

Gestión del talento humano en la industria petroquímica

Human Talent Management in the Petrochemical Industry

Recibido: octubre 2022

Evaluado: noviembre 2022

Aprobado: diciembre 2022

Ana Ruth Ulloa Pimienta¹

Instituto Tecnológico Superior de Villa la Venta, México
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1375-4736>

Rosa del Carmen Sanchez Trinidad²

Universidad Popular de la Chontalpa, México
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6614-0685>

Aurora Ramírez Meneses³

Universidad Popular de la Chontalpa, México
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8747-2622>

Adriana del Carmen Sánchez Trinidad⁴

Universidad Popular de la Chontalpa, México
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0547-7783>

1 Doctora en administración. Instituto Tecnológico Superior De Villa La Venta.
Correo electrónico: anar.up@laventa.tecnm.mx

2 Doctora en ciencias. Universidad Popular de la Chontalpa. Correo electrónico: rosa.sanchez@upch.mx

3 Doctora en administración. Universidad Popular de la Chontalpa Correo electrónico: aurora.ramirez@upch.mx

4 Doctora en psicología. Universidad Popular de la Chontalpa. Correo electrónico: adriana.sanchez@upch.mx



RESUMEN

Introducción: La gestión del talento humano en las organizaciones ha llegado a ser reconocida como una parte inherente de la administración, su principal finalidad es el mantenimiento y mejora de las relaciones personales entre los directivos y colaboradores de la empresa en todas las áreas. *Objetivo:* La presente investigación tiene como objetivo destacar cómo el proceso de la gestión del talento humano es un factor indispensable en la satisfacción laboral en la industria petroquímica. *Metodología:* el estudio se desarrolló en el complejo procesador de gas la Venta, en Huimanguillo Tabasco, la metodología aplicada es de un enfoque cualitativo y descriptivo, la muestra estuvo conformada por 100 trabajadores de diversas áreas. *Resultados:* dentro de los resultados obtenidos se confirma que diversos procesos son clave como parte de la gestión del talento dentro de la petroquímica, son favorables que un 90 % del personal se siente satisfecho y que con ello se desarrolla una visión integral que favorece la optimización de las relaciones entre los trabajadores y la empresa.

Palabras clave: compromiso organizacional, gestión, proceso, satisfacción laboral.

ABSTRACT

Introduction: The management of human talent in organizations has come to be recognized as an inherent part of the administration, its main purpose is the maintenance and improvement of personal relationships between managers and collaborators of the company in all areas. *Objectives:* The objective of this investigation is to highlight how the process of human talent management is an essential factor in job satisfaction in the Petrochemical Industry. *Methodology:* the study was developed in the La Venta gas processing complex, in Huimanguillo Tabasco, the applied methodology is a qualitative & descriptive approach, the sample consisted of 100 workers from various areas. *Results:* within the results obtained it is confirmed that various processes are key as part of talent management within the petrochemicals, they are favorable, that 90% of the staff are feel satisfied and that with this an integral vision is developed that favors the optimization of relations between workers and the company.

Keywords: Organizational commitment, management, process, job satisfaction.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación hace referencia a la gestión del talento humano como proceso para la obtención de la satisfacción laboral en la industria petroquímica se sabe que el mundo del trabajo es mas complejo cada día en forma notoria y que la actividad productiva se articula cada vez más estrechamente con la actividad intelectual: por un lado, la producción laboral requiere mayores niveles como la creatividad, la inteligencia, la selección de información; por el otro, la actividad productiva no solo desgasta conocimientos, sino que los produce. Por esta razón, la gestión del talento humano en las organizaciones debe ser parte de los procesos de la misma para generar satisfacción y productividad en los individuos que la conforman. Por ello la gestión del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño (Chiavenato, 2006). El estudio se desarrolló en la petroquímica ubicada en el Municipio de Huimanguillo, Tabasco, México, estudio que surge por la necesidad al destacar como el proceso de gestión del talento humano que se desarrolla en la planta es un factor indispensable para la satisfacción laboral del personal así mismo la identificación de los factores que sobresalen en dicho proceso. Se sabe que una deficiente gestión de talento humano apropiada delimita el desarrollo de competencias dinámicas tanto con el personal como con la manera de dirigir al recurso humano por medio de prácticas de rendimiento, selección, formación, crecimiento laboral, compensaciones y sistemas de comunicación (Campuzano, Ziadet, y Echeverria, 2016).

MARCO TEÓRICO

Existen diversas teorías que dan a conocer el valor que tiene la gestión del talento humano en una organización. Al respecto Robbins y Judge (2009) mencionan que hay dos posturas diferentes en las personas, el primero negativo, llamado teoría X, y el otro positivo, llamado teoría Y. Luego de estudiar cómo se relacionaban los gerentes con los trabajadores, llegan a la conclusión que las dos posturas que ellos tenían de la naturaleza de las personas estaban basadas en suposiciones tendientes a moldear el comportamiento de los trabajadores.

Otra de las teorías importantes sobre el recurso humano y que está relacionada a la capacidad y destreza de los trabajadores, es la teoría de recursos y capacidades, aportando en gran medida al área de gestión humana, pues su función es contribuir, desde su quehacer, a lograr los objetivos

de la empresa en un modelo por competencias, que a su vez considera procesos y prácticas a nivel organizacional (Pulido, 2010). Se considera pues muy relevante este modelo por competencias pues así también aporta al compromiso de los trabajadores con su empresa, lo que hará que trabajen con dedicación en el día a día.

Por su parte en relación a la teoría mencionada Alles (2017) considera el modelo de una gestión basada en competencias lo que encaminara a los trabajadores para el logro de los objetivos que se propone la organización. Con este modelo se garantiza el éxito, aunque no son fáciles pues requiere de tiempo, sin embargo, las competencias pueden ser desarrolladas, si los trabajadores tienen la motivación como también la fuerza de voluntad para aprender o mejorar. En cuanto al recurso humano también se presentan algunas tendencias que se catalogan tanto como tradicionales o emergentes. En cuanto a lo tradicional se considera a los grupos, el liderazgo, la motivación, el valor de los puestos y retribución, como la planeación de recursos humanos. En cuanto a lo emergente se encuentra la gestión estratégica, la gestión internacional de los recursos humanos, la cultura y recursos humanos, el cambio organizacional, el downsizing, la evolución de los recursos humanos y teoría de las organizaciones.

Estas tendencias se pueden evidenciar en algunas organizaciones. Muchas de ellas consideran al trabajador como recurso de productividad, y otros como simples discursos vacíos de sentido que no dan buen resultado a la organización por las mismas condiciones laborales que impone los procesos de globalización (Calderon et al. 2006).

En todo ámbito de trabajo se cumplen funciones relacionadas a la labor. Según Cavallana (2011) la gestión del talento humano considera funciones como: administración de personal, empleo, retribución, relaciones laborales, dirección y desarrollo de recursos humanos. Estas funciones también se relacionan con lo que Chiavenato manifiesta. A continuación, se presenta algunas concepciones sobre gestión del talento humano según diversos autores.

Muchos coincidimos en afirmar que los trabajadores son el recurso más valioso y esencial en una organización sin el cual una institución no puede crecer ni desarrollarse.

Así Chiavenato (2009) manifiesta que la gestión del talento humano considera a los trabajadores sujetos inteligentes, con personalidad, lleno de conocimientos, habilidades, competentes y con grandes aspiraciones personales.

Existen ciertas características que definen al talento humano, así Chiavenato (2009) afirma que cada día administrar el talento humano es indispensable para que la empresa tenga éxito. A ello agrega, el tener personas no necesariamente es tener talentos. El talento tiene que ver con una persona especial, y no siempre toda persona es un talento. Una persona talentosa, tiene que ser competente. El talento para ser competente considera la actitud, conocimiento, habilidad, y juicio.

Otras concepciones son las siguientes:

La a GTH es considerada como un elemento fundamental dentro de una organización ya que su función es establecer procesos oportunos y eficientes para manejar de manera adecuada al personal, es decir nos brinda las herramientas necesarias para dirigir a los empleados en busca del cumplimiento de los objetivos de la organización. Además, se pueden se generar políticas, programas y procedimientos que mejoran la estructura organizacional (Vera y Blanco, 2019).

La gestión del talento humano es un conjunto de procesos que permitirá el funcionamiento y desarrollo de los objetivos planteados por la organización, pues es aquel que maneja de una manera eficaz los recursos de la empresa (Molina, Oquendo, Rodríguez, Montoya, y Vesga, 2016). En la actualidad las empresas del sector privado y del sector público, destacan la importancia de una adecuada gestión del talento humano ya que esto permitirá cumplir con los objetivos planteados, el talento humano es el factor clave dentro de una empresa; por lo cual es primordial que se realice una adecuada gestión del mismo (Bell, Espín, y Espín, 2015).

Se define a la gestión del talento humano como un conjunto de acciones encaminadas por los directivos con el fin de que personal calificado forme parte de su organización; es un conjunto de actividades relacionadas que busca mejorar la prácticas directivas para alcanzar los objetivos establecidos por la organización, que van desde atraer al personal más idóneo analizando su formación y desarrollo con el propósito de concebir al individuo como el elemento principal de la organización, esta gestión incluye el proceso para medir el desempeño laboral (Borsic, 2016).

La gestión del talento humano para el desarrollo organizacional busca generar una mayor calidad y pertinencia de los procesos que lleva a cabo la institución, lo que se convierte en condición indispensable en el mundo actual; además su capacitación aumenta el éxito empresarial, generando creatividad y productividad (Párraga, 2016). El desarrollo de los recursos humanos y el aprendizaje están vinculados al conocimiento, las organizaciones deben brindar capacitación a los empleadores, ya que esto les permitirá participar más en las actividades laborales y generar un desarrollo sostenible (Saeed, Hamid, Koochmeshki, y Saeed, 2017).

Alles (2011), define a la satisfacción laboral como: el grado de satisfacción de los colaboradores en relación con el trabajo; el cual se mide sobre ciertos ítems pre establecidos. Menciona además, que la Satisfacción o no con el trabajo deviene de muchas circunstancias, desde las personales hasta otras que pueden tener relación con la tarea, los jefes, los compañeros, el lugar donde se realizan las tareas, entre otros factores. (p.56).

Garrido (2006) sostiene: la Satisfacción Laboral; es la respuesta efectiva que se deriva de una evaluación positiva o negativa del trabajo que se desempeña; esto es consecuencia de las condiciones objetivas del trabajo el cual actúa como antecedente del comportamiento de las personas en la organización. Debiendo precisar que diferentes personas muestran o expresan diferentes grados de satisfacción debida que la naturaleza subjetiva de la satisfacción no dependerá únicamente de las condiciones objetivas sino de la evaluación que la persona realiza a dichas condiciones dependiendo de las características personales, necesidades, características sociodemográficas, etc. (p.121).

Herzberg (1967), establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción. "La teoría de los dos factores" de Herzberg (1967), establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en el trabajo: la motivación – higiene.

Herzberg y sus colaboradores concluyen que la motivación en los ambientes laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos. Los primeros, asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a estos factores de higiene, porque actuaban de manera análoga a los principios de la higiene médica: eliminando o previniendo los peligros a la salud.

El segundo conjunto de factores se asociaba con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentaban y que tendían a atribuir al contenido de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a este tipo de factores motivadores. Entre éstos se incluyen aspectos tales como la sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, la mayor responsabilidad de que se es objeto por parte de la gerencia, y las oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal que se obtienen en el trabajo, entre otros. Herzberg sostuvo que, si estos factores están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior.

Este hallazgo le permitió a Herzberg establecer uno de los principios más importante en el campo de la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes. Cuando mucho, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción. Por el contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones y en el peor de los casos, no crean insatisfacción.

Otro importante aspecto tiene que ver con los factores que ayudan a la organización a gestionar el talento humano. Al respecto Cury (2015) considera como factores los siguientes: planeamiento del recurso humano, centrando la atención en los requisitos para ocupar la plaza, el reclutamiento referido a la recepción y evaluación de postulantes, los despidos que tiene que ver con la reducción de personal, la selección que permite identificar y elegir al personal idóneo, y la orientación y capacitación que se realiza después de la selección del personal, para capacitar y preparar a los empleados en la labor que desempeñaran.

Gestionar el recurso humano implica procesos o dimensiones dentro de la organización, y de acuerdo con Chiavenato (2009) son los siguientes: 1. Política de admisión del personal: que consiste en procesos que la institución lleva a cabo para acoger a los empleados que ingresan por primera vez a la empresa; si las personas cumplen con los requisitos, y el perfil, las competencias necesarias y las características que el puesto exige, califican para ingresar. 2. La dirección de los recursos humanos, referida a la planeación, liderazgo y control que el gerente realiza para conducir de manera adecuada, a los empleados, para conseguir el alcance de objetivos de la organización. 3. La gestión para la formación y desarrollo profesional técnico del personal: referida a desarrollar a los trabajadores profesionalmente mediante capacitaciones y actualización al interior de la organización, así también al cambio positivo de su comportamiento. Estos procesos de desarrollo del personal se dan desde 3 aspectos: entrenamiento, desarrollo del personal y el desarrollo de la empresa.

La gestión del talento humano en estos tiempos de cambios que vive la sociedad, tiene que poner en marcha mejores procesos de gestión, capaz de medir y organizar el rendimiento de los trabajadores mediante retroalimentación, capacitación y apoyo permanente, lo que permitirá que desarrollen competencias necesarias que le capaciten para aprender lo nuevo y mejorar para alcanzar logros personales como de la organización, si las organizaciones dedican tanto sus recursos como su tiempo para el crecimiento integral de su trabajador (Pérez, 2016).

Respecto a compromiso organizacional también existen teorías que fundamentan su accionar. La Teoría multidimensional del compromiso organizacional según Meyer y Allen (1991) se fundamenta en dos teorías: 1. La teoría del intercambio, que se refiere a los estímulos que se brinda a los empleados, los mismos que deben ser retribuidos por ellos con su compromiso en la organización, y 2. La teoría psicológica, que considera tres factores, el sentido de pertenencia, contribución institucional y la internacionalización del sentido de pertenencia.

Diversos autores han estudiado y conceptualizado el compromiso organizacional, así (Meyer y Allen, 1991, citado por céspedes, 2018) afirma que el compromiso organizacional viene a ser la relación definida por el anhelo, obligación de continuar en la empresa. Considera tres dimensiones: compromiso afectivo (CA), compromiso de continuidad (CC) y compromiso normativo (CN). Desde

esta perspectiva de Meyer y Allen, el compromiso organizacional es un nexo determinado por la necesidad, el anhelo y la responsabilidad que toda persona tiene para encarar la vida.

En ese orden de ideas también Navarro (2007) consideran que el compromiso en una organización se relaciona con el deseo de un trabajador de continuar en su mismo trabajo. Por su parte (Aamodt, 2010) afirma que el compromiso organizacional está dado en la medida que el trabajador no solo tiene identidad hacia su organización, sino que también compromiso de forma independiente tales como el afectivo, normativo y de continuidad.

Esto significa que cuando hay compromiso organizacional entonces hay identidad hacia la organización. Así lo confirman Hernández (2018) cuando dicen que el compromiso es el impulso de identificación de un trabajador con su empresa. Cada persona podrá desarrollar los tipos de compromiso de forma independiente tales como el afectivo, normativo y continuidad.

Hoy en día se concibe que el proceso de la gestión del talento humano es cíclico, ya que implica identificar las brechas del talento y los puestos vacantes, buscando e incorporando a los talentos adecuados que calcen con el perfil del cargo.

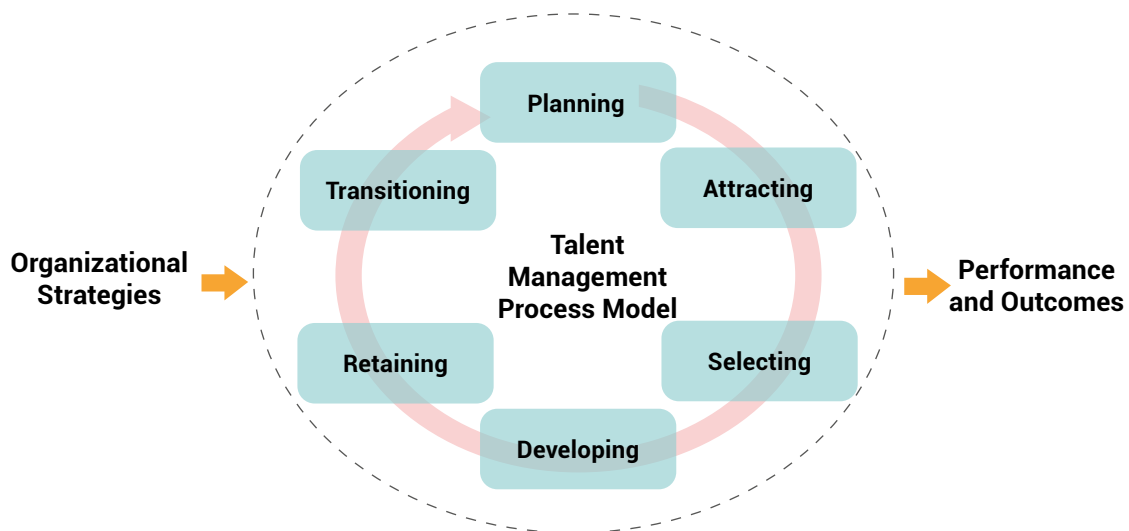


Figura 1. Proceso de Gestión del talento humano según Business Jargons

Fuente: elaboración propia

El modelo del proceso de gestión del talento que plantea Business Jargons se organiza en:

Planificación: Es de suma importancia este paso inicial ya que implica lo siguiente:

- Identificar el requerimiento de talento humano.
- Desarrollar la descripción del puesto y los roles claves.
- Proponer un plan base que nos servirá de plantilla para la contratación de nuevos talentos.

Atraer: Decidir si la fuente de contratación debe ser interna, externa o mixta y buscar las personas idóneas para cubrir los puestos vacantes mediante:

- Portales de empleos.
- Redes sociales como LinkedIn.
- Referencias (Networking).

Selección: Reclutamiento y selección de personal. Implica los siguientes pasos:

- Programación de pruebas escritas y entrevistas.
- Escudriñando al candidato más adecuado para el perfil.
- Utilizando técnicas modernas de selección por competencias, como complejas de resolución de conflictos, apoyándose en los 'assessment center' o entrevistas de evaluación situacional.
- Se busca talentos que sepan afrontar momentos de incertidumbre, cambios constantes y mantengan una actitud positiva.

Desarrollo: En esta etapa el empleado se prepara de acuerdo con y para la organización. Los pasos involucrados en el proceso son:

- Realización de un programa de incorporación o un programa de orientación (Onbarding).
- Potenciar las habilidades, aptitud y competencia del personal para adecuarlo al perfil.
- Asesoramiento, orientación, coaching, educación, mentoría de empleados y rotación de puestos.
- Línea de carrera.

Retención: La retención de empleados es esencial para la existencia y supervivencia de cualquier organización. Las formas más comunes de retención de empleados pueden ser:

Promociones e incrementos

Brindar oportunidades de crecimiento mediante la entrega de proyectos especiales

Toma de decisiones participativas

Enseñar nuevas habilidades laborales

Identificar la contribución y valorar los esfuerzos del colaborador

Transición: La gestión del talento tiene como objetivo la transformación general de los empleados para lograr la visión organizacional. Se puede realizar a través de:

Beneficios de jubilación a los empleados.

Realización de entrevistas de salida.

Planificación de sucesiones o promociones internas.

La reinserción o recolocación laboral (Outplacement)

METODOLOGÍA

El diseño del estudio es cualitativo y descriptiva, porque permitió analizar la problemática, conocer situaciones y actitudes del personal en relación con la gestión del talento humano y la satisfacción laboral. Se usó una modalidad de tipo aplicada, dado a que se recolectaron, observaron y analizaron información sirvieron como soporte para la creación de nuevos aportes, conocimientos que sirvieron de base. En el trabajo de campo se manejaron los datos de manera directa, otorgando mayor seguridad y soporte para el control de los factores claves. Como indican Koh y Owen (2000), la investigación cualitativa se enfoca en cómo ocurren las situaciones o hechos, de modo que se ocupa de las actitudes, las creencias o las formas en las que las personas dan sentido e interpretan las experiencias que atraviesan y el mundo que las rodea. En consecuencia, se enfatiza el razonamiento inductivo. Por ello, Vasilachis señala: "Quien investiga construye una imagen compleja y holística, analiza palabras, presenta detalladas perspectivas de los informantes y conduce el estudio en una situación natural" (2006, p. 24).

POBLACIÓN, DATOS Y MUESTRA

La población estuvo constituida por un total 250 trabajadores que forman parte del complejo, la muestra se obtuvo por muestreo no probabilístico, siendo seleccionados mediante el procedimiento bola de nieve a un total de 100 trabajadores de diversas áreas.

El muestreo no probabilístico comprende distintas variantes: conveniencia, intencional, por cuota y bola de nieve. Cada método de muestreo tiene sus propias ventajas y limitaciones (Charya AS- Prakash et al., 2013).

Bolas de nieve: los primeros participantes se eligen de manera probabilística o no probabilística, y a su vez, estos mismos van dando pistas de otros participantes que podrían ser incluidos en el estudio (Icart M, Fuentelsaz, 2004).

DISEÑO DE LA ENCUESTA

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos fue la encuesta, la misma estuvo comprendida por cuatro categorías de carácter ordinal según la escala de Likert, integrada por 20 interrogantes. Gracias a esto se obtuvo información de los factores que hacen parte de la gestión del talento humano y la satisfacción laboral. Se puede definir la encuesta, siguiendo a García Ferrando (1993), como «una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características». La aplicación de los reactivos se llevó a cabo de forma presencial y en un formato impreso, debido a que no todos los trabajadores tienen acceso a internet en su área. Concluido el levantamiento de las encuestas, fueron analizados los datos.

ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de la información se realizó en base a la observación de acuerdo al orden de las preguntas, consistió en observar identificando datos y los factores claves considerados en el proceso. Aunque el instrumento fue aplicado de forma impresa se vaciaron los resultados en un formulario google para ser analizados y graficados los datos.

RESULTADOS

Dentro de los resultados de la encuesta aplicada a los 100 trabajadores de la planta, se identificaron 10 factores claves como parte fundamental del proceso de la gestión del talento humano como: planificación de recursos humanos, reclutamiento, incorporación a la empresa, plan estratégico, evaluación 360°, desarrollo del liderazgo, desarrollo profesional, programa de reconocimientos, competencias y retención.

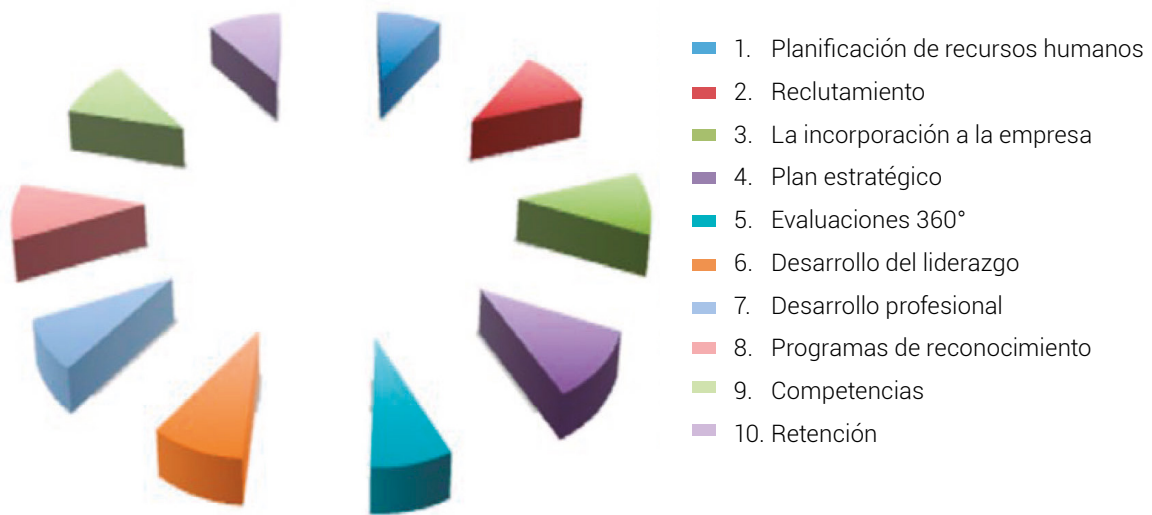


Figura 2. Factores claves en el proceso de la GTH.

Fuente: elaboración propia

Tabla 1. Interpretación de resultados.

FACTOR DEL PROCESO	INTERPRETACIÓN DEL INSTRUMENTO
Planificación de R. H.	En la pregunta 1, referente a la planificación de recursos humanos un 90 % respondió que el complejo implementa este factor como medio de proyección estratégica, así como el plan de reconocimiento y retención del talento. Consideran que existe una excelente planificación de recursos humanos por su parte y que trabajan en conjunto con la visión colectiva: disposición de efectivos, progreso común del empleo, pirámide de las jerarquías y categorías profesionales de los empleados y las necesidades individuales: exploración de los derechos y pautas personales, la adquisición de nuevas cualificaciones y la posibilidad para cada asalariado de llegar a ser responsable de su desarrollo individual.

continúa tabla 1

FACTOR DEL PROCESO	INTERPRETACIÓN DEL INSTRUMENTO
Reclutamiento	En la pregunta 3, que hace referencia al factor reclutamiento el 85% de los encuestados afirma que en la empresa si se lleva a cabo ese proceso de forma favorable ya que se refiere a la aptitud necesaria para captar y contratar talento; un reclutamiento práctico necesita de una estrategia oportuna. Además, esto fortalece la imagen del complejo.
Incorporación a la empresa	En la pregunta 5, que hace referencia al factor de incorporación a la empresa un 70 % considera que el proceso que implementa la empresa es el idóneo ya que permite a los nuevos trabajadores ya formados transformarse en sujetos rentables y provechosos dentro de la organización. Pero es necesario mencionar que un 30 % no está de acuerdo ya que considera que por ser una empresa de la industria petrolera es muy difícil el proceso de incorporación a la misma.
Plan estratégico	En la pregunta 7, que hace referencia al factor plan estratégico un 100 % considera que la empresa implementa esta fase como la más prioritaria ya que es la fase de crecimiento e implementación de objetivos susceptibles de ser cuantificados con los que alcanzar las metas e intenciones previstas. Como parte del plan desarrollan un programa de reconocimiento de empleados eficaz que les ayuda a fomentar la creatividad en los empleados, mejora la productividad y consigue una menor rotación del personal.
Evaluación 360°	En la pregunta 9, hace referencia al factor evaluaciones 360° como resultado se obtuvo que un 90 % considera de forma positiva el método de evaluación 360° como mecanismo capaz de analizar los resultados del trabajo de todos los empleados de forma integral.
Desarrollo del liderazgo	En la pregunta 11, se enfoca al factor desarrollo del liderazgo un 95 % está de acuerdo que en el complejo se llevan a cabo actividades intencionales dirigidas esencialmente a objetivos de mejora de la calidad en las habilidades de liderazgo del trabajador. Para la organización es importante desarrollar estilos de liderazgo ya que influye mucho en el tipo de relaciones que se establecen en el trabajo y en el ambiente laboral, además de ser un factor decisivo para la consecución de los objetivos empresariales.
Desarrollo profesional	En la pregunta 13, hace referencia al desarrollo profesional, un 95 % considero a favor que en el complejo se llevan a cabo procesos que implanta fines y objetivos que se vinculan con los proyectos de logro individuales, es decir, planificación de Carrera.
Programa de reconocimiento	En la pregunta 15 se enfoca a los programas de reconocimiento, un 90 % respondió de forma afirmativa que en el complejo implementa este método que permite observar y estimular de manera regular tanto al personal de forma individual como a los equipos que colaboran, mediante pautas, acciones y premios, para el éxito de la organización. Esta estrategia es eficaz porque ayuda a fomentar la creatividad en los empleados, mejora la productividad y consigue una menor rotación del personal, sin duda están motivado y con ello alcanzan satisfacción laboral
Competencias	En la pregunta 17 se enfoca al factor competencia competencias y un 90 % respondió de forma afirmativa sobre el desarrollo de las mismas en el complejo. Son aquellos estilos, comportamientos, singularidades, destrezas y atributos de la personalidad que reconocen a los empleados con éxito. Las competencias profesionales son experiencias y vocaciones, propias de las personas, que les permiten realizar un trabajo con éxito. Esfuerzo metódico y ordenado fomenta la retención del mejor talento y la creación y el fomento de un ambiente de trabajo agradable y acogedor
Retención	En la pregunta 19 enfocada hacia la retención un 92 % considero que de forma favorable la empresa retiene de forma satisfactoria a su personal se centra no solo en la retención del mejor talento de la organización, sino también en la creación y el fomento de un ambiente de trabajo agradable y acogedor. Además, procura una cultura que consiga que la gente desee quedarse.

Fuente: elaboración propia

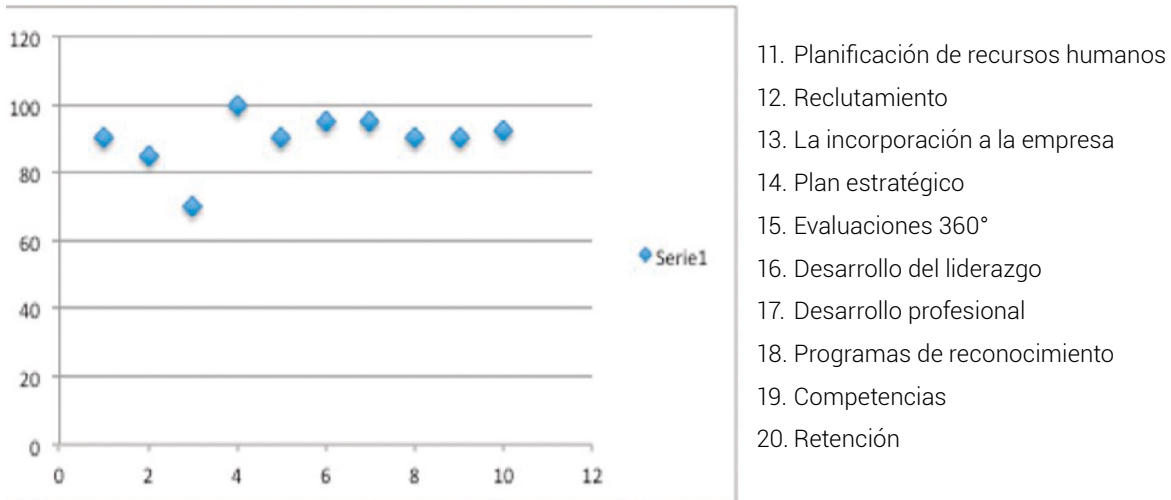


Figura 3. Resultados gráficos de los factores del proceso clave.

Fuente: elaboración propia

Si bien se pudo notar que el proceso de los factores claves para la GTH ha sido de forma eficiente en la satisfacción de los trabajadores que si es vital que se sigan implementando y fortaleciendo para el bienestar de todos los que forman parte de la planta. En base a los resultados se concluyó que un 90 % del personal se siente satisfecho laboralmente que el proceso de gestión del talento humano funciona y que es indispensable para el desempeño y la productividad, pero sin duda debe ir mejorando conforme a las necesidades del personal y del entorno.

DISCUSIÓN

Se consideran necesarias las siguientes propuestas de seguimiento con el fin de mantener los resultados positivos de la intervención y encausar a todo el personal en un camino de éxito personal, estableciendo una temática ligada de forma íntima con los antes expuestos y dando prioridad a estas vivencias al grupo que participo en la intervención ya mencionada. Estas actividades se manejaran de forma alternada (conferencias, talleres y reuniones grupales) dando tiempo y espacio para la aplicación de las tres actividades en un mes, las conferencias se manejaran los primeros días del mes con una duración aproximada de una hora, la intervención con los talleres será en los días intermedios del mes para reforzar lo aprendido en la conferencia, estos tendrán una duración aproximada de tres a cuatro horas y por último a fin de mes se tendrá una

reunión grupal donde intervendrán todos los participantes de estas actividades para así compartir experiencias esta actividad será de una hora y media; se recomienda de forma muy enfatizada que cada uno de los participantes de esta actividad continúe con su terapia individual para así mantener los resultados de la intervención y continuar brindando sus servicios de forma eficiente

CONCLUSIONES

La gestión del talento humano en las organizaciones representa grandes cambio y nuevos retos ello implica replantear las diversas formas de gestión en las organizaciones y en particular las instituciones federales. En la industria petroquímica se promueve la importancia de la satisfacción laboral y la buena gestión del talento humano para el desarrollo de la misma. Tomando en cuenta dimensiones tales como: el compromiso que el colaborador tenga con la organización, la motivación y el reconocimiento, que el colaborador sepa que se espera de él y conocer las expectativas de formación de los trabajadores tienen. No hay que olvidar que las personas son el factor más importante de las empresas, por lo cual, atender la satisfacción laboral es preocuparse por el desarrollo de la misma. Una buena gestión de talento humano debe considerar planes de motivación a su personal para obtener el compromiso a la empresa y el buen desempeño necesario para cumplir con los objetivos organizacionales. Bajo esta perspectiva, quienes se desempeñan como directivos deben ser accesibles, manejarse con principios éticos, equidad y justicia social fomentar y fortalecer la GTH en las organizaciones.

ALCANCE

Los resultados contribuyeron a una mejor gestión del talento humano en la industria específicamente en la petroquímica y con ello reorientar las actividades en función de los procesos implementados para la satisfacción laboral y en función de las necesidades del personal para un mejor desarrollo, desempeño, productividad y clima organizacional.

RECOMENDACIONES

Aplicar evaluaciones sobre los procesos de gestión del talento humano, dar seguimiento a las estrategias y factores claves para la satisfacción del personal, medición de indicadores de GTH y de la satisfacción laboral.

REFERENCIAS

- Arnold-Cathalifaud, M. (2003). Fundamentos del constructivismo sociopoiético. Cinta de Moebio. *Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, 18.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Argentina Ediciones Granica SA.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos humanos: gestión por competencias*. Ediciones Granica.
- Astudillo, N., Ortiz, M., y Reinoso, C. (2016). *La tecnología en la Gestión del Talento Humano en las Instituciones públicas del Ecuador*. Observatorio de la economía Latinoamericana, 1-16
- Bravo, P. (2014). *Estudio correlacional: estilos de enseñanza y estilos de aprendizaje en docentes y estudiantes de la Universidad Nacional de Chimborazo*.
- Bayona, C., Goñi, S. y Madorrán, C. (1999). *Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Departamento de Gestión de Empresas. Universidad Pública de Navarra. Recuperado
- Bell, R., Espín, M., y Espín, E. (2015). Tendencias de la gestión de talento humano en el sector público. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 15-23
- Bordalejo, P., y Ferrari, L. (2017). *Cultura organizacional: su relación con la violencia laboral*. *Anuario de Investigaciones*, 27-36
- Borsic, Z. (2016). La Gestión del Talento Humano y la Inteligencia Emocional en el desempeño laboral del cuerpo docente de Instituciones de Educación Superior. *Revista Anfeca*, 1-24
- Cabrera, I. (2015). Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los docentes de la maestría en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo, sede Huaral, 2014. *LEX*, 13(15), 333-356.

- Campuzano, M., Ziadet, E., y Echeverria, H. (2016). Gestión del Talento Humano en las PYMES. *Revista Publicando*, 438-448
- Carrillo-García, C., Martínez-Roche, M. E., GómezGarcía, C. I. y Mesenguer-de-Pedro, M. (2015). Satisfacción laboral de los profesionales sanitarios de un Hospital Universitario: análisis general y categorías laborales. *Anales de Psicología*, 31(2), 645-650.
- Chiang, M. M. y Ojeda, J. F. (2011). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y Administración*, 58(2), 39-60.
- Charya AS, Prakash A, Saxena P, Nigam A. (2013). Sampling: Why and how of it. *Indian Journal of Medical Specialties*, 4(2). 2013,
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-hill/Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill/ Interamericana editores S.A.
- Guevara, G., Verdesoto, A., y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173. doi: 10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ta. ed.). México: Mc Graw Hill editores.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hernández, S. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta. ed.). México: McGraw-Hill.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons, Inc. New York.

- Icart M, Fuentelsaz C, Pulpon A. (2004). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación*. Ediciones Universidad de Barcelona.
- Koh, E. T. and Owen, W. L. (2000). *Descriptive Research and Qualitative Research. Introduction to Nutrition and Health Research*. Springer.
- Molina, G.; Oquendo, T.; Rodríguez, S.; Montoya, N., y Vesga, C. (2016). Gestión del talento humano en salud pública. Un análisis en cinco ciudades colombianas. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 108-125
- Moreira, M.A. (2002). *Investigación en educación en ciencias: métodos cualitativos*. Universidad e Federal do Rio Grande do Sul.
- Párraga, M. (2016). Gestión del Talento Humano en la Universidad Ecuatoriana actual. *Didáctica y educación*, 285-290
- Rivera, O. (2010). *Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión de la Educación. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson educación.
- Rojas Reyes, R. R., y Vilchez Paz, S. B. (2018). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón De Jesús-Lima*. Tesis de maestría.
- Saeed, E.; Hamid, R.; Koochmeshki, N., and Saeed, P. (2017). Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations. *AD-minister*, 195- 215
- Tejada, J. y Arias, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 10(2).
- Varela, R. (2015). *Administración de la compensación*. En R. Varela, *Administración de la compensación*. Pearson Educación

Vasilachis, I. (2006). La investigación cualitativa. En I. Vailachis (Coord.), *Estrategias de investigación cualitativa*. Gedisa.

Vera, A., y Blanco, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 25-44