



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL DE LA
EMPRESA "THE BROTHERHOOD", CANTÓN GUAYAQUIL, AÑO 2026.**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

JOSÉ DAVID VALAREZO SALAVARRÍA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2026

Aprobación del profesor tutor

En mi calidad de Profesor Tutor del trabajo de titulación, “**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL EN LA EMPRESA THE BROTHERHOOD, CANTÓN GUAYAQUIL, AÑO 2026**“, elaborado por el Sr. **JOSÉ DAVID VALAREZO SALAVARRÍA** egresado de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, declaro que luego de haber asesorado científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, Mgt.
Profesor tutor

Autoría del trabajo

El presente Trabajo de Titulación denominado “**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL EN LA EMPRESA THE BROTHERHOOD, CANTÓN GUAYAQUIL, AÑO 2026**”, constituye un requisito previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, **JOSÉ DAVID VALAREZO SALAVARRÍA** con cédula de identidad número **0921912069** declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena

Atentamente



.....
José David Valarezo Salavarría

C.C. No: 0921912069

Dedicatoria

Dedico este trabajo de titulación a la memoria de mi madre Betty Salavarría, la cual estaría completamente orgullosa de saber que culminé esta etapa importante dentro del campo profesional, y me dedico el trabajo a mí mismo porque, a pesar de toda tormenta, nunca perdí la fe en lo que soy capaz de lograr.

José David Valarezo Salavarría

Agradecimiento

Empiezo principalmente agradeciendo a Dios, por brindarme fortaleza, sabiduría y resiliencia para continuar durante cada etapa de este proceso académico, especialmente en aquellos momentos en los que alcanzar esta meta parecía imposible.

A mis padres y a mi familia, por ser la base de mi vida, por su apoyo, sus consejos y por nunca dejar de confiar en mí incluso cuando las circunstancias eran lo contrario. Cada palabra de aliento y cada muestra de cariño resultaron importantes para estar firme y no abandonar este objetivo.

A todas las personas que estuvieron presentes en el camino de mi formación universitaria, compañeros, docentes y amigos, quienes de una u otra manera me brindaron experiencias, conocimientos y palabras de motivación que fortalecieron mi crecimiento tanto académico como personal.

Finalmente, dedico este trabajo a todas aquellas personas que nunca creyeron en mí y que, de manera directa o indirecta, contribuyeron para afectar cada uno de mis caminos es un orgullo agradecerles por darme la mayor fuerza para que hoy pueda culminar esta etapa de mi vida profesional.

José David Valarezo Salavarría

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Lcdo. José Xavier Tomalá Uribe, MSc.
DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Jacqueline Bacilio Bejegen, PhD.
PROFESOR ESPECIALISTA

Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, Mgt.
PROFESOR TUTOR

Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, Mgt.
PROFESOR GUÍA DE LA UIC

Lcda. Julissa González González, Mgt.
SECRETARÍA DE LA CARRERA

ÍNDICE

Dedicatoria	4
Agradecimiento	5
Resumen.....	12
Abstract.....	13
Introducción	14
Capítulo I.....	20
Marco Referencial.....	20
Revisión de la literatura	20
Desarrollo de teorías y conceptos	25
Gestión del Talento Humano.....	25
Incorporación del talento humano	25
Desarrollo y permanencia del talento humano.....	27
Desempeño Institucional.....	28
Productividad Institucional	28
Calidad del servicio.....	29
Satisfacción del cliente	30
Fundamentos legales.....	30
Constitución de la República del Ecuador	30
Código del Trabajo.....	32
Ley Orgánica de Seguridad Social.....	33
Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación	33
Capítulo II	35
Metodología	35
Diseño de la investigación	35
Métodos de la investigación.....	36
Población y muestra.....	37
Técnicas e instrumentos de investigación.....	38
Encuesta	38
Cuestionario	38

Validación de instrumentos	39
Confiabilidad.....	39
Recolección y procesamiento de datos	40
Capítulo III.....	41
Resultados y Discusión	41
Análisis de los resultados de las encuestas	41
Discusión	56
Propuesta	60
Conclusiones.....	68
Recomendaciones.....	70
Bibliografías	71
Apéndice	76

Índice de Tablas

Tabla 1 Cargo de los colaboradores	41
Tabla 2 Tiempo de Trabajo en la empresa.....	42
Tabla 3 Búsqueda de Candidatos	43
Tabla 4 Criterios y procedimientos	44
Tabla 5 Proceso de Inducción	45
Tabla 6 Identificación de las necesidades	46
Tabla 7 Evaluación de Desempeño	47
Tabla 8 Prácticas que aplica la empresa.....	48
Tabla 9 Supervisión de los asignados.....	49
Tabla 10 Criterios para evaluar	50
Tabla 11 Control del uso eficiente.....	51
Tabla 12 Nivel de satisfacción	52
Tabla 13 Gestión de los reclamos recibidos	53
Tabla 14 Tiempo de respuesta	54
Tabla 15 Componentes en un modelo de gestión del talento humano	55
Tabla 16	60
Tabla 17 Incorporación del Talento.....	61
Tabla 18 Desarrollo, evaluación y permanencia del talento	62
Tabla 19 Gestión y seguimiento del desempeño institucional	63
Tabla 20 Calidad y mejora del servicio.....	64
Tabla 21 Plan de implementación	65
Tabla 22 Recursos	65
Tabla 23 Indicadores de seguimiento	66
Tabla 24 Riesgos	66

Índice de Figuras

Figura 1 Cargo de los colaboradores	41
Figura 2 Tiempo de Trabajo en la empresa.....	42
Figura 3 Búsqueda de Candidatos	43
Figura 4 Criterios y procedimientos	44
Figura 5 Proceso de Inducción.....	45
Figura 6 Identificación de las necesidades	46
Figura 7 Evaluación de Desempeño	47
Figura 8 Prácticas que aplica la empresa.....	48
Figura 9 Supervisión/objetivos	49
Figura 10 Criterios para evaluar	50
Figura 11 Control del uso eficiente.....	51
Figura 12 Nivel de satisfacción	52
Figura 13 Gestión de los reclamos recibidos	53
Figura 14 Tiempo de respuesta	54
Figura 15 Componentes en un modelo de gestión del talento humano	55

Índice de Apéndices

Apéndice 1 Matriz de consistencia.....	76
Apéndice 2 Validación y certificado de instrumentos	78
Apéndice 3 Modelo del cuestionario aplicado	80
Apéndice 4 Certificado de antiplagio.....	82
Apéndice 5 Evidencias fotográficas del trabajo de campo	84
Apéndice 6 Evidencias fotográficas de tutorías	84



GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA "THE BROTHERHOOD", CANTÓN GUAYAQUIL, AÑO 2026.

Autor:

José David Valarezo Salavarría

Tutor:

Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, Mgt.

Resumen

La presente investigación analiza la gestión del talento humano y el desempeño institucional de la empresa The Brotherhood, ubicada en el cantón Guayaquil, durante el año 2026. El estudio surge ante la necesidad de fortalecer la formalización y estandarización de los procesos relacionados con el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación y permanencia del personal, así como el seguimiento de objetivos, productividad, recursos y calidad del servicio. El objetivo fue analizar la gestión del talento humano y el desempeño institucional como fundamento para diseñar una propuesta de mejora. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y transversal, alcance descriptivo y componente propositivo, aplicando el método analítico-sintético. La población estuvo conformada por 57 colaboradores y se trabajó con una muestra no probabilística por conveniencia de 30 trabajadores. La información se recopiló mediante una encuesta estructurada con escala Likert, validada mediante juicio de expertos, y fue procesada mediante frecuencias y porcentajes en IBM SPSS Statistics. Los resultados evidenciaron la existencia de prácticas de gestión del talento humano y mecanismos relacionados con el desempeño institucional; sin embargo, estos presentan diferentes niveles de formalización y aplicación. Entre las principales necesidades se identificaron la estandarización de los procesos de incorporación, capacitación y evaluación, el establecimiento de objetivos y mecanismos de seguimiento, el reconocimiento del personal, el control de recursos y la sistematización de la calidad del servicio. Con base en estos hallazgos, se diseñó un modelo compuesto por cuatro componentes: incorporación del talento; desarrollo, evaluación y permanencia; gestión del desempeño institucional; y calidad y mejora del servicio.

Palabras clave: Gestión del talento humano, desempeño institucional, capacitación, productividad.



HUMAN TALENT MANAGEMENT AND INSTITUTIONAL PERFORMANCE OF “THE BROTHERHOOD” COMPANY, GUAYAQUIL CANTON, YEAR 2026.

Autor:

José David Valarezo Salavarría

Tutor:

Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, Mgt.

Abstract

This research analyzes human talent management and institutional performance at The Brotherhood company, located in Guayaquil Canton, during 2026. The study arises from the need to strengthen the formalization and standardization of processes related to recruitment, selection, induction, training, performance evaluation, and employee retention, as well as the monitoring of objectives, productivity, resources, and service quality. The objective was to analyze human talent management and institutional performance as a basis for designing an improvement proposal. The research followed a quantitative approach, with a non-experimental and cross-sectional design, a descriptive scope, and a propositional component, applying the analytical-synthetic method. The population consisted of 57 employees, and a non-probabilistic convenience sample of 30 workers was selected. Data were collected through a structured survey using a Likert scale, validated through expert judgment, and processed using frequencies and percentages in IBM SPSS Statistics. The results revealed the existence of human talent management practices and mechanisms related to institutional performance; however, these practices show different levels of formalization and application. The main needs identified included the standardization of recruitment, induction, training, and evaluation processes; the establishment of objectives and monitoring mechanisms; employee recognition; resource control; and the systematization of service quality. Based on these findings, a model was designed comprising four components: talent incorporation; development, evaluation, and retention; institutional performance management; and service quality and improvement.

Keywords: *Management of human talent, organizational performance, training, productivity.*

Introducción

En el ámbito internacional, la gestión de talento humano se reconoce como una función orientada a atraer, desarrollar, evaluar y conservar personas con conocimientos, capacidades y habilidades alineadas con los objetivos empresariales. Cambiando la idea tradicional centrada únicamente en la contratación y administración del personal, debido a que vincula las competencias de los trabajadores con los resultados alcanzados por la organización. En empresas de servicios, esta relación adquiere especial relevancia porque el colaborador participa directamente en la producción y entrega del servicio al cliente.

En el estudio realizado por Aman-Ullah et al. (2022) en el que estudiaron a 356 directivos de hoteles medianos y pequeños, encontraron que existen relaciones positivas entre los conocimientos, habilidades y capacidades del talento humano, y el desempeño organizacional. Esto indica que estas dos variables son complementarias ya que la primera comprende los procesos de administración y desarrollo del personal, mientras la segunda refleja la consecución de los objetivos, aprovechando al máximo los recursos.

En Latinoamérica, las pequeñas y medianas empresas que se dedican al sector de servicios constituyen importantes fuentes de empleo y desarrollo económico. Sin embargo, debido a su tamaño y estructura, la gestión del talento humano suele estar bajo la responsabilidad de los propietarios o administradores; quienes realizan las actividades de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y seguimiento, de manera simultánea y empírica. Por lo que en este contexto los modelos de gestión deben adaptarse a las capacidades de cada empresa.

Vera-Barbosa y Blanco-Ariza (2019), analizaron las pymes del sector servicios en Barranquilla, identificando modelos que integren la incorporación, desarrollo, evaluación y seguimiento del personal, a través de indicadores como la productividad, clima organizacional y desempeño. Esto demuestra que la gestión del talento humano no son actividades aisladas, sino que funcionan como un sistema que se articula a las necesidades del cargo, las capacidades del personal y los objetivos empresariales.

En Ecuador, la gestión del talento humano tiene una gran relevancia en las organizaciones debido a su relación con la productividad, motivación y el uso de recursos. En las pymes de servicios estos procesos se adaptan a las estructuras limitadas de estas, donde no

existen departamentos definidos y las decisiones son asumidas por el administrador o propietario.

Aspiazu-Sánchez y Esquivel-García (2025) analizaron la gestión del talento humano y la productividad en una institución ecuatoriana con 141 trabajadores, cuyo resultado evidenció una relación positiva entre las variables con un coeficiente de correlación de 0,676. Estos resultados reconocen que existe una relación entre las competencias, capacitaciones, motivación y recursos, con el desempeño de sus colaboradores.

Con respecto al **planteamiento del problema**, en el contexto internacional las empresas enfrentan dificultades cuando los conocimientos, capacidades y habilidades del personal no están alineados con los deberes y tareas del cargo, así como con los objetivos organizacionales. La ausencia de procesos de selección, desarrollo y evaluación genera diferencias en el desarrollo de las actividades labores, limita la capacidad de adaptabilidad y por ende el aprovechamiento del potencial del talento humano.

Los resultados de Aman-Ullah et al. (2022) demostraron que los conocimientos, capacidades y habilidades del talento humano mantienen relaciones directas con el desempeño organizacional. Por ende, cuando estas competencias no son identificadas, ni desarrolladas de manera adecuada las empresas encuentran un desempeño limitado constante. El problema no es el disponer de colaboradores, sino de gestionar de manera adecuada sus capacidades de acuerdo con las necesidades de la empresa.

América Latina no es la excepción, las pymes presentan el desafío en la formalización de la gestión del talento humano que no exceda la capacidad de sus recursos. Esto se traduce en una selección sin perfiles definidos, capacitaciones nulas o solo por cumplimiento, y evaluaciones que carecen de indicadores que realmente midan el progreso del talento humano. Estas condiciones complican el diagnóstico para los propietarios o administradores, evitando que corrijan deficiencias.

Vera-Barbosa y Blanco-Ariza (2019) identificaron además que las pymes de servicios tienen la necesidad de establecer competencias, manuales, planes de desarrollo, mecanismos de evaluación e indicadores que midan la productividad, el clima organizacional y el desempeño. Esta necesidad de diseñar un modelo evidencia que las prácticas aisladas resultan insuficientes para resolver el problema.

En Ecuador estos limitadores en la gestión del talento humano se traducen en falta de capacitación, sobreexplotación, aprovechamiento insuficiente de competencias, baja motivación y ausencia de controles. Esto afecta la capacidad de las organizaciones en la toma de decisiones respecto a la productividad y calidad.

Aspiazu-Sánchez y Esquivel-García (2025) encontraron que el 63,12 % de los trabajadores estudiados calificó la capacitación en un nivel bajo, mientras que la gestión general del talento humano y la productividad se concentraron principalmente en niveles medios. Este estudio también identificó dificultades vinculadas con la motivación, las competencias y el manejo estandarizado de indicadores. Y aunque los resultados corresponden a una institución pública, muestran que en el contexto ecuatoriano persisten debilidades en procesos que también son pertinentes para las organizaciones privadas de servicios.

La empresa The Brotherhood no es ajena a esta realidad, ya que tiene una limitada formalización de los procesos de la gestión del talento humano. El diagnóstico inicial de la dinámica empresarial permite advertir que requieren procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación, que sean claros; así como mecanismos que ayuden al seguimiento del cumplimiento de objetivos, productividad, satisfacción y atención al cliente. Por ello es imperativo el diagnóstico de la gestión del talento humano y el desempeño de la organización, para que con los hallazgos se diseñe una propuesta ajustada a las necesidades de la empresa.

A partir de la problemática expuesta, se formula la siguiente **pregunta general**:

¿Cuál es la situación de la gestión del talento humano y del desempeño institucional de la empresa The Brotherhood, cantón Guayaquil, año 2026?

A través de la sistematización del problema, los siguientes problemas específicos son:

- ¿Cómo se desarrollan los procesos de gestión del talento humano en la empresa The Brotherhood?
- ¿Cuáles son las principales limitaciones internas observadas en los mecanismos de seguimiento del desempeño institucional de la empresa The Brotherhood?

- ¿Qué componentes debe integrar un modelo de gestión del talento humano orientado al fortalecimiento del desempeño institucional de la empresa The Brotherhood?

A continuación, el **objetivo general** consiste en:

Analizar la gestión del talento humano y el desempeño institucional de la empresa The Brotherhood, cantón Guayaquil, año 2026, como fundamento para el diseño de una propuesta de mejora.

Para el cumplimiento de dicho objetivo, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Diagnosticar los procesos de gestión del talento humano desarrollados en la empresa The Brotherhood.
- Describir las principales limitaciones internas observadas en los mecanismos de seguimiento del desempeño institucional de la empresa The Brotherhood.
- Proponer un modelo de gestión del talento humano orientado al fortalecimiento del desempeño institucional de la empresa The Brotherhood.

La presente investigación se **justifica teóricamente** al integrar la gestión del talento humano con el análisis del desempeño institucional en una microempresa del sector de servicios. La literatura científica ha evidenciado que los conocimientos, habilidades y capacidades de los colaboradores están relacionados con el desempeño organizacional. No obstante, varios de estos estudios se realizaron en organizaciones públicas, hospitales o grandes empresas. Por lo que el presente trabajo busca evidenciar la contextualización de las variables, pero aplicada a una pequeña empresa de servicios personales como lo es una barbería, identificando como son sus procesos y limitaciones desde la perspectiva de los colaboradores.

Metodológicamente, el trabajo aporta un marco de análisis y evaluación contextualizado a la realidad de las micro y pequeñas empresas. Al estructurar el estudio de estas teorías en un negocio local, se genera un precedente que servirá como herramienta o guía base para que otras organizaciones del sector servicios en Ecuador puedan diagnosticar, formalizar y optimizar la gestión de su personal bajo parámetros académicos comprobados.

Por otra parte, la **justificación práctica** de esta investigación radica en que el diagnóstico permitirá identificar las necesidades en el proceso de gestión del talento humano que requieren formalización y áreas de desempeño que precisan mayor seguimiento. Con base a los resultados la empresa tendrá lineamientos para sus procesos de reclutamiento y selección, desarrollo y evaluación del personal con la finalidad de fortalecer la retención. Los beneficiarios serán los propietarios porque contarán con información que orienten su toma de decisiones; mientras que los trabajadores obtendrán procesos claros, oportunidades de desarrollo profesional, retroalimentación y motivación. De manera indirecta también se benefician los clientes al recibir una atención más uniforme y organizada.

Asimismo, la propuesta constituye un aporte de valor para la universidad al vincular la academia con el sector productivo real, sirviendo a su vez como una base de consulta práctica para futuros investigadores interesados en el tema, como referencia para empresas de servicios que requieran de lineamientos formales de gestión del talento humano.

A través de la presente investigación, se **defiende la idea** que el diseño de un modelo de gestión del talento humano proporcionará lineamientos para formalizar los procesos del personal y orientar el fortalecimiento del desempeño institucional de The Brotherhood.

El **mapeo** de la presente investigación está compuesto de la siguiente forma:

Capítulo 1, comprende la revisión literaria en el cual se estudiaron trabajos previos cuyo enfoque tiene relación con la gestión del talento humano y el desempeño institucional, con el objetivo de recopilar información relevante. De igual modo, incluye el análisis de las variables a través del desarrollo de conceptos y dimensiones, tales como la incorporación del talento y la productividad institucional, y los fundamentos legales que norman el contexto del problema.

Capítulo 2 detalla el marco metodológico en el que se basó el estudio. Abarca un enfoque netamente cuantitativo, un alcance descriptivo con componente propositivo y el uso del método analítico-sintético. La población objeto de estudio son los colaboradores de la empresa The Brotherhood, y se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, conformado por una muestra de 30 trabajadores a los cuales se tuvo acceso. Además, incluye la técnica, el instrumento utilizado y su respectiva validación.

Capítulo 3, aborda el análisis y tratamiento de los datos obtenidos con la aplicación de los instrumentos durante el desarrollo de la investigación. A partir de aquello, se realizó la discusión de los resultados más relevantes junto con el contraste de los artículos científicos de la revisión literaria; finalmente, se plantea la propuesta del modelo de gestión del talento humano, las conclusiones y las recomendaciones para futuras investigaciones.

Capítulo I

Marco Referencial

Revisión de la literatura

Vilcape et al. (2024), en el estudio titulado *“Correlación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en asociaciones sociales privadas de Lima Metropolitana”*, desarrollado en Perú, se analizó la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en organizaciones sociales privadas. Esta investigación tuvo como objetivo determinar la correlación entre ambas variables, considerando que los procesos relacionados con selección, contratación, capacitación, reconocimiento y trabajo en equipo pueden asociarse con la manera en que los colaboradores desarrollan sus actividades. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, con un alcance correlacional y de diseño transversal. La población estuvo constituida por trabajadores de tres asociaciones privadas de Lima Metropolitana, con una muestra empleada de 157 colaboradores. Los datos se recolectaron mediante encuestas y, se procesó con SPSS y el coeficiente Rho de Spearman.

Como principal resultado determinaron una correlación positiva moderada entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral ($Rho = 0,299$; $p < 0,05$). Respecto al proceso de selección y contratación, el 61,1 % de los participantes calificó la dimensión como regular y el 35,7 % como buena, evidenciándose oportunidades de mejora. Asimismo, el reconocimiento, el trabajo en equipo, la capacitación y el fortalecimiento de la autoestima fueron identificados como prácticas relevantes asociadas con el desempeño de los trabajadores. Finalmente se concluyó que existe una relación significativa entre ambas variables y señalaron que el fortalecimiento de los procesos de administración del personal contribuye al rendimiento de los colaboradores.

Esta investigación sustenta la necesidad de analizar de manera conjunta la gestión del talento humano y el desempeño; además, respalda indicadores de selección, capacitación, reconocimiento y cumplimiento que pueden contextualizarse en la empresa The Brotherhood.

Por su parte Wani y Ganaie (2024) en su investigación denominada *“Investigating the role of human resource management practices on employee performance through PLS-SEM approach: a case study of academic libraries in India”*, estudiaron las prácticas de gestión de talento humano y su asociación con el desempeño de los trabajadores en bibliotecas académicas

de India, con el objetivo de examinar si las prácticas implementadas en la administración del talento humano mantenían una relación significativa con el desempeño de los empleados. La investigación fue con un enfoque cuantitativo, diseño transversal y muestreo por conveniencia aplicado con una muestra de 163 participantes; además, se empleó un modelamiento de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales para comprobar empíricamente las relaciones planteadas.

Como resultado se evidenció una asociación positiva y estadísticamente significativa entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el desempeño de los empleados. El estudio mostró que la existencia de prácticas organizadas de gestión del personal contribuyó favorablemente a diferentes componentes del rendimiento laboral y subrayó la importancia de generar condiciones institucionales que favorezcan el desarrollo y productividad de los trabajadores. Finalmente concluyeron que el desempeño se fortalece cuando se las empresas desarrollan prácticas estructuradas y coherentes con sus necesidades. Esta investigación sirve como evidencia empírica de analizar la gestión del talento humano como un sistema y no como partes independientes, y como esto afecta el desempeño organizacional.

Ludwikowska (2023), en el artículo *“Employee-oriented human resource policy as a factor shaping the influence of servant leadership on job performance”*, publicado en el International Journal of Productivity and Performance Management de Emerald Publishing, examinó el papel que desempeñan las políticas de recursos humanos orientadas a los empleados en la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral. El objetivo consistió específicamente en determinar si una política de recursos humanos centrada en las necesidades de los trabajadores fortalece la relación entre el liderazgo de servicio y el rendimiento de los empleados. Esta investigación fue empírica, con enfoque cuantitativo y recopiló información en 263 organizaciones en Polonia, para ser procesada posteriormente mediante SPSS.

Este estudio demostró que una política de recursos humanos orientada hacia el trabajador puede actuar como variable moderadora y fortalecer la relación entre liderazgo y desempeño laboral. También destacó que el desempeño no depende únicamente de las características individuales del colaborador, sino también del contexto organizacional y de las políticas mediante las cuales la empresa administra, desarrolla y reconoce a su personal. Se concluyó en este estudio que la integración de políticas de recursos humanos con prácticas administrativas y de liderazgo generan un mejor desempeño. Esta investigación aporta

fundamento respecto a que una correcta gestión del talento humano debe ser articulada entre la empresa y los colaboradores; además respalda la necesidad de que el modelo incluya lineamientos formales.

León y Villanueva (2025) en su estudio titulado "Gestión del talento humano y desempeño laboral en una Institución Pública", publicado en la revista Impulso, analizan esta dinámica en el sector estatal. El objetivo de la investigación fue determinar el nivel de relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, así como establecer la relación específica de la calidad, la eficiencia y la eficacia con el rendimiento de los colaboradores en una institución pública en Perú. La metodología consistió en un estudio de tipo básico, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental. Para la recolección de los datos, se aplicó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario a una muestra conformada por 168 participantes seleccionados a través de un muestreo probabilístico, utilizando el software SPSS para el análisis estadístico.

Los resultados revelaron una correlación positiva alta y altamente significativa ($Rho=0.976$, $p=0.00$) entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Asimismo, se encontraron fuertes vínculos positivos con la calidad, la eficiencia y la eficacia, evidenciando que una gran proporción de los colaboradores percibe niveles medios y altos en la aplicación de estas variables dentro de la institución. Se concluyó que las buenas prácticas en la gestión del talento humano contribuyen de manera directa y positiva al fortalecimiento del desempeño laboral, confirmando que la optimización de estas dimensiones es un factor determinante y un pilar esencial para alcanzar los objetivos organizacionales en las entidades públicas.

Espinoza Beltrán y Cachipundo Vásquez (2024), en el artículo *"El Sistema Integrado de Administración del Talento Humano, un enfoque en el Sector Público Ecuatoriano"*, publicado en la revista PODIUM, analizaron la estructura y evolución de la administración del talento humano en Ecuador. La metodología empleada fue de diseño documental, con un enfoque descriptivo-exploratorio; por ende, no se trabajó con población, ni muestra. Pero si se analizaron la Ley Orgánica del Servicio Público, normativa relacionada, documentación histórica y artículos científicos vinculados con la administración del talento humano en Ecuador. El análisis se concentró en componentes como planificación del talento humano, clasificación de puestos, reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y salud ocupacional.

Los hallazgos mostraron que en Ecuador la gestión del talento humano posee una estructura integrada que supera la administración aislada de trabajadores, incorporando diferentes subsistemas que deben relacionarse entre sí. El artículo destaca la planificación, reclutamiento y selección, formación y capacitación, evaluación del desempeño y seguridad ocupacional como componentes necesarios para administrar adecuadamente a las personas dentro de las organizaciones. Se concluyó que conocer la estructura integral del sistema de administración del talento humano es una base necesaria para comprender como funciona y poder mejorar las organizaciones en Ecuador. Este antecedente aporta sustento nacional a la organización de la variable gestión del talento humano y respalda el desarrollo de un modelo bajo una estructura sistemática y coherente.

Tulcanaza-Prieto et al. (2021), en el estudio “*Organizational Culture and Corporate Performance in the Ecuadorian Environment*”, examinaron la relación entre componentes organizacionales y el desempeño corporativo en pequeñas empresas ecuatorianas del sector servicios. Esta investigación se realizó mediante un enfoque cuantitativo a partir del modelo de Denison y otros indicadores de desempeño empresarial. Se analizaron 154 observaciones de estudiantes que trabajaban como empleados o administradores en pymes del sector servicios, procesadas mediante SPSS y, técnicas factoriales y de regresión.

Los resultados evidenciaron una relación positiva entre los componentes organizacionales y el desempeño empresarial. Entre los principales hallazgos, la participación constituyó uno de los factores de mayor peso en el desempeño, mientras que la capacitación presentó la asociación positiva más elevada con los elementos organizacionales estudiados. La investigación incorporó además indicadores vinculados con selección, capacitación, evaluación, remuneración flexible, diseño del trabajo, comunicación, estabilidad, calidad laboral y desempeño individual, grupal y organizacional. Finalmente, los autores llegaron a la conclusión que el desempeño de las empresas ecuatorianas de servicios se relaciona de manera directa con la forma de sus procesos internos y de gestión del talento humano, destacando la capacitación. Esto evidencia la necesidad de análisis del contexto de pymes del sector de servicios y permite fundamentar teóricamente algunos indicadores como capacitación, evaluación, estabilidad, cumplimiento, productividad y desempeño organizacional.

Loor et al., (2025) en su estudio titulado "*Análisis de la Relación entre Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral del Personal Público de ELEPCO S.A., Agencia La*

Maná", publicado en la revista Estudios y Perspectivas, exponen que la adecuada administración del personal es clave para el éxito organizacional y la calidad del servicio en el sector público. En ese sentido, el objetivo de la investigación fue analizar la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal de dicha agencia, con el fin de identificar debilidades y formular propuestas de mejora continua. La metodología empleada abarcó investigaciones de tipo documental, descriptiva y de campo, utilizando métodos analíticos, inductivos, deductivos y de síntesis. Para la recolección de datos, se aplicaron encuestas basadas en la escala de Likert, observación directa y entrevistas estructuradas a una muestra censal que incluyó a la totalidad de la población de la agencia: 18 empleados, el jefe encargado y el director de talento humano.

Los hallazgos obtenidos revelaron que la institución cuenta con procesos claros de reclutamiento, selección, inducción y capacitación, lo que se refleja en que el 88,9% del personal siente que sus actividades contribuyen a una mayor productividad. No obstante, se evidenciaron debilidades importantes en los programas de motivación; la mitad del personal encuestado (50%) percibe que su esfuerzo no es valorado, destacando la falta de incentivos económicos, políticas de promoción claras y la ausencia de un plan de carrera definido. Se concluye que existe una correlación directa y un vínculo positivo entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la entidad. Sin embargo, para garantizar un rendimiento óptimo y sostenible, es esencial que la organización refuerce sus estrategias implementando políticas formales de reconocimiento y desarrollo profesional, apoyadas por un plan estratégico comunicacional que fortalezca el compromiso y la motivación de los trabajadores.

Velásquez (2026) en su estudio titulado "Gestión de talento humano y desempeño laboral" publicado en la revista Desafío Organizacional, expone que la administración efectiva del personal es un pilar fundamental para el éxito y la competitividad de las organizaciones en el escenario contemporáneo. En este sentido, el objetivo de la investigación fue analizar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del Hospital Napoleón Dávila Córdova del cantón Chone, evaluando su incidencia en los resultados individuales e institucionales. La metodología empleada se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, utilizando los métodos inductivo, deductivo y analítico-sintético. Para la recolección de los datos, se aplicó una encuesta estructurada de forma digital a una muestra representativa de 237 empleados de la institución de salud, procesando la información

posteriormente a través del software estadístico SPSS para garantizar su validez y confiabilidad.

Los hallazgos obtenidos evidenciaron que la percepción de los empleados respecto a la gestión del talento humano es predominantemente positiva, con un 73,3% de los encuestados que valoran favorablemente las prácticas implementadas. Asimismo, el 87,5% consideró que el proceso de evaluación del desempeño se desarrolla de manera adecuada, destacándose la importancia de habilidades como el trabajo en equipo, liderazgo y comunicación, aunque también se identificaron debilidades en procesos específicos como la motivación y las oportunidades de desarrollo profesional interno. Se concluye que existe una relación significativa y directa entre una adecuada gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores. La institución evidencia un entorno laboral que valora el potencial de sus empleados, demostrando que alinear las estrategias de gestión del personal fortalece el clima organizacional e impulsa la eficiencia institucional.

Desarrollo de teorías y conceptos

Gestión del Talento Humano

Armstrong y Taylor (2020) señalan que la gestión del talento humano integra políticas y prácticas relacionadas con la incorporación, desarrollo, evaluación, compensación y relaciones laborales del personal, procurando que estas contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para la presente investigación, la gestión del talento humano comprende los procesos que The Brotherhood aplica para incorporar, desarrollar, evaluar y mantener a sus colaboradores. Su análisis permitirá identificar cómo la empresa administra a su personal, aun sin contar con un departamento formal especializado.

Incorporación del talento humano

Según Armstrong y Taylor (2020), la incorporación del talento humano comprende los procesos orientados a identificar las necesidades de personal, atraer candidatos y seleccionar a

quienes presenten mejores condiciones para ocupar los puestos disponibles dentro de la organización.

Para esta investigación, la incorporación del talento humano se entiende como las actividades que The Brotherhood realiza para atraer, seleccionar e integrar a nuevos colaboradores. Esta dimensión será analizada mediante el reclutamiento, la selección del personal y la inducción e integración.

Reclutamiento

Breaugh (2008) define el reclutamiento como el conjunto de acciones que desarrolla una organización para atraer candidatos a una vacante, considerando aspectos como las fuentes utilizadas, los métodos de búsqueda y la información comunicada a los aspirantes.

Para esta investigación, el reclutamiento comprende las acciones que The Brotherhood emplea para localizar y atraer posibles candidatos cuando existe una vacante, mediante recomendaciones, redes sociales, anuncios u otros canales de búsqueda.

Selección del personal

Schmidt y Hunter (1998) sostienen que la selección del personal es más efectiva cuando se apoya en procedimientos estructurados que permiten evaluar de forma sistemática las capacidades de los candidatos y estimar su posible desempeño en el puesto.

Para esta investigación, la selección del personal comprende el proceso mediante el cual The Brotherhood compara las características de los aspirantes con los requisitos del cargo, considerando criterios como antecedentes, entrevistas, pruebas prácticas u otros elementos que orienten la decisión de contratación.

Inducción e integración

Van Maanen y Schein (1979) explican que la socialización organizacional permite que los nuevos trabajadores adquieran conocimientos, conductas y valores necesarios para comprender sus funciones y adaptarse al entorno de trabajo.

Para esta investigación, la inducción e integración comprende las acciones mediante las cuales The Brotherhood orienta al nuevo colaborador sobre sus funciones, normas, forma de trabajo, higiene y relación con el equipo, facilitando su adaptación a la empresa.

Desarrollo y permanencia del talento humano

Armstrong y Taylor (2020) señalan que la gestión del personal también comprende acciones orientadas al aprendizaje, desarrollo, evaluación del desempeño y fortalecimiento de las relaciones laborales, con el propósito de mejorar las capacidades de los trabajadores.

Para esta investigación, el desarrollo y permanencia del talento humano comprende las acciones que The Brotherhood realiza para fortalecer las capacidades de sus colaboradores, evaluar su desempeño y favorecer su permanencia en la empresa. Esta dimensión se analizará mediante capacitación, evaluación del desempeño y retención del personal.

Capacitación

Noe (2010) señala que la gestión de la capacitación comprende actividades planificadas orientadas a desarrollar conocimientos, habilidades y comportamientos que puedan aplicarse de manera efectiva en el trabajo.

Para esta investigación, la capacitación se entiende como las acciones que The Brotherhood realiza para fortalecer y actualizar las capacidades técnicas y de servicio de sus colaboradores, incluyendo aspectos como técnicas de trabajo, higiene, atención al cliente y uso adecuado de productos.

Evaluación de desempeño

Aguinis (2013) define la gestión del desempeño como un proceso sistemático que permite medir, desarrollar y orientar el rendimiento de los trabajadores de acuerdo con los objetivos de la organización.

Para esta investigación, la evaluación y retroalimentación del desempeño comprende las acciones mediante las cuales The Brotherhood analiza el cumplimiento de las funciones de sus colaboradores y brinda retroalimentación sobre los aspectos que deben mantenerse o mejorarse.

Retención del personal

Mitchell et al. (2001) explican que la permanencia de los trabajadores se relaciona con los vínculos que mantienen en la organización, su compatibilidad con el entorno laboral y las posibles pérdidas asociadas con abandonar el empleo.

Para esta investigación, la retención del personal comprende las condiciones y prácticas que The Brotherhood aplica para favorecer la continuidad de sus colaboradores, considerando aspectos como reconocimiento, ambiente laboral, aprendizaje, relaciones internas y condiciones de trabajo.

Desempeño Institucional

Richard et al. (2009) señalan que el desempeño organizacional es un concepto multidimensional que debe analizarse mediante distintos indicadores, de acuerdo con las características y objetivos de cada organización.

Para esta investigación, el desempeño institucional comprende la manera en que The Brotherhood desarrolla sus actividades y obtiene resultados, considerando el cumplimiento de objetivos, la productividad, el uso de recursos y la calidad del servicio.

Productividad Institucional

La OECD (2001) define la productividad como la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados, señalando que su medición puede variar según los objetivos, insumos y resultados considerados.

Para esta investigación, la productividad institucional comprende la capacidad de The Brotherhood para utilizar adecuadamente sus recursos y el trabajo disponible en función de los resultados esperados. Esta dimensión se analizará mediante el cumplimiento de objetivos, la productividad laboral y el uso eficiente de recursos.

Cumplimiento de objetivos

Drucker (1955) plantea que la administración requiere establecer objetivos claros que orienten las actividades y permitan evaluar posteriormente los resultados alcanzados.

Para esta investigación, la gestión y seguimiento de objetivos se refiere al grado en que los colaboradores de The Brotherhood conocen las metas de la empresa y orientan sus actividades hacia su logro, considerando también la existencia de mecanismos básicos de seguimiento.

Productividad laboral

La OECD (2001) explica que la productividad laboral relaciona los resultados obtenidos con la cantidad de trabajo utilizada, considerando las características propias de cada actividad.

Para esta investigación, la medición de la productividad laboral comprende los criterios y mecanismos utilizados por The Brotherhood para valorar el desempeño productivo de sus colaboradores, considerando cantidad de atenciones, aprovechamiento del tiempo, calidad del servicio y comparación con metas establecidas.

Uso eficiente de recursos

Farrell (1957) relaciona la eficiencia con la capacidad de obtener resultados utilizando adecuadamente los recursos disponibles y evitando desperdicios innecesarios.

Para esta investigación, el control y uso eficiente de recursos comprende la manera en que The Brotherhood administra materiales, herramientas, equipos, productos y tiempo de trabajo, procurando reducir pérdidas y aprovechar adecuadamente los recursos disponibles.

Calidad del servicio

Parasuraman et al. (1985) explican que la calidad del servicio depende de la correspondencia entre las expectativas de los usuarios y el servicio percibido, considerando aspectos como confiabilidad, seguridad, empatía y capacidad de respuesta.

Para esta investigación, la calidad del servicio comprende la capacidad de The Brotherhood para atender adecuadamente las necesidades de sus usuarios y gestionar posibles deficiencias, considerando mecanismos relacionados con satisfacción, reclamos y tiempos de respuesta.

Satisfacción del cliente

Oliver (1980) explica que la satisfacción del cliente surge de comparar las expectativas previas del consumidor con la experiencia obtenida después de recibir un producto o servicio.

Para esta investigación, los mecanismos de seguimiento de la satisfacción del cliente comprenden las prácticas que The Brotherhood utiliza para conocer si sus servicios responden a las expectativas de los usuarios, considerando la percepción de los trabajadores sobre las prácticas de retroalimentación existentes.

Reclamos recibidos

Tax et al. (1998) señalan que la gestión de reclamos influye en la percepción del cliente, ya que este valora tanto la solución obtenida como el procedimiento y el trato recibido durante la atención de su queja.

Para esta investigación, la gestión de reclamos comprende los procedimientos que aplica la empresa The Brotherhood para recibir, registrar, analizar y atender las inconformidades de sus clientes recurrentes y mejorar el servicio.

Tiempo de respuesta

Parasuraman et al. (1985) señalan que la gestión del tiempo de respuesta se relaciona con la disposición para atender a los clientes de manera oportuna, considerando la rapidez como un componente importante de la calidad del servicio.

Para esta investigación, la gestión del tiempo de respuesta comprende la oportunidad con la que The Brotherhood atiende solicitudes, reclamos o inconvenientes de sus clientes, considerando si existen criterios establecidos para responder y resolver estas situaciones.

Fundamentos legales

Constitución de la República del Ecuador

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas

trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, 2008)

Art. 66.- Se reconoce y garantizará a las personas:

15. El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.

17. El derecho a la libertad de trabajo. Nadie será obligado a realizar un trabajo gratuito o forzoso, salvo los casos que determine la ley. (CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, 2008)

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.

2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.

3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.

4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.

5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

7. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.

10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos. (CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, 2008)

Esta normativa constitucional constituye la base rectora para la presente investigación, ya que establece los derechos fundamentales de los trabajadores, tales como la remuneración justa, un ambiente de trabajo seguro y el respeto a la dignidad humana. En el contexto de la empresa The Brotherhood, proponer un modelo de gestión del talento humano exige el cumplimiento estricto de estos principios para formalizar las condiciones laborales de sus colaboradores. Garantizar estos derechos es el paso fundamental para mejorar el clima laboral, fomentar la retención del personal y, de manera consecuente, elevar el desempeño institucional de la organización.

Código del Trabajo

Art. 1.- Ámbito de este Código. - Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo. - El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 8.- Contrato individual. - Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre. (CODIGO DE TRABAJO , 2020)

Las disposiciones del Código del Trabajo son esenciales para esta investigación debido a que regulan formalmente la relación de dependencia entre el empleador y el trabajador. Considerando que el diagnóstico previo evidenció prácticas informales en los procesos de selección y contratación, la aplicación de esta ley permitirá a la empresa estructurar adecuadamente los contratos individuales de trabajo, delimitando responsabilidades, derechos y obligaciones. Esta formalización legal resulta indispensable para mitigar la alta rotación del personal y consolidar una gestión del talento humano que brinde estabilidad y seguridad a los barberos y administrativos.

Ley Orgánica de Seguridad Social

Art. 4.- RECURSOS DEL SEGURO GENERAL OBLIGATORIO: Las prestaciones del Seguro General Obligatorio se financiarán con los siguientes recursos:

- a. La aportación individual obligatoria de los afiliados, para cada seguro; b*
- b. La aportación patronal obligatoria de los empleadores, privados y públicos, para cada seguro, cuando los afiliados sean trabajadores sujetos al Código del Trabajo;*
- c. La aportación patronal obligatoria de los empleadores públicos, para cada seguro, cuando los afiliados sean servidores sujetos a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa;*
- d. La contribución financiera obligatoria del Estado, para cada seguro, en los casos que señala esta Ley;*
- e. Las reservas técnicas del régimen de jubilación por solidaridad intergeneracional;*
- f. Los saldos de las cuentas individuales de los afiliados al régimen de jubilación por ahorro individual obligatorio. (Ley Orgánica de Seguridad Social, 2011)*

La obligatoriedad de afiliación y aportación al sistema de seguridad social se relaciona directamente con las estrategias de retención y bienestar del talento humano planteadas en el estudio. Para que la propuesta de mejora en The Brotherhood sea efectiva e integral, la organización debe garantizar el cumplimiento de estas obligaciones patronales. Proveer seguridad social no solo asegura el apego a la normativa vigente, sino que actúa como un factor motivacional primordial que brinda tranquilidad a los empleados, incrementando su nivel de compromiso, lealtad y productividad dentro del establecimiento.

Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación

Art. 2.- Objetivos de la ley. - Son objetivos de esta Ley los siguientes:

- a) Crear un marco interinstitucional que permita definir una política de Estado que fomenta el desarrollo del emprendimiento y la innovación;*
- b) Facilitar la creación, operación y liquidación de emprendimientos;*
- c) Fomentar la eficiencia y competitividad de emprendedores;*

e) Fortalecer la interacción y sinergia entre el sistema educativo y actores públicos, privados, de economía mixta, popular y solidaria, cooperativista, asociativa, comunitaria y artesanal del sistema productivo nacional; y,

f) Impulsar la innovación en el desarrollo productivo. (LEY ORGÁNICA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN, 2020)

Al ser The Brotherhood un negocio inmerso en el competitivo mercado de servicios estéticos y cuidado personal en Guayaquil, esta ley resulta pertinente al fomentar la eficiencia, competitividad e innovación. La vinculación radica en que la implementación de un modelo de gestión del talento humano estructurado - que abarca la capacitación continua, evaluación por competencias e incentivos - se constituye como una herramienta directa para impulsar la innovación operativa y elevar la calidad del servicio. De esta forma, se alinea el desarrollo del capital humano interno con los objetivos de crecimiento y modernización productiva que persigue la normativa nacional.

Capítulo II

Metodología

Diseño de la investigación

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) el diseño de investigación es la forma mediante la cual se obtiene la información requerida para responder al problema de investigación. Dentro del enfoque cuantitativo, los diseños no experimentales se caracterizan por no manipular variables, sino que se las estudia en su contexto natural. Asimismo, el diseño transversal permite recolectar información en un tiempo determinado para realizar la descripción de las características de las variables analizadas.

Con base a lo anterior, la presente investigación se desarrolló mediante un diseño no experimental y de corte transversal, debido a que las variables de gestión del talento humano y el desempeño institucional fueron analizadas sin manipular sus condiciones dentro de la organización The Brotherhood. Además, la información se recopiló durante un periodo determinado, obteniendo el diagnóstico de las variables con sus respectivas dimensiones e indicadores plasmados en la matriz.

Enfoque

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) indican que el enfoque cuantitativo se desarrolla de manera secuencial y sistemática, donde las variables se delimitan conceptualmente y se recopilan los datos con instrumentos estructurados, para posteriormente ser analizados numéricamente para responder a las preguntas y objetivos planteados.

Este estudio adoptó el enfoque cuantitativo, debido a que la información sobre la gestión del talento humano y desempeño institucional se obtuvo mediante un cuestionario estructurado, para ser procesado empleando frecuencias y porcentajes. Además, que contribuyo a la recolección de información de un gran grupo de participantes en un determinado momento. Este enfoque permitió mediante las respuestas cuantitativas describir las respuestas de los colaboradores respecto a los procesos de incorporación, desarrollo y permanencia; así como también sobre productividad y calidad.

Alcance

Descriptivo

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señalan que estos estudios descriptivos tienen como finalidad especificar propiedades y características relevantes del fenómeno o población estudiados. En este alcance no se busca demostrar por qué sucede, sino cómo se manifiestan las características del objeto de estudio.

En esta investigación, el componente descriptivo permitió diagnosticar cómo se realizan los procesos de gestión de talento humano y el desempeño institucional de la empresa The Brotherhood. De esta forma se describieron las prácticas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación y retención del personal; así como el cumplimiento de objetivos, uso de recursos, productividad laboral, satisfacción del cliente y manejo de conflicto, de una manera que no pretenda demostrar relaciones causales.

Propositivo

Hurtado de Barrera (2010) desarrolla la investigación proyectiva como aquella orientada a formular planes, programas, modelos o propuestas destinadas a responder a una necesidad práctica identificada previamente mediante un proceso investigativo. En esta perspectiva, la propuesta no surge de manera arbitraria, sino que se fundamenta en un diagnóstico de la situación objeto de estudio. Su obra metodológica incluye específicamente fases predictivas y proyectivas, diseños de investigación y procedimientos para construir alternativas de intervención.

Con esta premisa la investigación agrega el componente propositivo, ya que los resultados del diagnóstico son las bases para diseñar un modelo de gestión del talento humano ajustado a las necesidades de The Brotherhood. Cabe destacar que la investigación no pretende demostrar la efectividad del modelo de manera anticipada, ni mucho menos evaluar los resultados de su implementación; solo se limita al diseño como alternativa de mejora.

Métodos de la investigación

Bernal (2016) explica el método analítico-sintético como un procedimiento mediante el cual el fenómeno estudiado se descompone en sus componentes para examinarlos de manera

individual y posteriormente se integran los elementos analizados con la finalidad de comprender el objeto de estudio de manera conjunta.

En la presente investigación se aplicó el **método analítico-sintético**, considerando que las variables de gestión del talento humano y desempeño institucional se fragmentaron en las dimensiones e indicadores visualizados en la matriz de consistencia, para estudiarlos de manera separada. Posteriormente mediante la síntesis los principales resultados se integraron para construir el diagnóstico general de la organización; de esa manera poder priorizar sus necesidades y con ello fundamentar el modelo propuesto.

Población y muestra

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) consideran que la población corresponde al conjunto de casos que reúnen determinadas características previamente delimitadas y sobre los cuales se desarrolla la investigación. La selección de participantes debe ser coherente con el planteamiento, las unidades de análisis y las posibilidades reales de acceso del investigador.

La **población** objeto de estudio estuvo conformada por los 57 colaboradores entre personal administrativo, barberos, estilistas y colaboradores de atención al cliente, que integran la empresa The Brotherhood en el cantón Guayaquil. Sin embargo, considerando las limitaciones de disponibilidad y participación en el proceso de recolección de datos, se trabajó con una muestra no probabilística por conveniencia, conformada por 30 trabajadores que cumplieron los criterios de inclusión. Debido al carácter no probabilístico, no se pretende realizar una generalización estadística de la totalidad de los trabajadores.

Criterios de inclusión: colaboradores activos de The Brotherhood durante el periodo de recolección de información, que aceptaron participar voluntariamente.

Criterios de exclusión: colaboradores que se encontraban ausentes durante la aplicación, personal recientemente incorporado sin experiencia suficiente para responder sobre los procesos estudiados y trabajadores que decidieron no participar.

Técnicas e instrumentos de investigación

Encuesta

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señalan que la recolección cuantitativa requiere instrumentos vinculados con las variables operacionalizadas, de forma que las respuestas obtenidas puedan transformarse en datos susceptibles de análisis. La utilización de un formato estructurado asegura una recolección de datos masiva, rápida y susceptible de análisis estadístico para cumplir con los objetivos planteados.

Para el proceso de levantamiento de información se aplicó la técnica de la encuesta, porque permitió recopilar información de manera uniforme sobre las percepciones de los colaboradores respecto a las variables de estudio. Esto facilitó identificar como se manifiestan las dimensiones e indicadores establecidos en la matriz.

Cuestionario

El instrumento de recopilación de información fue un cuestionario estructurado elaborado tomando como referencia las variables, dimensiones e indicadores establecidos en la matriz de consistencia y aplicado a los trabajadores. El instrumento fue elaborado en 13 bloques de preguntas, de los cuales 12 estuvieron orientados al diagnóstico de indicadores de gestión del talento humano y desempeño institucional, mientras que uno permitió relacionar los componentes prioritarios para los colaboradores en el desarrollo de un modelo de gestión de talento humano. Estos enunciados tenían formato de respuesta de tipo Likert distribuidos en 5 categorías, lo que permitió registrar el grado de aceptación o reconocimiento de los participantes respecto a las prácticas de talento humano y desempeño dentro de la organización.

No obstante, su finalidad fue diagnosticar, por lo que las respuestas de cada indicador fueron analizadas de manera independiente mediante frecuencias y porcentajes. La administración de este instrumento se llevó a cabo bajo estrictos criterios éticos de investigación; en todo momento se garantizó el anonimato, la privacidad y la confidencialidad absoluta de las respuestas proporcionadas por los trabajadores. Asimismo, se contó con el respectivo consentimiento informado de cada participante, asegurando que los datos recolectados serían tratados con total transparencia y utilizados única y exclusivamente con fines académicos e investigativos.

Validación de instrumentos

Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008) explican que el juicio de expertos constituye un procedimiento utilizado para evaluar la validez de contenido de un instrumento mediante la valoración de especialistas con conocimiento del constructo y/o del proceso metodológico.

Con el propósito de garantizar la validez, pertinencia y rigor académico de los instrumentos de recolección de datos, fueron sometidos a un proceso de validación por juicio de expertos, por parte del docente tutor, el docente especialista y un experto en el tema, quienes analizaron criterios como claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, entre otros. Durante la primera revisión se formularon observaciones relacionadas principalmente con la redacción y precisión de determinados ítems; posteriormente, las correcciones fueron incorporadas y el instrumento se presentó nuevamente para su valoración. Como resultado final, el cuestionario obtuvo el visto bueno para su aplicación.

Confiabilidad

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señalan que la confiabilidad de un instrumento se relaciona con el grado en que su aplicación permite obtener resultados consistentes bajo condiciones equivalentes. Sin embargo, la selección del procedimiento estadístico utilizado para estimarla debe guardar correspondencia con la estructura y finalidad del instrumento.

En la presente investigación el cuestionario se diseñó con una finalidad descriptiva y diagnóstica; por tanto, el instrumento no utilizó una escala unidimensional en la que todos los ítems se pudieran medir mediante una misma puntuación. Debido a que el cuestionario estuvo compuesto de preguntas categóricas independientes orientadas a diferentes indicadores, la calidad del instrumento se sustentó principalmente en la validez de contenido mediante juicio experto, la correspondencia entre cada indicador y la estandarización del proceso de aplicación. Cabe destacar que no se consideró el alfa de Cronbach pese a la utilización de categorías de respuestas de tipo Likert debido a que este presupone un determinado nivel de relación entre los ítems que integran una misma escala.

Recolección y procesamiento de datos

Una vez aplicado el cuestionario, las respuestas fueron ingresadas al software IBM SPSS Statistics, donde se codificaron las categorías del formato tipo Likert con valores de 1 a 5. Posteriormente se calcularon frecuencias absolutas y porcentajes para cada enunciado. Debido al alcance descriptivo de la investigación, no se realizaron pruebas destinadas a comprobar causalidad entre la gestión del talento humano y el desempeño institucional. Luego se realizaron figuras para una mejor representación de los datos y se analizó de acuerdo con las dimensiones e indicadores planteados. Los resultados fueron posteriormente integrados por dimensiones para responder los objetivos específicos y establecer los principales hallazgos que fundamentaron la propuesta.

Capítulo III

Resultados y Discusión

A continuación, se presentan los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos de recolección de datos dirigidos a los colaboradores de la empresa The Brotherhood.

Análisis de los resultados de las encuestas

Cargo:

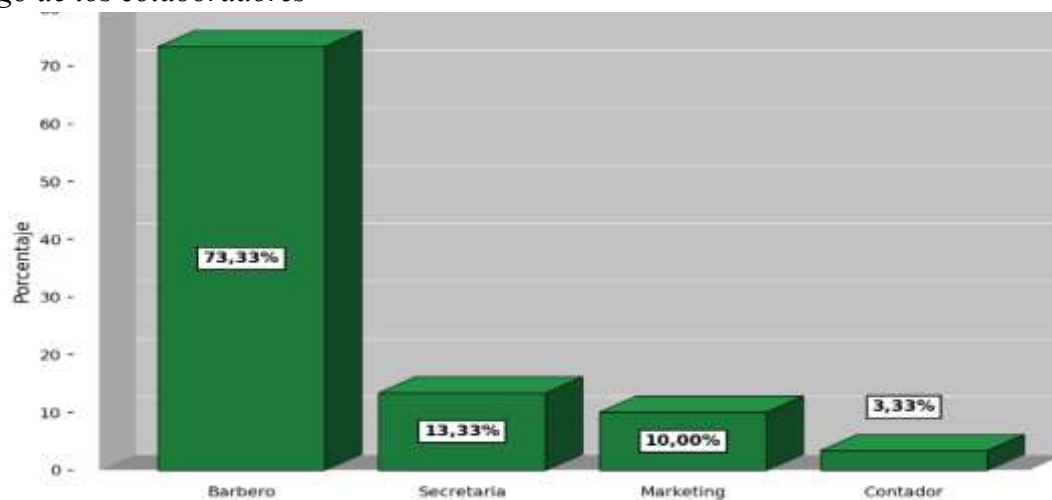
Tabla 1

Cargo de los colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Barbero	22	73.3	73.3	73.3
	Secretaria	4	13.3	13.3	86.7
	Marketing	3	10.0	10.0	96.7
	Contador	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Figura 1

Cargo de los colaboradores



La tabla 1 describió la distribución de los cargos asignados entre los 30 colaboradores, dando resultado de 22 barberos (73,3%), 4 secretarias (13,3%), 3 personas de marketing (10%) y 1 contador (3,3%). Estas cifras confirman que la muestra se estableció en torno al personal operativo, es decir, quienes tienen actividad directa con el cliente.

Tiempo de trabajo en la empresa:

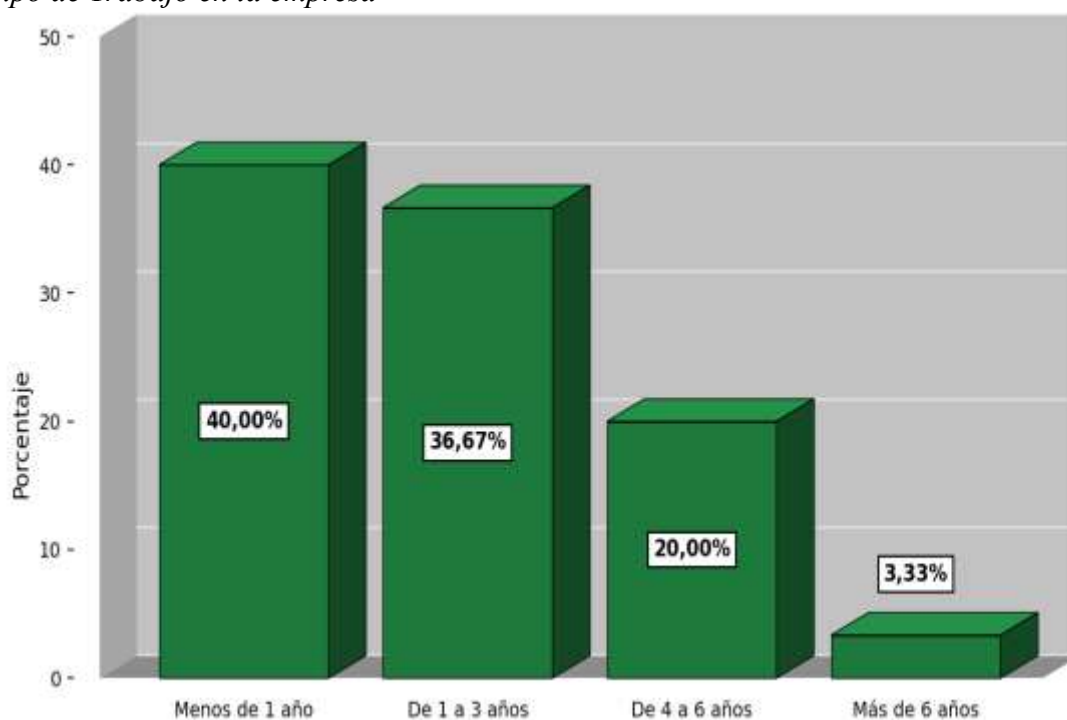
Tabla 2

Tiempo de Trabajo en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 1 año	12	40.0	40.0	40.0
	De 1 a 3 años	11	36.7	36.7	76.7
	De 4 a 6 años	6	20.0	20.0	96.7
	Más de 6 años	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Figura 2

Tiempo de Trabajo en la empresa



Por su parte, la tabla 2 demuestra que el 76,7% de los encuestados tiene predominancia laboral reciente (menor a 3 años), 6 (20%) entre 4 y 6 años, y tan solo 1 (3,3%) más de 6 años. Estos resultados evidencian que el personal requiere de lineamientos o mecanismos que los motiven a permanecer en la empresa.

1. ¿Cómo realiza la empresa la búsqueda y atracción de candidatos cuando necesita cubrir una vacante?

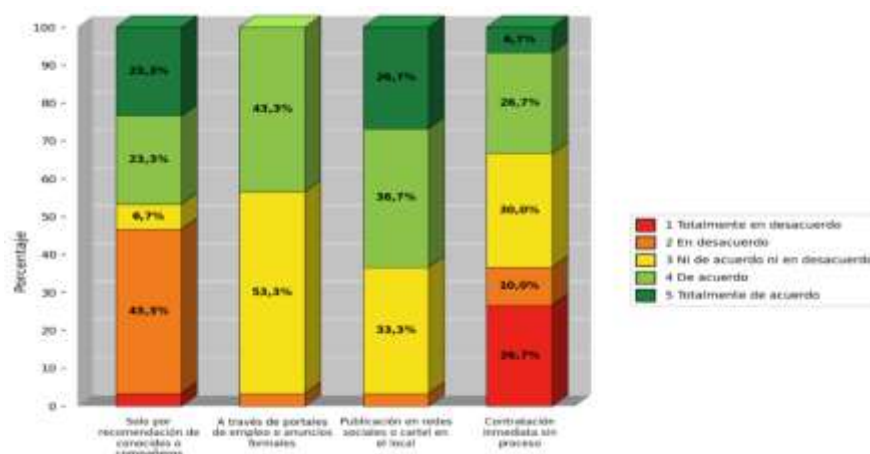
Tabla 3

Búsqueda de Candidatos

	1. Totalmente en desacuerdo		2. En desacuerdo		3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo		4. De acuerdo		5. Totalmente de acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Solo por recomendación de conocidos o compañeros	1	3.3	13	43.3	2	6.7	7	23.3	7	23.3	30	100.0
A través de portales de empleo o anuncios formales	-	-	1	3.3	16	53.3	13	43.3	-	-	30	100.0
Publicación en redes sociales o cartel en el local	-	-	1	3.3	10	33.3	11	36.7	8	26.7	30	100.0
Contratación inmediata sin proceso	8	26.7	3	10.0	9	30.0	8	26.7	2	6.7	30	100.0

Figura 3

Búsqueda de Candidatos



En materia de reclutamiento, la tabla 3 demuestra respuestas dispersas, tratando así la mitad de los encuestados (46,6%) descartó que la organización realice contratos únicamente por la recomendación entre conocidos, pero a su vez afirma que la misma usara portales formales, el 53,3% se mantuvo en una posición neutra al respecto, las redes sociales y los carteles en el local sí tuvieron más acogida, con un 63,4% de respuestas favorables. Algo que si llama la atención fue el ítem que trata sobre contratación inmediata sin proceso, un tercio de los trabajadores (33,3%) confirmó que esto ocurría, por otra parte, otro tercio (36,7%) lo negó. La división misma indica los desacuerdos en procesos aplicados en los colaboradores.

2. ¿Qué criterios y procedimientos se aplican para seleccionar a las personas que ocuparán los diferentes puestos?

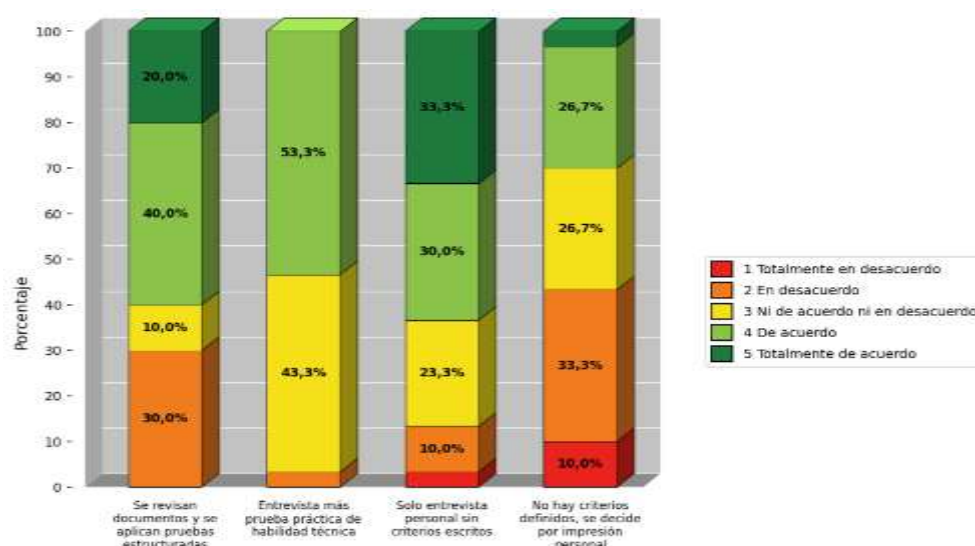
Tabla 4

Criterios y procedimientos

	1. Totalmente en desacuerdo		2. En desacuerdo		3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo		4. De acuerdo		5. Totalmente de acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Se revisan documentos y se aplican pruebas estructuradas	-	-	9	30.0	3	10.0	12	40.0	6	20.0	30	100.0
Entrevista más prueba práctica de habilidad técnica	-	-	1	3.3	13	43.3	16	53.3	-	-	30	100.0
Solo entrevista personal sin criterios escritos	1	3.3	3	10.0	7	23.3	9	30.0	10	33.3	30	100.0
No hay criterios definidos, se decide por impresión personal	3	10.0	10	33.3	8	26.7	8	26.7	1	3.3	30	100.0

Figura 4

Criterios y procedimientos



La tabla 4 abordó el tema de la selección, con un 60% se reconoció de acuerdo con los encuestados que se revisaban documentos y se aplicaban pruebas estructuradas, esto suena razonable hasta que se enfrenta con el 63,3% que afirmó que muchas veces bastaba una entrevista personal sin criterios determinados. La prueba práctica de habilidad técnica se mantuvo con un respaldo del (53,3% de acuerdo), pero la impresión subjetiva seguía presente, ya que el 30% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que no existían criterios definidos y la decisión únicamente dependía del criterio de quien realizaba la entrevista. En pocas palabras, existían procesos formales, pero estos convivían con métodos arbitrarios

3. ¿Cómo se desarrolla el proceso de inducción e integración de los nuevos colaboradores?

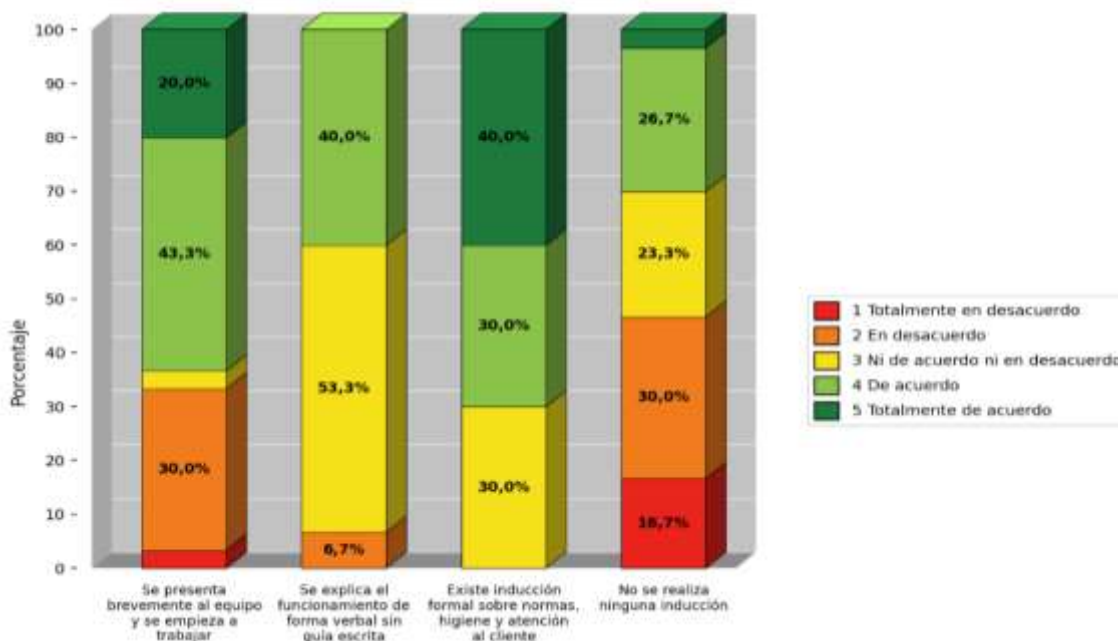
Tabla 5

Proceso de Inducción

	1 Totalmente en desacuerdo		2 En desacuerdo		3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo		4 De acuerdo		5 Totalmente de acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Se presenta brevemente al equipo y se empieza a trabajar	1	3.3	9	30.0	1	3.3	13	43.3	6	20.0	30	100.0
Se explica el funcionamiento de forma verbal sin guía escrita	-	-	2	6.7	16	53.3	12	40.0	-	-	30	100.0
Existe inducción formal sobre normas, higiene y atención al cliente	-	-	-	-	9	30.0	9	30.0	12	40.0	30	100.0
No se realiza ninguna inducción	5	16.7	9	30.0	7	23.3	8	26.7	1	3.3	30	100.0

Figura 5

Proceso de Inducción



Analizando el punto de la inducción, la tabla 5 demuestra una práctica desigual: el 63,3% estuvo de acuerdo con que un colaborador nuevo llegaba, se lo presentaban brevemente al equipo y ya eso era toda la inducción. Por otra parte, el 53,3% se quedó de manera neutral cuando se le preguntó si la explicación de cómo realizar las actividades se realizaba solo de forma verbal, sin guía escrita. De una manera curiosa, el 70% afirmó que sí existía una inducción formal sobre normas, higiene y atención al cliente, chocando con el 46,7% que también dijo que en algunos casos no se realizaba ninguna inducción. La contradicción nunca resulta casual; esto da a entender que la bienvenida dependía de quién estuviera a cargo ese día.

4. ¿Cómo se identifican las necesidades de capacitación y qué acciones se desarrollan para mejorar las competencias de los colaboradores?

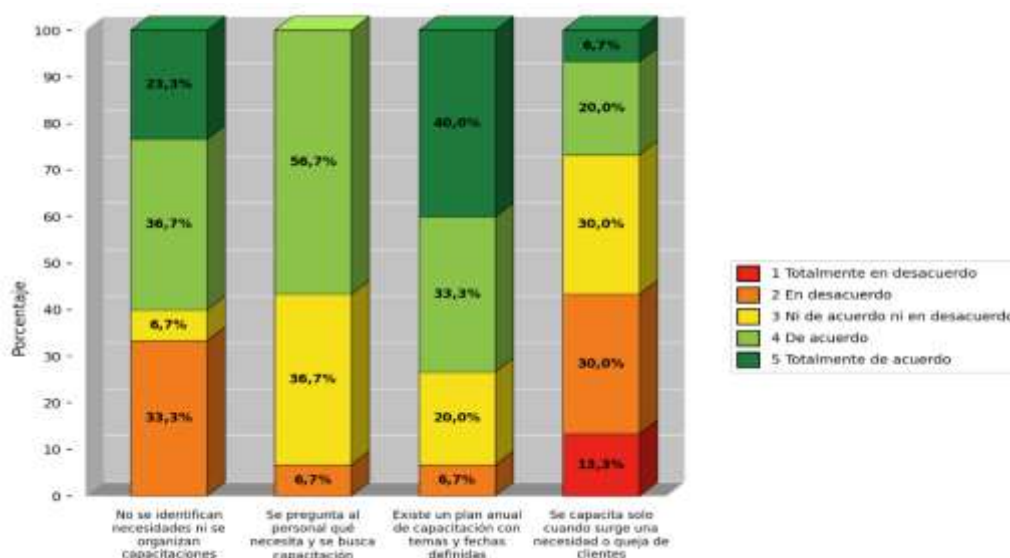
Tabla 6

Identificación de las necesidades

	1 Totalmente en desacuerdo		2 En desacuerdo		3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo		4 De acuerdo		5 Totalmente de acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
No se identifican necesidades ni se organizan capacitaciones	-	-	10	33.3	2	6.7	11	36.7	7	23.3	30	100.0
Se pregunta al personal qué necesita y se busca capacitación	-	-	2	6.7	11	36.7	17	56.7	-	-	30	100.0
Existe un plan anual de capacitación con temas y fechas definidas	-	-	2	6.7	6	20.0	10	33.3	12	40.0	30	100.0
Se capacita solo cuando surge una necesidad o queja de clientes	4	13.3	9	30.0	9	30.0	6	20.0	2	6.7	30	100.0

Figura 6

Identificación de las necesidades



La tabla 6 abarca el tema de la capacitación, el primer dato que se observó fue que el 60% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con que no se identificaban necesidades formativas ni se organizaban capacitaciones planificadas. Dentro de esto, el 56,7% confirmó que se le preguntaba al personal qué necesitaba y se buscaba alguna capacitación o ayuda requerida. El plan anual con temas y fechas definidas obtuvo un 73,3% de aprobación, pero esto se cruza con el 43,3% que afirma que se realizaba una breve charla o capacitación cuando surgía una queja del cliente. La percepción del estudio indica que algunos colaboradores recibían formación y otros no, o que lo que algunos llamaban "plan" otros lo receptaban como una improvisación.

5. ¿Cómo evalúa la empresa el desempeño de los colaboradores y de qué manera se comunican los resultados?

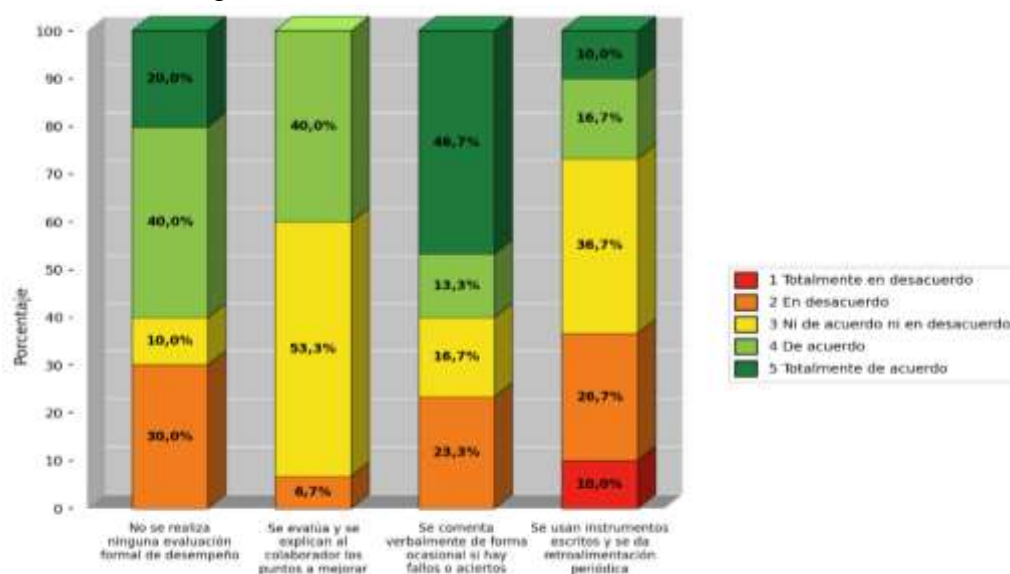
Tabla 7

Evaluación de Desempeño

	1 Totalmente en desacuerdo		2 En desacuerdo		3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo		4 De acuerdo		5 Totalmente de acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
No se realiza ninguna evaluación formal de desempeño	-	-	9	30.0	3	10.0	12	40.0	6	20.0	30	100.0
Se evalúa y se explican al colaborador los puntos a mejorar	-	-	2	6.7	16	53.3	12	40.0	-	-	30	100.0
Se comenta verbalmente de forma ocasional si hay fallos o aciertos	-	-	7	23.3	5	16.7	4	13.3	14	46.7	30	100.0
Se usan instrumentos escritos y se da retroalimentación periódica	3	10.0	8	26.7	11	36.7	5	16.7	3	10.0	30	100.0

Figura 7

Evaluación de Desempeño



De acuerdo al tema acerca de la evaluación, tenemos a la tabla 7 que fue clara con un 60% que estuvo de acuerdo en que no existía una evaluación formal de desempeño, únicamente el seguimiento se hacía a través de comentarios verbales los cuales eran de manera ocasional, A su vez un 46,7% afirman que se mencionan instrumentos escritos y existe una retroalimentación periódica, por otra parte, el 73,4% se inclinó hacia el desacuerdo, lo que resulta algo evidente que la empresa operaba sin registros de desempeño y que todo pasaba por conversaciones informales que no dejaban algún registro oficial.

6. ¿Qué prácticas aplica la empresa para favorecer la permanencia del personal y reducir su salida o rotación?

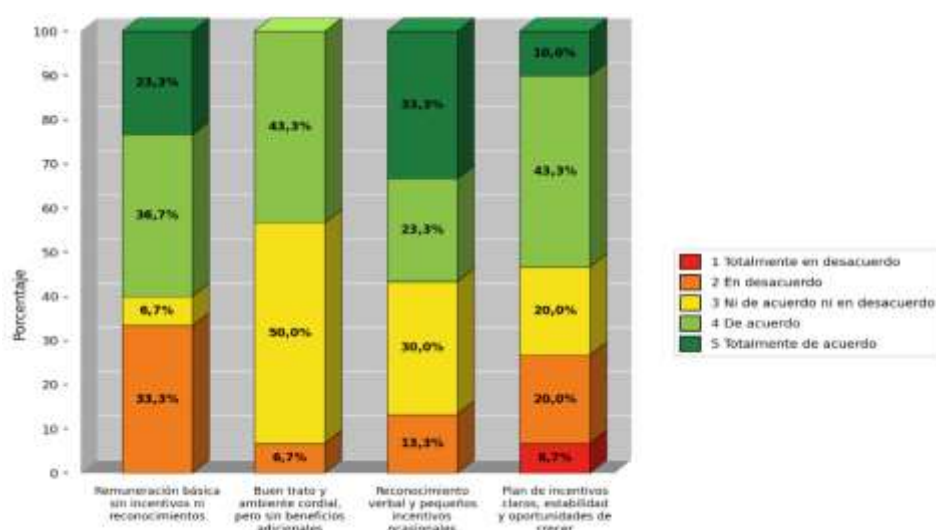
Tabla 8

Prácticas que aplica la empresa

	1 Totalmente en desacuerdo		2 En desacuerdo		3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo		4 De acuerdo		5 Totalmente de acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Remuneración básica sin incentivos ni reconocimientos	-	-	10	33.3	2	6.7	11	36.7	7	23.3	30	100.0
Buen trato y ambiente cordial, pero sin beneficios adicionales	-	-	2	6.7	15	50.0	13	43.3	-	-	30	100.0
Reconocimiento verbal y pequeños incentivos ocasionales	-	-	4	13.3	9	30.0	7	23.3	10	33.3	30	100.0
Plan de incentivos claros, estabilidad y oportunidades de crecer	2	6.7	6	20.0	6	20.0	13	43.3	3	10.0	30	100.0

Figura 8

Prácticas que aplica la empresa



Abarcando al punto de la retención, de acuerdo con la tabla 8, encaminaba más en el trato personal que en políticas estructuradas. El 60% confirmó que la remuneración era básica, no existían incentivos, mucho menos reconocimientos. Por otra parte, el 50% se quedó en entre ambos caminos con respecto al buen ambiente laboral sin beneficios adicionales, con una postura que suele indicar desagrado antes que sentir una excelente satisfacción. El reconocimiento verbal e incentivos ocasionales obtuvieron un 56,6% de respuestas favorables, pero con la relación del plan de incentivos claros, estabilidad y oportunidades de crecimiento apenas alcanzó el 53,3% de aprobación. Demostrando que trabajadores valoraban el clima, pero no veían un progreso dentro de la empresa.

7. ¿Cómo se establecen y supervisan los objetivos asignados a los colaboradores?

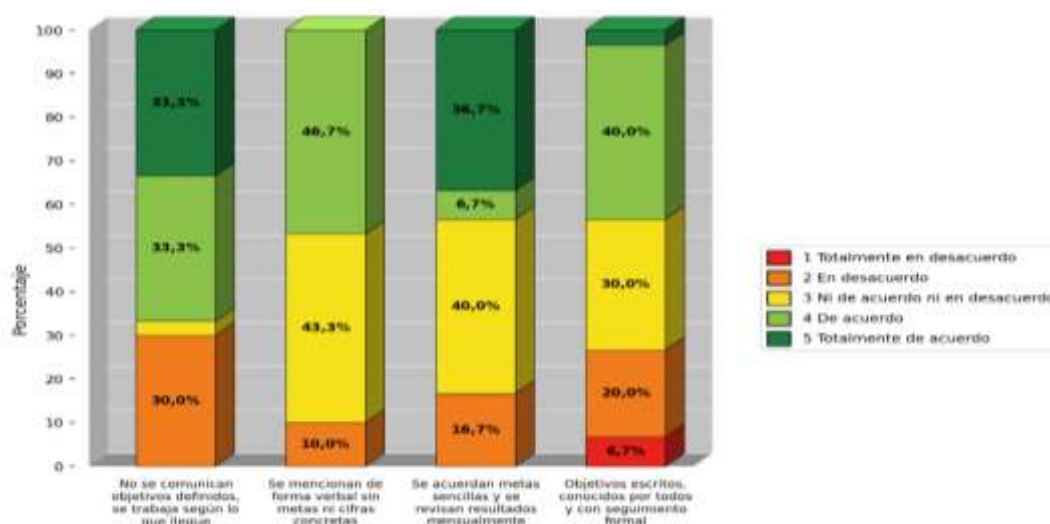
Tabla 9

Supervisión de los asignados

	1 Totalmente en desacuerdo		2 En desacuerdo		3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo		4 De acuerdo		5 Totalmente de acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
No se comunican objetivos definidos, se trabaja según lo que llegue	-	-	9	30.0	1	3.3	10	33.3	10	33.3	30	100.0
Se mencionan de forma verbal sin metas ni cifras concretas	-	-	3	10.0	13	43.3	14	46.7	-	-	30	100.0
Se acuerdan metas sencillas y se revisan resultados mensualmente	-	-	5	16.7	12	40.0	2	6.7	11	36.7	30	100.0
Objetivos escritos, conocidos por todos y con seguimiento formal	2	6.7	6	20.0	9	30.0	12	40.0	1	3.3	30	100.0

Figura 9

Supervisión/objetivos



La tabla 9 expresa la debilidad en la definición sobre los objetivos, ya que dos de cada tres encuestados (66,6%) estuvieron de acuerdo con que no se comunicaban las metas definidas y cada uno trabajaba según lo que llegaba al día. El 43,3% se mantuvo neutral cuando se mencionó que las metas se daban de forma verbal sin cifras concretas. A su vez las metas sencillas con la revisión mensual obtuvieron un 43,4% de respaldo. Por otra parte, los objetivos escritos, conocidos por todos y con seguimiento formal lograron sumar un 43,3% favorable. Esto evidencia una falta de uniformidad en la definición y seguimiento de objetivos, ya que existen prácticas informales con mecanismos de planificación y seguimiento reconocidos por una parte de los colaboradores.

8. ¿Qué criterios utiliza la empresa para evaluar la productividad laboral y qué factores la afectan principalmente?

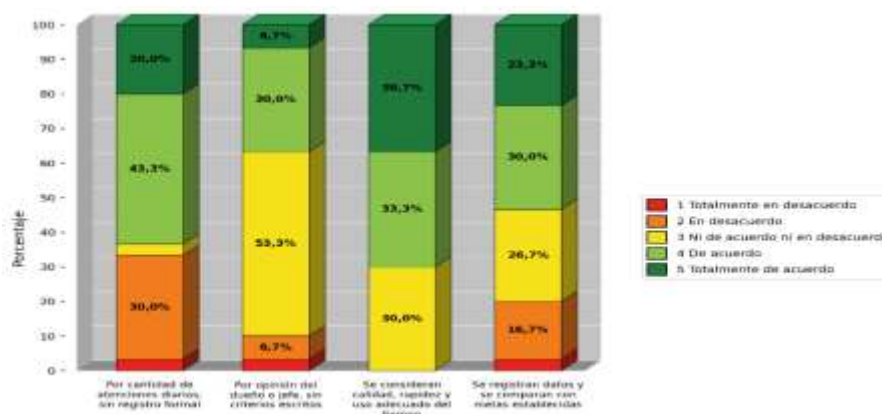
Tabla 10

Criterios para evaluar

	1 Totalmente en desacuerdo		2 En desacuerdo		3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo		4 De acuerdo		5 Totalmente de acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Por cantidad de atenciones diarias, sin registro formal	1	3.3	9	30.0	1	3.3	13	43.3	6	20.0	30	100.0
Por opinión del dueño o jefe, sin criterios escritos	1	3.3	2	6.7	16	53.3	9	30.0	2	6.7	30	100.0
Se consideran calidad, rapidez y uso adecuado del tiempo	-	-	-	-	9	30.0	10	33.3	11	36.7	30	100.0
Se registran datos y se comparan con metas establecidas	1	3.3	5	16.7	8	26.7	9	30.0	7	23.3	30	100.0

Figura 10

Criterios para evaluar



En cuanto a la productividad, la tabla 10 reveló que el criterio predominante era la cantidad de atenciones diarias sin un registro formal con un 63,3% de acuerdo o totalmente de acuerdo. El 53,3% se mantuvo neutral ante la idea de que la valoración dependiera de la opinión del dueño sin criterios explícitos. En beneficio de la empresa, el 70% admitió que se consideraban aspectos como la calidad, la rapidez y el uso eficiente del tiempo. De igual manera, respecto al registro de datos el 53,3% mostró una postura favorable, el 26,7% se mantuvo neutral y el 20% no estuvo de acuerdo con que existiera un registro de datos estructurados dando a evaluar la productividad en "lo que se percibe" o "lo que se siente" y puede no ser perjudicial en una barbería, pero sí deja a los empleados vulnerables a juicios subjetivos. Estos resultados evidencian la existencia de mecanismos reconocidos por los colaboradores, pero su aplicación no es uniforme.

9. ¿Cómo controla la empresa el uso eficiente de materiales, equipos, herramientas e instalaciones?

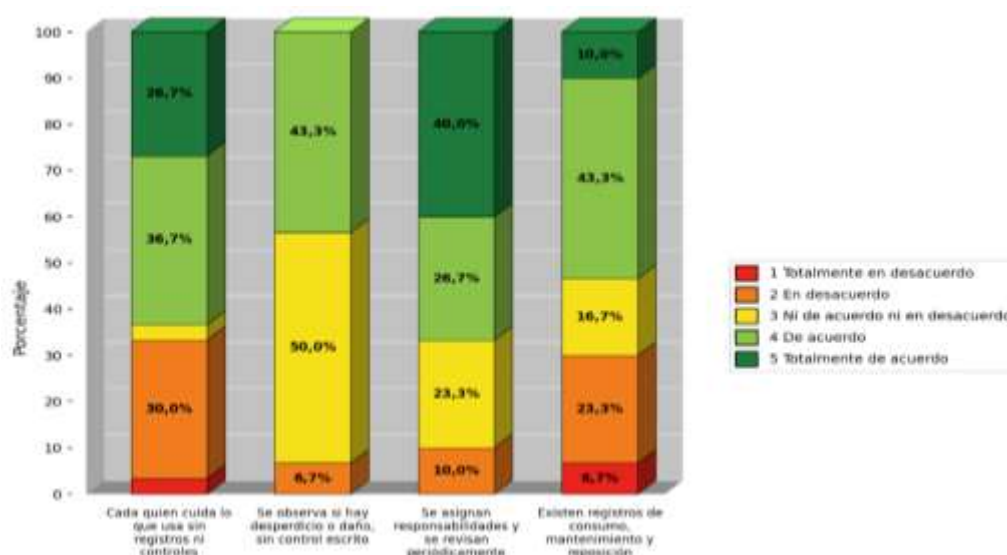
Tabla 11

Control del uso eficiente

	1 Totalmente en desacuerdo		2 En desacuerdo		3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo		4 De acuerdo		5 Totalmente de acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Cada quien cuida lo que usa sin registros ni controles	1	3.3	9	30.0	1	3.3	11	36.7	8	26.7	30	100.0
Se observa si hay desperdicio o daño, sin control escrito	-	-	2	6.7	15	50.0	13	43.3	-	-	30	100.0
Se asignan responsabilidades y se revisan periódicamente	-	-	3	10.0	7	23.3	8	26.7	12	40.0	30	100.0
Existen registros de consumo, mantenimiento y reposición	2	6.7	7	23.3	5	16.7	13	43.3	3	10.0	30	100.0

Figura 11

Control del uso eficiente



La tabla 11 trató sobre el control de los recursos, para esto el estudio reflejó que el 63,4% de los encuestados estuvo de acuerdo en que cada quien se hacía cargo de lo que usaba sin necesidad de registros ni controles oficiales. Por otro lado, el 50% se mostró neutral respecto a que solamente se estuviera vigilando si existía algún tipo de desperdicio o daño de instrumentos. Así mismo un 66,7% admitió que sí existía la asignación de responsabilidades y que estas se revisaban de manera periódica, sin embargo, un 46,7% negó rotundamente que hubiera registros sobre el consumo, el mantenimiento y la reposición de los materiales. Demostrando entonces que la administración de los insumos se hacía de manera empírica, siguiendo las costumbres no formales, sin utilizar hojas de control que permitieran identificar pérdidas o planificar las compras futuras.

10. ¿Qué mecanismos utiliza la empresa para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes?

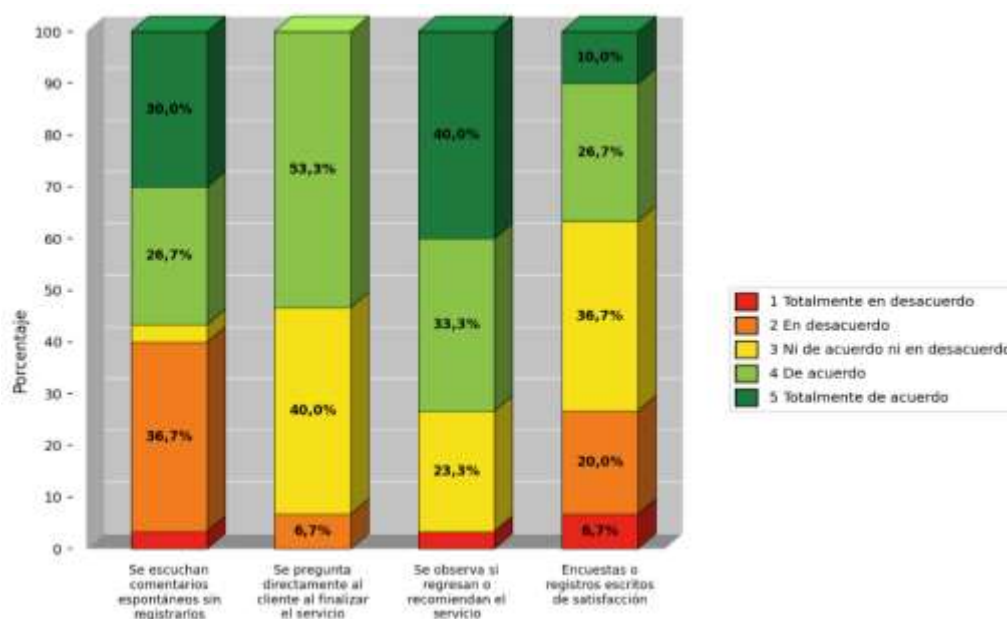
Tabla 12

Nivel de satisfacción

	1 Totalmente en desacuerdo		2 En desacuerdo		3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo		4 De acuerdo		5 Totalmente de acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Se escuchan comentarios espontáneos sin registrarlos	1	3.3	11	36.7	1	3.3	8	26.7	9	30.0	30	100.0
Se pregunta directamente al cliente al finalizar el servicio	-	-	2	6.7	12	40.0	16	53.3	-	-	30	100.0
Se observa si regresan o recomiendan el servicio	1	3.3	-	-	7	23.3	10	33.3	12	40.0	30	100.0
Encuestas o registros escritos de satisfacción	2	6.7	6	20.0	11	36.7	8	26.7	3	10.0	30	100.0

Figura 12

Nivel de satisfacción



En la tabla 12, el seguimiento de la satisfacción del cliente se presentó como un proceso circunstancial. El 40% se opuso a que solo se tuvieran en cuenta comentarios espontáneos sin registro, pero el 53,3% estuvo a favor de preguntar directamente al cliente la calidad del servicio entregado. El 73,3% corroboró que se observaba el regreso o la recomendación de los clientes, una práctica frecuente en este tipo de actividades económicas. Sin embargo, los valores del 36,7% neutral y 26,7% negativo, evidencia la necesidad de contar con encuestas o registros escritos de la satisfacción. La retroalimentación quedaba sujeta a la memoria del barbero o del propietario, lo cual es de difícil sistematización y definición.

11. ¿Cómo se registran, analizan y gestionan los reclamos recibidos de los clientes?

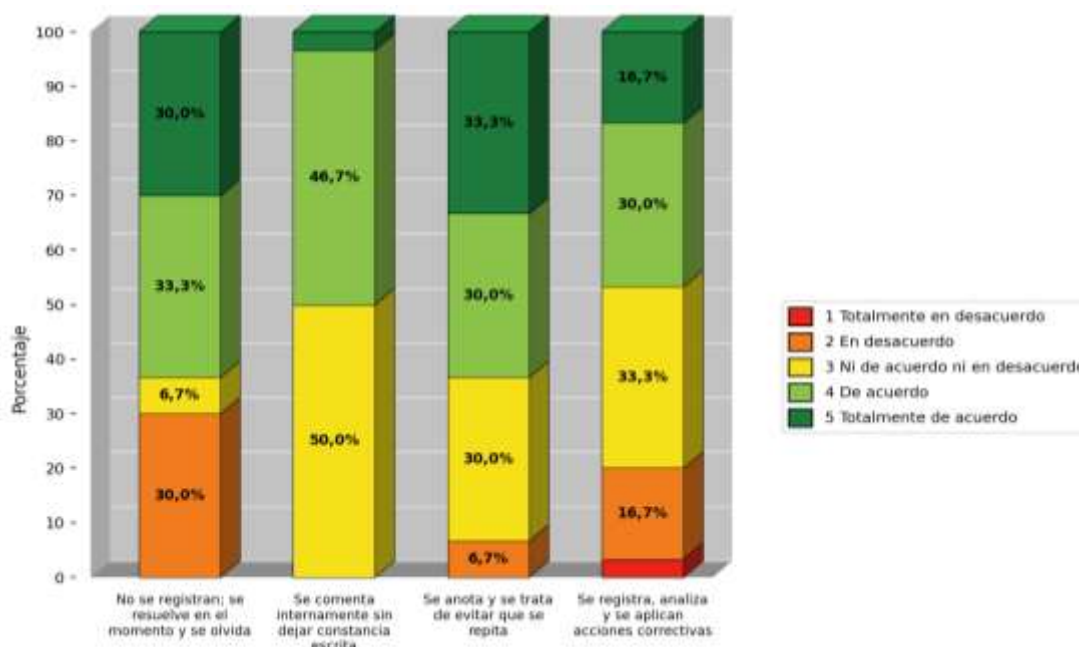
Tabla 13

Gestión de los reclamos recibidos

	1 Totalmente en desacuerdo		2 En desacuerdo		3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo		4 De acuerdo		5 Totalmente de acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
No se registran; se resuelve en el momento y se olvida	-	-	9	30.0	2	6.7	10	33.3	9	30.0	30	100.0
Se comenta internamente sin dejar constancia escrita	-	-	-	-	15	50.0	14	46.7	1	3.3	30	100.0
Se anota y se trata de evitar que se repita	-	-	2	6.7	9	30.0	9	30.0	10	33.3	30	100.0
Se registra, analiza y se aplican acciones correctivas	1	3.3	5	16.7	10	33.3	9	30.0	5	16.7	30	100.0

Figura 13

Gestión de los reclamos recibidos



La gestión de reclamos, según se detalla en la tabla 13, corroboró esta tendencia informal de la organización, el 60% de los encuestados manifestó estar de acuerdo que las quejas no se registraban, sino que se resolvían de inmediato y luego se olvidaban. El 50% se mostró neutral ante la afirmación de que solo se comentaban internamente sin dejar constancia escrita. Tan solo un tercio (33,3%) admitió que sí se registraban los reclamos y se intentaba evitar su repetición, y la mitad de los participantes (50%) negó la existencia de un registro formal ni que existieran un análisis y acciones correctivas. Al carecer de documentación, resultaba difícil identificar patrones de errores o evaluar la efectividad de las mejoras implementadas.

12. ¿Cómo se controla el tiempo de respuesta ante consultas, solicitudes o reclamos de los clientes?

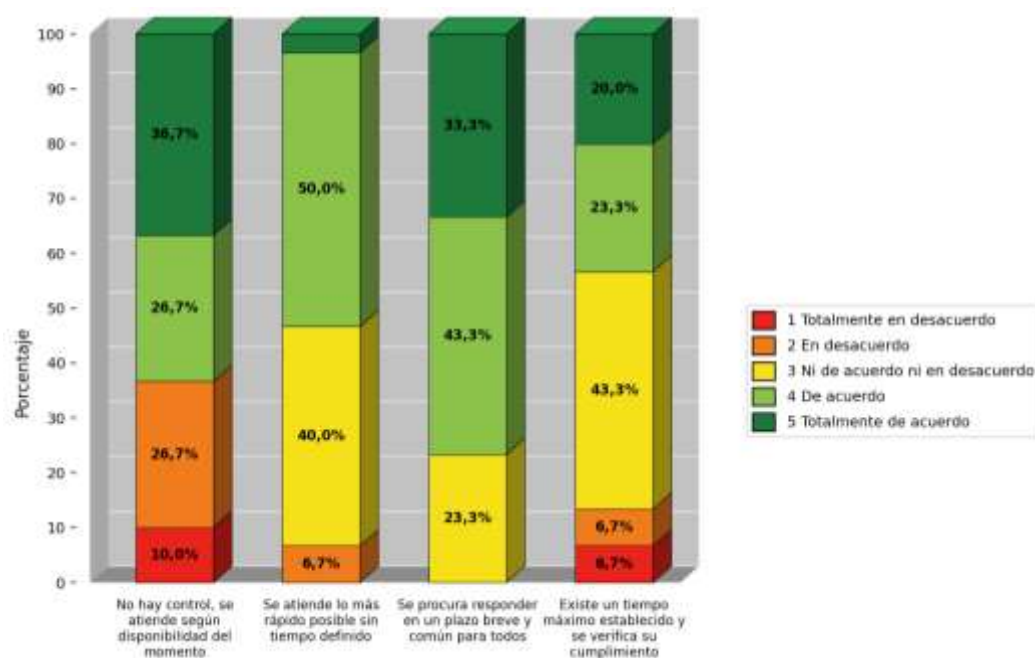
Tabla 14

Tiempo de respuesta

	1 Totalmente en desacuerdo		2 En desacuerdo		3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo		4 De acuerdo		5 Totalmente de acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
No hay control, se atiende según disponibilidad del momento	3	10.0	8	26.7	-	-	8	26.7	11	36.7	30	100.0
Se atiende lo más rápido posible sin tiempo definido	-	-	2	6.7	12	40.0	15	50.0	1	3.3	30	100.0
Se procura responder en un plazo breve y común para todos	-	-	-	-	7	23.3	13	43.3	10	33.3	30	100.0
Existe un tiempo máximo establecido y se verifica su cumplimiento	2	6.7	2	6.7	13	43.3	7	23.3	6	20.0	30	100.0

Figura 14

Tiempo de respuesta



En la tabla 14 se analizaron los tiempos de respuesta. El 36,7% negó que faltara un control definido, si bien el 50% coincidió en atender "lo más rápido posible" pero sin que se definiera un plazo. El 76,6% estuvo a favor de que se buscara responder en un margen corto y uniforme para todos, Por otra parte, el 50% no reconoció la existencia de un tiempo máximo fijado y comprobado. Existía la intención de ser ágiles, pero sin un parámetro definido, la "rapidez" resultaba ser relativa.

13. ¿Qué componentes, políticas y acciones debería incluir un modelo de gestión del talento humano para fortalecer el desempeño institucional de la empresa The Brotherhood?

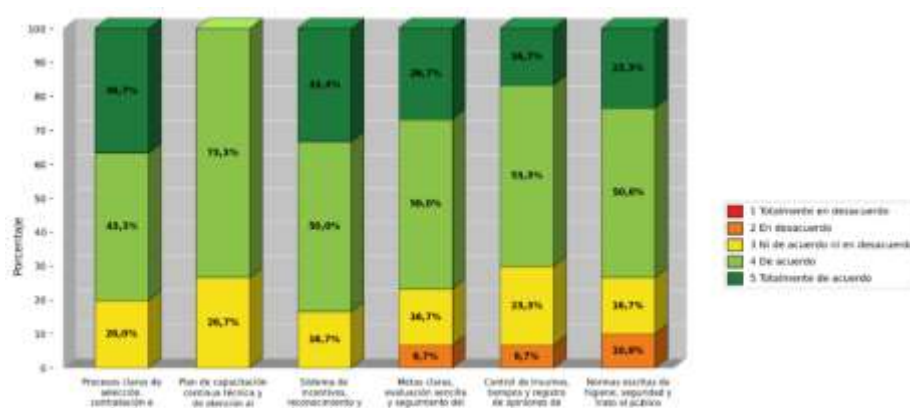
Tabla 15

Componentes en un modelo de gestión del talento humano

	1 Totalmente en desacuerdo		2 En desacuerdo		3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo		4 De acuerdo		5 Totalmente de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Procesos claros de selección, contratación e inducción	-	-	-	-	6	20.0	13	43.3	11	36.7
Plan de capacitación continua técnica y de atención al cliente	-	-	-	-	8	26.7	22	73.3	-	-
Sistema de incentivos, reconocimiento y buen ambiente laboral	-	-	-	-	5	16.7	15	50.0	10	33.3
Metas claras, evaluación sencilla y seguimiento del desempeño	-	-	2	6.7	5	16.7	15	50.0	8	26.7
Control de insumos, tiempos y registro de opiniones de clientes	-	-	2	6.7	7	23.3	16	53.3	5	16.7
Normas escritas de higiene, seguridad y trato al público	-	-	3	10.0	5	16.7	15	50.0	7	23.3

Figura 15

Componentes en un modelo de gestión del talento humano



Por último, la tabla 15 reflejó las expectativas de los trabajadores con respecto a un modelo de gestión. Es así que el 80% solicitó procesos claros de selección, contratación e inducción. El 73,3% mostró interés para realizar un plan de capacitación continua. El sistema de incentivos, reconocimiento y un buen ambiente laboral obtuvo un respaldo del 83,3%. Establecer metas claras con una evaluación sencilla sumaron un 76,7% de votos favorables. Para el control de insumos, tiempos y el registro de opiniones de clientes se registró un acuerdo favorable del 70%, y las normas escritas de higiene, seguridad y trato al público el 73,3%. Los resultados evidencian una valoración favorable de componentes administrativos básicos orientados a la formalización de los procesos de gestión.

Discusión

Los resultados obtenidos permitieron examinar la gestión del talento humano y el desempeño institucional de The Brotherhood a partir de la percepción de sus colaboradores, de acuerdo con el alcance descriptivo y el componente propositivo planteado en la investigación. De manera general, los hallazgos muestran que la empresa sí desarrolla distintos procedimientos administrativos; sin embargo, estos no se aplican con el mismo nivel de formalidad en todos los casos. Esto explica que existan percepciones diferentes entre los trabajadores acerca de cómo se llevan a cabo determinados procesos. Por esta razón, la discusión se centra en reconocer los patrones más relevantes y las oportunidades de estandarización, sin pretender establecer relaciones de causa y efecto entre las variables analizadas.

En cuanto al primer objetivo específico, orientado a diagnosticar los procesos de gestión del talento humano, la dimensión incorporación mostró diferencias en la forma en que los colaboradores perciben el reclutamiento, la selección y la inducción. En reclutamiento, el 63,4 % reconoció el uso de redes sociales o carteles, mientras que las recomendaciones personales generaron opiniones más divididas y el 43,3 % estuvo de acuerdo con la utilización de portales de empleo o anuncios formales. En la selección, el 60 % señaló que se revisan documentos y se aplican pruebas estructuradas, y el 53,3 % reconoció la combinación de entrevista y prueba práctica. Aun así, el 63,3 % manifestó que también se realizan entrevistas personales sin criterios escritos. Algo semejante ocurrió con la inducción: el 70 % reconoció la existencia de orientaciones formales sobre normas, higiene y atención al cliente, aunque el 63,3 % indicó que también es común una presentación breve seguida del inicio inmediato de las actividades. En conjunto, estos datos permiten observar que The Brotherhood dispone de procedimientos de incorporación, aunque su aplicación no se desarrolla de forma uniforme entre todos los colaboradores.

Estos resultados coinciden con lo planteado por Vilcape et al. (2024), quienes consideran la selección y contratación como elementos relevantes de la gestión del talento humano, y con Espinoza y Cachipundo (2024), quienes sostienen que el reclutamiento, la selección, la formación y la evaluación deben funcionar de manera articulada. En el caso de The Brotherhood, la convivencia entre prácticas estructuradas y otras más informales permite entender que la principal necesidad no está necesariamente en crear procedimientos desde cero, sino en establecer criterios comunes y unificar la forma en que se aplican, de modo que la

incorporación del personal mantenga cierta consistencia sin depender únicamente de quien esté a cargo del proceso.

En la dimensión de desarrollo y permanencia también se observaron respuestas diversas. El 60 % manifestó que existen situaciones en las que no se identifican necesidades de capacitación ni se organizan actividades formativas; sin embargo, el 56,7 % señaló que se consulta al personal sobre sus necesidades y el 73,3 % reconoció la existencia de un plan de capacitación con temas y fechas previamente definidos. En relación con la evaluación del desempeño, el 60 % estuvo de acuerdo con que no existe una evaluación formal, mientras que otro 60 % reconoció el uso de comentarios verbales sobre fallos o aciertos. En contraste, solo el 26,7 % valoró favorablemente la utilización de instrumentos escritos acompañados de retroalimentación periódica. En cuanto a la permanencia, el 60 % reconoció una remuneración básica sin incentivos adicionales, aunque también se identificaron prácticas de reconocimiento ocasional y la existencia de planes relacionados con incentivos, estabilidad y oportunidades de crecimiento. En consecuencia, los resultados muestran que sí existen acciones vinculadas con el desarrollo y la permanencia del personal, pero no todas se aplican con la misma frecuencia ni con un nivel similar de formalización.

Estos hallazgos son consistentes con los planteamientos de Wani y Ganaie (2024), quienes resaltan la importancia de desarrollar prácticas de gestión del personal de forma organizada y coherente. De igual manera, Ludwikowska (2023) destaca la necesidad de integrar políticas orientadas al desarrollo y reconocimiento de los trabajadores. En el contexto ecuatoriano, Tulcanaza-Prieto et al. (2021) identificaron la capacitación como uno de los componentes organizacionales con mayor relación con el desempeño empresarial. A partir de ello, los resultados obtenidos en The Brotherhood muestran la conveniencia de dar mayor continuidad a las actividades de capacitación, aplicar criterios similares en los procesos de evaluación y retroalimentación y fortalecer las acciones de reconocimiento y permanencia.

Con respecto al segundo objetivo específico, dirigido a describir las principales limitaciones internas observadas en los mecanismos de seguimiento del desempeño institucional, la dimensión productividad institucional volvió a mostrar la presencia simultánea de prácticas formales e informales. El 66,6 % estuvo de acuerdo con que en determinadas situaciones se trabaja sin objetivos claramente comunicados; no obstante, el 43,3 % reconoció la existencia de objetivos escritos con seguimiento y el 43,4 % manifestó que se establecen metas sencillas que posteriormente son revisadas de forma mensual. En cuanto a la productividad, el 63,3 % señaló que se utiliza la cantidad de atenciones diarias sin registro

formal como criterio de evaluación, aunque el 70 % indicó que también se toman en cuenta la calidad, la rapidez y el aprovechamiento del tiempo. Además, el 53,3 % reconoció la existencia de registros que permiten comparar resultados con metas. Una situación similar se presentó en el control de recursos: el 63,4 % identificó prácticas basadas en el cuidado individual sin controles formales, mientras que el 66,7 % señaló que se asignan responsabilidades y se realizan revisiones periódicas, y el 53,3 % manifestó que existen registros de consumo, mantenimiento y reposición. Estos resultados permiten considerar que la empresa dispone de mecanismos de seguimiento, aunque no todos los colaboradores los perciben como procedimientos aplicados de manera uniforme.

Lo anterior se vincula con Tulcanaza-Prieto et al. (2021), quienes señalan que el desempeño empresarial debe analizarse a partir de varios componentes organizacionales y no limitarse únicamente a resultados individuales. De igual manera, Wani y Ganaie (2024) resaltan la importancia de relacionar las prácticas de gestión con mecanismos internos de seguimiento. En The Brotherhood, la oportunidad de mejora se encuentra principalmente en convertir criterios que actualmente pueden depender de la experiencia o interpretación de cada responsable en registros e indicadores comunes, de manera que los resultados puedan compararse con mayor facilidad y sirvan como apoyo para la toma de decisiones.

En relación con la dimensión de calidad del servicio, el 53,3 % manifestó que se consulta directamente al cliente después de recibir el servicio y el 73,3 % indicó que también se observa si este regresa o recomienda el establecimiento. Sin embargo, únicamente el 36,7 % valoró favorablemente el uso de encuestas o registros escritos de satisfacción. En la gestión de reclamos, el 63,3 % reconoció que algunas inconformidades se solucionan de manera inmediata sin dejar constancia, aunque ese mismo porcentaje señaló que también existen situaciones que se documentan con la finalidad de evitar que vuelvan a presentarse. Asimismo, el 46,7 % reconoció procedimientos que incluyen análisis y aplicación de acciones correctivas. Respecto al tiempo de respuesta, el 76,6 % indicó que se procura atender dentro de un plazo breve y similar para todos, mientras que solo el 43,3 % reconoció la existencia de un tiempo máximo previamente establecido y sujeto a verificación. Por ello, la principal limitación observada no se relaciona con una falta de atención al cliente, sino con un grado todavía limitado de sistematización y uniformidad en la forma de registrar, analizar y controlar la información vinculada con el servicio.

Finalmente, en relación con el tercer objetivo específico, los colaboradores mostraron una valoración favorable hacia los elementos considerados dentro del modelo de gestión del

talento humano. El 80 % consideró necesarios procesos claros de selección, contratación e inducción; el 73,3 % respaldó la implementación de un plan de capacitación continua; el 83,3 % otorgó importancia a los incentivos, el reconocimiento y un buen ambiente laboral; y el 76,7 % estuvo de acuerdo con establecer metas claras, evaluación y seguimiento del desempeño. Además, el 70 % apoyó acciones relacionadas con el control de insumos, tiempos y opiniones de los clientes, mientras que el 73,3 % consideró pertinente contar con normas escritas sobre higiene, seguridad y atención. Estos resultados coinciden con las áreas en las que anteriormente se observaron diferencias de percepción y distintos niveles de formalización, por lo que constituyen una base empírica para diseñar una propuesta orientada tanto a estandarizar los procedimientos existentes como a fortalecer aquellos que todavía presentan menor consolidación.

En síntesis, el análisis permitió responder al objetivo general al mostrar que The Brotherhood cuenta con distintas prácticas de gestión del talento humano y mecanismos vinculados con el desempeño institucional, aunque no todos son percibidos de la misma manera por los colaboradores. Los resultados no permiten sostener que una variable cause directamente cambios en la otra, sino que evidencian oportunidades de mejora en procesos como incorporación, capacitación, evaluación, reconocimiento, establecimiento de objetivos, control de recursos y gestión de la calidad del servicio. En función de ello, el modelo planteado parte de la necesidad de organizar, documentar y estandarizar las prácticas que ya se desarrollan dentro de la empresa, complementándolas con mecanismos de seguimiento acordes con la dinámica y las características operativas de The Brotherhood.

Propuesta

Diseño del modelo de gestión del talento humano derivado de los resultados

Los resultados obtenidos en el diagnóstico previo identificaron que los colaboradores perciben la aplicación de procesos de la gestión del talento humano como prácticas estructuradas con procedimientos informales. En cuanto al desempeño institucional, los resultados identificaron distintos niveles de formalización y señalaron la necesidad de estandarizar los procedimientos existentes; además, fortalecer aquellos que presentan menor consolidación.

Por lo que se propone el Modelo de Gestión del Talento Humano para el fortalecimiento institucional de The Brotherhood, el cual es adaptable a sus necesidades. Cabe destacar que la finalidad es proporcionar procesos, instrumentos e indicadores básicos que permitan reducir la informalidad, sin generar procesos burocráticos que excedan los recursos de la organización.

Este modelo comprenderá 4 componentes articulados, derivados de las dimensiones e indicadores.

Tabla 16

Estructura del modelo

Componente	Hallazgos que lo fundamentan	Procesos que integra	Resultado esperado
1. Incorporación del talento	Predominio de recomendaciones, entrevistas sin criterios documentados e inducción informal	Reclutamiento, selección, contratación e inducción	Incorporación de colaboradores mediante criterios y procedimientos definidos
2. Desarrollo, evaluación y permanencia	Capacitación principalmente reactiva, evaluación poco formalizada y limitados mecanismos de reconocimiento	Capacitación, evaluación, retroalimentación, reconocimiento y retención	Desarrollo de competencias y seguimiento periódico del personal
3. Gestión del desempeño institucional	Limitada formalización de objetivos, productividad y control de recursos	Metas, indicadores de productividad, control de insumos y seguimiento	Información básica y periódica para la toma de decisiones
4. Calidad y mejora del servicio	Seguimiento informal de la opinión del cliente, reclamos y tiempos de respuesta	Satisfacción, reclamos, tiempo de respuesta, higiene y atención	Mayor sistematización de la información relacionada con la calidad del servicio

Esta propuesta direcciona los componentes 1 y 2 con la variable del talento humano, mientras que los componentes 3 y 4 corresponden al desempeño institucional. Por lo tanto, este modelo no busca determinar relaciones causales entre las variables, sino establecer procedimientos que permitan su gestión articulada.

Componente 1 – Incorporación del Talento

Tabla 17 *Incorporación del Talento*

Estrategia	Actividades	Herramienta	Responsable	Indicador	Medio de verificación
Formalizar las necesidades de contratación	Definir funciones, requisitos técnicos y competencias de servicio de cada puesto	Perfil básico de cargo	Administrador	% de cargos con perfil definido	Perfiles aprobados
Ampliar las fuentes de reclutamiento	Utilizar referencias, redes sociales y canales digitales/formales según el cargo	Formato de requerimiento de personal	Administrador	Vacantes difundidas mediante más de un canal	Registro/publicación de vacantes
Estandarizar la selección	Revisar antecedentes, realizar entrevista estructurada y prueba práctica para cargos técnicos	Guía de entrevista y ficha de evaluación técnica	Administrador / responsable técnico	% de candidatos evaluados con criterios definidos	Fichas de selección
Estructurar la inducción	Presentar empresa, funciones, higiene, atención, normas y responsabilidades	Lista de verificación de inducción	Administrador / responsable de área	% de nuevos colaboradores que completan inducción	Formato firmado

Cabe destacar que no se elimina la recomendación personal como fuente de candidatos, debido a que forma parte de la dinámica actual de la organización; sino que se busca incorporar criterios que permitan que todo candidato, independientemente del medio por el cual haya sido contactado, sea valorado mediante condiciones similares.

Componente 2 – Desarrollo, evaluación y permanencia del talento

Tabla 18 *Desarrollo, evaluación y permanencia del talento*

Estrategia	Actividades	Herramienta	Responsable	Indicador	Medio de verificación
Identificar necesidades de capacitación	Revisar debilidades técnicas y de atención detectadas durante el trabajo	Ficha de necesidades de capacitación	Administrador	Necesidades identificadas por periodo	Matriz de necesidades
Desarrollar capacitación periódica	Programar formación técnica, higiene, atención al cliente y competencias de servicio	Plan semestral/anual de capacitación	Administración / capacitador	% de actividades ejecutadas	Registro de asistencia
Implementar evaluación sencilla	Valorar cumplimiento, calidad, puntualidad, atención y utilización de recursos	Ficha de evaluación del desempeño	Administrador / responsable	% de colaboradores evaluados	Evaluaciones registradas
Formalizar retroalimentación	Comunicar fortalezas, debilidades y compromisos de mejora	Formato de retroalimentación	Responsable inmediato	% de evaluaciones con retroalimentación	Registro firmado
Fortalecer reconocimiento	Reconocer cumplimiento, atención, mejora y permanencia	Programa básico de reconocimiento	Administración	Nº de reconocimientos otorgados	Registro mensual
Promover permanencia	Identificar razones de permanencia/salida y oportunidades de desarrollo	Registro de permanencia y entrevista de salida	Administración	Rotación del personal	Registro de ingresos y salidas

Componente 3 – Gestión y seguimiento del desempeño institucional

Tabla 19 *Gestión y seguimiento del desempeño institucional*

Área de seguimiento	Acción propuesta	Indicador básico	Periodicidad	Responsable	Medio de verificación
Objetivos	Definir metas operativas claras por periodo	% de metas cumplidas	Mensual	Administración	Tablero de objetivos
Productividad	Registrar servicios realizados y cumplimiento de actividades	Servicios atendidos / colaborador / periodo*	Semanal-mensual	Administrador	Registro de servicios
Calidad del trabajo	Incorporar valoración de cumplimiento y calidad, no solo cantidad	% de evaluaciones satisfactorias	Mensual	Responsable de área	Evaluación del desempeño
Recursos	Registrar consumos y reposiciones de productos e insumos	Variación del consumo / incidencias	Semanal-mensual	Responsable designado	Kardex/registro básico
Herramientas y equipos	Establecer revisión preventiva	% de revisiones ejecutadas	Mensual	Responsable designado	Lista de verificación

Nota. El indicador deberá adaptarse a la modalidad real de trabajo de los colaboradores y no debe utilizarse aisladamente como medida de desempeño.

Componente 4 – Calidad y mejora del servicio

Tabla 20 *Calidad y mejora del servicio*

Estrategia	Actividades	Herramienta	Indicador	Responsable	Medio de verificación
Sistematizar la opinión del cliente	Solicitar valoración breve posterior al servicio	Encuesta corta física/digital	% de valoraciones favorables	Administración	Base de respuestas
Registrar reclamos	Documentar inconformidad, causa, solución y responsable	Formato de reclamos	Nº de reclamos registrados/resueltos	Responsable de atención	Registro de reclamos
Gestionar tiempos de respuesta	Establecer plazo interno para atender solicitudes o reclamos	Protocolo de atención	% atendido dentro del plazo	Administración	Registro de seguimiento
Prevenir recurrencias	Revisar mensualmente reclamos y causas frecuentes	Matriz de acciones correctivas	% de acciones ejecutadas	Administración	Acta/reporte de revisión
Estandarizar criterios del servicio	Definir normas mínimas de higiene, seguridad y trato	Manual breve de atención e higiene	% de colaboradores socializados	Administración	Registro de socialización

Plan de implementación

Tabla 21 Plan de implementación

Fase	Periodo sugerido	Actividades principales	Producto
1. Formalización	Mes 1	Perfiles, reclutamiento, selección, inducción y normas básicas	Procedimientos e instrumentos de incorporación
2. Desarrollo	Meses 2–3	Necesidades de capacitación, capacitación inicial, evaluación y retroalimentación	Plan de capacitación y sistema básico de evaluación
3. Seguimiento	Meses 3–4	Objetivos, productividad, control de recursos e indicadores	Tablero de desempeño
4. Calidad	Meses 4–5	Opinión de clientes, reclamos, tiempos de respuesta y acciones correctivas	Sistema básico de seguimiento del servicio
5. Evaluación del modelo	Mes 6	Revisión de indicadores, dificultades y ajustes	Informe de seguimiento y plan de mejora

Recursos y viabilidad

La propuesta se diseñó con simplicidad operativa, por lo que su implementación requiere el compromiso de la administración y el uso de instrumentos administrativos básicos.

Tabla 22 Recursos

Tipo de recurso	Requerimiento
Humano	Administrador, responsable de área, colaboradores y capacitadores cuando corresponda
Técnico	Computador o dispositivo móvil, hoja de cálculo, formularios digitales
Material	Formularios, fichas, manual breve, material para capacitación
Financiero	Impresiones, capacitación externa cuando se requiera e incentivos definidos por la empresa
Tiempo	Espacios periódicos para evaluación, capacitación y revisión de indicadores

Cabe destacar que no se han presentado valores monetarios, porque se considerarían inventados; ya que este se puede construir una vez que la empresa determine si las capacitaciones serán internas o externas, que incentivos puede aplicar y con que recursos ya cuenta.

Seguimiento

El diseño de esta propuesta requiere que la administración efectúe una revisión mensual de los indicadores y una evaluación integral del modelo después de los primeros seis meses de aplicación. Esto permitirá determinar el grado de cumplimiento de las actividades, identificar dificultades operativas y realizar ajustes en los procedimientos.

Indicadores de seguimiento

Tabla 23 *Indicadores de seguimiento*

Componente	Indicador de seguimiento	Meta inicial sugerida*
Incorporación	Nuevos ingresos que cumplen el procedimiento de selección e inducción	$\geq 90 \%$
Capacitación	Actividades programadas ejecutadas	$\geq 80 \%$
Evaluación	Colaboradores evaluados y retroalimentados	$\geq 90 \%$
Permanencia	Registro actualizado de ingresos y salidas	100%
Objetivos	Metas operativas con seguimiento	$\geq 80 \%$
Recursos	Registros de control actualizados	$\geq 90 \%$
Satisfacción	Servicios con retroalimentación registrada	Establecer línea base
Reclamos	Reclamos documentados y con respuesta	100%
Respuesta	Casos atendidos dentro del plazo interno	$\geq 90 \%$

Nota. Estas metas son parámetros propuestos para la implementación, no resultados comprobados por la investigación.

Evaluación

La evaluación no deberá limitarse a comprobar si los formatos fueron llenados, sino establecer si efectivamente se utilizan para tomar decisiones. Por ejemplo, una ficha de evaluación solo será útil si genera retroalimentación; un registro de reclamos debe originar acciones correctivas; y el control de productividad debe servir para identificar necesidades de organización, recursos o capacitación.

Tabla 24 *Riesgos*

Riesgo	Posible efecto	Medida de mitigación
Resistencia del personal a nuevos procedimientos	Bajo cumplimiento	Socializar beneficios y aplicar progresivamente
Exceso de formatos	Abandono del modelo	Mantener instrumentos breves y digitales cuando sea posible

Falta de seguimiento de la administración	Pérdida de continuidad	Designar responsable y calendario mensual
Limitaciones económicas	Retraso de capacitación/incentivos	Priorizar acciones internas y alternativas no monetarias
Indicadores demasiado complejos	Información poco utilizada	Mantener métricas simples y vinculadas con decisiones
Falta de retroalimentación	Percepción de control exclusivamente sancionador	Comunicar resultados y utilizar evaluación con finalidad de desarrollo

Esta propuesta recoge tanto las limitaciones identificadas como las prioridades expresadas directamente por los participantes y debe entenderse como un diseño sujeto a implementación y evaluación posterior. Por consiguiente, los resultados sustentan su pertinencia y estructura, pero no comprueban su efectividad.

Conclusiones

El análisis realizado sobre la gestión del talento humano y el desempeño institucional de The Brotherhood permitió identificar que la empresa ya cuenta con prácticas relacionadas con la incorporación, desarrollo y permanencia de sus colaboradores, además de mecanismos vinculados con el seguimiento de objetivos, productividad, recursos y calidad del servicio. No obstante, las respuestas obtenidas muestran que estos procedimientos no siempre son percibidos ni aplicados de la misma manera, lo que refleja diferencias en sus niveles de formalización y estandarización. Por esta razón, las principales oportunidades de mejora se orientan más hacia la organización, documentación y aplicación uniforme de las prácticas existentes que hacia la creación de procesos completamente nuevos. Estos hallazgos sirvieron como base para estructurar el modelo propuesto.

El diagnóstico de la gestión del talento humano mostró que en The Brotherhood conviven procedimientos estructurados con prácticas de carácter más informal en actividades como reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación y retención. En los procesos de incorporación se identificaron mecanismos formales, entre ellos pruebas, orientación sobre normas y diferentes medios de reclutamiento; sin embargo, también se evidenciaron entrevistas sin criterios escritos e incorporaciones inmediatas. De forma similar, en el desarrollo y permanencia del personal existen acciones de capacitación, retroalimentación y reconocimiento, aunque no todos los colaboradores las perciben con la misma regularidad. En consecuencia, se concluye que la principal necesidad se encuentra en establecer procedimientos, criterios e instrumentos comunes que permitan una aplicación más uniforme de la gestión del talento humano.

Las principales limitaciones relacionadas con el desempeño institucional se observan en la falta de uniformidad de los mecanismos utilizados para definir y supervisar objetivos, medir la productividad, controlar los recursos y gestionar la información vinculada con la calidad del servicio. Aunque parte de los colaboradores reconoce la existencia de metas, registros, controles, consultas a clientes y procedimientos para atender reclamos, también persisten prácticas basadas en observaciones directas, decisiones individuales y criterios poco formalizados. Esta situación dificulta disponer de información homogénea que permita comparar resultados, identificar variaciones y respaldar de manera más oportuna las decisiones administrativas.

Los resultados permitieron reconocer los componentes que deberían tener mayor prioridad dentro del modelo de gestión del talento humano de The Brotherhood. El 83,3 % de

los participantes valoró favorablemente los incentivos, el reconocimiento y las condiciones adecuadas de trabajo; el 80 % consideró importantes los procesos claros de selección, contratación e inducción; y el 76,7 % respaldó el establecimiento de metas, evaluación y seguimiento del desempeño. Asimismo, se obtuvo una valoración favorable hacia la capacitación continua, el control de recursos, la recopilación de opiniones de los clientes y la existencia de normas escritas relacionadas con higiene, seguridad y atención. Estos resultados coinciden con las necesidades identificadas durante el diagnóstico y respaldan la formulación de un modelo orientado a integrar, formalizar y dar seguimiento a los principales procesos de la empresa.

Recomendaciones

Se recomienda que la administración de The Brotherhood implemente de manera gradual el modelo de gestión del talento humano formulado a partir de los resultados obtenidos, dando prioridad a los procedimientos que actualmente presentan mayores diferencias en su aplicación. Para facilitar su funcionamiento, será necesario definir responsables, indicadores, medios de verificación y revisiones periódicas que permitan conocer los avances obtenidos y realizar ajustes de acuerdo con las necesidades que se presenten en la empresa.

Se recomienda organizar y estandarizar los procesos de gestión del talento humano mediante herramientas sencillas que respondan a las características y tamaño de The Brotherhood. Entre ellas pueden incorporarse perfiles básicos de cargo, procedimientos de reclutamiento y selección, guías para entrevistas, pruebas prácticas cuando sean necesarias, listas de verificación para la inducción, planificación de capacitaciones, formatos de evaluación y retroalimentación, además de mecanismos de reconocimiento. Con ello se busca que los colaboradores sean gestionados bajo criterios similares, sin que el desarrollo de cada proceso dependa únicamente de la persona encargada.

Se recomienda reforzar el seguimiento del desempeño institucional mediante objetivos periódicos que sean comunicados con claridad, indicadores básicos de productividad, registros para el uso y mantenimiento de los recursos y procedimientos organizados para recopilar opiniones de clientes, registrar reclamos y controlar los tiempos de respuesta. La información obtenida a través de estos mecanismos debería revisarse de manera regular para reconocer tendencias, detectar necesidades de mejora y plantear acciones correctivas, disminuyendo la dependencia de valoraciones exclusivamente personales.

Se recomienda aplicar el modelo propuesto por etapas, comenzando con la incorporación estructurada del talento humano y continuando con capacitación, evaluación, retroalimentación, reconocimiento y permanencia. Posteriormente, estos procesos deberán complementarse con mecanismos de seguimiento del desempeño institucional y de la calidad del servicio. Cada componente deberá contemplar actividades, responsables, recursos, indicadores, metas y medios de verificación, de forma que, una vez implementado el modelo, sea posible evaluar su funcionamiento y determinar si requiere continuidad, ajustes o ampliaciones dentro de The Brotherhood.

Bibliografías

- Aguinis, H. (2013). Performance management. Pearson Education, Inc. Retrieved from [https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/Performance%20Management%20\(3rd%20Edition\)%20-%20Herman%20Aguinis.pdf](https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/Performance%20Management%20(3rd%20Edition)%20-%20Herman%20Aguinis.pdf)
- Aman-Ullah, A., Methmood, W., Amin, S., & Abbas, Y. A. (2022). Human capital and organizational performance: A moderation study through innovative leadership. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100261. doi:10.1016/j.jik.2022.100261
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15 ed.). London: Kogan Page Publishers. Retrieved from <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2866563>
- Aspiazu-Sánchez, L. G., & Esquivel-García, R. (2025). Gestión de talento humano y productividad en funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado, Mocache, Ecuador. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7(12), 21–36. doi:10.35381/gep.v7i12.200.
- Bernal Torres, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (4.ª ed.). Pearson Educación.
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118. doi:10.1016/j.hrmr.2008.07.003
- CODIGO DE TRABAJO . (22 de JUNIO de 2020). CODIGO DE TRABAJO ECUATORIANO. Obtenido de https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf
- CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. (2008, OCTUBRE 20). CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. Retrieved from CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR
- Drucker, P. (1955). *The practice of management*. Routledge. Retrieved from https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781136356223_A23840485/preview-9781136356223_A23840485.pdf

- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27–36.
- Espinoza Beltrán, V., & Cachipiendo Vásquez, M. V. (2024). El Sistema Integrado de Administración del Talento Humano, un enfoque en el Sector Público Ecuatoriano . *PODIUM*, 45, 33–52. doi:10.31095/podium.2024.45.3
- Farrel, M. J. (1957). The Measurement of Productive Efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A*, 120(3), 253-290. doi:10.2307/2343100
- Guzmán, A. (2023, Junio). ResearchGate. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/372033842_Modelos_de_gestion_del_talent_o_humano_en_el_contexto_internacional
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education. La obra, ISBN 9781456260965
- Hurtado de Barrera, J. (2010). Metodología de la investigación: Guía para una comprensión holística de la ciencia (4.^a ed.). Quirón Ediciones.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2026). Instituto Nacional de Estadística y Censos. Retrieved from <https://www.gob.ec/inec>
- Jesús, Z. M. (2020). Tambara. Retrieved from https://tambara.org/wp-content/uploads/2022/03/1.PracticSignifica_TH_Oreg%C3%B3n_Mexico_Zamudio.pdf
- León Aguilar, R., & Villanueva Figueroa, R. E. (2025). Gestión del talento humano y desempeño laboral en una Institución Pública. *Impulso Revista en Administración*, 5(9), 412-425. doi:10.59659/impulso.v.5i9.
- LEY ORGÁNICA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN. (21 de FEBRERO de 2020). LEY ORGÁNICA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN. Obtenido de https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPRENDIMIENTO-INNOVACION.pdf
- Ley Orgánica de Seguridad Social. (31 de marzo de 2011). Ley Orgánica de Seguridad Social. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_segu.pdf

- Loor Chavarría, M. S., Ronquillo Molina, K. J., & Vera Vera, J. A. (2025, 09 09). Análisis de la Relación entre Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral del Personal Público de ELEPCO S.A. *Estudios Y Perspectivas Revista Científica Y Académica*, 5(3), 4107-4124. doi:10.61384/r.c.a.v5i3.1454
- Lorena, M. I. (2021). Tambara. Retrieved from https://tambara.org/wp-content/uploads/2022/03/1.PracticSignifica_TH_Oreg%C3%B3n_Mexico_Zamudio.pdf
- Ludwikowska, F. (2023). Employee-oriented human resource policy as a factor shaping the influence of servant leadership on job performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(8), 2335–2348. doi:10.1108/IJPPM-09-2021-0525
- Martínez, A. M. (2018). UNIVERSIDAD DEL ZULIA. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>
- Melchor, S. (2020). Hospitality Performance & Profitability Advisor. Retrieved from <https://susanamelchor.com/gestion-recursos-humanos-spa/>
- Mitchell, T., Holtom, b., Lee, T., Sablinski, C., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121. doi:10.2307/3069391
- Muguirra, A. (2024). ¿Qué es la investigación descriptiva? Retrieved from Question Pro: <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-descriptiva/>
- Nieves, T. J. (2024, Septiembre). Retrieved from <https://biblioteca.uteg.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/2508/Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20del%20Talento%20Humano%20por%20Competencias%20para%20un%20Emprendimiento%20de%20Servicios%20de%20Peluquer%C3%ADa.pdf?sequence=1>
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development* (1 ed.). McGraw-Hill Education. Retrieved from <https://dedi1968blog.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/04/employee-training-and-development.pdf>
- OECD. (2001). *Measuring productivity: OECD manual. Measurement of aggregate and industry-level productivity growth*. (O. Publishing., Ed.) Retrieved from

https://www.oecd.org/en/publications/measuring-productivity-oecd-manual_9789264194519-en.html

- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469. doi:10.1177/002224378001700405
- ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO. (2022). Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025. Retrieved from <https://www.ilo.org/es/media/233341/download>
- Ortega, Y. M. (2017). Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales. Retrieved from <https://legacy.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. doi:10.1177/002224298504900403
- Parrales, F. X. (2025, Noviembre 26). 593 Digital Publisher CEIT. Retrieved from https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/3600
- Pazmiño, L. F. (2022). UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE. Retrieved from <https://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/5934/1/T-ULVR-4861.pdf>
- Pogo, L. A. (2025, Noviembre 26). 593 Digital Publisher CEIT. Retrieved from https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/3600
- Ramírez, W. E. (2023, abril 6). INNOVA Research Journal. doi:0000-0002-2364-2378
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804. doi:10.1177/0149206308330560
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274. doi:10.1037/0033-2909.124.2.262
- Taruchain-Pozo, L., & Revelo-Oña, R. (2023). Gestión de la Atracción y Retención del Talento Humano en el Siglo XXI: una Revisión Bibliográfica Sistemática de la Literatura Latinoamericana. *Digital Publisher*, 8(3), 749-756. doi:10.33386/593dp.2023.3-1.1920

- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. . *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76. doi:10.1177/002224299806200205
- Tulcanaza-Prieto, A. B., Aguilar-Rodríguez, I. E., & Artieda, C. (2021). Organizational culture and corporate performance in the Ecuadorian environment. *Administrative Sciences*, 11(4), 132. doi:10.3390/admsci11040132
- Ugaldi Cordano, A. L., & Sandoval Castillo, H. R. (2025). Retención del talento humano y sus diferencias por género en una organización gubernamental de salud en Perú. 2024. *Arandu UTC*, 12(2), 1553. doi:10.69639/arandu.v12i1
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Velásquez Arteaga, M. J. (2026). Gestión de talento humano y desempeño laboral. *Revista Científica Desafío Organizacional*, 4(1), 12-19. doi:10.51260/desafio_organizacional.v4i1.616
- Vera-Barbosa, A., & Blanco-Ariza, A. B. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla. Colombia. *Innovar*, 29(74), 25–44. doi:10.15446/innovar.v29n74.82059
- Vilcape Vilcape, W. J., Tocas Bringas, C., & Mora Barajas, J. G. (2024, 03 13). CORRELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN ASOCIACIONES SOCIALES PRIVADAS DE LIMA METROPOLITANA. Chakiñan, *Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades* (23), 224-241. doi:10.37135/chk.002.23.10
- Vizcaíno, A. d. (2017, abril 17). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/5718/571864086001/html/>
- Wani, J. A., & Ganaie, S. A. (2024). Investigating the role of human resource management practices on employee performance through PLS-SEM approach: A case study of academic libraries in India. *Global Knowledge, Memory and Communication*. doi:10.1108/GKMC-01-2023-0010

Apéndice

Apéndice 1 Matriz de consistencia

Titulo	Problema	Objetivos	Idea a defender	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodologia	
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA "THE BROTHERSHOOD", CANTÓN GUAYAQUIL, AÑO 2026.	¿Cuál es la situación de la gestión del talento humano y del desempeño institucional de la empresa The Brotherhood, cantón Guayaquil, año 2026?	GENERAL	Un modelo de gestión del talento humano proporcionará lineamientos para formalizar los procesos del personal y orientar el fortalecimiento del desempeño institucional de The Brotherhood.	Gestión del Talento Humano	Incorporación del talento humano	Reclutamiento	ENFOQUE	
		Analizar la gestión del talento humano y el desempeño institucional de la empresa The Brotherhood para fundamentar una propuesta de mejora				Selección del personal	Cuantitativo	
						Inducción e integración	Alcance	
					Desarrollo y permanencia del talento humano	Capacitación	Descriptivo - Propositivo	
		Evaluación de desempeño				Métodos		
		Retención del personal				Analítico sintético		
	Sistematización de los problemas específicos	Específicos						Población
	¿Cuál es el proceso de gestión de talento humano de la empresa The BrothersHood?	Diagnosticar los procesos de gestión del talento humano desarrollados en la empresa The Brotherhood.			Desempeño Institucional	Productividad Institucional	Cumplimiento de objetivos	Colaboradores de la empresa
								Muestra
	¿Cuáles son las principales limitaciones internas observadas en los mecanismos de seguimiento del desempeño institucional de la	Describir las principales limitaciones internas observadas en los mecanismos de seguimiento del desempeño institucional de					Productividad laboral	30 colaboradores seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia
							Uso eficiente de recursos	Técnica e instrumento

Apéndice 2 Validación y certificado de instrumentos



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Título de la Investigación: Gestión del talento humano y desempeño institucional de la empresa The BrothersHood, cantón Guayaquil, año 2026

Autor del Instrumento: José David Valarezo Salavarría

Nombre del Instrumento: Cuestionario de Encuesta

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

No.	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1	CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.				X	
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.				X	
3	ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
4	ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.				X	
5	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				X	
6	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.				X	
7	CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.				X	
8	COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.				X	
9	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	
10	PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.				X	

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- ☒ El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.
☐ El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

Lugar y fecha: La Libertad, 25 de junio del 2026



Se declara Instrumento de Estudio
 validado y certificado por:
DIVAR CASTRO LOOR

Ing. Divar Castro Loor, MSC.



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UPSE

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A QUIEN INTERESE CERTIFICO QUE:

Habiendo revisado los instrumentos a ser aplicados en el Trabajo de Integración Curricular titulado: **"Gestión del talento humano y desempeño institucional de la empresa The BrothersHood, cantón Guayaquil, año 2026"**, planteado por el/la estudiante **José David Valarezo Salavarría** con cédula de identidad # **0921912069**, doy por validado los siguientes formatos presentados:

1. Cuestionario de Encuesta

Las herramientas anteriormente mencionadas reflejan pertinencia en las preguntas con base a los indicadores del tema planteado en la matriz de consistencia del trabajo, además se ajustan a la información que necesita recabarse para los fines del tema especificado por el estudiante.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad autorizando al peticionario dé el uso necesario de este documento que más convenga a su interés.

La Libertad, 25 de junio del 2026



Ing. Divar Castro Llor, MSC.

DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

Apéndice 3 *Modelo del cuestionario aplicado*

Tema

Gestión del talento humano y desempeño institucional de la empresa The Brotherhood, cantón Guayaquil, año 2026.

Objetivo del instrumento

Recopilar información sobre la percepción de los colaboradores respecto a los procesos de incorporación, desarrollo y permanencia del talento humano, así como su relación con la productividad institucional y la calidad del servicio de la empresa The Brotherhood.

Presentación y consentimiento

Estimado/a participante:

La presente encuesta forma parte de una investigación académica sobre la gestión del talento humano y el desempeño institucional de la empresa The Brotherhood. Su participación es voluntaria y anónima. La información proporcionada será tratada confidencialmente y utilizada exclusivamente con fines académicos.

Acepto participar voluntariamente:

Sí ☐ No ☐

Datos generales

Área o departamento: _____

Cargo: _____

Tiempo de trabajo en la empresa:

☐ Menos de 1 año

☐ De 1 a 3 años

☐ De 4 a 6 años

☐ Más de 6 años

La pregunta sobre antigüedad funciona como pregunta introductoria y permite contextualizar las respuestas sin alterar la medición de las variables.

Escala de valoración

Para las siguientes afirmaciones, marque una sola opción:

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

Variable 1: Gestión del talento humano

Dimensión: Incorporación del talento humano

N.º	Indicador	Afirmación
1	Reclutamiento	La empresa difunde sus vacantes mediante medios adecuados para atraer personas con el perfil requerido.
2	Selección del personal	El proceso de selección permite elegir personas cuyas competencias se ajustan a las funciones del puesto.
3	Inducción e integración	Al ingresar a la empresa, recibí una inducción adecuada sobre mis funciones, responsabilidades y normas de trabajo.

Dimensión: Desarrollo y permanencia del talento humano

N.º	Indicador	Afirmación
4	Capacitación	La capacitación que recibo responde a las necesidades de mi puesto y contribuye a mejorar mi desempeño.
5	Evaluación del desempeño	Mi desempeño es evaluado periódicamente mediante criterios claros y relacionados con mis funciones.
6	Retención del personal	Las prácticas de gestión del personal favorecen mi permanencia y estabilidad laboral en la empresa.

Variable 2: Desempeño institucional

Dimensión: Productividad institucional

N.º	Indicador	Afirmación
7	Cumplimiento de objetivos	Cumplo los objetivos y actividades asignados dentro de los plazos establecidos.
8	Productividad laboral	Mantengo un nivel adecuado de productividad en el desarrollo de mis funciones.
9	Uso eficiente de recursos	Utilizo eficientemente las herramientas, materiales, equipos e instalaciones disponibles para realizar mi trabajo.

Dimensión: Calidad del servicio

N.º	Indicador	Afirmación
10	Satisfacción del cliente	La atención brindada por la empresa contribuye a satisfacer las necesidades de los clientes.
11	Reclamos recibidos	Los reclamos de los clientes son registrados y gestionados para mejorar la calidad del servicio.
12	Tiempo de respuesta	Las consultas, solicitudes o reclamos de los clientes reciben respuesta en un tiempo oportuno.

- 13 Considero necesario implementar un modelo de gestión del talento humano que fortalezca la productividad y la calidad del servicio de la empresa The Brotherhood

Apéndice 4 Certificado de antiplagio



Biblioteca General

Formato No. BIB-009

CERTIFICADO ANTIPLAGIO

La Libertad, 13 de agosto de 2026

004-TUTOR REGC-2026

En calidad de tutor del trabajo de titulación denominado "GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA "THE BROTHERHOOD", CANTÓN GUAYAQUIL, AÑO 2026.", elaborado por el estudiante JOSÉ DAVID VALAREZO SALAVARRIA, de la Carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas, me permito declarar que una vez analizado en el sistema antiplagio, luego de haber cumplido con los requerimientos de valoración, el presente proyecto, se encuentra con 2% de la valoración permitida, por consiguiente se procede a emitir el presente certificado.

Adjunto el reporte de análisis.

Atentamente,



validar documento en línea
se requiere clave y código QR
RENZO GUTIERREZ CONTRERAS

Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, Mgt.

C.I.: 0704965490

DOCENTE TUTOR



Biblioteca General

Formato No. BIB-009

CERTIFICADO ANTIPLAGIO

La Libertad, 13 de agosto de 2026

004-TUTOR REGC-2026



Certificado de análisis

Compilatio Magister+ | UPSE-ECU

Revisión 13 de agosto Valarezo

ID : 4ecbab65fecddbd7f6b94a9675a70d6ab2726081



2%

Textos sospechosos

Nombre del fichero : Revisión 13 de agosto Valarezo.txt

Tamaño del archivo original : 2,17 MB

Número de palabras : 17.231

Depositante : Renzo Enrique Gutiérrez Contreras

Fecha de depósito : 13 de agosto de 2026

Tipo de carga : Interface

fecha de fin de análisis : 13 de agosto de 2026

Apéndice 5 *Evidencias fotográficas del trabajo de campo*

Fotos de la empresa ThebrotherHood



Apéndice 6 *Evidencias fotográficas de tutorías*

