

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

Estudio sobre gestión del talento humano. Propuesta de una estrategia para la atracción y retención de empleados en una empresa del sector de consultoría legal y tributaria de la ciudad de Guayaquil

**AUTOR:**

Quimí Veliz, Keilly Jearlin

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TUTOR:**

Psic. Bermúdez Reyes, Elba Narcisa, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador**

22 de febrero del 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Quimí Veliz, Keilly Jearlin**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

**TUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_  
**Mgs. Bermúdez Reyes, Elba Narcisca**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Mgs. Mariana Estacio Campoverde**

**Guayaquil, a los 22 días del mes de febrero del año 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Quimí Veliz, Keilly Jearlin**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Estudio sobre gestión del talento humano. Propuesta de una estrategia para la atracción y retención de empleados en una empresa del sector de consultoría legal y tributaria de la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciatura en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 22 días del mes de febrero del año 2022**

**La AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Quimí Veliz, Keilly Jearlin**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Quimí Veliz, Keilly Jearlin**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Estudio sobre gestión del talento humano. Propuesta de una estrategia para la atracción y retención de empleados en una empresa del sector de consultoría legal y tributaria de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 22 del mes de febrero del año 2022**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_

**Quimí Veliz, Keilly Jearlin**

Guayaquil 22 de febrero del 2021

## CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

### INFORME DE PLAGIO

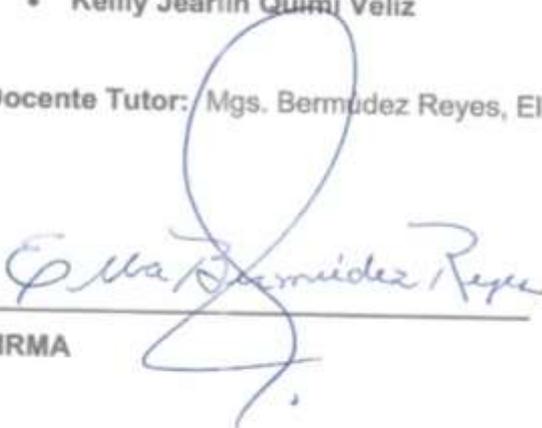
| URKUND         |  |
|----------------|--|
| Documento      | <a href="#">Estudio sobre gestión del talento humano. Propuesta de una estrategia para la atracción y retención de empleados en una empresa del sector de consultoría legal y tributaria de la ciudad de Guayaquil.docx</a> (D127980190) |
| Presentado     | 2022-02-15 18:13 (-05:00)  |
| Presentado por | elba.bermudez@cu.ucsg.edu.ec   |
| Recibido       | elba.bermudez.ucsg@analysis.orkund.com   |
| Mensaje        | Estudio sobre gestión del talento humano. Propuesta de una estrategia para la atracción y retención <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>  |
|                | <b>0%</b> de estas 49 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.   |

**Tema:** Estudio sobre gestión del talento humano. Propuesta de una estrategia para la atracción y retención de empleados en una empresa del sector de consultoría legal y tributaria de la ciudad de Guayaquil.

**Estudiante:**

- Keilly Jearlin Quimá Veliz

**Docente Tutor:** Mgs. Bermúdez Reyes, Elba Narcisca

  
FIRMA

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, por haberme dado la dicha de llegar hasta aquí, por permitirme tener salud, resiliencia y sabiduría, por escucharme cuando más lo he necesitado. Confió plenamente en los planes que tenga destinados para mí.

A mi familia, en especial a mi mamá, mi pilar fundamental en toda mi vida, la bendición más grande y maravillosa que Dios me dio. Estoy muy agradecida por tener una mamá que me enseñó a ser constante, a luchar y levantarme cuantas veces haya sido necesario. Sin ti, nada de esto hubiera sido posible. A mis hermanos, que siempre han tenido la paciencia y el amor para escucharme y brindarme consejos.

A mis amigos, quienes han sido una gran compañía a lo largo de este camino, en especial a Anggie, mi amiga incondicional.

Finalmente, gracias a todos los profesores que me acompañaron a lo largo de la carrera, en especial a mi tutora, Mgs. Elba Bermúdez, por todas sus valiosas enseñanzas impartidas, de todo corazón gracias.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de título a mi mamá, Idalia, quien siempre ha estado a mi lado para brindarme su inmenso amor, y enseñarme todo lo valioso de la vida, quien ha sido mi guía y mi soporte desde siempre y con quien estoy eternamente agradecida por siempre haberme apoyado y permitirme hoy en día que este sueño se haga realidad. Todo lo que soy te lo debo a ti y este trabajo también es tuyo, como parte de tu esfuerzo y dedicación que siempre has tenido para todos tus hijos. Espero algún día devolverte todo lo que has hecho por mí.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA**

**DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**PSIC. MARIANA DE LOURDES ESTACIO CAMPOVERDE**

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**PSIC. LUIS ANTONIO BONILLA MORÁN**

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**PSIC. SOFÍA VIVIANA CARRILLO SALDARREAGA**

OPONENTE

# ÍNDICE

|  |      |
|--|------|
| Resumen .....  | XIII |
| Introducción .....   | 2    |
| Justificación .....  | 4    |
| Capítulo I .....   | 5    |
| Planteamiento del Problema .....   | 5    |
| 1. Antecedentes.....   | 5    |
| 2. Formulación de las Preguntas de Investigación .....   | 6    |
| 2.1 Pregunta Primaria .....  | 6    |
| 2.2 Preguntas Secundarias .....  | 6    |
| 2.3 Premisa por considerar .....   | 6    |
| 3. Planteamiento de Objetivos .....  | 7    |
| 3.1. Objetivo General .....  | 7    |
| 3.2. Objetivos Específicos .....   | 7    |
| 4. Definición de las Variables .....   | 7    |
| 5. Operacionalización de las Variables.....  | 8    |
| Capitulo II.....   | 9    |
| Marco Teórico.....   | 9    |
| 1. Estado del Arte.....  | 9    |
| 2. Aproximación teórica al estudio de la gestión del talento humano y su<br>relación con los procesos de atracción y retención de personas en el<br>ámbito laboral ..... | 10   |
| 2.1. Objetivo de la Gestión del Talento Humano.....  | 11   |
| 2.2. Importancia de la Gestión del Talento Humano .....  | 13   |
| 2.3. Funciones que cumple la gestión del Talento Humano.....   | 14   |
| 2.4. Puntos claves del proceso de Gestión del Talento Humano .....   | 15   |
| 3. Bases teóricas del subsistema de Administración de Recursos Humanos<br>.....  | 16   |
| 4. Concepto de la Administración de Recursos Humanos.....  | 19   |
| 5. Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos .....   | 20   |
| 5.1. Importancia del aprovisionamiento de Recursos Humanos .....   | 21   |
| 5.2. Modelos de Planificación de Recursos Humanos .....  | 22   |

|   |    |
|---|----|
| 5.2.1. Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.....                        | 22 |
| 5.2.2. Modelo basado en segmentos de cargo.....   | 22 |
| 5.2.3. Modelo de sustitución de puestos claves.....   | 23 |
| 5.2.4. Modelo basado en flujo.....  | 23 |
| 5.2.5. Modelo de personal de Planeación Integrada.....  | 23 |
| 5.3. Etapas del proceso de planeación de Recursos Humanos .....                                 | 24 |
| 6. Atraer el Talento Humano.....  | 24 |
| 7. Mantener el Talento Humano .....   | 26 |
| 8. Evolución de la Administración de Recursos Humanos hasta la gestión del Talento Humano ..... | 28 |
| Capitulo III.....   | 29 |
| Marco Metodológico.....   | 29 |
| 1. Enfoque metodológico .....   | 29 |
| 2. Tipo de investigación .....  | 29 |
| 3. Población.....   | 29 |
| 4. Muestra.....   | 30 |
| 4.1. Variables .....  | 30 |
| 4.2. Métodos y técnicas de investigación.....   | 31 |
| Capitulo IV .....   | 32 |
| Análisis de Resultados.....   | 32 |
| Capitulo V .....  | 59 |
| Propuesta .....   | 59 |
| Conclusiones .....  | 67 |
| Recomendaciones .....   | 69 |
| Referencias Bibliográficas .....  | 70 |
| Anexos.....   | 73 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Distribución poblacional por Género .....  | 32 |
| Tabla 2: Nivel de Estudio .....   | 33 |
| Tabla 3: Años de Experiencia en GESTIÓN DEL Talento Humano .....  | 34 |
| Tabla 4: Importancia de la gestión del talento humano.....  | 35 |
| Tabla 5: Nivel de conocimiento en Gestión del Talento Humano.....   | 36 |
| Tabla 6: Qué define la buena Gestión de Talento Humano .....  | 38 |
| Tabla 7: Competencias que debe tener el profesional responsable de la<br>Gestión del Talento Humano ..... | 40 |
| Tabla 8: Importancia que le da la organización a la tasa de retención del<br>Talento Humano .....         | 43 |
| Tabla 9: Consecuencia de una débil estrategia de atracción y retención de<br>Talento Humano .....         | 44 |
| Tabla 10: Política efectiva de atracción y retención del talento humano.....                              | 46 |
| Tabla 11: Estrategia para atraer y mantener al Talento Humano .....                                       | 47 |
| Tabla 12: Acciones que logran la retención de los empleados .....   | 50 |
| Tabla 13: Errores de gestión del Talento Humano.....  | 53 |
| Tabla 14: Herramientas tecnológicas necesarias para gestionar el Talento ...<br>.....                     | 56 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1. Distribución poblacional por Género .....  | 32 |
| Gráfico 2: Nivel de Estudio .....   | 33 |
| Gráfico 3: Años de Experiencia en Talento Humano .....  | 34 |
| Gráfico 4: Importancia de la gestión del talento humano .....   | 35 |
| Gráfico 5: Nivel de conocimiento en Gestión del Talento Humano .....  | 36 |
| Gráfico 6: Qué define la buena Gestión de Talento Humano .....  | 38 |
| Gráfico 7: Competencias que debe tener el profesional responsable de la<br>Gestión del Talento Humano ..... | 40 |
| Gráfico 8: Importancia que le da la organización a la tasa de retención del<br>Talento Humano .....         | 43 |
| Gráfico 9: Consecuencia de una débil estrategia de atracción y retención de<br>Talento Humano .....         | 45 |
| Gráfico 10: Política efectiva para la atracción y retención laboral del talento<br>humano.....              | 46 |
| Gráfico 11: Estrategia para atraer y mantener al Talento Humano.....  | 48 |
| Gráfico 12: Acciones que logran la retención de los empleados .....   | 51 |
| Gráfico 13: Errores de gestión del Talento Humano.....  | 54 |
| Gráfico 14: Herramientas tecnológicas necesarias para gestionar el Talento<br>.....                         | 57 |

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación consiste en el estudio de la gestión del talento humano. Propuesta de una estrategia para la atracción y retención de empleados en una empresa del sector de consultoría legal y tributaria de la ciudad de Guayaquil, el mismo hace referencia a las bases teórica-metodológica de la gestión y administración del talento humano, elementos que en la actualidad forman un papel importante en el funcionamiento de una organización y que se deben tomar en cuenta como estrategias para la atracción y retención de los talentos potenciales en un mercado competitivo. Los constantes cambios y exigencias han hecho que la atracción y retención del talento sea un reto en las organizaciones, ante este reto debe incluirse en la gestión del talento humano nuevos ejes en la acción empresarial. Los objetivos planteados en la investigación fueron estudiar los fundamentos teóricos y metodológicos de la gestión de talento humano con la finalidad de identificar cuáles son los factores más determinantes para atraer y retener talentos, identificar características de la gestión actual de talento humano que realiza la empresa bajo estudio, para atraer y retener talento con la finalidad de diseñar estrategias adecuadas que permita ser más atrayente a la organización y diseñar una propuesta que permita a la empresa bajo estudio potenciar su gestión para atraer y retener al talento humano necesario para el logro de sus metas organizacionales. Como resultado general se obtuvo que se deberá implementar un conjunto de acciones que respondan a las estrategias obtenidas.

**Palabras Claves:** *Gestión del Talento humano, Gestión por competencias, Atraer el talento humano, Retener el talento humano, Estrategias*

## **ABSTRACT**

The present degree work consists of the study of human talent management. Proposal of a strategy for the attraction and retention of employees in a company in the legal and tax consulting sector of the city of Guayaquil, it refers to the theoretical-methodological bases of the management and administration of human talent, elements that currently form an important role in the operation of an organization and that must be taken into account as strategies for the attraction and retention of potential talents in a competitive market. The constant changes and demands have made the attraction and retention of talent a challenge in organizations, in the face of this challenge, new axes in business action must be included in the management of human talent. The objectives set out in the research were to study the theoretical and methodological foundations of human talent management in order to identify which are the most determining factors to attract and retain talent, identify characteristics of the current management of human talent carried out by the company under study, to attract and retain talent in order to design appropriate strategies that allow to be more attractive to the organization and design a proposal that allow the company under study to enhance its management to attract and retain the human talent necessary for the achievement of its organizational goals. As a general result, it was obtained that a set of actions that respond to the strategies obtained must be implemented.

**Keywords:** *Human Talent Management, Competency Management, Attracting Human Talent, Retaining Human Talent, Strategies*

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, **“Estudio sobre gestión del talento humano. Propuesta de una estrategia para la atracción y retención de empleados en una empresa del sector de consultoría legal y tributaria de la ciudad de Guayaquil”** se enfoca en evidenciar el estrecho vínculo causal, que existe entre la gestión del talento humano y los resultados de la organización.

Mejorar la competitividad y los resultados organizativos de las empresas, va a depender mucho de las estrategias utilizadas para retener el capital humano, que se constituye uno de los pilares más valioso e importante de la organización, de manera que, las prácticas de gestión del talento humano juegan un papel protagonista debido a que permiten la atracción, la retención y el desarrollo de los empleados con mayor potencial para contribuir al desempeño organizacional.

En la actualidad estos temas siguen siendo de gran importancia y pertinencia en las organizaciones de todo el mundo, así como también en nuestro país, ya que forman parte de la agenda de las empresas, por las dificultades que estas enfrentan para conseguir recursos capacitados y retenerlos con la finalidad de poder competir en un mundo globalizado.

Investigaciones previas dan cuenta que hoy el éxito empresarial ya no depende exclusivamente de los productos, mercados, tecnología ni de sus recursos financieros, que el éxito real se centra en el talento humano y en sus posibilidades de marcar la diferencia para obtener una ventaja competitiva sostenible.

En un mundo que actualmente está en constantes cambios, totalmente globalizado, para que las organizaciones puedan hacer frente a esta realidad y seguir siendo competitivas dentro del mercado, necesitan de estrategias de gestión del talento humano que estén acorde con las nuevos requerimientos, más aún ante los dramáticos cambios no solo de la globalización, sino también de la crisis sanitaria por la pandemia del Covid-19, en donde se están modificando las gestiones estratégicas en las empresas, para crear ambientes

adaptativos a los cambios, innovadores y flexibles manteniendo el desarrollo y la potencialización de las competencias de los colaboradores y los equipos de trabajo.

Por lo tanto, el enfoque de la dinámica de las organizaciones debe estar dirigido al proceso exitoso de la gestión, ya sea que esta requiera de cambios hasta en su modalidad de trabajo, con la creación de nuevas políticas para lograr la calidad de vida laboral dando paso a la retención y atracción del talento humano, lo cual es un factor vital para que los colaboradores se sientan comprometidos y satisfechos con su trabajo y con la organización a la que pertenece.

Atendiendo la demanda de la empresa objeto de estudio, de contar con un talento humano con un alto nivel de competencias, para ofrecer a sus clientes una adecuada asesoría legal y tributaria, requiere fortalecer sus procesos de atracción y retención de personal, así como brindarles mejores oportunidades laborales y mejorar la calidad de vida laboral ante la crisis sanitaria que se atraviesa en este momento, de esta manera el presente trabajo de titulación tiene como objetivo estudiar la gestión del talento humano con la finalidad de proponer estrategias para atraer y retener a dichos talentos que contribuirán con la organización bajo estudio para alcanzar sus metas.

El trabajo estuvo apoyado en una revisión bibliográfica que ha valido como marco teórico. La metodología utilizada en la investigación posee un diseño no experimental, de tipo descriptivo, con un enfoque mixto cuantitativo – cualitativo, a fin de identificar y analizar cuáles son los factores determinantes para atraer y retener talentos, así como para poner en evidencia las herramientas de gestión disponibles para llevar a cabo esta tarea.

Como resultado se espera que la propuesta del trabajo de titulación sea una estrategia exitosa de gestión del talento humano, para la atracción y retención de talentos, en la medida no se gestionen como factores aislados; que sea útil para el crecimiento y diferenciación de empresa frente a la competencia.

La estructura de la tesis se compone de los siguientes capítulos:

Capítulo 1. El problema de investigación, en este capítulo se detalla el contexto y se describen las evidencias blandas acerca del problema de la organización bajo estudio de tener una adecuada estrategia de atracción y retención de su talento humano.

Capítulo 2. Marco teórico, en este capítulo se trató los fundamentos teóricos y metodológicos de la gestión del talento y su estrecha articulación con los procesos de atracción y retención de los talentos humanos idóneos para el éxito empresarial.

Capítulo 3. Metodología, en él se presenta el diseño metodológico que guio la investigación.

Capítulo 4. Análisis de datos, en este capítulo se trata de presentar los datos recogidos y el análisis de los resultados hallados.

Capítulo 5. La Propuesta, en ella se detalla en qué consiste la propuesta, de qué estrategias se compone, quienes son sus beneficiarios entre otros aspectos importantes.

Finalmente, se presentas las conclusiones y recomendaciones. Así como también las referencias bibliográficas.

## **JUSTIFICACIÓN**

Gestionar el talento humano nunca ha sido una tarea fácil, estamos ante nuevos escenarios, como el surgimiento de nuevas generaciones en el mercado laboral, momento exigente en lo que a gestión de personas se refiere, formadas y conectadas a sistemas de información en tiempo real han transformado el talento humano en las empresas. Con el discurrir del tiempo, los directivos de las organizaciones han descubierto que el principal activo con el que cuentan son las personas con talento. De manera que encontrarlas, atraerlas y retenerlas se ha vuelto una verdadera competencia feroz, por contar con los mejores equipos y líderes, es así como lo más importante para atraer y retener talento es ofrecer una adecuada propuesta de valor, a través de una adecuada gestión del talento humano.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1. Antecedentes:

Un estudio efectuado por la consultora McKinsey & Co (1998) llegó a la conclusión que, en los próximos 20 años, el recurso más importante sería el talento de las personas; aunque este plazo ya aconteció, en la actualidad las organizaciones independientes de su tamaño y el quehacer del negocio siguen pensando lo mismo. En la actualidad se ha observado a las empresas librar una guerra con mayor o menor intensidad en función del desarrollo tecnológico del mundo globalizado y los vaivenes de los ciclos económicos.

Esta guerra por el talento hace referencia al reto que enfrentan las organizaciones y los profesionales que dirigen departamentos de recursos humanos ante la escasez atraer y retener un auténtico talento, especialmente en aquellos sectores en que se requiere mayor nivel de especialización técnica, como es el caso de la empresa consultora en aspectos legales y tributarios que requiere contar con un personal especializado y de alto nivel, que deviene escaso, por lo tanto para el departamento de recursos humanos es de vital importancia saber dónde se encuentra esta fuente de talento dónde se puede encontrar los profesionales que la organización necesita para alcanzar sus objetivos.

Así mismo, para la empresa bajo estudio es importante saber cómo retener a los talentos que ya ha incorporado y están contribuyendo al logro de sus objetivos. Al momento la organización no cuenta con estrategias, ni programas de retención del talento, así como los escasos programas de formación y de beneficios que limitan las posibilidades de desarrollo y compromiso organizacional, de manera que no está siendo atractiva para los nuevos talentos.

## **2. Formulación de las preguntas de Investigación**

### **2.1. Pregunta Primaria**

Pensando en el futuro, es importante establecer estrategias de gestión del talento que permita conseguir a la empresa los empleados idóneos para su desarrollo. Por lo anteriormente expuesto se puede plantear la siguiente pregunta que orientará la investigación.

**¿Cómo convertir a la empresa bajo estudio, en un lugar atractivo para talento humano?**

### **2.2. Preguntas secundarias**

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que sostiene la pertinencia de las estrategias de atracción y retención del talento humano?
- ¿Qué relación existe entre la gestión del talento y los procesos de atracción y retención de talento humano?
- ¿Qué gestión del talento humano realiza la empresa objeto de estudio para atraer y retener talento?
- ¿Qué estrategias de gestión son las más pertinente para atraer y retener al talento humano?

### **2.3. Premisa por considerar:**

Existe un vínculo causal entre la gestión del talento humano y los resultados de la organización, las prácticas adecuadas en la gestión de personas juegan un rol fundamental debido a que permiten la atracción, adquisición, la retención y el desarrollo de los empleados con mayor potencial para contribuir al desempeño organizacional.

### **3. Planteamiento de Objetivos**

#### **3.1. Objetivos General**

Estudiar la gestión del talento con la finalidad de proponer una estrategia de atracción y retención de talento humano adecuada para alcanzar los objetivos planteados por la organización.

#### **3.2. Objetivo Específicos:**

- Estudiar los fundamentos teóricos y metodológicos de la gestión de talento humano con la finalidad de identificar cuáles son los factores determinantes para atraer y retener talentos.
- Identificar lo que caracteriza la gestión de talento humano actual de la empresa bajo estudio, con la finalidad de diseñar estrategias adecuadas que permita ser más atrayente a la organización.
- Diseñar una propuesta que permita a la empresa bajo estudio potenciar su gestión para atraer y retener al talento humano necesario para el logro de sus metas organizacionales.

### **4. Definición de variables**

#### **Gestión del Talento Humano:**

La gestión del talento humano se enfoca en potencializar los procesos de una organización, a través de su departamento de talento humano, teniendo en cuenta factores importantes como: la atracción, captación, incorporación y retención de nuevos colaboradores, al igual que para los que ya son parte de la organización, lo cual es de suma importancia para que la empresa cuente con colaboradores de alto rendimiento. Es así como una eficiente y eficaz gestión del talento humano puede ser un factor clave para buscar el aumento de la competitividad y la rentabilidad de cualquier empresa.

#### **Atracción de Talento Humano:**

Es la capacidad de una organización para crear estrategias que logren convertirla en atractiva para las personas con alta cualificación que aún no son parte de la organización y desean ingresar para convertirse en parte del equipo.

### **Retención de Talento Humano:**

La retención de talento engloba un conjunto de estrategias definidas con cautela por parte de los directivos y el equipo de talento humano para conservar a los colaboradores que demuestran una alta calidad en su trabajo, compromiso y excelencia en su desempeño laboral. Para las organizaciones contar con personas que agreguen valor resulta clave para cualquier estrategia de negocio.

### **5. Operacionalización de variables.**

| <b>VARIABLES</b>             | <b>DIMENSIÓN</b>  | <b>INDICADOR</b>  |
|------------------------------|-------------------|---|
| Gestión del talento humano   | Dimensión interna | Talento Humano  |
|                              | Dimensión externa | Desarrollo de competencias  |
| Atracción del talento humano | Dimensión interna | Clima laboral<br>Cultura laboral<br>Procesos                                |
|                              | Dimensión externa | Estrategia de atracción<br>Imagen organizacional                            |
| Retención del talento humano | Dimensión interna | Clima laboral<br>Cultura laboral<br>Procesos                                |
|                              | Dimensión externa | Estrategia de retención:<br>beneficios y fidelización de los colaboradores. |

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1. Estado del arte**

En la actualidad, investigaciones previas dan cuenta de una nueva visión en la gestión estratégica del talento humano, convirtiéndola en una variable sistémica, con utilidad para consolidar objetivos organizacionales en el mundo globalizado, afectado por fenómenos ambientales, sociales y económicos. De manera que, se concibe a la gestión del talento humano como parte del desarrollo sustentable en las organizaciones.

De acuerdo con el Departamento Administrativo de Función Pública (2018), la gestión estratégica de talento humano se define como el conjunto de buenas prácticas y acciones críticas que contribuyen al cumplimiento de objetivos organizacionales a través de la atracción, desarrollo y retención del talento humano posible, liderado por el nivel estratégico de la organización y articulado con la planeación institucional. (Naim & Lenka, 2017).

Así como lo mencionó el Ministerio de Minas y Energía (2012) “la industria extractiva requiere un capital humano altamente competitivo para afrontar las barreras que se presentan en el crecimiento que se vislumbra en el sector en los próximos años y consolidarlo como uno de los ejes centrales de la economía nacional” (pág.79).

Fonnegra, Posada, & Saldarriaga (2011) consideran que para lograr la capitalización de conocimiento y generar valor agregado, es importante que las directivas de la compañía logren que quienes trabajan con la organización se identifiquen con los objetivos de esta, para ello, se deben implementar estrategias de retención del talento humano, entre las cuales se pueden destacar los planes de carrera y las estrategias de compensación. (Figuroa, 2014, pág. 65).

Por tanto, las empresas ecuatorianas necesitan realizar investigaciones para resolver la gran incógnita de ¿cómo debe ser manejada la gestión del talento humano? a la vez de comprobar si esta influye en su producción y giro de negocio.

## **2. Aproximación teórica al estudio de la gestión del talento humano y su relación con los procesos de atracción y retención de personas en el ámbito laboral**

La gestión del talento humano tiene como antecedente a la administración de recursos humanos, que se dio a conocer por primera vez durante la revolución industrial junto con la noción de empresa. Como definición teórica surge a partir de 1927 cuando Elton Mayo introduce el término Recursos Humanos. (Prieto, 2013, pág. 13) Antes de entrar al estudio del tema en cuestión es necesario definir qué se entiende por talento.

La palabra talento en el ámbito organizacional suele utilizarse como sinónimo a una serie de términos tales como: personal de alto desempeño o rendimiento, personal con potencial, personal clave. De modo, que a partir de ahora entenderemos que todos estos términos definen a aquellas personas que cuentan con competencias o habilidades específicas y cuya capacidad o aptitud supera la media, convirtiendo su actividad en esencial en cuanto a la determinación de los aspectos inherentes a la generación de valor. Son los que hacen el trabajo diferenciador. (Jackute, 2013, pág. 5)

El talento humano en las organizaciones cumple un papel fundamental al ser actualmente considerado como el principal capital activo. El talento humano tiene la capacidad de autogestionarse y hacer frente a situaciones críticas dado a las habilidades, destrezas y experiencia que posee. Es así como el talento ha logrado posicionar su importancia, demostrando su capacidad y disposición para el buen desempeño en el cargo e influir positivamente en el rendimiento empresarial y en la productividad de cualquier organización. Por esta razón, es importante mantener comprometido y motivado a los talentos potenciales.

“Es aquí donde la Gestión de Talento Humano se vuelve clave para incidir en el personal y mejorar el orden, la productividad y el desempeño en el trabajo, incidiendo notablemente en los resultados de la organización” (Prieto, 2013, pág. 20).

La gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos. En cualquiera

de estos escenarios la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico la forma como se trata a las personas, sea como socios o como recursos. La administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo. (Prieto, 2013, pág. 20).

Por tanto, una de las actividades más retadoras para los profesionales que manejan la gestión humana en las organizaciones, es lograr captar estos talentos potenciales y retenerlos. Por esto existen pautas empleadas en las empresas para lograr estos objetivos, sin embargo, estas estrategias dependerán de la necesidad del giro del negocio, aun así, existen algunas propuestas que pueden ser aplicadas en la mayoría de las organizaciones.

Se ha señalado que lo que motiva o retiene a los colaboradores son las remuneraciones, pero no es rentable estar atrayendo al personal de otras organizaciones a base de salarios competitivos. Es necesario entender que el talento es mucho más que un activo financiero, el talento es capaz de brindarle valor a la empresa mediante competencias que marquen la diferencia, mostrando su lugar de trabajo como el mejor reto de su vida, atrayendo así a otros talentos a ser parte de un equipo tan enriquecedor profesional y personalmente.

De esta manera logramos darles importancia a las estrategias de atraer y retener talento, y no ser reactivos ante las situaciones cambiantes a las que se enfrentan las organizaciones mediante la demanda del mercado.

### **2.1. Objetivo de la Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano sirve para construir ventajas competitivas duraderas que logren ser resistentes al mercado, ya sea porque la organización necesite sobrevivir ante una situación crítica o porque desee mejorar sus resultados en los diferentes procesos que lleva a cabo. En otras palabras, la gestión del talento humano es beneficiosa para las organizaciones exitosas como para las que tienen dificultades.

“Los objetivos de la Gestión del talento humano son diversos y para que estos se alcancen es necesario que los gerentes traten a las personas como promotoras de la eficacia organizacional” (Prieto, 2013, pág. 22).

Sin embargo, el objetivo general de la gestión del talento humano es alcanzar la máxima productividad en un buen clima laboral. Es decir, lograr que los colaboradores desplieguen todas sus habilidades y competencias para fortalecer la competitividad organizacional, sin descuidar la importancia de la calidad de vida, y los objetivos personales individuales que desean desarrollar los colaboradores, para mantener ese compromiso personal y organizacional con el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

De acuerdo con Cuevas (2011) de este objetivo general se desprenden varios objetivos específicos tales como:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. (pág. 16)

Además, Cuevas (2011) también menciona que adicional existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente del talento humano:

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- Retener a los empleados deseables.
- Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización. (pág. 17)

Es así como el reto del área de Gestión del talento humano se incrementa al tener que definir líneas básicas, que propicien el desarrollo del liderazgo y empoderamiento en los colaboradores, su capacidad de innovación y su posibilidad de resolver problemas complejos. Además de continuar con su rol

activo de fomentar el valor que el talento humano le entrega a la organización, atrayendo a los potenciales, administrando la relación laboral, gestionando los temas de seguridad, bienestar, cultura y clima.

## **2.2. Importancia de la Gestión del Talento Humano**

Las organizaciones dentro de su administración empresarial, ya no sólo le dan importancia al incremento financiero por ventas o servicio, en la actualidad comprenden la importancia de gestionar al talento humano para retenerlo estratégicamente y que este se convierta en el principal capital activo de su dinámica de negocio.

Entonces, ¿Por qué es importante la gestión del talento humano? La gestión del talento humano es importante porque crea una buena relación entre los colaboradores y la organización, lo que permite el logro de objetivos de ambas partes. Gestionar el óptimo desempeño de los colaboradores permite tener una visión clara de aquello que hace falta para alcanzar el éxito.

Las organizaciones actualmente demandan de un sistema que sea sostenible para esta, y dicho sistema involucra al talento humano. En tal sentido, Yarce (2011), manifiesta que en las organizaciones existe un sistema técnico, donde todo está regulado por los manuales de funciones a los que la gente debe regirse estrictamente, para saber si cumple o no con las tareas asignadas, también existe un sistema humano que impulsa el desarrollo racional y la acción libre y espontánea de las personas en el trabajo. (pp. 17-19). En consecuencia, “las empresas están conformadas por un sistema técnico y un sistema humano, donde este último predomina, pues son las personas las que hacen que el sistema técnico funcione” (Cupe, 2017, pág. 12).

Dichos documentos son elaborados por especialistas que deben encargarse de socializarlo con los demás colaboradores. Evidentemente una gestión adecuada del talento humano excederá en beneficios a la organización, sin embargo, esta gestión requiere de la elaboración de un plan estratégico adaptado, de allí, que es necesario invertir tiempo y recursos para optimizar los resultados.

### **2.3. Funciones que cumple la gestión del talento humano**

Para lograr los objetivos organizacionales, está la gestión del talento humano “ayuda a los gerentes de la compañía a identificar, obtener, desarrollar, evaluar, mantener y retener el capital humano que tengan las características que se necesitan” (Werther y Davis, 2008, p.12).

En este sentido, para diversos autores (Chiavenato, 2009; Sani y Zamora, 2017; Werther y Davis, 2008), las funciones de esta unidad organizacional son:

- Planificación del talento humano;
- Reclutamiento y selección;
- Capacitación y desarrollo;
- Evaluación;
- Asignación adecuada de personas a puestos de trabajos;
- Retroalimentación;
- Compensación y legalidad laboral;
- Relaciones del personal con la organización;
- Aplicación de políticas y normas;
- Guiar procesos de cambios;
- Asignaciones de actividades;
- Gestionar acciones disciplinarias

Además de estas funciones, según Fitz-enz (1999), el área de talento humano cuenta con tres funciones que son: apoyo, servicio y socio, donde explica que:

- El Rol de Apoyo consiste en el aporte básico y legal que debe realizar toda área de Talento Humano para emplear personal.
- El Rol de servicio conlleva todas las herramientas que hacen que los colaboradores sientan que la empresa se preocupa por ellos y se sientan satisfechos de pertenecer a la organización.
- Por último, en el Rol de socio, en el cual Talento Humano participa activamente en la toma de decisiones estratégicas del negocio para beneficio no solo de los directivos sino de todos los colaboradores de la organización. (p. 37)

De acuerdo con lo planteado por los autores, es de suma importancia que las funciones anteriormente mencionadas se fusionen a tal punto de crear un equilibrio en la administración de talentos humanos potenciales, infraestructura de la empresa, contribución de los colaboradores y de la transformación y el cambio.

Una organización que no sepa como guiar el potencial de las competencias de sus colaboradores y enlazarlo con las demás necesidades de su negocio, como gestionar su marca empleadora, no podrá generar posicionamiento en el mercado y mucho menos ser sostenible al tiempo.

#### **2.4. Puntos claves del proceso de gestión del talento humano**

De acuerdo con lo mencionado en este trabajo de investigación es claro que la gestión de talento humano es clave para atraer y retener al talento impulsando el crecimiento, rendimiento y productividad en la organización. Por consiguiente, la organización debe identificar cuáles son los requerimientos de sus clientes internos, así como también realizar el debido seguimiento a su estado de satisfacción con el fin de poder reorientar o adaptar a tiempo su modelo de gestión.

Las partes claves en la gestión del talento humano podrían resumirse como:

- Reclutamiento, proyección estratégica y la planificación de Talento Humano para el acceso y retención del talento basado en un diseño de employer branding.
- Implementación de un programa de Onboarding que permita delimitar los pasos a seguir para que el nuevo colaborador se sienta comprometido y satisfecho con su nuevo lugar de trabajo, además de garantizar el entendimiento de todas sus funciones con el debido acompañamiento de su líder y sus pares.
- Desarrollo de actividades orientadas a objetivos específicos planteados en un plan de mejora que garanticen la calidad de las competencias o actitudes del colaborador.
- Evaluación de 360°, está claro que todo colaborador desea conocer sobre sus avances u oportunidades de mejora sobre como esta haciendo su

trabajo, por esta razón, es importante desarrollar una evaluación de desempeño que permita que un colaborador obtenga el Feedback necesario para el mejoramiento en su desempeño y habilidades que necesite reforzar.

- Programas de reconocimiento e incentivos, elaborar una política de beneficios siempre será ganador para una organización ya que este método para reconocer y motivar a los colaboradores y equipos de trabajo permite reforzar el compromiso y la motivación que tiene el personal para el alcance de sus objetivos laborales.
- Conocer al personal, tanto a nivel de sus competencias, comportamientos y rasgos de personalidad permitirá a los profesionales de la gestión estratégica humana implementar actividades con alcances reales y personalizados que lleven al éxito a la organización.
- La retención, que implica un esfuerzo sistemático centrado no solo en la retención del talento humano de una organización, sino también un esfuerzo por crear y fomentar un ambiente de trabajo acogedor con una cultura de alta retención ya que los colaboradores deben seguir sintiendo que la empresa es un lugar de trabajo agradable y significativo.
- Y finalmente la gestión del conocimiento que procede una vez que se ha atraído y contratado al personal, al desarrollar sus habilidades manteniendo sus conocimientos dentro de la empresa, potencializando sus capacidades para promover así sea de un departamento a otro a los colaboradores.

### **3. Bases teóricas del subsistema de Administración de Recursos Humanos**

El origen de la Administración de Recursos Humanos comenzó aproximadamente a mediados del siglo XIX, durante la era de la Revolución Industrial que aconteció principalmente en los países desarrollados como Europa y Estados Unidos. La mecanización y la producción en cadena generó insatisfacción entre los trabajadores de las organizaciones.

A finales del siglo XIX, con el fondo de las grandes industrias que dominaban el panorama económico en los países desarrollados, se incorporan nuevas

directrices que logran unificar los diversos aspectos que se aplicaban en las industrias de ese momento, que consistía en síntesis producir más a un menor costo.

La Escuela Clásica o Dirección Científica del trabajo, cuyo máximo exponente es el norteamericano Frederic Winslow Taylor (1856 - 1915), que plasmó parte de su teoría en su obra "Los principios de la Dirección Científica, 1911". Taylor, quien había empezado como obrero su vida laboral, luego de años de experiencia y de compaginar sus estudios como ingeniero con sus horas de trabajo, basa su teoría en la idea de que el hombre es un ser racional, que trabaja porque está obligado a ello para satisfacer sus necesidades materiales, haciendo énfasis a que los trabajadores no tenían interés de dar un mejor rendimiento en sus labores.

Por otro lado, Henri Fayol (1841- 1925) otro máximo exponente de la administración, quien también vivió las consecuencias de la Revolución Industrial y más tarde, la Primera Guerra Mundial, de acuerdo con los aportes realizados por Taylor, utilizó una metodología positivista que se basaba en tres aspectos fundamentales: división del trabajo, aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

Por lo tanto, podemos concluir que Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración científica del trabajo y los recursos humanos de lo que hoy en día es la administración a través de postulados y principios como son: la coordinación, dirección, entre otros. (Correa, 2013, pág. 113)

Es en este punto cuando la historia de la revolución industrial marcó todas las ciencias y a su vez ayuda como avance para la administración. La revolución industrial apareció casi simultáneamente con la revolución intelectual, científica y política de los siglos XVII y XVIII, fue en esta época que se dio la división de trabajo. (Correa, 2013, pág. 113)

Es así como partiendo de los aspectos anteriormente mencionados en las concepciones dictadas por Taylor y Fayol que nace la creación de los departamentos de bienestar, los cuales se encargarían de las nóminas, selección

de personal, negociar con sindicatos, asesorar en diversos aspectos o recoger la mayor cantidad de información sobre los trabajadores.

El Taylorismo a pesar de haber sido la corriente más utilizada, no consiguió resolver los problemas más importantes que se planteaban en un departamento de personal. Teniendo en cuenta lo anterior, a principios del siglo XX, Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, realizaron un estudio, apoyados por la universidad de Harvard, sobre la conducta humana en el trabajo.

Este estudio consistió en modificar las condiciones laborales de cinco trabajadores de una fábrica utilizando sobre todo la iluminación. Al analizar los resultados, fue sorprendente evidenciar que, si las condiciones de trabajo eran mejores, la productividad de los trabajadores aumentaba por el contrario de que si estas condiciones eran peores. Mayo demuestra en este estudio que el ser humano además de ser un ser racional, también se mueve por otros factores motivantes que no son económicos.

De acuerdo con Benavides & Salmerón (2016) en este nuevo concepto resaltan tres aspectos fundamentales:

1. Las personas son diferentes entre sí, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular y diferenciada; son poseedoras de habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales.
2. Las personas son los elementos vivos y los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos.
3. Las personas son socios de la organización y los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. (pág. 5).

Según lo anterior, podemos determinar que existe una gran diferencia con la primera perspectiva de los trabajadores en las empresas, Mayo resalta la importancia de mejorar las condiciones del factor humano en el trabajo para

incrementar la productividad, tomando en cuenta otros factores no económicos como la comunicación efectiva, los incentivos no económicos, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa, entre otras. Sin embargo, es importante destacar que el enfoque científico defendido por Taylor, se considera un valor estratégico en todas las organizaciones.

#### **4. Concepto de la Administración de Recursos Humanos**

Para determinar sobre que es la administración de recursos humanos mencionaremos lo que plantean los autores:

La administración de recursos humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales, por lo tanto, hace énfasis en la implementación de prácticas y políticas que permitan manejar los aspectos de la relación del recurso humano con la función gerencial; en específico, reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, ofrecer un ambiente seguro mediante el código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (Dessler & Valera, 2011, pág. 2)

Chiavenato (2009) plantea que “La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (p. 9).

Quienes participan en la administración de los recursos humanos se desarrollan y trabajan a través de determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Puesto que es muy conocido que las personas pasan la mayor parte de su tiempo en sus lugares de trabajo, y que las organizaciones requieren de las personas para llevar a cabo sus objetivos organizaciones mediante la realización de actividades y operaciones que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos.

La administración de recursos humanos es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las situaciones debido a diversos aspectos, como la cultura que existe en

cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes. (Benavides & Salmerón, 2016, pág. 4)

Una de las principales tareas de la administración de recursos humanos es lograr que cada trabajador perciba que se está cumpliendo con sus necesidades económicas y de realización profesional, pero para lograr dicha tarea se debe crear compromiso mutuo teniendo en cuenta las metas personales de los trabajadores y no solo las metas de la organización. (Bogdanski, Santana & Portillo, 2014, pág. 1)

Por lo tanto, existen áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos y que permiten el alcance del objetivo anterior: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad, salud y relaciones laborales.

De acuerdo con Bogdanski, Santana y Portillo (2014, p 1), estas actividades se enfocan en cuatro puntos:

1. Obtener personas
2. Prepararlas
3. Estimularlas
4. Conservarlas

Por esta razón, la administración de recursos humanos es la máxima responsable de la atracción, retención y trayectoria del personal en una organización.

## **5. Subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos**

El sistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos según Chiavenato (2007), consiste en “los procesos de integración son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de Personal, así como con su integración a las tareas organizacionales” (p. 129).

Forma parte de este subsistema la planeación de personal que es el proceso de decisión respecto a los Recursos Humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinados tiempos. Se trata de anticipar cual es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesario para la realización de la actividad organizacional futura. (Chiavenato, 2007, pág. 150).

En otras palabras, la planeación, de las necesidades de los Recursos Humanos consiste en anticipar la entrada y salida o el cambio de personal que se puede dar en una organización. (Flores y Romero, 2015, pág. 20). Su propósito es usar estos recursos con eficacia y eficiencia para lograr contar con el número requerido de personas con capacidad para ocupar las vacantes y los cargos requeridos.

También es parte de este subsistema los procesos de reclutamiento y selección de personal es un proceso que se enfoca en el individuo en su totalidad, porque es utilizada como una herramienta para que la empresa conozca las fortalezas, talentos, habilidades, actitudes, personalidad y oportunidades de desarrollo de la persona.

### **5.1. Importancia del aprovisionamiento de Recursos Humanos**

Poco a poco las empresas han ido incorporando el concepto de que los recursos humanos representan un capital tan importante o más que los otros recursos organizativos, es por esto por lo que potencializar su planificación mediante procedimientos objetivos y cifrados, permite a las organizaciones alcanzar sus metas a corto, mediano y largo plazo.

La planificación de los recursos Humanos es importante para la organización porque contribuye a la consecución de muchos de sus fines. Uno de ellos es el de determinar la oferta y la demanda futuras de Recursos Humanos de la organización, teniendo en cuenta los intereses del individuo y de la organización. (Flores & Romero, 2015, pág. 21)

Mediante la planificación de los Recursos Humanos pueden reducirse los gastos relacionados con la rotación de personal y absentismo, con el reclutamiento y selección, con el diseño de programas de formación y, en general, con la baja productividad. (Dolan, Cabrera, & Schuler, 2007, pág. 83).

La importancia del aprovisionamiento radica en que se gestiona al recurso humano analizando la posible demanda que se puede dar en la empresa posteriormente, es decir, que gracias a una buena planificación de selección y contratación se contrata personal adecuado para el buen desempeño de sus actividades en el momento apropiado, lo cual es beneficioso para la organización ya que le facilita el uso racional de sus recursos. (Flores y Romero, 2015, pág. 21).

## **5.2. Modelos de Administración de Recursos Humanos**

### **5.2.1. Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio**

Las necesidades del personal son una variable dependiente de la demanda del producto o del servicio. La relación entre la variable numérica de persona y demanda del producto o servicio está influida por variaciones de la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros internos o externos y la disponibilidad de personas en la organización. (Chiavenato, 2000, pág. 211)

Este modelo que emplea previsiones o extrapolaciones de datos históricos y también se orienta hacia en nivel operacional de la organización no tiene en cuenta posibles hechos imprevistos, como estrategia de competidores, situación de mercado de cliente, huelga, falta de materia prima otros. (Chiavenato, 2000, pág. 211)

Según el autor este modelo consiste en aumentar el personal según el incremento de la demanda de un producto o servicio que la empresa ofrezca, es decir, a mayores ventas del servicio o producto, se requerirá la contratación de más personal para satisfacer la demanda del mercado.

### **5.2.2. Modelo basado en segmentos de cargo**

Este modelo también se centra en el nivel operacional de la organización; es una técnica de planeación de recurso humano utilizadas en muchas empresas de gran tamaño. (Flores y Romero, 2016, pág. 23)

En este modelo se establecen niveles históricos de cada factor. Se determinan y proyectan los niveles históricos de mano de obra en cada área funcional correlacionándolos con los factores estratégicos correspondientes.

Otras empresas prefieren calcular sus niveles totales de personal con base en proyecciones relacionadas solo en ciertos segmentos de cargo, de fuerza laboral que presentan más variaciones. (Chiavenato, 2000, págs. 211,212).

Este modelo se basa en planificar personal nuevo que la empresa necesita según se vaya desarrollando su crecimiento dentro del mercado y el giro de negocio de la empresa.

### **5.2.3. Modelo de sustitución de puestos claves**

Muchas organizaciones utilizan un modelo denominado mapas de sustitución u organigramas de carrera, que son una representación visual de quien ocupará el puesto de otra persona en función de una vacante de reemplazo ante la eventualidad de que exista alguna vacante en el futuro.

Consiste en anticipar mediante el reclutamiento interno que empleado puede sustituir a otro dentro de la empresa según su experiencia, competencias y habilidades.

### **5.2.4. Modelo basado en flujo de personal**

Este modelo se caracteriza por la existencia de un flujo de personal en la organización que permita llevar la trazabilidad de entradas, salidas, ascensos, y transferencias con el fin de predecir de manera proactiva las necesidades de personal por parte de la organización. Se trata de un modelo conservador recomendado para organizaciones estables y sin planes de expansión.

Puede predecir consecuencias de contingencias, como política de ascenso de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento etc. Así mismo es útil en el análisis de los sistemas de carreras cuando una organización adopta una política coherente en este aspecto. (Flores y Romero, 2016, pág. 24).

### **5.2.5. Modelo de Planeación Integrada**

Es el más amplio y completo, consiste en analizar las situaciones y contingencias internas y externas que se presenten en la organización y que tienen un vínculo con el personal ya sea desde la productividad de esta, hasta el funcionamiento de operacionalización de las actividades.

Este modelo permite a los directivos y administradores estar atentos a aquella demanda insatisfecha dentro de su mercado laboral, lo cual le brinda a la empresa una excelente imagen corporativa al mostrar interés no solo por las problemáticas del negocio sino también por las necesidades de su personal.

### **5.3. Etapas del proceso de planeación de recursos humanos**

Las Etapas por las que debe pasar el proceso de planificación son:

- Recabar y analizar datos que permitan hacer previsiones sobre la oferta y demanda de recursos humanos.
- Establecer políticas y objetivos de Recursos Humanos, y obtener la aprobación y el respaldo de la alta gerencia.
- Diseñar e implantar planes y programas de actuación en áreas como el reclutamiento, la formación Y la promoción, que permitan a la organización lograr sus objetivos respecto de los Recursos Humanos.
- Controlar y evaluar los planes de gestión de los recursos humanos para facilitar el avance hacia los objetivos de Recursos Humanos. (Dolan, Cabrera, & Schuler, 2007, págs. 87-88).

La planificación de los Recursos Humanos se basa en la determinación de las necesidades y disponibilidades del personal y de la organización, con objeto de alcanzar en cada momento del tiempo un ajuste entre ambas. Las etapas descritas anteriormente muestran cómo lograr en la empresa una buena administración de Recursos Humanos desde la demanda hasta el desarrollo de las personas en sus actividades para un buen alcance de objetivos.

## **6. Atraer el talento humano**

Para las organizaciones es fundamental ofrecer productos y servicios diferenciadores e innovadores que ofrezcan un valor agregado frente a la competencia con el objetivo de evitar la continua rotación del activo más importante de toda organización, el talento humano, ya que es el personal en las empresas quienes generan ideas creativas y capitalizadoras, al trabajar con entusiasmo y sentido de pertenencia.

Esto debido a que en la actualidad una de las estrategias más efectivas es la atracción de los talentos potenciales que deseen formar parte del equipo

empresarial pero no sólo por la necesidad de conseguir un lugar de trabajo, sino por el deseo de formar parte de la organización objetivo, siendo así una elección mutua de trabajo para ambas partes.

Las estrategias que deben desarrollar las organizaciones para atraer el talento humano deberán partir del conocimiento de las necesidades de los colaboradores de acuerdo con la realidad y necesidad del negocio para crear un equilibrio en las acciones estratégicas a implementar, así mismo, estos planes de acciones deben ser presentados y socializados con todo el personal para que este se encuentre alineado con el fin en mente empresarial a alcanzar. Por esta razón, los líderes deben estar capacitados para manejar esta información y transmitirla a sus equipos de trabajo de manera que todos concienticen la importancia de la motivación del personal clave como parte fundamental de su estrategia de negocios.

En el transcurso del tiempo los diversos problemas de rotación se han venido incrementando debido a múltiples factores relacionados con la regulación y funcionamiento en la gestión del talento humano; mecanismos como la deficiencia en políticas en pro de la efectividad del proceso de reclutamiento de personal, falta de planeación y control de programas de entrenamiento y capacitación de talento humano, entre otros, son los que posibilitan la aparición de grandes problemas que afectan la consecución de objetivos organizacionales y la construcción de ventajas competitivas diferenciadoras (Figuroa, 2014, pág. 4). Por esta razón, es evidente la necesidad de estudiar métodos alternativos que permitan mitigar esta situación mediante el incremento en el compromiso y la mejora en el desempeño, de manera que repercuta positivamente en los colaboradores.

La gestión del talento humano les permite a las organizaciones tener una ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, es por esta razón que existen estrategias que facilitan la atracción del capital humano, entre estas se destacan:

- Implementar una política de reclutamiento y selección que contemple el análisis de las motivaciones y expectativas que tienen los aspirantes a las diferentes vacantes, a fin de poder establecer desde el proceso de

selección si la visión de futuro del aspirante es compatible con la visión y estrategias de la organización.

- Elaborar una política de incentivos económicos que le permita a la organización mostrarse atractiva a la hora de desarrollar proyectos o implementar ideas, a la vez de que se muestra a la organización como un lugar confortable para crecer y ser escuchado.
- Establecer salarios competitivos que le permitan a la compañía ofrecer una compensación acorde con las competencias y responsabilidades del cargo a ocupar por el candidato.
- Los candidatos y colaboradores aprecian las oportunidades de desarrollo profesional, por tanto, todo lo anterior se puede consolidar con el establecimiento de planes de carrera que le permitan a la organización mantener motivado y atraer al personal apto para desarrollar estos retos dentro la organización.

## **7. Mantener el talento humano**

“Atraer y retener el talento en un mercado laboral inestable y cambiante, es sin duda un reto apasionante para los departamentos de Talento Humano y sus Gestores” (Santillán, 2017, p. 3).

Una vez que las organizaciones han logrado ser atractivas en el mercado, aparece otro reto fundamental en la gestión estratégica de talentos claves y es la retención de este personal, el lograr que las personas deseen seguir formando parte de la empresa, crecer en ella, desarrollar carrera, compartir su conocimiento adquirido para generar nuevas ideas y propuestas de negocio, y no perder por el contrario talentos claves con la competencia ya que este es fundamental para que la empresa obtenga resultados extraordinarios, por lo que si se genera un alto índice de rotación de personal influirá de forma negativa a los niveles económico-emocional e intelectual-emocional de la empresa.

La rotación de personal genera reprocesos y pérdidas al tener que invertir nuevamente en el proceso de selección de personal, entrenamiento o inducción, adaptación al puesto, y todo el proceso que conlleva el ingreso de nuevos talentos, lo cual demanda costos y tiempo al existir la necesidad de reemplazos

temporarios, entrenamientos, etcétera. Por lo tanto, la organización debe tener como prioridad generar herramientas y estrategias que se preocupen por las necesidades no sólo de la organización sino también de su capital humano, permitiendo que este se sienta comprometido, motivado y valorado.

Por ejemplo, permitir que el personal se encuentre calificado para rendir de manera eficiente y eficaz en sus puestos de trabajo mediante la capacitación constante de la nueva información que necesiten para comprender sus responsabilidades. Esto incluso permitirá que se pueda realizar una evaluación de desempeño en base a objetivos, indicadores y competencias, al tener trazabilidad de sobre que esta aprendiendo el personal y como debería ser su desempeño. Lo cual genera compromiso en los talentos al saber que su trabajo está siendo evaluado objetivamente.

Por otro lado, para afrontar el reto de la rotación de personal, las empresas deben desarrollar políticas de talento humano que se ajusten a las exigencias del entorno y rediseñar los puestos para hacerlos más atractivos y agradables (Nuñez, 2013, pág. 5).

Por su parte, Bargsted (2011, pág. 67) considera que hay tres elementos que se deben tener en cuenta al momento de diseñar e implementar estrategias de retención del talento humano:

- Desarrollar cambios en la forma de desarrollar el trabajo: especialmente por la incorporación de nuevas tecnologías, sin dejar de considerar el entorno y sin descuidar las expectativas del talento humano con respecto a su vida laboral.
- Considerar los cambios en las relaciones laborales, los cuales tienen dos componentes: legal y psicológico. Lo legal está relacionado con los derechos y deberes tanto del colaborador como de la organización, y lo psicológico, con las expectativas de cada uno con respecto al otro.
- Desarrollar la planificación de estrategias que contengan planes de carrera, incentivos emocionales, capacitación de personal, beneficios organizacionales, comunicación activa, retroalimentación y evaluación del desempeño basado en objetivos claros y medibles.

## **8. Evolución de la administración de recursos humanos hasta la gestión del talento humano.**

Con la evolución y la globalización de las organizaciones resulta sumamente interesante, observar cómo la perspectiva con relación a la importancia y el impacto que poseen las personas en las organizaciones ha cambiado. La administración de recursos humanos, dejó de verse como administración a ser considerada como gestión, así como el recurso humano paso a ser talento humano, esto con el fin de estar alineados a la nueva percepción del activo más importante de las organizaciones: el ser humano.

En la actualidad, las organizaciones en transformación saben que el talento humano debidamente constituido y con los recursos adecuados, es capaz de convertir en realidad metas compartidas y ambiciosas junto a su equipo de trabajo. En realidad, esa antigua concepción, que viene de la era industrial, que se basaba en tratar a las personas sólo como recursos organizacionales, limita a los profesionales que gestionan la productividad en las empresas a conocer el potencial real del ser humano al proporcionar vida y éxito a la organización.

Las nuevas realidades organizacionales exigen de las personas cooperar en vez de competir, ya que hoy en día se considera al capital humano como un asociado, un colaborador creativo y responsable que se auto renueva y aprende continuamente.

La gestión del talento humano debe enfocar sus esfuerzos en lograr y mantener organizaciones competitivas, para lo cual es necesario que se dirija hacia la cadena de valor de la organización mediante la acción estratégica diferenciada, la cual comprende entre otros componentes, el objetivo estratégico de una gestión del talento humano, las competencias del profesional del talento humano y los indicadores de gestión del talento humano, todo en conjunto de alcanzar los objetivos organizacionales. (González, 2011, pág. 167).

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **1. Enfoque metodológico**

El tipo de diseño de este trabajo de investigación es no experimental porque no se modifica ningún procedimiento al interior de la organización de estudio. Es decir, este tipo de estudios “se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández, 2014, p. 152).

El alcance del presente estudio es descriptivo ya que su propósito es investigar, analizar y determinar las características predominantes del grupo objeto sujeto al análisis de la investigación. Como destaca Hernández (2014) este tipo de estudio “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p.92).

La metodología de la presente investigación se desarrolla mediante un enfoque mixto, debido a que la recolección de datos se realiza mediante enfoques cuantitativo y cualitativo, mediante el uso de los respectivos instrumentos de medición: la encuesta y entrevista; cuyo objetivo fue explorar y levantar información oportuna de las fuentes de origen, es decir de los ejecutivos del área de talento humano de la ciudad de Guayaquil.

#### **2. Tipo de Investigación**

La tipología de la investigación es descriptiva cuyo propósito es determinar y describir desde la perspectiva de los ejecutivos del área de talento humano su percepción acerca de la atracción y retención del talento humano en las organizaciones y así desarrollar una propuesta que facilite el alcance de este fenómeno.

#### **3. Población**

Según Arias (2016) define población o población objetivo a:

“Un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas conclusiones de la investigación. Esta queda determinada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81).

La población que se estudiara son un conjunto de hombres y mujeres, profesionales del área de Talento Humano, que comparte la misma necesidad, comprender las estrategias para la atracción y retención del Talento Humano en las organizaciones.

En el presente trabajo de investigación se utilizará un muestreo aleatorio simple, manejada frecuentemente para obtener una muestra de selección al azar. Por lo que, cada uno de los individuos de una población tienen el mismo rango de posibilidad de ser seleccionado.

#### **4. Muestra**

La muestra es un fragmento representativo de la población, que tiene como principal característica la objetividad, de tal manera que los resultados obtenidos representan la realidad de la población para garantizar conclusiones efectivas.

Para el presente estudio se consideró como muestra, la opinión de 25 profesionales hombres y mujeres con experiencia en la gestión del Talento Humano que presten sus servicios en empresas industriales, comerciales, financieras y de servicio de la ciudad de Guayaquil.

##### **4.1. Variables**

Las variables consideradas en la encuesta son descritas a continuación:

**Gestión del Talento Humano:** hace referencia al conjunto de procesos y procedimientos que mediante el departamento de Talento Humano una organización debe realizar para el efectivo, manejo, desarrollo y potencialización de su capital humano, mediante estrategias y políticas que faciliten el alcance del desarrollo, empoderamiento y alcance de objetivos del talento.

**Estrategias de retención del Talento Humano:** la retención del talento humano es uno de los mayores retos para las empresas contemporáneas, por lo que la implementación de un departamento o estrategias dedicadas a trabajar en la

atracción y retención es esencial para la proactiva función de las organizaciones que deben tener ante el mercado altamente competitivo.

#### **4.2. Métodos y Técnicas de investigación**

El método por utilizar es el analítico-sintético debido a que mediante los resultados obtenidos en el proceso de investigación se va a analizar cada respuesta para posteriormente realizar una síntesis general del fenómeno estudiado.

Debido a que el enfoque implementado es mixto, se aplicó una encuesta, la cual constó de una serie de enunciados relacionados con las dos variables de investigación, mediante un Google Forms. Para la entrevista se desarrolló un cuestionario de preguntas dirigida al Coordinador de Talento Humano de una empresa Consultora Legal y Tributaria de la ciudad de Guayaquil acerca de los aspectos claves sobre la atracción y retención del Talento.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

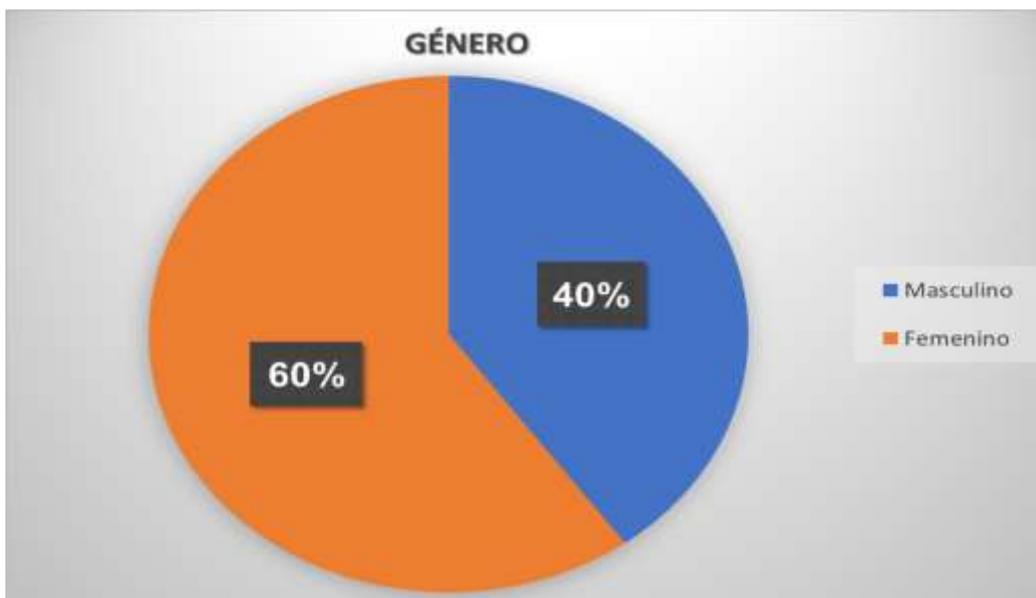
En este capítulo se exponen el análisis de datos y los resultados obtenidos de la muestra bajo estudio. Se aplicó una encuesta como instrumento cuantitativo de recolección de datos, a 25 profesionales en psicología organizacional que laboran como ejecutivos en departamentos de Talento Humano. Para obtener una mayor comprensión, se desarrolló una entrevista al gerente del dpto. de Talento Humano, sobre las variables estudiadas. Con los datos obtenidos se procedió a organizarlos en tablas de frecuencia simple con sus respectivos porcentajes, luego en representaciones gráficas que permiten mejores posibilidades de análisis.

#### Datos Generales

**Tabla 1: Distribución poblacional por Género**

| Género       | Frecuencia | %           |
|--------------|------------|-------------|
| Femenino     | 15         | 60%         |
| Masculino    | 10         | 40%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

**Gráfico 1. Distribución poblacional por Género**



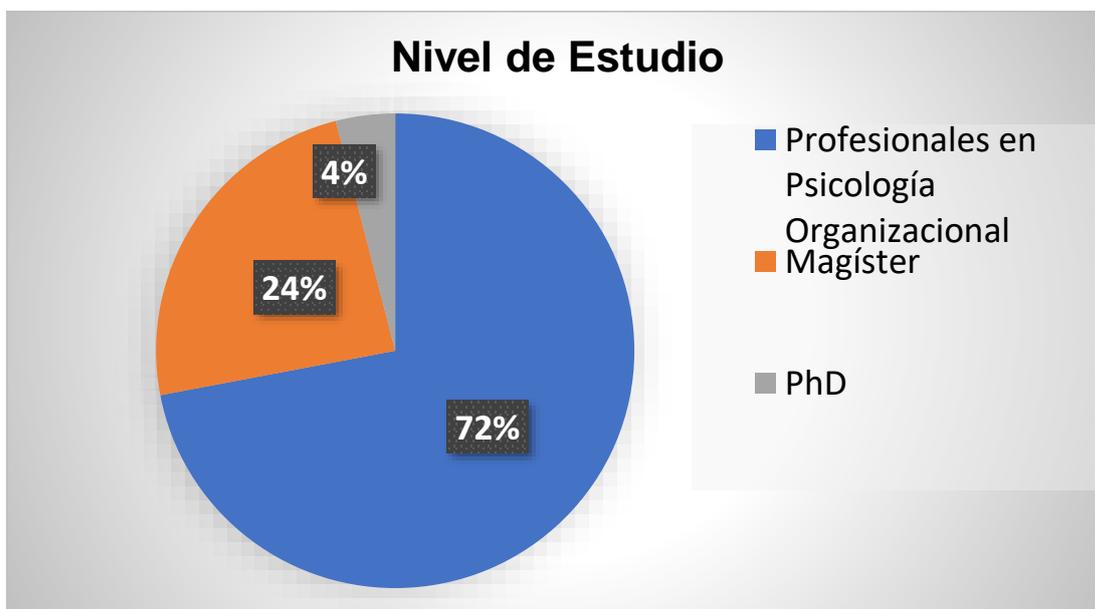
**Elaborado por:** Keilly Quimí

De acuerdo con el presente gráfico, el 60% de los ejecutivos en gestión del Talento Humano son mujeres y el 40% son hombres, por lo que podríamos inferir que hay un número cada vez mayor de mujeres calificadas que acceden a cargos de dirección.

**Tabla 2: Nivel de Estudio**

| Nivel de Estudio                           | Frecuencia | %           |
|--|------------|-------------|
| Profesionales en Psicología Organizacional | 18         | 72%         |
| Magíster                                   | 6          | 24%         |
| PhD  | 1          | 4%          |
| <b>TOTAL</b>                               | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

**Gráfico 2: Nivel de Estudio**



**Elaborado por:** Keilly Quimí

De acuerdo con los datos del gráfico, el 72% de los ejecutivos en gestión del talento humano son profesionales en el área, el 24% poseen estudios de post grado y el 4% ha realizado PhD. Por lo tanto, se puede inferir que los encuestados son informantes de calidad que conocen ampliamente del tema que se investiga.

**Tabla 3: Años de Experiencia en Gestión del Talento Humano**

| Rangos de años de experiencia | Frecuencia | %           |
|-------------------------------|------------|-------------|
| 1 - 2 años                    | 5          | 20%         |
| 3 - 5 años                    | 10         | 40%         |
| 6 años en adelante            | 10         | 40%         |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

**Gráfico 3: Años de Experiencia en Talento Humano**



**Elaborado por:** Keilly Quimí

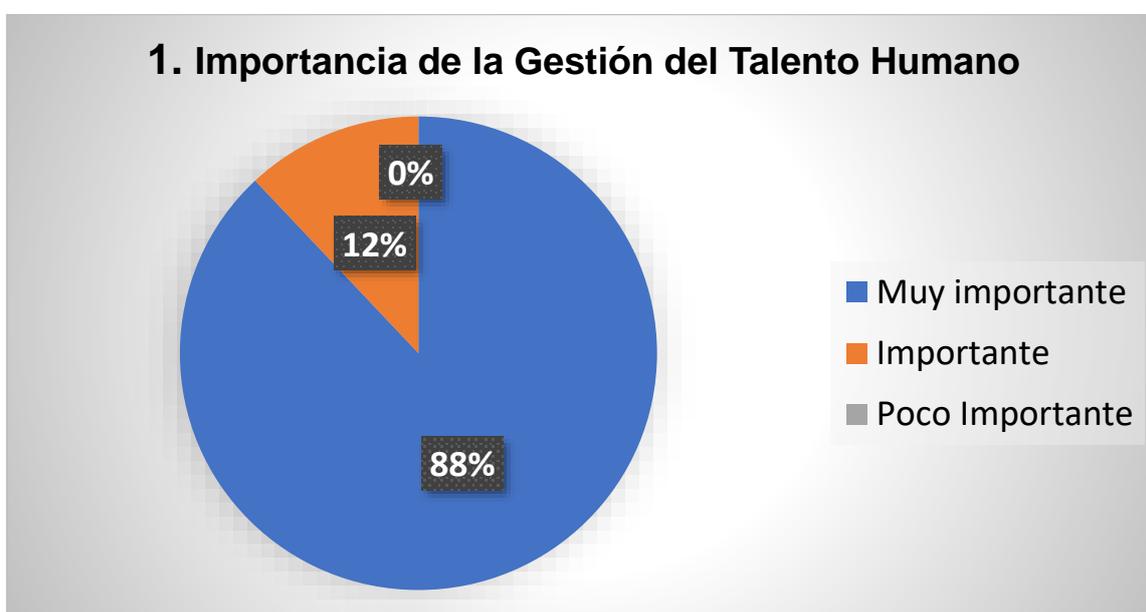
Del análisis del gráfico se puede inferir que el 20% de los encuestados tienen de 1 a 2 años de experiencia en la gestión del talento humano. El 40% tiene de 3 a 5 años de experiencia y el 40% posee más de 6 años de experiencia, por lo tanto, se puede decir que la composición de los sujetos de la muestra tiene amplia experiencia en la gestión del talento humano, de manera que sus opiniones con respecto a las variables investigadas son pertinentes y rigurosas.

**Variable: Gestión del Talento Humano**

**Tabla 4: Importancia de la gestión del talento humano**

| Opciones de Respuesta | Frecuencia | %           |
|-----------------------|------------|-------------|
| Muy importante        | 22         | 88%         |
| Importante            | 3          | 12%         |
| Poco Importante       | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b>          | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

**Gráfico 4: Importancia de la gestión del talento humano**



**Elaborado por:** Keilly Quimí

Del presenta gráfico, se infiere con claridad que la mayoría compuesta por el 88% de los encuestados, opinaron que la gestión del talento humano tiene una gran importancia en las organizaciones, así mismo el 12% también ha opinado de forma similar sobre la importancia que tiene, se puede inferir que conocen de los beneficios que conlleva gestionar al talento humano conocen a ciencia cierta que una adecuada gestión en una empresa aporta muchos beneficios como el aumento de la eficacia y la eficiencia organizacional, mejora el rendimiento de cada colaborador tanto como individuo y como parte de un equipo de trabajo.

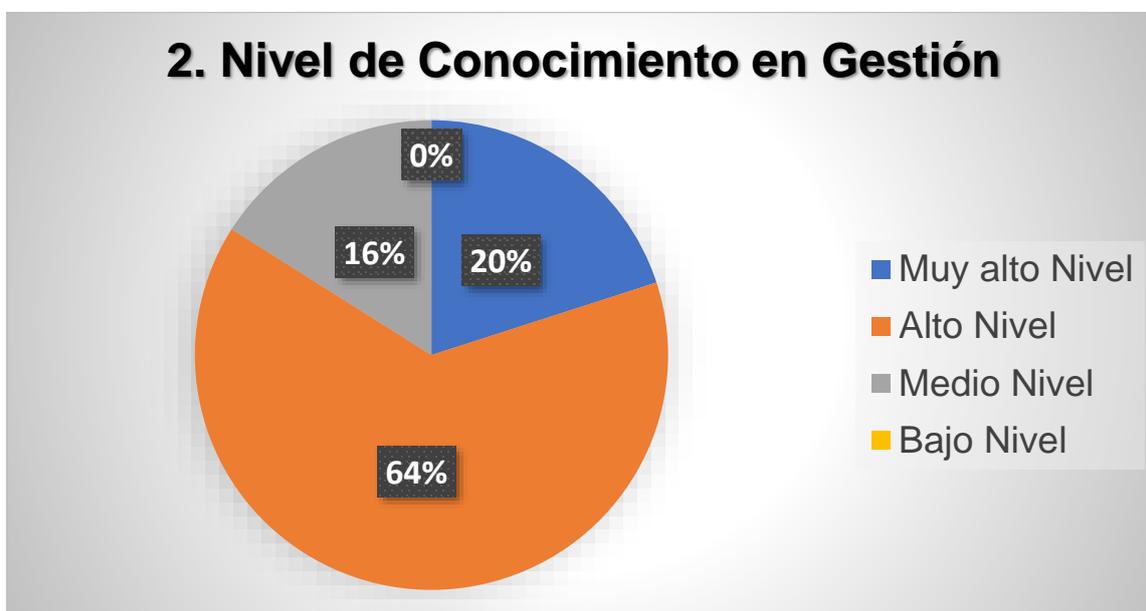
Con respecto a esta variable en la entrevista con el coordinador de talento humano, psi. Andrés Bedoya, de la empresa bajo estudio, manifestó que “la organización a la cual representa, está consciente de la importancia que tiene la

gestión del talento humano, actualmente están apostando como firma al desarrollo del talento, a la gestión de sus capacidades y sus competencias, tal como lo desarrollan las empresas de consumo masivo, aunque una empresa de esta naturaleza de negocio, no siempre cuenta con un área de talento humano, pero para este periodo 2021-2022 y los años venideros la firma apuesta por el desarrollo de su gente y sus capacidades, de manera que la organización pueda estar al alcance de su objetivo que es atraer, retener y desarrollar el talento de sus colaboradores”. el indicador de esta variable revela una postura muy favorable a la propuesta que contiene el presente trabajo de investigación.

**Tabla 5: Nivel de conocimiento en Gestión del Talento Humano**

| Opciones de Respuesta | Frecuencia | %    |
|-----------------------|------------|------|
| Muy alto nivel        | 5          | 20%  |
| Alto nivel            | 16         | 64%  |
| Medio nivel           | 4          | 16%  |
| Bajo nivel            | 0          | 0%   |
| <b>TOTAL</b>          | 25         | 100% |

**Gráfico 5: Nivel de conocimiento en Gestión del Talento Humano**



**Elaborado por:** Keilly Quimí

Según los resultados obtenidos el 64% de los encuestados opinaron que, las empresas han alcanzado en un alto nivel el conocimiento en gestión de talento humano, para el 20% la percepción es que se ha logrado un muy alto nivel de

conocimiento, sin embargo, hay un 16% de encuestados quienes opinaron que el nivel de conocimiento en la gestión de Talento Humano, en algunas organizaciones sigue siendo medio.

Tal como se puede interpretar, la gestión del talento humano, está presente en las empresas pero en distintos niveles de desarrollo, es posible que esto se deba a la ausencia de estrategias, o de uno de sus múltiples factores que integran la gestión, ya que al ser la gestión del talento humano, un conjunto de prácticas, conocimientos y de procesos coherentemente articulados e implementados correctamente en las organizaciones, cuya finalidad es consolidar la productividad y la satisfacción de los grupos de interés entre ellos los más importantes los colaboradores.

Entonces un déficit en su gestión puede ser un indicador que la empresa no ha considerado en su estrategia de negocio uno de sus principales retos, desarrollar las competencias de los colaboradores ocasionando de esta forma su compromiso y la creación de un buen ambiente laboral.

Con respecto a este indicador, el entrevistado, Coordinador de Talento Humano, Psi. Andrés Bedoya, manifestó que “su organización al ser una filial en Ecuador, el área de Talento Humano en la actualidad se encuentra en proceso de desarrollo, por lo tanto la firma no posee un amplio conocimiento ni experiencia en la gestión del talento humano, sin embargo, actualmente los colaboradores entienden la importancia de la gestión de talento y saben con claridad el nivel de resultados en base a la evaluación de desempeño y los líderes están viendo lo beneficioso y lo útil que es hacer este ejercicio, cada vez más, hablan de lo importante del Feedback, coaching, como formar gente y gestionar el talento. Así mismo, en el corto tiempo han ido desarrollando en su mindset que antes era técnica, una filosofía de desarrollo de capacidades de liderazgo” por tanto, la empresa está consciente de la importancia y de los beneficios que indudablemente van a recibir, cuando el departamento de talento humano alcance y desarrolle todo su potencial; al momento ya se estudia una forma de intervención a corto plazo para alcanzar las metas propuestas. El resultado de este indicador se presenta a favor de la propuesta.

**Tabla 6: Qué define la buena Gestión de Talento Humano**

| Opciones de respuesta  | f         | Fr          | %             | F         |
|--|-----------|-------------|---------------|-----------|
| El compromiso  | 13        | 0,25        | 24,53         | 13        |
| El uso de tecnologías  | 1         | 0,02        | 1,89          | 14        |
| El conocimiento  | 7         | 0,13        | 13,21         | 21        |
| La búsqueda de la alineación del talento con las metas del negocio | 21        | 0,40        | 39,62         | 42        |
| Invertir en programas de formación para sus colaboradores          | 11        | 0,21        | 20,75         | <b>53</b> |
| N  | <b>53</b> | <b>1,00</b> | <b>100,00</b> |           |

**Gráfico 6: Qué define la buena Gestión de Talento Humano**



**Elaborado por:** Keilly Quimí

De los datos del presente gráfico se desprende el siguiente análisis, el 40% de los encuestados que conforman la mayoría, concuerda en que: lo que define a una buena gestión del talento humano es la búsqueda de la alineación de la gestión con las metas del negocio. Es decir que este alineamiento estratégico permite la coherencia entre la estrategia del negocio y los subsistemas de gestión del talento humano, con la finalidad de que la organización cumpla con

sus objetivos propuestos, optimice su rendimiento y mantenga su ventaja competitiva y sostenible a largo plazo.

El 24% de los ejecutivos encuestados, manifestó que la buena gestión de Talento Humano, repercute de manera directa en el compromiso de los empleados con la organización, que se hace evidente por el alto grado de involucramiento emocional, intelectual y profesional de los colaboradores con la empresa y con los retos y desafíos que el negocio enfrenta; por lo tanto la buena gestión influyen de manera directa y positiva en los objetivos de la empresa; el efecto de esa influencia propicia oportunidades de crecimiento y de beneficio para todos.

Un 21% de los encuestados creen que la buena gestión de Talento Humano radica en la inversión en programas de formación y actualización para los colaboradores, considerando de esta manera el valor del capital humano en la productividad de la empresa y que su desempeño depende que se cumplan los objetivos de la compañía. Por lo tanto, es conveniente realizar esta inversión, con la certeza de que reportará grandes beneficios que se traducirá en un talento humano más calificado, capacitado, motivado, innovadores y una empresa mucho más productiva.

El 13% de los encuestados mencionaron que una buena gestión del Talento Humano se caracteriza por el conocimiento de los indicadores de gestión, de manera que un adecuado sistema de gestión del talento humano permitirá planear actividades, establecer metas, procedimientos de medición, verificar resultados, identificar cumplimientos y realizar correcciones o ajustes a proyectos.

El 2% de los entrevistados manifiesta que una buena gestión del Talento Humano se caracteriza también por el uso de la tecnología. Como se conoce la tecnología es uno de los factores de transformación y de mejora en la gestión del talento en las organizaciones, se ha convertido en un aliado estratégico a la hora de seleccionar, retener, desarrollar y formar al talento de forma adecuada.

La opinión del coordinador de la empresa bajo estudio Psi. Andrés Bedoya, con respecto a este indicador opino que “una buena gestión, se puede definir cuando los colaboradores hacen ese click genuino con la idea y filosofía del negocio y

cuando de alguna u otra manera las personas que conforman la empresa apoyan los criterios, las decisiones y la gestión del talento humano, ya que, es muy beneficioso que la organización confié en el criterio de sus directivos o líderes y digan: ¡si me parece correcto, vamos adelante!, significa que las estrategias planteadas han hecho click, han dado resultado logrando con esto el bienestar de los colaboradores de la firma. Una buena gestión del talento puede ser definida indudablemente por un liderazgo adecuado, por un líder que inspire al resto, esto es lo que va a permitir que la organización sea exitosa y sus miembros gocen de bienestar”.

**Tabla 7: Competencias que debe tener el profesional responsable de la Gestión del Talento Humano**

| Opciones de respuesta   | f         | Fr          | %             | F         |
|-------------------------|-----------|-------------|---------------|-----------|
| Liderazgo               | 22        | 0,29        | 28,57         | 22        |
| Pensamiento estratégico | 10        | 0,13        | 12,99         | 32        |
| Comunicación efectiva   | 20        | 0,26        | 25,97         | 52        |
| Capacidad analítica     | 4         | 0,05        | 5,19          | 56        |
| Gestión del cambio      | 13        | 0,17        | 16,88         | 69        |
| Inteligencia emocional. | 8         | 0,10        | 10,4          | <b>77</b> |
| N                       | <b>77</b> | <b>1,00</b> | <b>100,00</b> |           |

**Gráfico 7: Competencias que debe tener el profesional responsable de la Gestión del Talento Humano**



### **Elaborado por:** Keilly Quimí

Según la gráfica podemos observar que un 29% estima que una de las competencias que debe tener el responsable de la Gestión del talento humano es el liderazgo. Se considera que es vital para la gestión del talento contar con un líder que impulse el crecimiento de los colaboradores, que los haga retarse a sí mismos y conocer de lo que son capaces. Lograr un equipo equilibrado en competencias emocionales y estratégicas, mediante un modelo de liderazgo cercano pero que se preocupe genuinamente por el desarrollo no solo organizacional sino también de cada uno de los individuos que conforman la empresa, escuchando y tomando acciones con respecto a sus necesidades.

Un 26% menciona que la comunicación efectiva debe ser una de las principales competencias de un gestor del talento, ya que, la comunicación permite el adecuado funcionamiento de las compañías y el alcance de los objetivos planteados ya que estos se basan al buen funcionamiento y estructura de sus redes de comunicación; por tal motivo, un gestor de talento debe saber cómo lograr desarrollar una excelente red de comunicación que se enfoque en la bidireccionalidad, es decir, que facilite la retroalimentación desde cualquier nivel organizacional para de esta manera lograr la integración y la interacción del recurso humano en torno al marco operacional de las organizaciones, permitiendo una necesaria vinculación con la operación de las estrategias.

Un 17% se enfoca en la gestión de cambio como competencia de un gestor de talento ya que esta competencia permite explorar el camino más idóneo para conseguir la implementación exitosa de los procesos de transformación. Lo que implica trabajar en la resistencia de las organizaciones ante el entorno cambiante y las nuevas necesidades que surgen del cliente interno y externo cada día.

Un 13% considera al pensamiento estratégico como una competencia clave del responsable de la gestión del talento al estar relacionada directamente con la identidad, la dirección, las metas y los objetivos generales de una organización. El pensamiento estratégico le permite al gestor estar enfocado en el presente y futuro, reforzando los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias, lo que le brinda mayor ventaja ante el éxito al pensar y actuar proactivamente en lugar de ser reactivo.

Un 10% de los encuestados plantea que la inteligencia emocional es una importante competencia que debe tener un gestor de talento en su dinámica de trabajo. La inteligencia emocional le permite al gestor de talento tener la capacidad de reconocer sentimientos en sí mismo y en otros siendo hábil para gerenciarlos al trabajar con ellos.

Un 5% considera a la capacidad analítica como competencia clave para gestionar el talento humano. Esta competencia le permite al gestor basarse en prácticas existentes, tales como la planeación estratégica y el aprendizaje organizacional. El gestor siempre debe tener presente que las organizaciones operan en ambientes complejos y cambiantes dentro de los cuales tienen muchas interrelaciones dinámicas, por lo que necesita de esta habilidad para examinar y entender su ambiente interno, externo y las interacciones internas como las interacciones con el mercado.

De acuerdo con lo que menciona el Psi. Andrés Bedoya durante la entrevista “Considero que las competencias son: saber liderar, ya que esto conlleva a tener coherencia, empatía, escucha activa y acompañamiento a los equipos de trabajo. Es esencial el liderazgo porque más allá de que tengas o no colaborades a cargo de manera formal o dentro de tu equipo tu ya lideras un área, lideras un servicio o acompañamiento, para tener solución o soporte, esto permita o habilita a que te formes como líder, ya que gracias a nuestras capacidades de liderazgo todas las áreas buscan a Talento Humano para ver que se hace, que dice el Ministerio de Salud como respecto al teletrabajo, cuales bajo tu criterio serían las sugerencias a seguir y esto con el fin de mitigar el contagio. En fin, ser un líder de iniciativa. También considera al sentido de pertenencia como una competencia importante, porque como líder de Talento Humano estas ejecutando iniciativas y debes apropiarte y sentir las iniciativas muy propias porque si no te la crees, el resto tampoco lo va a sentir propio, por eso, es super importante que los líderes de talento humano nos metamos en el rol y mostremos el ejemplo al resto” El indicador de esta variable, indica una postura muy favorable a la propuesta que contiene el presente trabajo de investigación.

**Variable: Estrategia de Talento Humano**

**Tabla 8: Importancia que le da la organización a la tasa de retención del Talento Humano**

| Opciones de Respuesta | Frecuencia | %           |
|-----------------------|------------|-------------|
| Muy importante        | 12         | 50%         |
| Importante            | 11         | 42%         |
| Poco importante       | 2          | 8%          |
| <b>TOTAL</b>          | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

**Gráfico 8: Importancia que le da la organización a la tasa de retención del Talento Humano**



**Elaborado por:** Keilly Quimí

Del siguiente gráfico se observa que la mayoría compuesta por el 50% de los encuestados, opinaron que las organizaciones le dan gran importancia a la tasa de retención del talento humano. De la misma manera se visualiza que el 42% de las empresas así mismo le dan importancia a esta tasa, por tanto, se puede inferir que actualmente las organizaciones son conscientes de que, si un talento clave se va, sin duda, la gestión va a tambalear, pues no es fácil encontrar un reemplazo inmediato para aquel que es considerado talentoso. Cuando un colaborador sale de la empresa se lleva consigo conocimiento valioso y difícil de almacenar en la empresa. Es por esto que, al tener presente la importancia de la retención del talento es posible tener en cuenta que el colaborador es lo primero y necesita de estrategias que permitan incentivar su permanencia como

los beneficios sociales y salariales, así como también de horarios flexibles que respeten la jornada laboral o planes de carrera, entre otras acciones de retención, que garantizan, la permanencia en el medio y largo plazo. Pero todavía existe un 8% que considera que para las empresas esta gestión de retención es poco importante.

Según lo que menciona el Psi. Andrés Bedoya en la entrevista, “se busca que la gente le dé continuidad al negocio. El aprendizaje para nosotros es fundamental, que la gente quiera quedarse con nosotros para aprender porque esto habilita que la gente crezca con nosotros, que se conviertan en un perfil más ejecutivo y desarrollado en habilidades y competencias técnicas más aún cuando lo logran en la misma empresa” El indicador de esta variable, indica una postura muy favorable a la propuesta que contiene el presente trabajo de investigación.

**Tabla 9: Consecuencia de una débil estrategia de atracción y retención de Talento Humano**

| Opciones de Respuesta                   | Frecuencia | %           |
|---|------------|-------------|
| Aumenta los costos de operación         | 8          | 32%         |
| Baja la productividad                   | 10         | 40%         |
| Afecta la imagen de la marca empleadora | 7          | 28%         |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

**Gráfico 9: Consecuencia de una débil estrategia de atracción y retención de Talento Humano**



### Elaborado por: Keilly Quimí

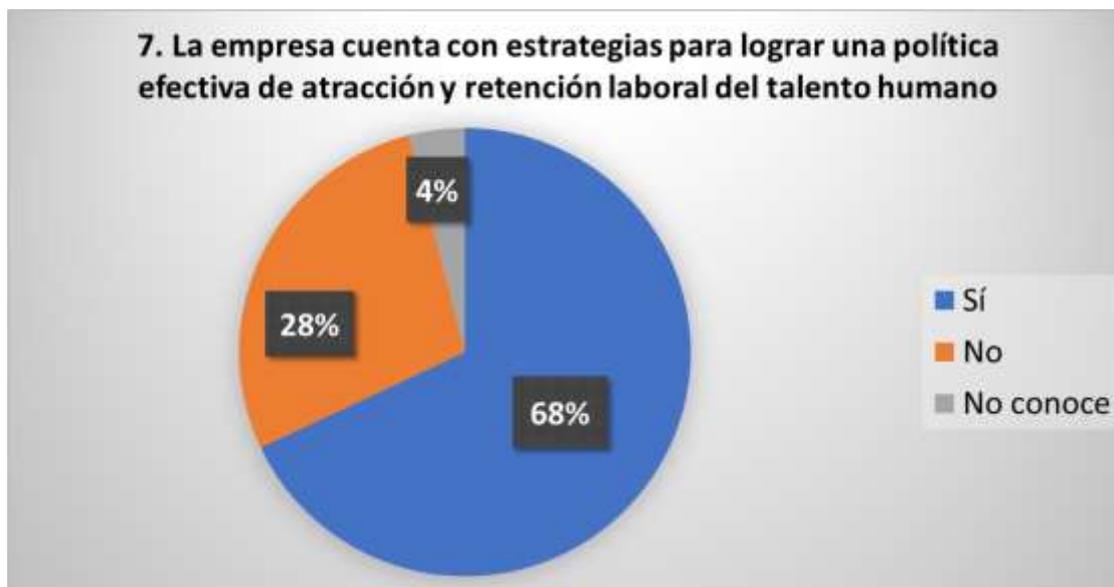
De acuerdo con los resultados obtenidos el 32% de los encuestados consideran que la ausencia de una gestión de talento humano trae como consecuencia el incremento de costos laborales, seguido de un 40% que menciona que la ausencia de una gestión de talento humano baja la productividad en la organización, por último el 28% menciona que esta falta de gestión afecta la imagen de la marca empleadora de la empresa, por lo que se puede inferir que los encuestados están conscientes de la necesaria implantación estratégica de la gestión del talento humano, sin embargo, aunque la organización cuente con políticas que administren los procesos de las diferentes áreas de la organización y que esto pueda parecer un componente obvio de la estrategia de Recursos Humanos, muy pocas organizaciones saben si gestionan adecuadamente estas políticas, y muchas otras ni siquiera han definido una aproximación clara en este sentido.

El entrevistado de la organización bajo estudio menciona acerca de este indicador que “aunque en la actualidad la organización no cuenta con una política, existen estrategias que se pueden decir que están en producción o formación, una de ellas es la evaluación de desempeño y la inducción, que permiten saber que tan engranado y acompañado estuvo el nuevo ingreso con su líder y área de trabajo. De ahí los otros mecanismos son mediante unas conversaciones cercanas o mecanismos reactivos que se activan cuando existe la necesidad” Por lo que el indicador de esta variable, indica una postura muy favorable a la propuesta que contiene el presente trabajo de investigación.

**Tabla 10: Política efectiva de atracción y retención del talento humano**

| Opciones de Respuesta | Frecuencia | %           |
|-----------------------|------------|-------------|
| Sí                    | 17         | 68%         |
| No                    | 7          | 28%         |
| No conoce             | 4          | 4%          |
| <b>TOTAL</b>          | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

**Gráfico 10: Política efectiva para la atracción y retención laboral del talento humano**



**Elaborado por:** Keilly Quimí

Según los resultados obtenidos, el 68% de los encuestados comentan que las empresas si cuentan con estrategias para lograr una política efectiva de atracción y retención laboral del talento humano, un 28% considera que las empresas por otro lado no cuentan con políticas que faciliten estos procesos y un 4% no conoce acerca si su empresa lleva o no estas políticas en sus procesos. Por lo que se puede inferir que la gran mayoría de las organizaciones ya tienen estipuladas políticas que beneficien a la empresa en su marca empleadora facilitando la atracción y retención de colaboradores. Sin embargo, al no tener estipuladas estas estrategias de una manera medible y real, al ejecutar las estrategias y las personas ser parte de estas, la rotación de ellas interrumpirá su ejecución y seguimiento, lo cual perjudica y pone en riesgo la estrategia del negocio. Es por esta razón que el conocimiento y las habilidades de los empleados permiten el surgimiento de nuevas e innovadoras ideas, las cuales se traducen en productos o servicios, y el hecho de que exista un 28% y 4% que aún desconoce o no aplica estas recomendaciones que están más que demostradas que dan resultado, terminan siendo víctimas de rotación de personal, perdidas y reprocesos.

Según el Coordinador de Talento Humano de la empresa bajo estudio “la empresa si cuenta en la actualidad con estrategias de atracción y retención de

talento aunque por el momento el departamento es de reciente creación y no están implementados todo los procesos más sustantivos como los administrativos, de desarrollo y de salud laboral, ya han iniciado un plan de acción para crear el área de Reclutamiento y Selección, con una política, una estrategia y con todo sus procesos ágiles y eficientes de manera que la organización esté al alcance de un objetivo que es atraer, retener y desarrollar el talento de sus colaboradores.” Por lo que este indicador favorece a la propuesta en cuestión.

**Tabla 11: Estrategia para atraer y mantener al Talento Humano**

| Opciones de respuesta  | F         | Fr          | %             | F         |
|--|-----------|-------------|---------------|-----------|
| Conocer al individuo (Hacer esfuerzos por saber hacia dónde quiere ir y qué le falta para conseguirlo) | 20        | 0,27        | 27,02         | 20        |
| Una buena gestión de las motivaciones de cada colaborador  | 17        | 0,23        | 23            | 37        |
| Identificar e impulsar el liderazgo  | 9         | 0,12        | 12,16         | 46        |
| Preparación académica, la experiencia laboral, la integridad personal                                  | 6         | 0,08        | 8,10          | 52        |
| Desarrollar las competencias que necesitan para cumplir con su trabajo                                 | 22        | 0,30        | 29,72         | <b>74</b> |
| N  | <b>74</b> | <b>1,00</b> | <b>100,00</b> |           |

**Gráfico 11: Estrategia para atraer y mantener al Talento Humano**



**Elaborado por:** Keilly Quimí

De los resultados obtenidos se desprende el siguiente análisis, el 30% de los encuestados consideran que una de las estrategias que permiten la atracción y retención del Talento Humano en las organizaciones es desarrollar las competencias que necesitan para cumplir con su trabajo. Es decir, que desarrollar competencias se traduce a desarrollar capacidades efectivas que permitan llevar a cabo las tareas para ejecutar las acciones correspondientes, para cumplir los objetivos de las actividades laborales y alcanzar resultados eficaces en los procesos a cargo de los talentos. Identificar que competencias son las que necesitan mejoras o potencializarse se ha convertido en unos de los pilares que facilitan a las organizaciones ser competitivas.

Un 27% seguido de la mayoría resalta que conocer al individuo en las organizaciones haciendo esfuerzo por saber de sus objetivos personales y profesionales se convierte en una de las estrategias para conseguir que el personal desee continuar o formar parte de una organización. Es aquí en donde la gestión del conocimiento se ha convertido en una de las grandes estrategias que permiten identificar y estimular el talento de las personas, al fortalecen el intercambio de información y experticia para que en ese implícito actuar individual y grupal se desarrolle, cree, innove y adapte su talento a las necesidades y requerimientos de la organización.

Un 23% de los ejecutivos encuestados opinaron que la estrategia para atracción y retención de talento humano requiere de una buena gestión de la motivación en los miembros de la empresa. como se conoce trabajar en la motivación laboral permite obtener colaboradores más productivos y eficientes en sus labores, a la vez de que fomenta el compromiso y el interés por el alcance de los objetivos o metas que tenga el equipo de trabajo en cuestión o la organización. De esta manera obtenemos resultados positivos al lograr que los colaboradores están alineados satisfactoriamente con sus puestos de trabajo teniendo en claro los valores que moldean su comportamiento dentro de la organización.

Un 12% menciona que desarrollar un liderazgo adecuado en la organización termina siendo muy útil a la hora de crear equipos comprometidos y alineados con la estrategia de negocio. crear líderes que tengan la capacidad de influir, reconocer e impulsar las habilidades de su equipo de compañeros para llegar a metas y objetivos específicos, permite que las organizaciones cuenten con personal que sea capaz de ponerse la camiseta, tener una misma visión, que los lleve a las metas determinadas. un líder tiene la iniciativa, sabe gestionar, convoca a sus subordinados, los conoce, motiva e inspira.

Un 8% de los encuestados opino que la formación académica, experiencia y la integridad del personal, también es una estrategia de atracción y retención del talento humano. es decir, hoy en día las organizaciones se preocupan por capacitar a su personal, desean contratar talentos que no solo cuenten con la experiencia necesaria sino con la predisposición para aprender y convertirse dentro de la empresa en high potencial que ingresen a los planes de carrera y sean elementos valiosos de la organización. que permitan transmitir a los demás o a los nuevos ingresos todos los incentivos que la organización tiene como estrategia de negocio para la formación y crecimiento de su personal.

El Psi. Andrés Bedoya durante la entrevista menciona que “es un reto muy grande atraer y mantener al talento ya que la organización puede tener muchos mecanismos como beneficios particulares, planes de desarrollo diferenciados, bonificaciones, pero al final del día el mejor mecanismo o estrategia es tener una cultura organizacional y lideres transparente y cercanos a los colaboradores y candidatos potenciales que quieran pertenecer a la firma, para hacerles ver y

saber lo valioso que es estar en una organización como la nuestra; lo diferenciador que es estar en una empresa coherente y transparente que saca a relucir lo bueno que puede brindar y las oportunidades que puede dar, esa sería la estrategia más adecuada para generar atracción y motivación.

Así mismo menciono que existen otros factores de retención y atracción de talento humano, también son importantes, como tener un clima laboral de mucho respeto, trabajo en equipo, cooperación, predisposición de enseñar, líderes empáticos en cuanto a necesidades del colaborador.

**Tabla 12: Acciones que logran la retención de los empleados**

| Opciones de respuesta                   | f         | Fr          | %             | F         |
|---|-----------|-------------|---------------|-----------|
| El salario y las recompensas            | 13        | 0,17        | 17,11         | 13        |
| La imagen de la organización            | 2         | 0,03        | 2,63          | 15        |
| El clima y ambiente laboral             | 23        | 0,30        | 30,26         | 38        |
| Los programas de capacitación           | 5         | 0,07        | 6,58          | 43        |
| Los retos y oportunidades de desarrollo | 23        | 0,30        | 30,26         | 66        |
| Tipo de trabajo                         | 2         | 0,03        | 2,63          | 68        |
| Calidad de vida                         | 8         | 0,10        | 10,53         | <b>76</b> |
| N                                       | <b>76</b> | <b>1,00</b> | <b>100,00</b> |           |

**Gráfico 12: Acciones que logran la retención de los empleados**



**Elaborado por:** Keilly Quimí

La grafica manifiesta que el 30% de encuestados considera un buen clima y ambiente laboral como una de las acciones que logran que los empleados se queden en una empresa. Lograr satisfacción en los colaboradores promoviendo el reconocimiento de logros, tanto de la empresa hacia los colaboradores, como de los responsables de área hacia su equipo. La incorporación de una cultura de Feedback consciente y a tiempo, así como la implementación de planes de incentivo, pueden aportar al reconocimiento de logros e incrementar el sentido de compromiso para que un personal desee quedarse en su organización.

Otro 30% considera que a los retos y oportunidades de desarrollo como otro factor que incrementa la retención del personal. Sin embargo, los motivadores claves como retos u oportunidades quizás difieran de un puesto a otro e incluso, entre las personas. Es por esta razón que estos retos pueden ser medibles de acuerdo en lo que se haya tenido que desenvolver el colaborador dentro de su puesto mediante objetivos especificados en un plan de desarrollo individual. Estos planes brindan a los colaboradores las oportunidades de ascender dentro de la organización; incluyen los planes de carrera como tales y las promociones.

Un 17% considera como factor de retención al salario y las recompensas, es decir, existe la necesidad en las compañías de contar con planes de remuneración que favorezcan la atracción y retención del talento, aun así, es importante también tener en cuenta que existe una serie de factores que no

pasan principalmente por lo monetario, y son estrategias muy efectivas de retención.

Un 10% menciona que la calidad de vida es un factor importante a tener en cuenta a la hora de querer retener talento. Si bien es cierto, retener al talento no es reto fácil para los gestores del talento humano ya que se requiere de muchos factores para fortalecer el compromiso y bienestar de los colaboradores, aun así, existen estudios que mencionan que, a través de programas de integración, vivencia de valores, programas de coaching y mindfulness, y flexibilidad horaria, se logra un gran porcentaje de percepción de calidad de vida laboral en los colaboradores.

Por otro lado, un 7% de encuestados considera a los programas de capacitación como estrategia que hace que los colaboradores quieran permanecer en el puesto de trabajo. Por lo que se puede inferir que implementar programas de capacitación, priorizando competencias técnicas necesarias de acuerdo con las funciones del colaborador, y competencias blandas que permitan fortalecer la gestión emocional, la comunicación y asertividad, manejo del tiempo y gestión personal, termina siendo una ventaja competitiva en el mercado para que un colaborador tenga compromiso y una excelente imagen corporativa hacia su empresa.

Un 3% considera a la imagen de la organización como condición importante para que un colaborador considere atractiva a una organización para trabajar y permanecer. Esto se debe a que hoy en día las empresas no son “cajas negras”, sino que mantienen una interrelación con el conjunto económico y social y así como las personas, las organizaciones tienen personalidad, la cual es transmitida a sus grupos de interés mediante sus actos comunicativos, así como una imagen pública derivada de su comportamiento. La personalidad empresarial constituye un elemento clave de diferenciación para la atracción y retención del talento.

Otro 3% considera al tipo de trabajo como factor determinante para que un colaborador permanezca en su puesto de trabajo, debido a que hoy en día existen algunas modalidades de hacer trabajo, tanto así que puedes ser un colaborador altamente eficaz desde casa, por lo que muchos colaboradores ven

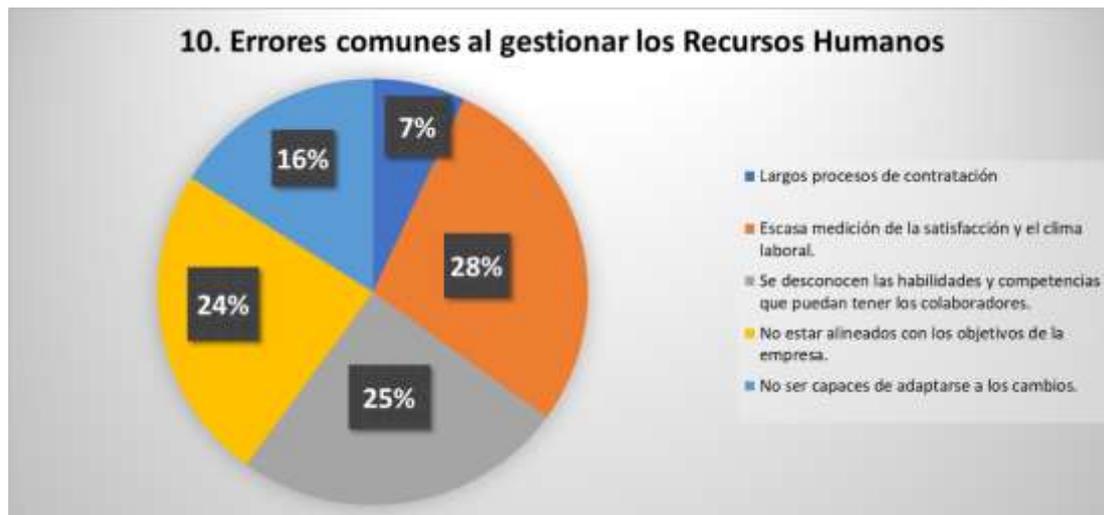
muy atractivo esta forma de trabajar, así como la flexibilidad que les brinda el hecho de poder organizar su tiempo en cuanto a su vida personal y laboral.

De acuerdo con la entrevista realizada al Coordinador de Talento Humano, Psi Andrés Bedoya menciona al respecto que “las oportunidades de desarrollo, crecer, tener voz y voto, se consideran que son claves o estrategias esenciales que la gente ve pertinente y las siente diferenciadoras y ganadores para la compañía bajo estudio” Este indicador resulta favorable para la propuesta en cuestión.

**Tabla 13: Errores de gestión del Talento Humano**

| <b>Opciones de respuesta</b>   | <b>f</b>  | <b>Fr</b>   | <b>%</b>      | <b>F</b>  |
|--|-----------|-------------|---------------|-----------|
| Largos procesos de contratación.   | 5         | 0,07        | 7             | 5         |
| Escasa medición de la satisfacción y el clima laboral.                           | 20        | 0,27        | 27,8          | 25        |
| Se desconocen las habilidades y competencias que puedan tener los colaboradores. | 18        | 0,25        | 25            | 43        |
| No estar alineados con los objetivos de la empresa.                              | 17        | 0,24        | 23,6          | 60        |
| No ser capaces de adaptarse a los cambios  | 12        | 0,17        | 16,6          | <b>72</b> |
| <b>N</b>   | <b>72</b> | <b>1,00</b> | <b>100,00</b> |           |

**Gráfico 13: Errores de gestión del Talento Humano**



**Elaborado por:** Keilly Quimí

Según los resultados obtenidos el 28% de los encuestados considera que uno de los errores al gestionar al talento humano es la existencia de escasa medición de la satisfacción y clima laboral. Es decir, para los colaboradores de las empresas es muy importante sentirse escuchados, valorados y que su esfuerzo este siendo de gran valor y aportación. El clima organizacional les brinda vitalidad a los sistemas organizativos y permite una mayor productividad por su evidente vinculación con el recurso humano. El clima organizacional refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio. El estudio del clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, los factores internos o externos del proceso de trabajo que actúan como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de las instituciones, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

Un 25% considera que desconocer las habilidades y competencias de los colaboradores es otro de los grandes errores al gestionar el talento. No realizar evaluaciones de desempeño que permitan a los líderes conocer acerca de las oportunidades de mejora que tiene su equipo o de las excelentes capacidades y competencias que ha demostrado a lo largo de su labor es considerado como parte de una mala gestión, al no desarrollar planes de desarrollo individuales que

permita dar un seguimiento personalizado a cada colaborador para que este pueda sentir que su incorporación o estadía en la organización tiene relevancia y que la empresa se preocupa por potencializar estas habilidades y competencias con el fin de impulsar su rápido crecimiento e incluso su oportunidad de ocupar un cargo de jefatura.

Un 24 % menciona que el no estar alineados con los objetivos de la empresa perjudica en gran medida a la rentabilidad de la organización, ya que crear un plan de negocio en donde los colaboradores puedan alinear sus habilidades con el plan permite que el equipo considere que contribuye al alcance de estos objetivos. Por tanto, merece la pena invertir en el desarrollo de las competencias de los colaboradores para lograr el alcance de los objetivos generales de la empresa ya que esto aumenta la capacidad del equipo para identificarse con los objetivos de la compañía y los motiva a dar su mejor esfuerzo.

Un 16% tiene presente que, para una buena gestión del talento, la organización debe ser capaz de adaptarse a los cambios. Es importante reconocer los escenarios de cambios a los que se enfrenta cualquier organización, no darles la espalda a los constantes cambios del entorno, ya que tener esta situación presente va a permitir actuar de manera proactiva y no reactiva antes las exigencias del mercado cambiante, de manera que las organizaciones puedan actuar en concordancia con los cambios siendo flexibles, conociendo al máximo el nuevo escenario.

Un 7% considera que los largos procesos de contratación es otro de los errores a la mala gestión del talento humano esta sometida debido a que al no determinar plazos reales y alcanzables pero que no demanden mucho tiempo, terminan desarrollando como consecuencia que el candidato se lleve una equivocada percepción de la administración y organización del trabajo de la empresa, además de inclinarse por otras ofertas laborales al estar en búsqueda activa de un lugar fijo. Para las empresas perder a los talentos potenciales por reprocesos termina costándole mas caro en tiempo y dinero.

Según el coordinador de talento humano en su entrevista mencionó que “uno de los errores comunes en la gestión del talento humano, es la rigidez ante los

cambios, la falta de flexibilidad ante entornos cambiantes y de incertidumbre. Menciona que un reto que tenemos es saber cómo adaptar nuestras metodologías e iniciativas a la cultura y filosofía de trabajo de una empresa. las firmas son entidades competitivas, legales, asesorías, servicio ejecutivo, como te venden un proyecto o producto. entender primero como aplicar nuestras metodologías y estrategias hacia una cultura totalmente diferente.

**Variable: Herramientas tecnológicas para la gestión de talento humano**

**Tabla 14: Herramientas tecnológicas necesarias para gestionar el Talento**

| Opciones de respuesta   | f         | Fr          | %             | F         |
|---|-----------|-------------|---------------|-----------|
| Análisis de Big Data para obtener información y datos precisos de los colaboradores                             | 23        | 0,33        | 33,33         | 23        |
| Inteligencia Artificial para brindar soluciones más confiables en procesos de selección o de desarrollo de RRHH | 14        | 0,20        | 20,3          | 37        |
| Plataformas de e-learning para aprender fácilmente a través de la red   | 18        | 0,27        | 26,08         | 55        |
| Realidad Virtual que proporciona una experiencia más realista posible en procesos de selección                  | 5         | 0,07        | 7,25          | 60        |
| Software en la nube soluciones en la nube gestionan el talento humano mucho más fácil                           | 9         | 0,13        | 13,04         | <b>69</b> |
| <b>N</b>  | <b>69</b> | <b>1,00</b> | <b>100,00</b> |           |

**Gráfico 14: Herramientas tecnológicas necesarias para gestionar el Talento**



**Elaborado por:** Keilly Quimí

De acuerdo con los resultados obtenidos tenemos que un 34% de encuestados considera que una de las herramientas necesarias para el manejo del talento en las organizaciones es el análisis data, ya que permite a las empresas estar mejor equipadas para tomar decisiones estratégicas y aumentar su volumen de negocios, al obtener datos específicos de diferentes procesos y poder interpretar conclusiones exactas para la toma de decisiones de un proyecto o de diferentes procesos.

Un 26% por otro lado considera como herramienta necesaria a las plataformas e-learning para aprender a través de la red. Esta plataforma permite facilitar la experiencia de capacitación a distancia, lo que en un mundo globalizado es muy ganador. Es decir, las empresas mediante esta herramienta han logrado desarrollar planes de capacitación que superen las expectativas de los espectadores al poder conectar con personas de todo el mundo que compartan o transmitan conocimiento y aporten al desarrollo y crecimiento de un grupo objetivo de la organización o a toda la compañía.

Un 20% considera que la inteligencia artificial ayuda a mejorar los procesos de reclutamiento y selección al permitir automatizar tareas repetitivas que requieren mucho tiempo y recursos. De esta forma las empresas han obtenido mayor rapidez y facilidad al momento de comenzar la búsqueda de un candidato y luego tener que buscar entre una base de incontables postulantes, al poder con un clic

filtrar lo que esta búsqueda y mejorar la calidad de su selección con los talentos que ingresan a la compañía.

Un 13% considera al software en la nube como una herramienta eficaz para el respaldo de la información de la empresa. Sobre todo, para las empresas multinacionales es de gran valor poder manejar su información desde una nube que no tenga límites de capacidad y así mantener la trazabilidad de toda una información pasada y actual.

Un 7% sin embargo considera que la realidad virtual es eficaz para los procesos de reclutamiento y selección al ayudar a saber cómo se desenvolverá el candidato en su puesto de trabajo, al permitirle recrear un escenario en donde le permita adelantarse y conocer de primera mano cuáles son los puntos fuertes y las debilidades del candidato en un posible entorno. Por otro lado, el candidato podría conocer con anterioridad cómo va a ser su lugar de trabajo. Lo cual termina siendo muy enriquecedor para las empresas que desean invertir en esta clase de tecnología que le permitirá a largo plazo ahorrar costos al seleccionar a los candidatos que se pueden convertir en talentos claves.

El Psi. Andrés Bedoya menciona que una de las herramientas más usada es el “Power BI es una herramienta no solo de negocio sino de gestión de indicadores globales de una compañía. El dominio de esta herramienta permite gestionar indicadores de todos los subsistemas de Talento Humano y esto es lo que de alguna manera nos permite llevar el control y monitoreo del negocio, un líder de compañía puede ver los números y flujos, trasladarlos va a permitir ver en tiempo real como se están moviendo los procesos. La semana pasada participaba en un foro de desarrollo organizacional, organizado por la red de talento humano a nivel de América, y muchos lideres, presidentes y vicepresidentes comentaban lo valioso que es Power BI porque esto te permite ver de manera muy precisa los datos e información de los subsistemas de Talento Humano”. De acuerdo con lo que menciona el Coordinador de Talento Humano, para las empresas en la actualidad es necesario poder hacer uso de estas herramientas brindadas por la tecnología para poder llevar con objetividad la trazabilidad de los resultados en los procesos.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

La propuesta consiste en el desarrollo de una estrategia para atraer y retener el talento humano en una empresa legal y tributaria de la ciudad de Guayaquil.

#### **INTRODUCCIÓN**

La consultora legal y tributaria bajo estudio pertenece a un paraguas internacional de firmas potenciales independientes legalmente. Esto comenzó en el 2013, actualmente, el paraguas cuenta con más de 8.000 profesionales y se encuentra en diferentes localizaciones del mundo a través de sus firmas miembro y firmas colaboradoras.

La consultora legal y tributaria se encuentra localizada Guayaquil, ofreciendo servicios fiscales, operando tanto a empresas como particulares y en el extranjero, que incluyen fusiones y adquisiciones, Due Diligence, asesoramiento fiscal, precios de transferencia, impuesto de sociedad, IVA, fiscalidad internacional, planificación fiscal transfronteriza, procedimiento tributario e indemnizaciones laborales.

#### **EL PROBLEMA**

La consultora legal y tributaria bajo estudio se encuentra implementando un departamento de talento humano para impulsar la gestión estratégica organizacional, mediante el desarrollo de diversos procesos de los subsistemas claves para una gestión de personas eficaz, ya que, la ausencia del departamento le ha generado a la compañía consecuencias poco satisfactorias en el rendimiento y satisfacción de sus colaboradores, lo que su vez ha incidido en la productividad y rentabilidad.

La firma a pesar de ser considerada como un estudio jurídico, con una especialidad en derecho tributario, que funciona de manera corporativa, lo que ha llevado a los socios tomar la decisión de invertir en sus talentos, debido a la especialidad de funciones se ve en la necesidad de desarrollar los subsistemas de Reclutamiento y Selección y Desarrollo Organizacional con un alto nivel de eficacia.

La ausencia del subsistema de reclutamiento y selección en la firma imposibilita la atracción de talentos potenciales. No tener definidos de manera formal políticas y procesos de gestión de talento humano, perjudica a los objetivos organizacionales, por lo tanto hay grandes oportunidades para fortalecer procesos de reclutamiento y selección.

La ausencia del subsistema de Desarrollo Organizacional ha imposibilitado el crecimiento del personal, debido a que sin una adecuada gestión por competencias es difícil identificar a los altos potenciales que han obtenido excelencia en su desempeño, es así, como la existencia de una Evaluación por Desempeño es fundamental para la visualización y seguimiento de resultados críticos del puesto. La firma a pesar de contar hace 3 años con la implementación de una evaluación por desempeño, no ha logrado obtener los resultados esperados.

Ante la problemática descrita, este documento tiene como objetivo implementar una propuesta de gestión estratégica básica de talento humano, que sirva de plataforma o andamiaje a otros procesos sustantivos que también debe desarrollar la empresa tales como: employer branding (fidelización del capital humano), para alcance de los objetivos corporativos, departamentales e individuales, para la satisfacción y bienestar del talento.

## **JUSTIFICACIÓN**

Esta propuesta emerge de la necesidad de la organización bajo objeto de estudio, de implementar un conjunto de acciones necesarias para fortalecer la gestión del talento humano, haciendo énfasis en los procesos de atracción y retención de personal calificado para la firma.

## **ÁREA DE INCIDENCIA**

La implementación de la estrategia incide en los procesos de atraer y mantener talento humano calificado contribuirá a alcanzar una cultura organizacional transparente y comprometida con el desarrollo de los miembros que conforman la organización.

## **OBJETIVO GENERAL**

Implementar una estrategia de gestión, que permita a la empresa objeto de estudio atraer y mantener talento humano calificado con la finalidad que la organización y sus miembros alcancen sus objetivos propuestos.

## **MÉTODO**

La propuesta se desarrollará mediante la planificación estratégica que según Mendoza, López y Salas (2016) indican que:

La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances (p.64).

Por tanto, la planificación es un proceso por medio del cual operativizar las estrategias de atracción y retención del talento humano propuestas.

## **FUNDAMENTO TEÓRICO DE LA PROPUESTA**

Tal como se ha demostrado en estudios e investigaciones previas de expertos en la gestión de talento humano, demuestran que:

- Las organizaciones necesitan de una eficiente gestión estratégica del talento humano para ser productivas, competitivas, sostenibles y sustentables.
- En el capital humano reside la fuerza competitiva y el valor agregado de las organizaciones.
- Las organizaciones hoy en día son mas conscientes de la importancia que tiene la gestión del talento humano como parte de su estrategia de negocio, sin embargo, existen empresas que todavía no conocen de los beneficios de esta.
- El clima laboral y la cultura organizacional son partes fundamentales en las estrategias de la atracción y retención del talento humano.

- Atraer y retener al talento humano no es una tarea simple, de una sola acción a ejecutar, sino que se necesita de un conjunto de estrategias y actividades que funcionen coherentemente para alcanzar las metas y objetivos.

## **BENEFICIARIOS**

Todos los miembros que componen la organización.

## **RESPONSABLES**

Los mandos de dirección, porque son los encargados de la toma de decisiones y los líderes traductores de sentido de las necesidades de la organización y los que inspirarán a los colaboradores a enfrentar los retos y alcanzar las metas propuestas.

## **RESULTADO ESPERADO**

Se espera que la organización al implementar las estrategias propuesta, logre no solo atraer, mantener y desarrollar al talento humano idóneo, sino también el desarrollo de una cultura transparente centrada en el crecimiento, atención de necesidades, liderazgo y motivación de los miembros que componen la empresa.

## **DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

La presenta propuesta se desarrolla en función de los hallazgos encontrados en el análisis de resultados del presente trabajo de investigación:

De acuerdo con la opinión de los expertos un 30% manifestó la importancia del desarrollo de las competencias de los miembros de la organización para cumplir eficientemente con su trabajo. El 27% manifestó la necesidad de conocer las necesidades individuales de los colaboradores, así como el 23% manifestó la importancia de gestionar la motivación de los empleados.

**Organización:** Consultora legal y tributaria

**Misión:** Brindar soluciones legales y tributarios bajo un enfoque integral, que permita la mejor administración de las oportunidades y de los riesgos de la actividad empresarial.

**Visión:** Liderar la asesoría legal y tributaria, que aporte al desarrollo de buenas prácticas, para la construcción de una ciudadanía corporativa responsable.

**Diagnóstico:** La empresa recientemente se encuentra en un proceso de formalización del área de talento humano y por ende hay una incipiente gestión estratégica del talento humano, requiriendo la implementación de funciones y procesos sustantivos que le permita atraer, retener, desarrollar, motivar al talento humano con la finalidad de alcanzar las metas o los objetivos propuestos tanto por la organización como por los miembros que la componen.

**Meta:** Implementar estrategias para atraer y retener al talento humano calificado para la firma bajo estudio, en un plazo no mayor a un año.

**Estrategias de la propuesta:**

| <b>Estrategia 1</b>                              |
|--|
| Desarrollar planes de Gestión de Talento humano. |

| <b>Estrategia 2</b>  |
|--|
| Desarrollar planes de gestión de necesidad de los empleados. |

## Objetivos y Actividades por estrategia:

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <b>Estrategia 1</b>  | Desarrollar planes de Gestión de Talento humano.   |   |  |
| <b>Objetivos: General</b>  | Desarrollar planes de gestión del talento humano, para garantizar su sostenibilidad y éxito en el futuro de la empresa bajo estudio.   |   |  |
| <b>Objetivo Específico</b>   | <b>Actividades</b>   | <b>Resultados</b>   | <b>Responsables</b>                        |
| Gestionar como sistema integrado los procesos de dirección del talento humano. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar y determinar las competencias que agregan valor a los procesos organizacionales.</li> <li>- Obtener perfiles de cargos.</li> <li>- Analizar y valorar cargos.</li> <li>- Desarrollar el sistema de evaluación del talento humano.</li> <li>- Desarrollar planes de carrera para empleados de alto potencial.</li> <li>- Implementar planes de capacitación en el desarrollo de habilidades de liderazgo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia estratégicas, funcionales e individuales, propias de la organización, que sirven de base para identificar el talento.</li> <li>- Descriptivos de cargos por competencias hard and soft, que orienten los procesos de reclutamiento y selección.</li> <li>- Equidad interna y competitividad de salarios con el mercado laboral.</li> <li>- Mapeo de talento humano.</li> <li>- Itinerario y propuesta de valor de empleados.</li> <li>- Líderes que permitan desarrollar la visión de la organización y sobre todo el fundamento de la fidelización de los empleados.</li> </ul> | Directivos y Coordinador de Talento Humano |

| <b>Estrategia 2</b>  | <b>Gestionar las necesidades de los colaboradores</b>   |   |  |
|--|---|---|--|
| <b>Objetivos:<br/>General</b>                              | Fortalecer la relación de cercanía con los colaboradores fomentando una cultura de transparencia en la organización y un clima laboral que garantice el cumplimiento de las necesidades de los colaboradores.   |   |  |
| <b>Objetivo Especifico</b>                                 | <b>Actividades</b>  | <b>Resultados</b>   | <b>Responsables</b>  |
| Evaluar las necesidades individuales de los colaboradores. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar estudios de clima laboral.</li> <br/> <li>- Desarrollar planes de compensación total.</li> <br/> <li>- Implementar la flexibilidad laboral.</li> <br/> <li>- Implementar planes de salud física y mental de los empleados.</li> <br/> <li>- Implementar actividades de bienestar laboral.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer acerca de las experiencias vividas del empleado, base para el employee branding.</li> <br/> <li>- Establecer el principio de salario emocional.</li> <br/> <li>- Equilibrar la vida profesional con la laboral.</li> <br/> <li>- Salud laboral</li> <br/> <li>- Bienestar laboral</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directivos y Coordinador de Talento Humano</li> </ul> |

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| Actividades  | Abril |   |   |   | Mayo |   |   |   | Junio |   |   |   | Julio |   |   |   | Agosto |   |   |   | Septiembre |   |   |   |  |
|--|-------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|--|
|  | 1     | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 |  |
| Identificar y determinar las competencias que agregan valor a los procesos organizacionales. | ■     |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |  |
| Obtener perfiles de cargos.  |       | ■ | ■ |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |  |
| Analizar y valorar cargos.   |       |   |   | ■ |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |  |
| Desarrollar el sistema de evaluación del talento humano.                                     |       |   |   | ■ |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |  |
| Desarrollar planes de carrera para empleados de alto potencial.                              |       |   |   |   | ■    | ■ | ■ |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |  |
| Implementar planes de capacitación en el desarrollo de habilidades de liderazgo.             |       |   |   |   |      |   |   |   | ■     | ■ |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |  |
| Implementar estudios de clima laboral.   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   | ■ | ■ |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |  |
| Desarrollar planes de compensación total.  |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   | ■     | ■ | ■ |   |        |   |   |   |            |   |   |   |  |
| Implementar la flexibilidad laboral.   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   | ■ | ■ | ■      |   |   |   |            |   |   |   |  |
| Implementar planes de salud física y mental de los empleados.                                |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   | ■      | ■ | ■ |   |            |   |   |   |  |
| Implementar actividades de bienestar laboral.  |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   | ■          | ■ | ■ |   |  |

## CONCLUSIONES

Esta investigación tuvo como objetivo estudiar la gestión del talento con la finalidad de proponer una estrategia de atracción y retención de talento humano para alcanzar los objetivos planteados por la organización. Con base en un análisis cuantitativo y cualitativo de los datos, se puede concluir que:

Hasta hace poco tiempo las empresas no priorizaban aspectos como la gestión de talento, pero en los últimos años las investigaciones revelan que se ha convertido en una cuestión primordial para toda organización que busque potenciar y desarrollar las habilidades de los empleados con distintas finalidades: atraer, retener, desarrollar, fidelizar y desvincular a los empleados como embajadores de talento y marca organizacional así mismo aumentar la productividad, competitividad y sostenibilidad organizacional.

- Al estudiar los fundamentos teóricos y metodológicos de la gestión de talento humano, dan cuenta de un proceso que se inicia con la división científica del trabajo, es decir en base a los principios de la administración científica y con del desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información que tienen un impacto en el mercado laboral y su influencia en las organizaciones, las cuales se ven en la necesidad de implementar nuevas formas de gestionar de manera integrada a los talentos humanos de sus organizaciones, de manera que metodologicamente la gestión del talento humano es un conjunto de procesos integrados que están diseñados para atraer, retener desarrollar, motivar y a los empleados de una empresa.

Con respecto a la identificación de las características actuales de la gestión del talento humano en la empresa objeto de estudio, está se encuentra en una etapa inicial de desarrollo, debido a que su departamento de talento humano es de reciente creación y posee una serie de procesos administrativos informales de los cuales los directivos no se encuentran satisfechos con los resultados obtenidos, por lo tanto dentro de sus objetivos organizacionales consta el

desarrollo de una estructura que les permita una adecuada gestión del talento humano.

En relación al objetivo que elabora una propuesta que permita a la empresa potenciar su gestión para atraer y retener al talento humano necesario para el logro de sus metas organizacionales, se han planteado dos estrategias cuyo fundamento esta en relación a la opinión de los expertos en gestión del talento que fueron encuestados y entrevistado. Se propone gestionar estratégicamente los procesos de recursos humanos y la gestión de las necesidades de los empleados que comprenden la organización. Debido a que la firma consultora no ha alcanzado un grado de madurez que le permita funcionar como un todo integrado y organizado, necesita construir el andamiaje para aplicar programas de mayor nivel de especificidad como fidelización de empleados, de manera que tiene por delante una trayectoria a recorrer cuyas experiencias sean parte de esa cultura organizacional transparente y centrada en el desarrollo y bienestar de los colaboradores, así mismo formar líderes que puedan transmitir la visión empresarial y desplegar sus competencias para que sean capaces de reconocer el talento, el manejo digitalizado de datos, la diversidad, la autenticidad, la confianza, la comunicación, el equilibrio emocional y la innovación para el cambio.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la consultora legal y tributaria bajo estudio y a otras organizaciones a las que está investigación pueda aportar lo siguiente:

Implementar las estrategias propuestas, para que desarrolle una estructura base que le permita trascender a estadios de mayor desarrollo como es la gestión del talento inteligente, gestión de base de datos, generar propuesta de valor del empleado, el compromiso de empleados y la experiencia de la marca empleadora, de esta manera la organización pueda contar con embajadores de talento y de la marca de la organización.

## REFERENCIAS:

- Arias, F. (2016). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (5a ed.). Caracas: Episteme.
- Bargsted, M. (2011). Estrategias para la atracción y retención de talentos en época de crecimiento económico. Obtenido de: <http://www.psicologia.ucn.cl/attachments/article/84/Conferencia%20En%20trategias%20para%20la%20atraccion%20y%20retencion%20de%20talentos-%20MBargsted%202011.pdf>
- Benavides D. & Salmerón J. (2016). Gestión de Recursos Humanos. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Obtenido de: <https://repositorio.unan.edu.ni/4814/1/17041.pdf>
- Bogdanski, T., Santana, P., & Portillo, A. (2014). Proceso Administrativo. México: UNED.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Mc-Graw Hill, 2da. Edic. México. Obtenido de: <http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Correa, E. (2013). Evolución del concepto de recursos humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración: discusiones y aciertos. Obtenido de: <https://blogs.konradlorenz.edu.co/files/9-evoluci%C3%B3n-del-concepto-de-recursos-humanos-desde-el-punto.pdf>
- Cuevas, J. (2011) Objetivos y actividades de la gestión del talento humano. Obtenido de: <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talentohumano.html>
- Cupe, W. (2017). Importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones empresariales. Universidad San Andrés. Obtenido de: [http://repositorio.usan.edu.pe/bitstream/usan/57/1/06\\_TI\\_USAN.pdf](http://repositorio.usan.edu.pe/bitstream/usan/57/1/06_TI_USAN.pdf)

- Dessler, G. & Valera, R. (2011). Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano. Pearson Educación, México. Obtenido de: <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1558/Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dolan, L., Cabrera, V., & Schuler, E. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos. España: Amelia Nieva.
- Figuroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Revista Económicas CUC*, 35(1), 61-77
- Figuroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana, *Revista Económicas CUC*, 35(1) 61-77.
- Flores, J. & Romero, J. (2015). El sistema de Administración de Recursos Humanos y el subsistema de Aprovisionamiento aplicado en las Empresas de los Departamentos de Matagalpa. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Obtenido de: <https://core.ac.uk/download/pdf/53104863.pdf>
- González, G. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. Obtenido de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34942433/EVOLUCION\\_GESTION\\_HUMANA-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1643412545&Signature=cVQ0APTkFcD818ghNA90Bfay8ohZtW78wcqhPjkMjVDusaWIZjVBf2kAwJ0ZnAA7i9~VMsnSbP-PCSnaVjkOc8M43tZI3ctOfM7RT2AWqztimYfBJzFLHEDGRIFjUD25SvxFlgvRvWz5EnKIEMYmce~FLD3TolqDGYqalYH9F5~t2fBqSL69IG~0ZG~a8WZCAaN8wSzFk4jeSXTHyPJqIXUSQt5cOk2wHRHm-gWqp5hKeEvVdCokajwMHwv76B6D5LJTywBP2p7sQeiuDI-HFM5FfqF6Uv66HQzQAYxsR4xvM0ESU2WSY9DUXjnfC2zyhh0BbO7h73wAF5MrvCABAw\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34942433/EVOLUCION_GESTION_HUMANA-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1643412545&Signature=cVQ0APTkFcD818ghNA90Bfay8ohZtW78wcqhPjkMjVDusaWIZjVBf2kAwJ0ZnAA7i9~VMsnSbP-PCSnaVjkOc8M43tZI3ctOfM7RT2AWqztimYfBJzFLHEDGRIFjUD25SvxFlgvRvWz5EnKIEMYmce~FLD3TolqDGYqalYH9F5~t2fBqSL69IG~0ZG~a8WZCAaN8wSzFk4jeSXTHyPJqIXUSQt5cOk2wHRHm-gWqp5hKeEvVdCokajwMHwv76B6D5LJTywBP2p7sQeiuDI-HFM5FfqF6Uv66HQzQAYxsR4xvM0ESU2WSY9DUXjnfC2zyhh0BbO7h73wAF5MrvCABAw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill. Obtenido de: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wpcontent/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sextaedicion.compressed.pdf>
- Jackute, I. (2013). Retención del talento en el ámbito empresarial: un estudio exploratorio en empresas de la región de Murcia. Universidad Politécnica de Cartagena. Obtenido de: <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/3605/tfg220.pdf;jsessionid=E90664B5172D7FB71B948213E930A232?sequence=1>
- Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2017). Talent management: a burgeoning strategic focus in Indian IT industry. *Industrial and Commercial Trai*
- Nuñez, B. (2013). Propuesta para reducir el índice de rotación en una empresa japonesa. Trabajo de grado. México: UPIICSA

## ANEXOS

**Técnica aplicada:** la encuesta.

### Formato de la Encuesta

#### ENCUESTA

**Objetivo:** Realizar un estudio sobre gestión del talento humano con el objetivo de proponer una estrategia para la atracción y retención de empleados. La presente encuesta está orientada a ejecutivos del área de Talento Humano.

#### DATOS GENERALES

##### Género

Masculino: \_\_\_\_\_ Femenino: \_\_\_\_\_

##### Nivel de estudio

\_\_\_ Profesionales en Psicología Organizacional

\_\_\_ Magíster

\_\_\_ PhD

**Años de Experiencia en el área de Talento Humano:** \_\_\_\_\_

#### GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**1. ¿Qué importancia tiene la gestión de talento humano?**

\_\_\_ Muy importante

\_\_\_ Importante

\_\_\_ Poco importante

**2. ¿Qué nivel de conocimiento ha logrado desarrollar la empresa acerca de la gestión del talento humano?**

Muy alto nivel

Alto nivel

Medio nivel

Bajo nivel

**3. ¿Qué define la buena gestión de recursos humanos en una organización? Seleccione máximo 2 opciones de respuesta.**

El compromiso

El uso de tecnologías

El conocimiento de indicadores

La búsqueda de la alineación del talento con las metas de negocio

Invertir en programas de formación para sus colaboradores.

**4. ¿Cuáles son las competencias que debe tener el profesional responsable de la gestión del talento humano? Seleccione máximo 3 opciones de respuesta.**

Liderazgo

Pensamiento estratégico

Comunicación efectiva

Capacidad analítica

Gestión del cambio

Inteligencia emocional.

#### **ESTRATEGIAS DEL TALENTO HUMANO**

**5. ¿Qué importancia le da la organización a la tasa de retención del talento humano?**

Muy importante

Importante

Poco importante

**6. ¿Cuál es la consecuencia de una débil estrategia de atracción y retención de Talento Humano?**

Aumenta los costos de operación

Baja la productividad

Afecta la imagen de la marca empleadora

**7. ¿La empresa cuenta con estrategias para lograr una política efectiva de atracción y retención laboral del talento humano?**

Si

No

No conoce

**8. Seleccione máximo 3 opciones de respuesta; para atraer, retener, contratar, desarrollar y fidelizar a los colaboradores, se requiere:**

Conocer al individuo (Hacer esfuerzos por saber hacia dónde quiere ir y qué le falta para conseguirlo).

Una buena gestión de las motivaciones de cada colaborador.

Identificar e impulsar el liderazgo

Preparación académica, la experiencia laboral, la integridad personal

Desarrollar las competencias que necesitan para cumplir con su trabajo

**9. ¿Qué es lo que hace que los empleados quieran permanecer en el puesto de trabajo? seleccione máximo 3 opciones de respuesta.**

El salario y las recompensas

La imagen de la organización

El clima y ambiente laboral

Los programas de capacitación

\_\_\_ Los retos y oportunidades de desarrollo

\_\_\_ Tipo de trabajo

\_\_\_ Calidad de vida

**10. ¿Cuáles son los errores comunes al gestionar el talento humano?  
Seleccione máximo 3 opciones de respuesta.**

\_\_\_ Largos procesos de contratación.

\_\_\_ Escasa medición de la satisfacción y el clima laboral.

\_\_\_ Se desconocen las habilidades y competencias que puedan tener los colaboradores.

\_\_\_ No estar alineados con los objetivos de la empresa.

\_\_\_ No ser capaces de adaptarse a los cambios.

## **HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**11. ¿Qué herramientas tecnológicas son necesarias para gestionar el talento? Seleccione máximo 3 opciones de respuesta.**

\_\_\_Análisis de Big Data para obtener información y datos precisos de los colaboradores

\_\_\_Inteligencia artificial para brindar soluciones más confiables en procesos de selección o de desarrollo de RRHH.

\_\_\_Plataformas de e-learning para aprender fácilmente a través de la red.

\_\_\_Realidad Virtual que proporciona una experiencia más realista posible en procesos de selección.

\_\_\_Software en la nube soluciones en la nube gestionan el talento humano mucho más fácil.

**Técnica aplicada:** La entrevista

**Guía de entrevista para el Coordinador de Talento Humano de una Consultora Legal y Tributaria**

**Datos del Entrevistado:**

**Nivel de estudio:**

**Años de experiencia en el área de talento humano:**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

1. ¿Qué importancia tiene para la firma la gestión de talento humano?
2. ¿Qué nivel de conocimiento ha logrado desarrollar la empresa acerca de la gestión del talento humano?
3. ¿Qué considera usted que define una buena gestión del talento humano en una organización?
4. ¿Cuáles considera que son las competencias que debe tener el profesional responsable de la gestión del talento humano?

**ESTRATEGIAS DEL TALENTO HUMANO**

5. ¿Qué importancia le da la organización a la tasa de retención del talento humano?
6. ¿Cuál es la consecuencia de una débil estrategia de atracción y retención del Talento Humano?
6. ¿La empresa cuenta con estrategias para lograr una política efectiva de atracción y retención laboral del talento humano?
7. ¿Considera que existen estrategias que garanticen la retención y atracción del personal clave dentro de la organización? ¿cuáles?
8. ¿Qué acciones se requiere en la empresa para atraer, retener, contratar, desarrollar y fidelizar a los colaboradores?

9. ¿Cuáles son los errores comunes que usted considera que se realizan al gestionar al talento humano?

### **HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS PARA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO**

10. ¿Qué herramientas tecnológicas son necesarias para gestionar el talento?

## **Entrevista al Coordinador de Talento Humano**

### **1. ¿Qué importancia tiene para la firma la gestión de talento humano?**

Para la organización es sumamente importante la gestión del talento humano. Actualmente estamos apostando como firma al desarrollo del talento, a la gestión de sus capacidades y sus competencias, como lo desarrollan las empresas de consumo masivo. Una firma no siempre tiene un área de talento humano, pero para este 2021-2022 y los años próximos la firma apuesta por desarrollar a su gente y sus capacidades.

### **2. ¿Qué nivel de conocimiento ha logrado desarrollar la empresa acerca de la gestión del talento humano?**

Actualmente los colaboradores hablan con terminología de gestión de talento, saben con claridad acerca de la sesión de calibración con base a resultados en la evaluación de desempeño, los líderes están viendo lo ganador que es hacer este ejercicio. La gente habla más de Feedback, como sentarme hablar con mi colaborador, coaching, como formar gente y talento. En el corto tiempo la gente ha ido desarrollando en su mind set que antes era técnico una filosofía de desarrollo de capacidades de liderazgo.

### **3. ¿Qué considera usted que define una buena gestión del talento humano en una organización?**

Una buena gestión, se puede definir cuando haces clic genuino con la idea y filosofía del negocio y cuando de alguna u otra manera la gente apoya al criterio de talento humano. Cuando bajo tu criterio, el negocio te diga: ¡si me parece correcto, vamos adelante!, significa que tus estrategias han hecho un clic y has sabido llegar a los colaboradores de la firma. Es primordial como tu proyectes como líder hacia el resto, eso es lo que te va a abrir camino en la firma para que tus estrategias tengan un flujo.

### **4. ¿Cuáles considera que son las competencias que debe tener el profesional responsable de la gestión del talento humano?**

Considero que las competencias son: saber liderar, ya que esto conlleva a tener coherencia, empatía, escucha activa y acompañamiento a los equipos de trabajo. Para mí es esencial el liderazgo porque más allá de que tengas o

no colaborades a cargo de manera formal o dentro de tu equipo tu ya lideras un área, lideras un servicio o acompañamiento, para tener solución o soporte, esto permita o habilita a que te formes como líder, ya que gracias a nuestras capacidades de liderazgo todas las áreas buscan a Talento Humano para ver que se hace, que dice el Ministerio de Salud como respecto al teletrabajo, cuales bajo tu criterio serían las sugerencias a seguir y esto con el fin de mitigar el contagio. En fin, ser un líder de iniciativa.

¿Qué importancia le da la organización a la tasa de retención del talento humano?

Se busca que la gente le dé continuidad al negocio. El aprendizaje para nosotros es fundamental, que la gente quiera quedarse con nosotros para aprender porque esto habilita que la gente crezca con nosotros, que se conviertan en un perfil más ejecutivo y desarrollado en habilidades y competencias técnicas más aun cuando lo logran en la misma empresa.

##### **5. ¿Cuál es la consecuencia de una débil estrategia de atracción y retención del Talento Humano?**

Que los colaboradores no tengan oportunidad de desarrollo, crecer, tener voz y voto, considero que son claves o estrategias esenciales que la gente ve pertinentes y las siente diferenciadoras y ganadores para la compañía.

¿La empresa cuenta con estrategias para lograr una política efectiva de atracción y retención laboral del talento humano?

Política no, tenemos estrategias que se pueden decir que estan en producción o formación, una de ellas es la evaluación de desempeño y la inducción, que permitan saber que tan engranado y acompañado estuvo el nuevo ingreso son su líder y área de trabajo. De ahí los otros mecanismos son mediante unas conversaciones cercanas o mecanismos reactivos que activamos cuando existe la necesidad.

**6. ¿Considera que existen estrategias que garanticen la retención del personal clave dentro de la organización? ¿cuáles?**

Si, existen estrategias para la retención del talento clave, top talent, high potential o high performance, planes de desarrollo individual diferenciado, potencial diferente, una capacidad de liderazgo diferente al resto. Buscamos acelerar estas potencias para que nos ayude a fomentar el desarrollo de aquellos que están en formación, porque le agrega valor al perfil, lo potencia, los colaboradores dentro de la firma son considerados talentos potenciales, nos gustaría que sigan desarrollando y nos ayude a nosotros. Por eso la postura del gestor del talento humano siempre debe ser de yo me quiero quedar acá y ayudar a la gente.

**7. ¿Qué acciones se requiere en la empresa para atraer, retener, contratar, desarrollar y fidelizar a los colaboradores?**

Es un reto muy grande, ya que lo he vivido en otras compañías. La organización puede tener muchos mecanismos como beneficios particulares, planes de desarrollo diferenciados, bonificaciones, pero al final del día el mejor mecanismo es ser transparente y cercano con los colaboradores y candidatos para hacerles ver lo valioso que es estar en una firma, lo diferenciador que es estar en tu empresa, sacar a relucir lo bueno y las oportunidades porque eso genera atracción y motivación. La firma tiene una herramienta de retención que es el desarrollo de la gente, plan de capacitación interno en donde los equipos de staff se entrenan durante el segundo semestre del año y esto motiva a que la gente se quede en la firma ya que son conocimientos que en otras compañías no lo encuentran. Otros factores de retención importantes, así como el clima, es tener mucho respeto, trabajo en equipo, cooperación, predisposición de enseñar, líderes empáticos en cuanto a necesidades del colaborador. Ya que existen compañías que no son tan flexibles y no habilitan que las personas puedan trabajar y estudiar o realizar teletrabajo y la compañía se adapta.

Muchos jóvenes buscan lugares donde te permitan crear, diseñar, aprender, desarrollarte, enfocarte en el estudio unos días. La gente se siente muy bien

atenida y se lleva una buena experiencia de trabajo. Si bien es verdad somos exigentes sí, pero sabemos dar la mano cuando la gente lo necesita.

**8. ¿Cuáles son los errores comunes que usted considera que se realizan al gestionar el talento humano?**

Los errores comunes son cuando de pronto a lo largo de la trayectoria has definido que un proceso y te mentalizas a que se realiza de tal manera, pero cuando vas a otra compañía te toca readaptar el proceso y cambiarlo. Un reto que tenemos es saber cómo adaptar nuestras metodologías e iniciativas a la cultura y filosofía de trabajo de una empresa. No es lo mismo una empresa de consumo masivo en donde se siente la competencia, incluso el área de talento se lanza a la venta o se pone la bota puntas de aceros a dar entrenamientos a la gente sobre temas de salud a una Firma, que es un giro de negocio totalmente diferente en donde la manera de expresarte, tu mensaje o tu modulación tiene que adaptarse a la cultura y filosofía. Las firmas son entidades competitivas, legales, asesorías, servicio ejecutivo, como te venden un proyecto o producto. Entender primero como aplicar nuestras metodologías y estrategias hacia una cultura totalmente diferente.

**9. ¿Qué herramientas tecnológicas son necesarias para gestionar el talento?**

Power BI es una herramienta no solo de negocio sino de gestión de indicadores globales de una compañía. El dominio de esta herramienta permite gestionar indicadores de todos los subsistemas de Talento Humano y esto es lo que de alguna manera nos permite llevar el control y monitoreo del negocio, un líder de compañía puede ver los números y flujos, trasladarlos va a permitir ver en tiempo real como se están moviendo los procesos. La semana pasada participaba en un foro de desarrollo organizacional, organizado por la red de talento humano a nivel de América, y muchos líderes, presidentes y vicepresidentes comentaban lo valioso que es Power BI porque esto te permite ver de manera muy precisa los datos e información de los subsistemas de Talento Humano.

**10. ¿Qué importancia les da la organización a los niveles de ausentismo?**

Es un indicador muy importante, significa que hay algo que hacer, hay que velar por los temas de salud, por la gente, pensar en que podamos hacer para los temas de capacitación. Puede que manejar los niveles de ausentismo sea implicado por temas de salud y personal. Estos en contexto de pandemia, cuando un colaborador es representante de un cargo importante, pero tienen que ausentarse para cubrir esta necesidad de su hogar.

Talento Humano siempre tiene que ver cómo puede ayudar y resolver los ausentismos.

**11. ¿Qué importancia le da la organización a la tasa de rotación?**

La rotación a nivel de las compañías y dentro de la firma alerta el manejo del personal, hablamos sobre el servicio del liderazgo que estamos brindando, la experiencia que se está teniendo o brindando a la persona, revisar el mecanismo por medio de conversaciones cercanas y uno puede buscar soluciones para reducir esto, abrir canales directo entre los líderes y colaboradores, porque veces no se siente conectados y se van.



## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Quimí Veliz, Keilly Quimí**, con C.C: # 0925055592 autor/a del trabajo de titulación: **Estudio sobre gestión del talento humano. Propuesta de una estrategia para la atracción y retención de empleados en una empresa del sector de consultoría legal y tributaria de la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **22 de febrero de 2022**

f. \_\_\_\_\_

**Quimí Veliz, Keilly Jearlin**

**C.C: 0925055592**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

|  |   |  |    |
|--|---|--|----|
| <b>TEMA Y SUBTEMA:</b>   | Estudio sobre gestión del talento humano. Propuesta de una estrategia para la atracción y retención de empleados en una empresa del sector de consultoría legal y tributaria de la ciudad de Guayaquil  |  |    |
| <b>AUTOR(ES)</b>   | Keilly Jearlin, Quimí Veliz   |  |    |
| <b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>                                       | Psic. Elba Narcisa Bermúdez Reyes. Mgs.   |  |    |
| <b>INSTITUCIÓN:</b>  | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil   |  |    |
| <b>FACULTAD:</b>   | Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación  |  |    |
| <b>CARRERA:</b>  | Psicología Organizacional   |  |    |
| <b>TÍTULO OBTENIDO:</b>  | Licenciada en Psicología Organizacional   |  |    |
| <b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>                                       | 22 de febrero de 2022   | <b>No. DE PÁGINAS:</b>   | 83 |
| <b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>  | Gestión del Talento Humano, Atraer el talento humano, Retener el Talento Humano   |  |    |
| <b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>                                  | Gestión del Talento humano, Gestión por competencias, Atraer el talento humano, Retener el talento humano, Estrategias  |  |    |
| <b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>                        | <p>El presente trabajo de titulación consiste en el estudio de la gestión del talento humano. Propuesta de una estrategia para la atracción y retención de empleados en una empresa del sector de consultoría legal y tributaria de la ciudad de Guayaquil, el mismo hace referencia a las bases teórica-metodológica de la gestión y administración del talento humano, elementos que en la actualidad forman un papel importante en el funcionamiento de una organización y que se deben tomar en cuenta como estrategias para la atracción y retención de los talentos potenciales en un mercado competitivo. Los constantes cambios y exigencias han hecho que la atracción y retención del talento sea un reto en las organizaciones, ante este reto debe incluirse en la gestión del talento humano nuevos ejes en la acción empresarial. Los objetivos planteados en la investigación fueron estudiar los fundamentos teóricos y metodológicos de la gestión de talento humano con la finalidad de identificar cuáles son los factores más determinantes para atraer y retener talentos, identificar características de la gestión actual de talento humano que realiza la empresa bajo estudio, para atraer y retener talento con la finalidad de diseñar estrategias adecuadas que permita ser más atrayente a la organización y diseñar una propuesta que permita a la empresa bajo estudio potenciar su gestión para atraer y retener al talento humano necesario para el logro de sus metas organizacionales. Como resultado general se obtuvo que se deberá implementar un conjunto de acciones que respondan a las estrategias obtenidas.</p> |  |    |
| <b>ADJUNTO PDF:</b>  | <input checked="" type="checkbox"/> SI  | <input type="checkbox"/> NO                                      |    |
| <b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>                                      | <b>Teléfono:</b> +593-0985780904  | <b>E-mail:</b> keilly.quimi@cu.ucsg.edu.ec<br>kquimi4b@gmail.com |    |
| <b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b> | <b>Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.</b>   |  |    |
|  | <b>Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419</b>  |  |    |
|  | <b>E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec</b>  |  |    |
| <b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>                              |   |  |    |
| <b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>                          |   |  |    |
| <b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>                                       |   |  |    |
| <b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>                            |   |  |    |