de gestión del desempeño de manera cuidadosa y reflexiva, teniendo en cuenta las necesidades y circunstancias específicas de cada organización. Es fundamental que los sistemas de gestión del desempeño sean justos, transparentes, alineados con los objetivos organizacionales y proporcionen una retroalimentación efectiva para que puedan ser una herramienta efectiva para mejorar el rendimiento de los colaboradores.

Con estos antecedentes y con respecto al objetivo que se persigue en este estudio, al desarrollar un modelo de gestión *del talento humano* que incorpore un sistema de evaluación del desempeño para la mejora de la productividad administrativa, se incide en uno de los sistemas que se relaciona con el ciclo de vida del colaborador, en este caso se acude al sistema de evaluación del desempeño, que es uno de los sistemas de *talento humano* que es transversal a la productividad en una organización (Sánchez, 2013).

Por otra parte, la evaluación de desempeño es fundamental para medir el rendimiento de los colaboradores en sus funciones, identificar áreas de mejora, reconocer logros y establecer planes de desarrollo individual. Al estar vinculada directamente con la productividad, la evaluación de desempeño puede impactar significativamente en el rendimiento global de la empresa (Silva, Oliveira, Rosini, & Silva, 2016).

Al respectp, los mismos autores destacan algunas tareas en las que la evaluación evaluación de desempeño puede influir en la productividad de la organización:

1. Identificación de fortalezas y debilidades
2. Establecimiento de metas y objetivos claros
3. Feedback y mejora continua
4. Reconocimiento y motivación
5. Identificación de necesidades de capacitación

En resumen, y de acuerdo a la revisión teórica realizada para esta investigación, se puede afirmar que la evaluación de desempeño es un sistema de *talento humano* crucial que impacta directamente en la productividad de la organización al alinear los esfuerzos de los colaboradores con los objetivos empresariales, fomentar el crecimiento y desarrollo personal, además de proporcionar las herramientas necesarias para mejorar el desempeño individual y global de la empresa.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para desarrollar un modelo de gestión del talento humano que incorpore el sistema de evaluación del desempeño para la mejora de la productividad administrativa, específicamente para la Bananera Hacienda Amanda Michelle, en el Cantón Bolívar, Ecuador, se consideró un estudio bajo la metodología descriptiva no experimental, utilizándose como técnica una encuesta y, como instrumento, un cuestionario que fue administrado a una población de 69 trabajadores, con el objetivo de medir las dimensiones relacionada con los factores que influyen en la gestión del talento humano en función de la productividad administrativa.

La encuesta fue debidamente validada a través del Coeficiente Alfa de Cronbach. Este coeficiente desarrollado por J. L. Cronbach requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1 (Celina, Campo, 2005). Para la presente investigación se utilizó la Ecuación 1, que facilita el cálculo del Coeficiente Alpha de Cronbach para comprobar la consistencia del instrumento, que es presentada a continuación:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_{i^2}}{S_{T^2}} \right] \dots$$

K: es el número de ítems.

S_{j^2} : Sumatoria de Varianzas de los elementos (ítems).

S_{T^2} : Varianza de la suma de los elementos (ítems).

a: Coeficiente Alpha de Cronbach.

Para la muestra de 69 colaboradores de la Bananera Hacienda Amanda Michelle, en el Cantón Bolívar, Ecuador y el instrumento encuesta, se obtuvo respuestas que fueron codificadas a los valores 1, 2, 3 respectivamente. Luego de dicha codificación se procedió a calcular la varianza de la muestra, los valores obtenidos para cada ítem fueron: ítem 1= 0,13, ítem 2= 0,23 e ítem 3= 0,24, la sumatoria de varianzas de los ítems ($\sum S_{j^2}$) dio como resultado 0,60 y la varianza de la suma de los ítems (S_{T^2}) resultó 1,25.

Al aplicar la Ecuación 1 y conociendo que el valor del número de ítems (K) que es 3, el Coeficiente Alpha de Cronbach para el instrumento Encuesta, resultó igual a 0.72, lo que significa existe una fuerte relación entre las preguntas y se considera entonces que el instrumento encuesta presenta validez y confiabilidad.

Para el desarrollo de un modelo de gestión del talento humano, en función de mejorar la productividad administrativa en la Bananera Hacienda Amanda Michelle, se diagnosticaron los siguientes indicadores para la evaluación de desempeño a través del sistema de *talento humano*:

1. *Establecimiento de metas y objetivos claros.* Este enfoque ayuda a alinear las acciones de los colaboradores con los objetivos organizacionales, lo que mejora la productividad al enfocar los esfuerzos en las áreas clave

2. *Retroalimentación constructiva.* Con la evaluación de desempeño, se proporcionan comentarios específicos sobre el desempeño de los empleados, se les guía hacia la mejora continua y se les motiva alcanzar su máximo potencial

3. *Identificación de fortalezas y áreas de mejoras.* La evaluación de desempeño permite identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores en roles administrativos. Saber en qué áreas destacan y en cuáles pueden ayudar a asignar tareas de manera más efectiva, maximizando así la productividad en las funciones administrativas

4. *Desarrollo de habilidades y capacidades.* A través de la evaluación de desempeño, se pueden identificar las necesidades de capacitación desarrollo de los empleados administrativos. Brindar oportunidades de formación para mejorar las habilidades y competencias contribuye aumentar la eficiencia y efectividad de sus funciones, lo que impacta positivamente en la productividad.

5. *Reconocimiento de recompensas.* Las recompensas apropiadas, ya sean financieras o no financieras, pueden impulsar la productividad y fomentar un ambiente de trabajo positivo.

6. *Establecimiento de planes de desarrollo individual.* Estos planes ayudan a enfocar los esfuerzos en el crecimiento profesional de cada empleado, lo que a su vez contribuye a mejorar su desempeño y productividad en sus roles administrativos.

Dichos indicadores contribuyen a conocer el impacto de la evaluación del desempeño en la productividad de la organización.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

Los resultados obtenidos demuestran que en la bananera, nuestro caso de estudio, no existe una *oficina de talento humano* para la selección del personal. Así, es insuficiente el tratamiento a los trabajadores en lo referente a la salud y seguridad social, las líneas de mandos están direccionadas fuera de una estructura organizacional, los trabajadores realizan las labores sin tener fija su atención en que si la actividad que está haciendo le corresponde o no. Se constató, además, que la bananera Hacienda Amanda Michelle, en el Cantón Bolívar, no se acoge a ningún modelo de gestión para el correcto funcionamiento del área administrativa.

El análisis realizado demuestra que se requiere de una correcta gestión del *talento humano*, debido a que en los últimos cinco años había obtenido una alta productividad de cultivo de bananos (42% de los ingresos registrados en el sector agrícola ecuatoriano).

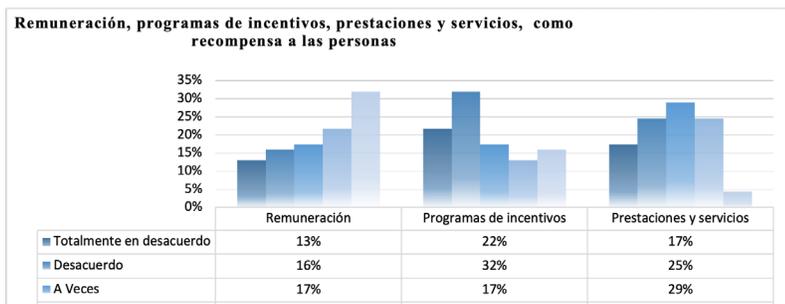
Estos resultados, en la actualidad, han decrecido por los problemas citados, lo que ha incidido en la productividad de la bananera, donde solo se logró un crecimiento del 2%.

Asimismo, se identifica que la gestión del *talento humano* es vulnerable a los cambios organizacionales, por lo que el indicador reconocimiento de recompensas, ya sean financieras o no financieras, pueden impulsar la productividad y fomentar un ambiente de trabajo positivo.

Los resultados obtenidos en esta dimensión se muestran en la Figura 1, donde se tiene en cuenta la remuneración, los programas de incentivos, las prestaciones y servicios como parte de la recompensa que se realiza a las personas en la Bananera Hacienda Amanda Michelle, en el Cantón Bolívar, Ecuador.

Figura 1

Valoración de la Remuneración, los programas de incentivos, las prestaciones y servicios como parte de la recompensa que se le realiza a las personas en la Bananera Hacienda Amanda Michelle, en el Cantón Bolívar, Ecuador



Nota. Elaboración propia.

Como se ha mencionado anteriormente, los estudios de Cuesta, (2010); Escobar (2013); Espinoza (2018) y Peñalver (2018), reflejan que los recursos humanos son el principal elemento de toda organización, garantizan el funcionamiento de las diversas áreas en las empresas. Por lo que, concebir la gestión del *talento humano* para el logro de la productividad en las organizaciones no debe ser visto como algo costoso, sino como una inversión prioritaria para la Bananera caso de estudio.

Por tanto, la productividad laboral de los trabajadores en la Bananera Hacienda Amanda Michelle, del Cantón Bolívar, Ecuador, resulta una tarea significativa, por la importancia que reviste el banano en el país, siendo este producto de exportación y que representa una fuente sustancial del PIB nacional (Camino-Mogro, Andrade-Díaz y Pesantez-Villacis, 2016).

Según lo subrayado, se destaca que, la matriz exportadora primaria se encuentra impulsada por productos tales como el banano, el cacao, las flores y la palma africana, que desempeñan un papel fundamental en la generación de empleo e ingresos

no petroleros en el país (Arboleda, Bermúdez-Barrezueta, Camino-Mogro, 2022). Estos autores refieren que, el auge de estos productos depende en gran medida del aumento de la demanda en el mercado internacional y del uso eficiente de los insumos, que permite obtener productos de calidad y competitivos con el resto del mundo.

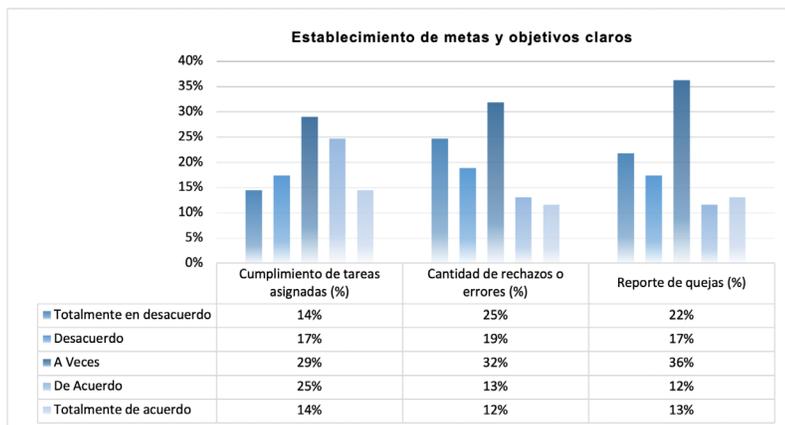
Así también, los citados autores enfatizan que durante años, miles de trabajadores del banano de las 16.234 hectáreas dedicadas para su producción en la costa ecuatoriana, han tenido que subsistir en condiciones de explotación, manteniendo jornadas de trabajo de hasta 12 horas, sin ningún tipo de protección a las constantes lluvias de pesticidas cancerígenos durante su labor y ganando un salario que no logra cubrir la canasta básica de alimentos, ya que, es menor al salario básico fijado por el gobierno. Dicha representatividad productiva de Banano, es un tema verdaderamente preocupante debido a las malas tácticas referidas con el talento humano en función de su producción.

También, se constató el establecimiento de metas y objetivos claros, los mismos que ayudan a alinear las acciones de los colaboradores con los objetivos organizacionales.

Los resultados obtenidos al respecto, a través de la encuesta se muestran en la Figura 2.

Figura 2

Cumplimiento de metas y objetivos claros para alinear las acciones de los colaboradores con los objetivos organizacionales de la Bananera Hacienda Amanda Michelle, en el Cantón Bolivar, Ecuador



Nota. Elaboración propia.

Los resultados obtenidos reflejan el efecto provocado en la productividad, relacionados directamente con el cumplimiento de metas y objetivos claros para alinear las acciones de los colaboradores con los objetivos organizacionales.

Al respecto, Arboleda, Bermúdez-Barrezueta, Camino-Mogro (2022) refieren que, en el sector agrícola, cada aumento del 1% en la productividad se traduce en un 0,01% más de rentabilidad financiera de la empresa agrícola, lo que se traduce en cumplimiento de metas y objetivos claros para alinear las acciones de los colaboradores. Esta consecuencia, concluye Stierwald (2009), que las empresas con mayores niveles de productividad presentan mayor ventaja competitiva, misma que se refleja en mayores utilidades.

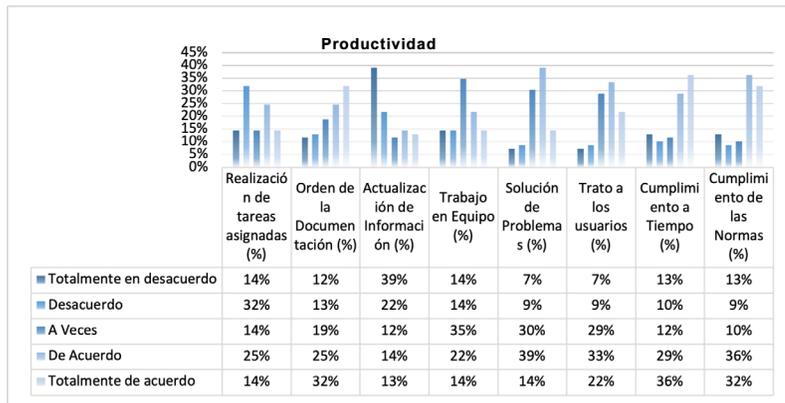
Respecto a las metas y objetivos claros de la organización para el logro de la eficiencia y la productividad, se considera lo expuesto por Robbins y Judge (2009) al referir que, la

eficacia es considerada como el grado en el que una empresa satisface las necesidades de sus clientes. Así también, dichos autores consideran a la eficacia como el nivel o grado en el que se desarrollan las actividades planificadas y se logran los resultados propuestos. De forma numérica, la eficacia resulta de la división entre las metas alcanzadas y las metas planificadas o resultados.

Ambas definiciones inciden en la valoración a realizar sobre la productividad como una variable económica clave en la competitividad, en las organizaciones, lo que es transversal a la identificación de fortalezas y áreas de mejoras; así, se identifican las fortalezas y debilidades de los colaboradores en roles administrativos. Saber en qué áreas destacan y en cuáles pueden mejorar, ayuda a asignar tareas de manera más efectiva, maximizando así la productividad en las funciones administrativas. En este contexto, se evidenció que la variable productividad en este caso de estudio no es la más adecuada. Los resultados se muestran en la Figura 3.

Figura 3

Nivel de productividad en la Bananera Hacienda Amanda Michelle, en el Cantón Bolívar, Ecuador



Nota. Elaboración propia

Los resultados obtenidos coinciden con que la productividad puede considerarse entonces como la medida global del desempeño de una organización (Prokopenko, 1999; Quijano, 2006). Desde el punto de vista gerencial, la productividad es entendida como la razón output/input, por lo que es una variable orientada a resultados y está en función de la conducta de los trabajadores y de otros aspectos ajenos al entorno de trabajo (Fernández- Ríos & Sánchez, 1997).

Lo subrayado apunta a que son las personas quienes, en el ejercicio de su voluntad, toman las decisiones, sobre la base de sus capacidades, para disponer de los medios o recursos, en función de generar resultados, ya sea en términos de bienes o de servicios.

De acuerdo con los planteamientos anteriores, se hace necesario cambiar la perspectiva tradicional para definir la productividad, ya que considera al factor humano como recurso; es decir, asumen al ser humano como insumo y no como el actor principal que maneja los recursos disponibles, reaccionando de acuerdo a los procesos psicológicos y psicosociales que experimenta al actuar en sociedad.

En la estructura, cualidades, premisas y principios del modelo teórico para la mejora de la productividad administrativa en la Bananera hacienda Amanda Michelle, se destaca que el modelo tiene una estructura abierta debido a que establece un intercambio con el entorno general y específico. En el caso del entorno específico, permite el intercambio con especialistas en la gestión *de talento humano*.

La interacción con el entorno general se establece de forma indirecta a través de factores tecnológicos, ambientales y políticos-legales. Las cualidades que lo distinguen son las siguientes.

- Flexibilidad
- Integralidad
- Facilidad de uso
- Mejora continua

Las premisas del modelo son las que siguen.

- Voluntad de la Bananera Hacienda Amanda Michelle, en aras de contar con un modelo teórico para la mejora de la productividad administrativa desde la perspectiva de la gestión del talento humano.
- Contar con grupos de expertos que capaciten, apoyen y asesoren el proceso como facilitadores del mismo.
- Que se capaciten los implicados antes y durante el proceso a través de diferentes vías.

Los principios sobre los que se sustenta el modelo son:

- El entorno como punto de partida y la salida de mejora de la productividad desde la posición y fortalecimiento del *talento humano*.
- El factor humano como pilar básico para el diseño, implementación y control del modelo en función de la productividad requerida.
- La gestión correcta del *talento humano* como proceso continuo y sistemático.
- Los resultados del proceso de gestión del *talento humano* y el logro de la productividad deben ser aplicados en la práctica de manera rápida.
- El proceso de gestión del *talento humano* requiere su desarrollo desde la motivación, debido a que la satisfacción laboral depende de la satisfacción de las necesidades de los individuos y su congruencia con las de la organización. Por esta razón, la satisfacción de las mismas genera un individuo más motivado y satisfecho laboralmente, lo cual incidirá en el incremento de la productividad desarrollarse

considerando varias dimensiones: social, técnica, política, cultural y económica.

Los enfoques del modelo son:

- Estratégico
- Sistémico

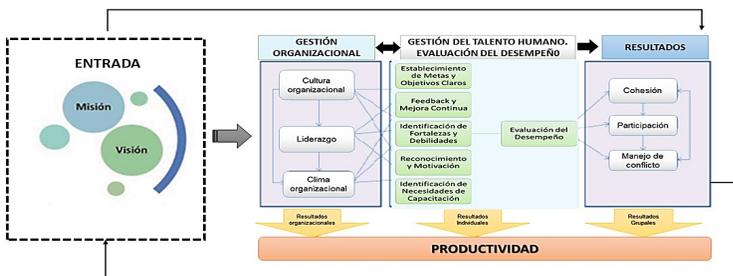
Los componentes del modelo son:

- Componente de entrada que involucra la Misión y Visión de la organización
- Gestión organizacional
- Gestión del *talento humano*. Evaluación del desempeño

El modelo está compuesto por componentes relacionados entre sí, como se muestra en la Figura 4.

Figura 4

Modelo teórico para la mejora de la productividad administrativa en la Bananera hacienda Amanda Michelle, en el Cantón Bolívar, Ecuador, mediante la gestión del talento humano



Nota. Elaboración propia.

Por tanto, la propuesta del modelo se sustenta bajo los principios y cualidades anteriormente establecidos, además de considerar las deficiencias detectadas en el diagnóstico realizado a la Bananera, caso de estudio, a través de encuestas y entrevistas.

La entrada del modelo está constituida por la información sobre la *visión y misión* de la Bananera hacienda Amanda Michelle. Como salida del modelo se obtienen los factores grupales como la cohesión, la participación y el manejo de conflictos. Estos, a su vez, son factores psicosociales que se manifiestan en los grupos, mantiene a los individuos unidos y vinculados afectivamente en la consecución de objetivos comunes.

En tal sentido, el componente de gestión del *talento humano* guarda relación con la evaluación del desempeño. En la Figura 4 se muestra dicha relación, conformada por componentes como la identificación de fortalezas y debilidades, el establecimiento de metas y objetivos claros, retroalimentación (feedback) y mejora continua, el reconocimiento, motivación e identificación de las necesidades de capacitación.

La evaluación del desempeño, como subsistema de la gestión del talento humano, tiene como objetivo primordial dentro de las organizaciones permitirles ser más competitivas, idóneas para dar un mejor servicio de calidad a través de un talento humano altamente capacitado y competitivo. Según Pérez (2009, p. 2), “mediante la evaluación del desempeño laboral, la organización conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios”. Es decir, mediante la evaluación del desempeño, se visualiza y se evalúa las actitudes, comportamientos, destrezas a desarrollar con el fin de cumplir objetivos.

En consecuencia, la evaluación del desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. “Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia

y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización” (Chiavenato, 2009, p. 283).

Por lo tanto el *modelo teórico* para la mejora de la productividad administrativa en la Bananera hacienda Amanda Michelle, en el Cantón Bolívar, Ecuador, mediante la gestión del talento humano, reviste significativa importancia, dado que la evaluación del desempeño laboral constituye un aspecto básico para la gestión óptima de las organizaciones y del ser humano, tomando en cuenta las necesidades del individuo y que estas estén orientadas a los objetivos de la organización a través de acciones correctivas que alienten un desempeño satisfactorio (Álvarez, et al., 2018).

Existen características distintivas de cada modelo; sin embargo, todas conducen a la importancia de gestionar el proceso como elemento integrador para una buena gestión del talento humano en las organizaciones (Álvarez, et al., 2018).

Entre estas características, se tiene las siguientes:

1. Referenciar medidas comparativas y efectos resultantes.
2. Destacar la importancia de aplicar la metodología cualitativa para el estudio del objeto a evaluar en su entorno natural.
3. Favorecer el desarrollo social, individual y colectivo.
4. Mejorar el desempeño de los empleados.
5. Medir sus resultados mediante las cuatro “c” (compromiso, competencia, congruencia, y costos eficaces).
6. Impulsar la responsabilidad social de la organización mediante el desarrollo de alianzas con las partes interesadas, incrementando la creatividad y motivación de las personas de la organización.
7. Facilitar la alineación de la gestión del talento humano a través de las competencias
8. Identificar los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.

9. Brindar credibilidad a los departamentos de capacitación.
10. Brindar una metodología de elaboración real de las contribuciones y retorno financiero de los programas.
11. Desarrollar las competencias de los trabajadores.
12. Tomar en cuenta los factores causales para el éxito y fracaso.
13. Definir los indicadores de evaluación del desempeño.
14. Proporcionar entrenamiento a evaluadores.
15. Ofrecer retroalimentación y seguimiento.

La dirección del *talento humano*, en dependencia del modelo utilizado, tendrá una herramienta que le brinde resultados que no son el final del proceso. Por el contrario, son el inicio de un plan de mediación transversal que abarcará toda la organización, tanto de los equipos de trabajo como de las personas, permitiendo así, que se ajusten los comportamientos y desempeños que se esperan en toda la organización, según los resultados de los participantes en el proceso de evaluación (Álvarez, et al., 2018).

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Procedente del diagnóstico realizado sobre la gestión del talento humano en función de la productividad administrativa en la Bananera Hacienda Amanda Michelle, se pudo constatar las principales dificultades e insuficiencias existentes, así como su importancia e incidencia entre la gestión del *talento humano* y la productividad. Al respecto, se llevó a cabo una revisión bibliográfica que auxilió el diagnóstico de la gestión del talento humano en función de la productividad administrativa en la Bananera caso de estudio y contribuyó al desarrollo de un modelo de gestión del talento humano para la mejora de la productividad administrativa.

En el estudio de Bueno (2001) se distingue que, para aumentar la productividad, la gerencia requiere de estrategias que atiendan particularmente la motivación en el trabajo, la eficacia del liderazgo y la gestión del tiempo. Lo cual implica que la eficacia del liderazgo y la motivación sean claves para mejorar la productividad.

En tal sentido, se evidenció que los sistemas de evaluación del desempeño son herramientas fundamentales para la mejora de la productividad administrativa, ya que permiten identificar fortalezas y áreas de mejora en el desempeño de los colaboradores. Los sistemas de evaluación del desempeño resultan herramientas claves para la mejora continua de la productividad administrativa, al proporcionar información valiosa para la toma de decisiones, el desarrollo del talento y la optimización de los procesos internos.

Por otra parte, para que una organización sea eficaz, debe hacer frente a los desafíos motivacionales implicados en fomentar en la gente deseos de ser miembros productivos para la organización, además de tener la capacidad de retener individuos competentes y así mantener la productividad más alta, lo cual redundará positivamente en la rentabilidad, claves para el crecimiento y la excelencia (Luthans & Youssef, 2004; Robbins & Judge, 2009).

Entonces, el modelo propuesto tendrá un impacto positivo en la mejora de la productividad de la Bananera, porque delimita la participación del *talento humano* en el proceso grupal de la productividad. De esa manera, se contribuye a la consecución de los objetivos mediante la incorporación de conceptos psicológicos y psicosociales para cumplir con las necesidades tanto de las personas como de la organización. (Chiavenato, 2009).

A partir de esta propuesta de modelo teórico para la mejora de la productividad administrativa mediante la gestión del talento humano, será posible generar un panorama de mejora organizacional en la Bananera hacienda Amanda Michelle, para alcanzar la satisfacción laboral del *talento humano* y para el logro de la productividad.

Los aspectos subrayados y otros que derivan desde el área del conocimiento de la psicología según Robbins y Judge (2009), señalan que la satisfacción en el trabajo incide positivamente

en la productividad de las organizaciones. Asimismo, Saari & Judge (2004) señalan que la satisfacción laboral incide en forma directa en la productividad.

Con el modelo propuesto y la validación a criterio de expertos sobre el tema, se refleja que el centro de las organizaciones exitosas está en las masas, cuando las personas están motivadas y organizadas y aplican los principios de productividad, calidad, comportamiento ético y hacen uso equilibrado de la tecnología para el progreso humano, logrando que la productividad esté asegurada.

Este planteamiento vislumbra el impacto del modelo propuesto, al integrar factores humanos identificados (individuales, grupales y organizacionales), a fin de evaluar las relaciones causales que pudiesen existir entre los factores y la productividad.

También, se destaca que, con el factor humano y su apoderamiento, se reconoce que los recursos son medios gerenciados por las personas o administrados; es decir, es el factor humano el que da sentido a la función empresarial para el logro de la productividad. Esto conduce a que la productividad del factor humano sea registrada como un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, con un desempeño económico necesario para su permanencia en el tiempo, por lo que la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas de la organización y su cultura sean vitales para su sostenimiento y mejora.

Finalmente, se constató que existe una relación positiva entre satisfacción laboral y evaluación del desempeño. La satisfacción laboral y evaluación del desempeño están relacionados positivamente con otros resultados organizacionales y la productividad.

REFERENCIAS

- Aghion, P. y S. Durlauf (2005), *Handbook of Economic Growth*, Amsterdam, Elsevier.
- Aguilar, P. (2020). Incidencia de la balanza comercial en el crecimiento económico del Ecuador: análisis econométrico desde Cobb Douglas, período 1980-2017. *Revista Espacio*, 41(03), 13. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a20v41n03/20410310.html>.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires:Ediciones Granica S. A.Almanza, C., Rodríguez, G., Gómez, Á., & Verbel, I. (2019).
- Diversificación de exportaciones y crecimiento económico: evidencia empírica para Chile y Colombia (1980-2015). *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 152-171.
- Álvarez, et al. (01 de diciembre de 2018). Modelo de evaluación del desempeño laboral. Obtenido de <file:///E:/DATOS/Downloads/140Texto%20del%2art%C3%ADculo-661-1-10-20180508.pdf>
- Arboleda, X. Bermúdez-Barrezueta, N. y Camino-Mogro, S. (2022). Producción y rentabilidad empresarial en el sector agrícola del Ecuador, *Revista de la CEPAL* N° 137 • agosto, p. 133-157.
- Argyris, C.; Schon, D., *Organizational Learning II* [en línea], Boston, MA (USA), Addison Wesley, 1996 [consulta: 2008-11-01]. Disponible en: <http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm>
- Bueno, M. (2001). *La productividad del capital humano en la empresa informativa*. Tesis doctoral para obtener el título de Doctora en Ciencias de la Información. Universidad Complutense de Madrid.
- Cabrera, K., Arce, J., & Vega, Y. (2016). Análisis económico del sector bananero y su relación con El Niño Oscilación del Sur (ENOS) en la provincia de El Oro (2001-2014). *Revista Tecnológica ESPOL*, 115-123.
- Camino-Mogro, S., V. Andrade-Díaz y D. Pesantez-Villacis (2016), “Posicionamiento y eficiencia del banano, cacao y flores del Ecuador en el mercado mundial”, *Ciencia UNEMI*, vol. 9, N° 19, Milagro, Universidad Estatal de Milagro (UNEMI).

- Castillo, F. W. (2010). Importancia de la gestión del talento humano. Lima, Perú.
- Castillo, M. (2016). Consultoría sobre productividad del sector agropecuario ecuatoriano con énfasis en banano, cacao, arroz y maíz duro. Ecuador: Centro Latinoamericano de Desarrollo Rural.
- Celina H. y Campo A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach, Revista colombiana de psiquiatría, vol. XXXIV, número 004, Asociación Colombiana de Psiquiatría, Bogotá, Colombia, pp. 572 – 580, disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/806/80634409.pdf>
- Charles, D. (2001). Exploring the human capital contribution to productivity, and profitability, and the market evaluation of the firm. Tesis doctoral. University School of Business and Technology. Saint Louis, Missouri.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato. (2009). Gestión del Talento Humano, Tercera edición. México: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Cuesta Santos, A. (2010). Gestión de Talento Humano y del conocimiento. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Delgadillo, L. (2003). Modelo para evaluar la productividad en micro, pequeñas y medianas empresas de la cadena productiva de la electrónica, la informática y las telecomunicaciones en el estado de Jalisco, México. 27º Congreso Nacional de Estadística e Investigación Operativa. Universidad de Guadalajara.
- Domínguez, R. y S. Caria (2016), “Ecuador en la trampa de la renta media”, Problemas del Desarrollo, vol. 47, N° 187, Ciudad de México, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- Escobar, I. (2013). Procedimiento para auditar la efectividad del proceso de selección en la sucursal CUBALSE Las Tunas. (Tesis de maestría). Las Tunas: Universidad de Las Tunas.

- Espinoza, E. (2018). Gestión del conocimiento mediado por TIC en la Universidad Técnica de Machala. *Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 199-219. Recuperado de: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2071-081X2018000200011&lng=pt&nrm=iso
- Fernández-Ríos, M.; Sánchez, J. (1997). *Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos
- González, R., El recurso humano en la calidad y competitividad [en línea],2005 [consulta: 2012-11-20]. Disponible en: http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/.../las_personas_y_competitividad_1.d
- Grandas, N. (2000). *La cultura de la confianza como generador de Productividad en las organizaciones*. Universidad de los Andes, Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial.
- Jones, E.; Chung, C. (2006). A methodology for measuring engineering knowledge worker productivity. *Engineering Management Journal*, 18(1): 32-38.
- Kemppilä, S.; Lönnqvist, A. (2003). Subjective Productivity Measurement. *The Journal of American Academy of Business*, 2(2): 531-537. Cambridge.
- Lagakos, D. y M. Waugh (2013), "Selection, agriculture, and cross-country productivity differences", *American Economic Review*, vol. 103, Nº 2, Nashville, Asociación Estadounidense de Economía
- Lagarda, A.M., & Urquidy, M.R. (2007). Capital humano y productividad en microempresas. *Investigación Económica*, 66(260), 81-115.
- León, L., Matailo, A., Romero, A., & Portalanza, C. (2020). Ecuador: producción de banano, café y cacao por zonas y su impacto económico 2013-2016. Uisrael: *Revista Científica*, 97-114.
- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Marchant, L. (2006). Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal. *Ciencias Sociales Online*, 3(1): 58-69.

- Montoya, C. & Boyero, M. (2016). El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Universidad Nacional de Misiones. Misiones, Argentina. Revista Científica „Visión de Futuro “, 20(2), 1-20. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Moreno, F. (2012). El Talento Humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. International Journal of Good Conscience. Vol. 7, nro. 1. (Apr. 2012). p. 60. ISSN 1879-557X.
- Ngai, L. y C. Pissarides (2007), Structural change in a multisector model of growth, American Economic Review, vol. 97, N° 1, Nashville, Asociación Estadounidense de Economía.
- Parra, F. (1998). El objeto olvidado de la sociología. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, 56: 11-30.
- Peñalver, A. (2018). Las 12 tendencias más relevantes de RRHH para 2020. Observatorio RH: Recuperado de <https://www.observatoriorh.com/blogosfera/12-tendencias-relevantes-rrhh-2020.html>
- Perea, J. (2006). Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global. Revista IIPSI. Facultad de Psicología. UNMSM, 9(1): 109-122.
- Pérez, M. A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. Obtenido de 50-51-2-libre.pdf
- Peters, T.; Waterman, R. (1985). En busca de la excelencia. Bogotá: Círculo de Lectores S.A
- Prokopenko, J. (1999). La Gestión de la Productividad. C.V. México: Editorial LIMUSA S.
- Quijano, S. (2006). Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones. Barcelona: Icaria Editorial S.A.
- Restuccia, D., D. Yang y X. Zhu (2008), “Agriculture and aggregate productivity: a quantitative cross-country analysis”, Journal of Monetary Economics, vol. 55, N° 2, Ámsterdam, Elsevier
- Robbins, S.; Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. Decimotercera edición. México: Pearson Educación.

- Saari, L.; Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4): 395–407. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20032>
- Samaniego, C. (1998). *Absentismo, rotación y productividad. Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones*. Madrid. Ediciones Pirámide.
- Sánchez, J. (2013). *Control de Gestión del Desempeño de los Recursos Humanos (2ª Edición)*. Chile: Thomson Reuters.
- Silva, A.; Oliveira, M.; Rosini, A.; & Silva, G. (2016). Pesquisa de Clima Organizacional: ferramenta de modelo de Gestão na promoção de melhorias contínuas no Ambiente Institucional Financeiro. *Revista ENIAC PESQUISA*, 5(1), 19-28.
- Singh, H. (2008). *Human factor and organisational productivity in textile industry and agricultural machinery industry in north India*. Thesis summary Submitted to the Faculty of Business Management & Commerce. For the degree of Doctor of Philosophy. Panjab University, Chandigarh. India.
- Stierwald, A. (2009), “Determinants of firm profitability: the effect of productivity and its persistence”, Melbourne, Universidad de Melbourne.
- Tolentino, A. (2004). *New Concepts of Productivity and its Improvement*. European Productivity Network Seminar, Budapest, 13-14 May 2004.
- Ugah, A. (2008). *Motivation and Productivity in the Library*. *Library Philosophy and Practice* 2008 (July): 1-6.
- Valencia, M. (2018). *Estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito*. (Tesis de Maestría en Dirección de Empresas). Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Villareal, R.; De Villareal, R., CECIC - Centro de Capital Intelectual y Competitividad. *Novedades CECIC*, Ciudad de México, Universidad Autónoma de México, 2003, ISBN 970-32-3532-8, pp. 323-336.
- Vitali, S. (2017). Precariedad en las condiciones de trabajo y salud de los trabajadores del sector bananero del Ecuador. *Revista Salud de los Trabajadores*, 25(1), 4-15. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3758/375853771002.pdf>
- Vroom, H.; Deci, E. (1992). *Motivación y Alta Dirección*, (4ª Reimpresión). México: Editorial Trillas.