UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICUALR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO/A EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

"RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LA RETENCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA GOLDEN COMPANIES, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA PICHINCHA, AÑO 2024".

AUTORES:

CÁRDENAS GUERRERO MILENA JAJAIRA

MALIZA MEJÍA ANDREA JACKELINE

DIRECTORA

Dra. Yonaiker del Mar Navas Montes

PARES ACADÉMICOS

Ing. Shirley Viviana Zapata Romero

Lic. Ernesto Paúl Zavala Cárdenas

SAN MIGUEL – ECUADOR

2024

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LA RETENCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA GOLDEN COMPANIES, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA PICHINCHA, AÑO 2024.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradecemos a Dios, nuestro guía supremo y nuestra inspiración eterna, por darnos la fortaleza y sabiduría para completar este proyecto de titulación. Su amor y gracia han sido nuestra luz en cada paso del camino.

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a la Universidad Estatal de Bolívar por brindarnos el soporte técnico y personal que ha sido fundamental para nuestro desarrollo profesional, ético y social. También agradecemos al equipo de la empresa Golden Companies, quienes nos permitieron realizar este trabajo de titulación, dedicando su tiempo para resolver nuestras dudas y facilitándonos la recolección de datos cuantitativos y cualitativos que dieron vida a este proyecto.

Un agradecimiento especial a nuestra directora, la Doctora Yonaiker Navas, cuya guía y dirección nos mantuvieron motivadas y nos llevaron a culminar este proceso con éxito.

A la Extensión Universitaria San Miguel, un lugar que nos ayudó a crecer no solo en el ámbito académico, sino también en el personal. Allí conocimos a personas maravillosas que han dejado una huella imborrable en nuestras vidas y, lo más importante, nos permitió encontrarnos y convertirnos en cómplices en innumerables ocasiones, tanto dentro como fuera del aula de clases, y ahora en este último paso de nuestra etapa universitaria.

Finalmente, agradecemos a la ciudad de Guaranda, que nos abrió sus puertas y nos otorgó la dicha de conocer a personas maravillosas. Esta etapa nos permitió encontrar a grandes amigos que, con sus miles de locuras, enseñanzas y apoyo, hicieron de este periodo uno de los más increíbles de nuestra vida. Siempre llevaremos en el corazón cada momento.

Milena y Andrea.

DEDICATORIA

A Ti, mi Dios, luz eterna que ha guiado cada uno de mis pasos en este viaje académico. Tu presencia ha sido el faro que iluminó mi camino en los momentos más oscuros, y tu amor infinito, la fuerza que me impulsó a seguir adelante cuando creí que no podía más.

A mis padres Manuel Cárdenas y Rosa Guerrero, ejemplos vivientes de perseverancia y amor incondicional. Ustedes, que han enfrentado cada obstáculo con valentía y determinación, nunca se han dado por vencidos. Su lucha constante por sacar adelante a sus cinco hijos ha sido el motor que me ha impulsado a ser mejor cada día. En cada logro mío, están sus manos, su sudor y sus oraciones.

A mis hermanos Brian, Diana y Leidi, mis pilares y confidentes. Ustedes han sido mis oídos cuando necesitaba ser escuchada, mis hombros cuando necesitaba apoyo, y mis compañeros de risa cuando necesitaba alegría. Su amor y apoyo incondicional han sido el viento bajo mis alas que me han permitido volar tan alto.

A mi hermana Lorena Cárdenas, mi hermana y compañera de universidad, mi confidente y sostén inquebrantable. Compartimos más que sangre; compartimos sueños, miedos y triunfos. Tu presencia a mi lado durante esta etapa ha sido un regalo invaluable. Gracias por ser mi ancla en las tormentas y mi compañera en las celebraciones.

Con amor y gratitud, dedico este logro a mis ángeles en el cielo, mi tío Nicanor Cárdenas y mi abuelita Celia Pillajo. Su amor incondicional y sabiduría han sido la luz que guía mi camino, incluso más allá de su tiempo en la tierra. Cada paso que doy lleva consigo las lecciones que me enseñaron y el cariño que me brindaron. Aunque ya no estén físicamente, siento su presencia en cada desafío superado y meta alcanzada. Su apoyo inquebrantable me ha permitido llegar hasta aquí y seguir soñando. Desde el cielo, sé que celebran conmigo, como siempre lo hicieron en vida. Este trabajo es un tributo a su memoria y al amor eterno que nos une.

Y finalmente, a mi yo de hace cinco años, aquella joven que dudaba de su capacidad para llegar tan lejos. A ti, que estuviste a punto de rendirte tantas veces, pero que encontraste la fuerza para seguir adelante. Eres el testimonio vivo de que los límites solo existen en nuestra mente. Tu determinación, tu esfuerzo incansable, tus noches

de desvelo divididas entre el estudio y el trabajo, han dado fruto. Has demostrado que cuando se tiene una meta, no hay obstáculo lo suficientemente grande para impedir alcanzarla.

Esta tesis es más que un documento académico; es el reflejo de un viaje de crecimiento, superación y fe. Es el resultado de lágrimas, risas, dudas y certezas. Es la prueba tangible de que los sueños, con esfuerzo y perseverancia, se hacen realidad.

Por Milena Cárdenas

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto a mi mayor ejemplo, mi padre Segundo Oliverio Maliza Ramírez ya que ha estado conmigo durante todo este proceso brindándome su apoyo incondicional con su amor y sus palabras de aliento siendo mi motivación constante para conseguir este logro que no es solo mío sino de los dos porque nunca me soltó la mano o me dejo agachar la cabeza cuando sentía que ya no podía más, todo el sacrificio de los dos valió la pena y lo logramos.

Al amor más grande de mi vida mi madre Beatriz Mejía, pues sé que ella siempre soñó con verme llegar lejos y que aunque en sus planes no estaba irse sin verme cumplir este logro está feliz por lo que he alcanzado, por ver que la niña a la que crio con tanto amor está cumpliendo sus metas y que a pesar de las adversidades y de los momentos de tristeza ha sabido ponerse su armadura y día a día salir a enfrentar el mundo y no dejarse vencer, pues sabe que tiene que llegar lejos como a mamá le hubiera gustado, así que esta dedicatoria va para el cielo con amor.

Por Andrea Maliza

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR Y PAR ACADÉMICO

UEB UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

EXTENSIÓN SAN MIGUEL

UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Dra "***Yonaiker del Mar Navas Montes***"; Ing. "***Shirley Viviana Zapata Romero***" e Ing. "***Ernesto Paúl Zavala Cárdenas***"; en su orden Directora y Pares Académicos del trabajo de titulación "Reclutamiento y selección para la retención del personal en la empresa Golden Companies, ubicada en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, año 2024", desarrollado por la señorita ***Cárdenas Guerrero Milena Jajaira*** y la señorita ***Maliza Mejia Andrea Jackeline***

CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Integración Curricular en su totalidad, cumple con las exigencias académicas de la **Carrera de Gestión del Talento Humano**, por lo tanto, autorizamos su presentación y defensa.

San Miguel, Noviembre del 2024

Yonaiker del Mar Navas Montes
Directora

Shirley Viviana Zapata Romero
Par Académico

Ernesto Paúl Zavala Cárdenas
Par Académico

DERECHOS DE AUTORÍA NOTARIZADA

UEB | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

BIBLIOTECA GENERAL

DERECHOS DE AUTOR

/nosotros Cárdenas Guerrero Milena Jajaira y Maliza Mejía Andrea Jackeline portador/res de la Cédula de Identidad No 1728470467 y 180349561-1 en calidad de autor/res y titular/es de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación:
"Reclutamiento y selección para la retención del personal en la empresa Golden Companies, ubicada en la ciudad de Quito, Provincia Pichincha, año 2024".
modalidad Proyecto de Investigación, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedemos a favor de la Universidad Estatal de Bolívar, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservamos a mi/nuestro favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo/autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar, para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Digital, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El (los) autor (es) declara (n) que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Firmado electrónicamente por: MILENA JAJAIRA CARDENAS GUERRERO

Milena Jajaira Cárdenas Guerrero

Firmado electrónicamente por: ANDREA JACKELINE MALIZA MEJIA

Andrea Jackeline Maliza Mejía

ÍNDICE DE CONTENIDO

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN ii
AGRADECIMIENTO iii
DEDICATORIA iv
DEDICATORIA vi
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR Y PAR ACADÉMICO vii
ÍNDICE DE CONTENIDO ix
INTRODUCCIÓN 1
RESUMEN 4
ABSTRACT 7
CAPÍTULO I 9
FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO 9
1.1. Descripción del Problema 9
1.1.2. Escenario Macro 9
1.1.3. Escenario Meso: 10
1.1.3. Escenario Micro: 11
1.2. Formulación del Problema 13
1.3. Preguntas de Investigación 13
1.4. Justificación 14
1.5. Objetivos 16
1.5.1. Objetivo General 16
1.5.2. Objetivos Específicos 16
1.6. Variables 16
CAPÍTULO II 19
MARCO TEÓRICO 19
2.1. Antecedentes 19
2.2. Marco Científico 22
2.2.1. Reclutamiento y Selección 22
2.2.2 Fuente de reclutamiento 24
2.2.2.1. Fuentes tradicionales de reclutamiento 24

2.2.2.2. Fuentes digitales de reclutamiento 25
2.2.2.3. Fuentes emergentes y tendencias en reclutamiento 25
2.2.2.4. Estrategias para optimizar las fuentes de reclutamiento 26
2.2.2.5. Desafíos y consideraciones éticas 27
2.2.3. Tasa de conversión de los candidatos 27
2.2.4. Número de candidatos por fuente 28
2.2.5. Enfoque basado en el puesto 29
2.2.6. Desempeño laboral alcanzado 30
2.2.7. Tiempo de adaptación 31
2.2.8. Enfoque basado en las competencias 32
2.2.8.1. Modelo de competencias de Martha Alles 34
2.2.8.2. El modelo se estructura en varios componentes clave 34
2.2.9. Evaluación 360 grados realizadas 36
2.2.10. Crecimiento profesional logrado 37
2.2.11. Proceso de selección 39
2.2.11.1. Un proceso de selección se conforma de la siguiente manera 39
2.2.12. Tiempo de promedio de contratación 41
2.2.13. Tasa de éxito en entrevistas 43
2.2.14. Experiencia del candidato 45
2.2.15. Índice de satisfacción del candidato 46
2.2.16. Feedback positivo durante el proceso 48
2.2.17. Retención del personal 50
2.2.18. Desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento 52
2.2.19. Tasa de rotación 54
2.2.19.1. Ventajas de la desvinculación laboral. 55
2.2.19.2. Desventajas de la desvinculación laboral. 56
2.2.19.3. Rotación de personal interna 56
2.2.20. Participación en programas de desarrollo 57
2.2.21. Cultura organizacional y ambiente laboral 58
2.2.22. Clima laboral 61
2.2.23. Índice de ausentismo 63
2.2.23.1. Causas del ausentismo laboral 64

2.2.23.2. Consecuencias del absentismo laboral 65
2.2.24. Beneficios y compensaciones competitivas 66
2.2.24.1. Características de los beneficios y compensaciones competitivas 66
2.2.25. Reconocimientos y premios 67
2.2.26. Frecuencia de actualización de beneficios 70
2.2.26.1. Importancia de Actualización de Beneficios 71
2.2.27. Equilibrio entre trabajo y vida personal 72
2.2.28. Acceso a programas de tiempo flexible 73
2.2.28.1. Beneficios de la flexibilidad laboral 74
2.2.29. Horas extras y trabajo fuera del horario regular 75
2.2.30. Seguridad laboral y estabilidad laboral 77
2.2.30.1. Importancia de la seguridad laboral y estabilidad laboral 78
2.2.31. Accidentes reportados y resueltos 80
2.2.32. Tiempo de duración del empleo 81
2.3. Conceptual 82
2.4. Legal 84
2.5. Georreferencial 100
CAPITULO III 102
METODOLOGÍA 102
3.1. Tipo de Investigación 102
3.1.1. Investigación de campo no Experimental 102
3.1.2. Investigación Explicativa 103
3.1.3. Investigación Procedimental 103
3.2. Enfoque de la investigación 104
3.2.1. Enfoque cualitativo 104
3.2.2. Enfoque Cuantitativo 105
3.3. Métodos de Investigación 105
3.3.1. Método Deductivo 105
3.3.2. Método Inductivo 106
3.3.3. Método Analítico 106
3.3.4. Método Sintético 107

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos 108
3.4.1. Encuestas 108
3.4.1.1. Objetivo de los cuestionarios aplicados a los Colaboradores 109
3.4.1.2. Objetivo de los cuestionarios aplicados a los Directivos 109
3.4.2. Entrevistas 109
3.4.2.1. Objetivo de las encuestas aplicadas a los Directivos 110
3.4.2.2. Objetivo de las encuestas aplicadas a Talento Humano 110
3.4.2.3. Objetivo de las encuestas aplicadas a los Colaboradores 111
3.5. Universo, Población y Muestra 111
3.5.1. Muestra censal 111
3.5.2. Informantes Clave 112
3.5.3. Criterio de inclusión 113
3.5.4. Criterio de Exclusión 114
3.6. Procesamiento de la Información 115
CAPITULO IV. 116
RESULTADOS Y DISCUSIÓN 116
4.1. Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados 116
4.1.1. Entrevista 139
4.1.2 Encuestas 139
4.1.2.1. Encuesta a Colaboradores 140
4.1.2.2. Encuesta a Directivos 157
4.1.3. Análisis de resultados 171
4.1.4. Discusión de resultados 174
CAPITULO V 177
PROPUESTA 177
5.1. Introducción 177
5.2. Diagnóstico de la Situación Actual 178
5.3. Objetivo 180
5.4. Marco Legal 181
5.5. Modelo Propuesto de Reclutamiento y Selección 185
5.6. Impacto del Modelo en la Retención del Personal: 186
5.7. Definición de Competencias 189

5.8. Sistema de Perfiles de Puesto Basado en Competencias 191
5.9. Diccionario de competencias de Martha Alles adaptado a Golden Companies 193
5.10. Diseño Del Proceso De Reclutamiento De Personal..... 234
5.11. Tiempo Y Distribución De Actividades 235
5.12. Estrategias para aplicar en el procedimiento de Reclutamiento del Personal 235
5.13. Diseño Del Proceso De Selección De Personal 236
5.14. Tiempo Distribución de Actividades..... 238
5.15. Estrategias para aplicar el proceso de Selección de Personal..... 238
5.16. Onboarding y Adaptación 239
5.17. Desarrollo y Retención..... 240
5.18. Indicadores de Éxito 242
5.19. Responsabilidades 243
5.20. Evaluación Y Mejora Continua..... 243
CONCLUSIONES..... 245
RECOMENDACIONES 246
BIBLIOGRAFÍAS..... 247
ANEXOS..... 260

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 : Operacionalización de Variables..... 17
Tabla 2 : Base Legal 84
Tabla 3 : Entrevista a Colaboradores..... 116
Tabla 4 : Entrevista a Talento Humano..... 126
Tabla 5 : Entrevistas a Directivos..... 131
Tabla 6 :Tasa de Conversión de los Candidatos..... 141
Tabla 7: Numero de Candidatos por Fuente..... 142
Tabla 8 :Tasa de Éxito de Entrevistas 144
Tabla 9 : Tiempo Promedio de Contratación 146
Tabla 10 : Tiempo de Adaptación. 147
Tabla 11 : Crecimiento Profesional Logrado 148
Tabla 12 : Evaluación 360 grados realizada..... 150
Tabla 13 : Reconocimiento y Premios 151
Tabla 14: Reconocimiento y Premios 153
Tabla 15 : Equilibrio entre trabajo y vida personal. 154
Tabla 16 :Frecuencia de actualización de Beneficios..... 156
Tabla 17 : Numero de Candidatos por Fuente..... 158
Tabla 18 : Tasa de Conversión de Candidatos 159
Tabla 19 : Tasa de éxito en Entrevistas 161
Tabla 20 : Tiempo Promedio de Contratación 162
Tabla 21 : Tiempo de Adaptación 164
Tabla 22 : Desempeño Laboral Alcanzado 165
Tabla 23 : Evaluación 360 grados realizadas 167
Tabla 24: Frecuencia de Actualización de Beneficios..... …168
Tabla 25 :Horas Extras y Trabajo Fuera del Horario Regular..... 170
Tabla 26 : Impacto del Modelo en laRetención del Personal 188
Tabla 27: Perfiles y Competencias 191
Tabla 28: Diccionario de Competencias de Martha Alles Adaptado a Golden Companies 193

Tabla 29 :Perfiles de Golden Companies relacionado con el Modelo de Mrtha Alles
.....197
Tabla 30 : Tiempo y Distribución de Actividades.....235
Tabla 31 : Tiempo y Distribución de actividades del proceso de Selección 238

ÍNDICE DE FIGURAS/GRÁFICAS/IMÁGENES

Ilustración 1 : Ubicación Google Earth. 100
Ilustración 2 : Ubicación Google Maps 101
Ilustración 3: Tasa de Conversión de Candidatos 141
Ilustración 4 : Número de Candidatos por Fuente 143
Ilustración 5 : Tasa de Éxito en Entrevistas 144
Ilustración 6 : Tiempo Promedio de Contratación 146
Ilustración 7 : Tiempo de Adaptación. 147
Ilustración 8 : Crecimiento Profesional logrado 149
Ilustración 9 : Evaluación 360 grados realizadas 150
Ilustración 10 : Reconocimiento y Premios 152
Ilustración 11 : Reconocimientos y Premios 153
Ilustración 12 : Equilibrio entre Trabajo y Vida Personal. 155
Ilustración 13 : Frecuencia de Actualización de Beneficios 156
Ilustración 14 : Número de Candidatos por Fuente 158
Ilustración 15: Tasa de Conversión de Candidatos 160
Ilustración 16 : Tasa de Éxito en Entrevistas 161
Ilustración 17 : Tiempo Promedio de Contratación 163
Ilustración 18: Tiempo de Adaptación 164
Ilustración 19 : Desempeño Laboral Alcanzado 166
Ilustración 20 : Evaluación 360 grados realizadas 167
Ilustración 21 : Frecuencia de Actualización de beneficios 169
Ilustración 22 : Horas Extras y Trabajo Fuera del Horario Regular 170
Ilustración 23 : Flujograma del Proceso del Reclutamiento 234
Ilustración 24 : Flujograma del Proceso de Selección 237

INTRODUCCIÓN

La gestión efectiva del capital humano se ha convertido en un factor crítico para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. En este contexto, la empresa Golden Companies, ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, se enfrenta al desafío de optimizar sus procesos de reclutamiento y selección con el fin de mejorar la retención de su personal valioso. Este proyecto de investigación, desarrollado en el año 2024, surge como respuesta a la necesidad de la empresa de fortalecer su capacidad para atraer, seleccionar y retener a profesionales más cualificados en un entorno laboral que se vuelve cada vez más competitivo.

Golden Companies, una empresa en crecimiento en el sector de servicios tecnológicos (desarrollo de software y análisis de datos) fundada en el 2013, ha reconocido la importancia de contar con un equipo de trabajo estable y comprometido para alcanzar sus objetivos estratégicos. Sin embargo, en los últimos años, la compañía ha experimentado fluctuaciones en sus índices de retención de personal, lo que ha llevado a los directivos a reevaluar las practicas implementadas en el departamento de humanos, con un enfoque particular en los procesos de reclutamiento y selección.

El presente estudio se propone diseñar un modelo de reclutamiento y selección que permita mejorar significativamente los índices de retención del personal en Golden Companies. Para lograr este objetivo, se ha planteado un enfoque integral que abarca desde el diagnóstico de la situación actual de la empresa hasta la propuesta de un modelo innovador y adaptado a las necesidades específicas de la organización.

La investigación se estructura en torno a tres objetivos específicos clave. En primer lugar, se busca realizar un diagnóstico exhaustivo de la situación actual de Golden Companies en relación con sus prácticas de reclutamiento y selección. Este análisis no solo se centrará en los procesos existentes, sino que también examinará los índices actuales de retención de personal y explorará los diversos factores que influyen en la decisión de los empleados de permanecer en la empresa. Este diagnóstico proporcionará una base sólida para comprender las fortalezas y debilidades del sistema actual.

El segundo objetivo específico se enfoca en la identificación de factores clave dentro del modelo de reclutamiento y selección que tienen un impacto directo en la mejora de los índices de retención del personal. Este paso es crucial para establecer una conexión clara entre las prácticas de selección y la permanencia a largo plazo de los empleados en la organización. Se explorarán tanto indicadores cuantitativos como cualitativos que puedan servir como métricas confiables para evaluar la efectividad del proceso de reclutamiento y selección en términos de retención.

Finalmente, el tercer objetivo específico se centra en la propuesta de un modelo de reclutamiento y selección personalizado para Golden Companies. Este modelo se diseñará teniendo en cuenta las particularidades de la empresa, su cultura organizacional y los desafíos específicos que enfrenta en el mercado laboral de Quito. El modelo propuesto no solo buscará mejorar la precisión en la selección de candidatos, sino que también se enfocará en alinear el proceso de reclutamiento con las expectativas y valores de los potenciales empleados, sentando así las bases para una relación laboral duradera y satisfactoria.

Para abordar estos objetivos, el estudio emplea una metodología mixta que combina enfoques cuantitativos y cualitativos. Se han aplicado encuestas a una muestra censal de empleados de Golden Companies para recopilar datos sobre sus percepciones, experiencias y factores que influyen en su decisión de permanecer en la empresa. Complementando esta información cuantitativa, se han realizado entrevistas en profundidad con directivos y personal clave de recursos humanos para obtener una comprensión más detallada de las prácticas actuales y los desafíos percibidos en los procesos de reclutamiento y selección.

La relevancia de este estudio radica en su potencial para impactar positivamente no solo en la eficiencia del nivel operativa de Golden Companies, sino también en la satisfacción y el compromiso de sus empleados. Un modelo de reclutamiento y selección bien diseñado puede contribuir significativamente a la creación de un entorno laboral atractivo y a la formación de equipos de trabajo cohesionados y altamente motivados. Además, al mejorar los índices de retención, la empresa puede reducir los costos asociados con la rotación de personal y mantener un conocimiento institucional valioso dentro de la organización.

Es importante destacar que este proyecto se desarrolla en un contexto económico y social particular de la ciudad de Quito y la provincia de Pichincha en el año 2024. Factores como el mercado laboral local, las tendencias en la gestión del talento humano y las expectativas

cambiantes de la fuerza laboral son consideraciones cruciales que se han tenido en cuenta en el diseño y ejecución de la investigación.

El estudio también reconoce la interrelación entre las variables identificadas: reclutamiento y selección como variable independiente, y la retención del personal como variable dependiente. Esta relación subraya que un modelo de reclutamiento y selección bien estructurado y adaptado a las necesidades específicas de Golden Companies puede tener un impacto directo y positivo en la capacidad de la empresa para retener a su personal valioso.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación aborda el tema crucial del reclutamiento, selección y retención del personal en Golden Companies, empresa de servicios tecnológicos ubicada en Quito, Ecuador. La gestión eficaz del talento humano se ha convertido en un factor determinante para el éxito organizacional. Este estudio, realizado en el año 2024, surge como respuesta a los desafíos que enfrenta Golden Companies en cuanto a las fluctuaciones en sus tasas de retención de personal y la necesidad de optimizar sus procesos de recursos humanos.

El objetivo principal de esta investigación es diseñar un modelo de reclutamiento y selección que mejore significativamente las tasas de retención del personal en Golden Companies. Para lograr este propósito, se han establecido tres objetivos específicos: diagnosticar la situación actual de la empresa en relación con sus prácticas de reclutamiento y selección; identificar los indicadores clave que influyen en la retención del personal; y proponer un modelo de reclutamiento y selección adaptado a las necesidades específicas de la organización.

La metodología utilizada en este estudio combina enfoques cuantitativos y cualitativos. Se realizaron encuestas a una muestra representativa de los empleados de Golden Companies para recopilar datos sobre sus percepciones y experiencias. Estas encuestas se complementaron con entrevistas en profundidad a gerentes y personal clave de RRHH, lo que proporcionó una comprensión más detallada de las prácticas actuales y los desafíos percibidos.

El diagnóstico inicial reveló que Golden Companies, fundada en 2013, ha experimentado un crecimiento significativo en el sector de desarrollo de software y análisis de datos. Sin embargo, en los últimos años, la empresa ha enfrentado desafíos para retener a su valioso personal, lo que llevó a la gerencia a reevaluar sus prácticas de RR.HH.

El análisis de los datos recopilados identificó varios factores clave que influyen en la decisión de los empleados de permanecer en la empresa. Estos incluyen la calidad del proceso de inducción, la claridad en las descripciones de puestos durante el reclutamiento, las oportunidades de desarrollo profesional y el ajuste entre los valores personales y la cultura organizacional.

Con base en estos hallazgos, se propone un modelo innovador de reclutamiento y selección para Golden Companies. Además, se enfatiza la importancia de la transparencia en las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, con la creación de planes de carrera personalizados para cada empleado.

El modelo propuesto no solo busca mejorar la precisión de la selección de candidatos, sino que también se enfoca en alinear el proceso de reclutamiento con las expectativas y valores de los empleados potenciales, sentando así las bases para una relación laboral duradera y satisfactoria. Se espera que la implementación de este modelo contribuya significativamente a la creación de un ambiente laboral atractivo y a la formación de equipos de trabajo cohesionados y altamente motivados.

La relevancia de este estudio radica en su potencial para impactar positivamente no solo la eficiencia operativa de las empresas, sino también la satisfacción y el compromiso de sus empleados. Al mejorar las tasas de retención, la empresa puede reducir los costos asociados a la rotación del personal y mantener un valioso conocimiento institucional dentro de la organización.

Es importante resaltar que este proyecto se desarrolla en el contexto económico y social específico de Quito y la provincia de Pichincha en el año 2024. Factores como el mercado laboral local, las tendencias en la gestión del talento humano y las expectativas cambiantes de la fuerza laboral han sido consideraciones cruciales en el diseño y ejecución de la investigación.

El estudio reconoce la interrelación entre las variables identificadas: el modelo de reclutamiento y selección como variable independiente y la retención del personal como variable dependiente. Esta relación subraya que un modelo de reclutamiento y selección bien estructurado y adaptado a las necesidades específicas de las organizaciones puede tener un impacto directo y positivo en la capacidad de la empresa para retener a su valioso personal.

La implementación exitosa del modelo propuesto requerirá un compromiso permanente por parte de la gerencia de Golden Companies, así como una evaluación y ajuste periódicos basados en los resultados observados.

Los hallazgos y recomendaciones de este estudio también pueden servir como punto de referencia para otras empresas del sector que buscan mejorar sus prácticas de gestión del talento humano. Al abordar los desafíos específicos del mercado laboral de Quito y proponer

soluciones innovadoras, este trabajo contribuye al conjunto de conocimientos sobre prácticas efectivas de reclutamiento, selección y retención en el contexto latinoamericano.

ABSTRACT

This research paper addresses the crucial issue of recruitment, selection, and staff retention at Golden Companies, a technology services company located in Quito, Ecuador. Effective human talent management has become a determining factor for organizational success. This study, conducted in 2024, arises in response to the challenges faced by Golden Companies in terms of fluctuations in its staff retention rates and the need to optimize its human resources processes.

The main objective of this research is to design a recruitment and selection model that significantly improves staff retention rates at Golden Companies. To achieve this purpose, three specific objectives have been established: to diagnose the current situation of the company in relation to its recruitment and selection practices; to identify the key indicators that influence staff retention; and to propose a recruitment and selection model adapted to the specific needs of the organization.

The methodology used in this study combines quantitative and qualitative approaches. Surveys were conducted with a representative sample of Golden Companies employees to collect data on their perceptions and experiences. These surveys were complemented by in-depth interviews with managers and key HR personnel, providing a more detailed understanding of current practices and perceived challenges.

The initial diagnosis revealed that Golden Companies, founded in 2013, has experienced significant growth in the software development and data analytics sector. However, in recent years, the company has faced challenges in retaining its valuable staff, leading management to re-evaluate its HR practices.

The analysis of the data collected identified several key factors that influence employees' decision to remain with the company. These include the quality of the induction process, clarity in job descriptions during recruitment, opportunities for professional development, and the fit between personal values and organizational culture.

Based on these findings, an innovative recruitment and selection model is proposed for Golden Companies. In addition, the importance of transparency in opportunities for professional growth and development is emphasized, with the creation of personalized career plans for each employee.

The proposed model not only seeks to improve the accuracy of candidate selection, but also focuses on aligning the recruitment process with the expectations and values of potential employees, thus laying the foundation for a long-lasting and satisfying employment relationship. The implementation of this model is expected to contribute significantly to the creation of an attractive work environment and the formation of cohesive and highly motivated work teams.

The relevance of this study lies in its potential to positively impact not only the operational efficiency of Golden Companies, but also the satisfaction and commitment of its employees. By improving retention rates, the company can reduce costs associated with staff turnover and maintain valuable institutional knowledge within the organization.

It is important to highlight that this project is developed in the specific economic and social context of Quito and the province of Pichincha in the year 2024. Factors such as the local labor market, trends in human talent management, and changing workforce expectations have been crucial considerations in the design and execution of the research.

The study recognizes the interrelationship between the identified variables: the recruitment and selection model as the independent variable, and staff retention as the dependent variable. This relationship underlines that a well-structured recruitment and selection model tailored to the specific needs of Golden Companies can have a direct and positive impact on the company's ability to retain its valuable staff. Successful implementation of the proposed model will require ongoing commitment by Golden Companies' management, as well as periodic evaluation and adjustment based on observed results.

The findings and recommendations of this study can also serve as a reference point for other companies in the sector seeking to improve their human talent management practices. By addressing the specific challenges of the Quito labor market and proposing innovative solutions, this work contributes to the body of knowledge on effective recruitment, selection and retention practices in the Latin American context.

CAPÍTULO I.
FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1. Descripción del Problema

1.1.1. Escenario Macro

La retención de talento ha venido siendo un desafío crítico para las organizaciones globales en el contexto empresarial. La empresa Golden Companies, líder en su área, no es ajena a esta problemática. El reclutamiento y la selección de personal juegan un papel fundamental en la construcción de una fuerza laboral estable y comprometida, pero la empresa enfrenta dificultades para mantener a sus empleados a largo plazo. La rotación de personal no solo representa un costo financiero significativo para las empresas, sino que también afecta la productividad, la moral de los empleados y la imagen de las organizaciones en el mercado laboral. Según un estudio reciente, "el costo de reemplazar a un empleado puede oscilar entre el 50% y el 200% de su salario anual" (Cascio, 2018, p. 87). Esta cifra alarmante subraya la importancia de abordar el problema de la retención desde su raíz: el proceso de reclutamiento y selección.

A nivel global se ha identificado que las prácticas actuales de reclutamiento y selección pueden no estar alineadas con las expectativas y valores de los candidatos modernos. Las empresas necesitan replantearse cómo atraer, evaluar y seleccionar a sus futuros empleados para asegurar no solo la idoneidad técnica, sino también la compatibilidad cultural y el potencial de permanencia a largo plazo. Un aspecto crucial del problema es la falta de una estrategia integral que vincule el proceso de reclutamiento y selección con los objetivos de retención. Como señalan Claus y Vloeberghs (2019), "las organizaciones deben adoptar un enfoque holístico que considere la retención desde el momento en que se inicia el contacto con un candidato potencial" (p. 203).

Este enfoque implica repensar cada etapa del proceso, desde la redacción de las ofertas de empleo hasta las entrevistas y la incorporación de nuevos empleados. Los candidatos de hoy no solo buscan una compensación competitiva, sino también oportunidades de crecimiento, flexibilidad y un sentido de propósito en su trabajo. Las empresas deben encontrar formas

de comunicar y demostrar estos valores durante sus procesos de reclutamiento y selección para atraer a candidatos que tengan una mayor probabilidad de permanecer en las mismas a largo plazo.

Otro factor a considerar es el impacto de la tecnología en los procesos de reclutamiento y selección. Si bien las herramientas digitales pueden aumentar la eficiencia, también pueden despersonalizar el proceso y dificultar la evaluación de la compatibilidad cultural. Como advierten Ryan y Derous (2021), "la adopción acrítica de tecnologías de selección puede llevar a decisiones sesgadas y a la pérdida de candidatos valiosos" (p. 456).

1.1.2. Escenario Meso:

El reclutamiento y selección de personal, así como su posterior retención, son procesos críticos para el éxito y la competitividad de cualquier organización. En el caso de Golden Companies, una empresa en crecimiento en el sector de servicios tecnológicos, estos procesos adquieren una relevancia aún mayor debido a la naturaleza altamente competitiva y especializada de su industria. A nivel meso, es decir, considerando el entorno organizacional y sectorial, Golden Companies enfrenta desafíos significativos en la atracción y retención de talento calificado. El sector de tecnología se caracteriza por una alta rotación de personal y una intensa competencia por los profesionales más capacitados. Como señalan Claus, Callahan y Sandlin (2021), "las organizaciones en la industria de servicios tecnológicos se enfrentan a una creciente presión para atraer y retener a empleados de alto rendimiento en un mercado laboral cada vez más competitivo" (p. 203).

En este contexto, Golden Companies debe desarrollar estrategias de reclutamiento y selección que no solo le permitan identificar a los candidatos más adecuados para sus puestos vacantes, sino también implementar prácticas que fomenten la retención a largo plazo de estos talentos. La empresa se encuentra en la necesidad de equilibrar la búsqueda de habilidades técnicas específicas con competencias blandas y valores que se alineen con su cultura organizacional. Uno de los principales desafíos a nivel meso es la adaptación de los procesos de reclutamiento y selección a las nuevas tendencias del mercado laboral y las expectativas cambiantes de los profesionales del sector tecnológico. Como argumentan Ployhart, Schmitt y Tippins (2017), "las organizaciones deben evolucionar sus prácticas de

selección para abarcar una gama más amplia de predictores y criterios que reflejen las complejidades del trabajo moderno y las necesidades de una fuerza laboral diversa" (p. 291). De acuerdo a la literatura académica el reclutamiento efectivo es el que permite la retención del personal en las organizaciones. Según estudios recientes, un proceso de reclutamiento bien estructurado no solo atrae a candidatos calificados, sino también que sienta las bases para una relación laboral exitosa a largo plazo. (Prieto Baldovino, Pérez Vázquez, & Escorcia Muñoz, 2021). Además, la falta de diversidad en los métodos de reclutamiento puede llevar a una falta de representación en el personal, lo que llegara afectar negativamente en la cultura organizacional. Además, las organizaciones deben considerar cómo sus políticas de reclutamiento y selección se integran con sus estrategias de retención de personal.

La retención comienza desde el momento de la contratación, y las decisiones tomadas durante el proceso de selección pueden tener un impacto significativo en la permanencia a largo plazo de los empleados. En este sentido, es crucial que la empresa desarrolle un enfoque holístico que vincule estos procesos con las oportunidades de desarrollo profesional, la compensación y los beneficios, así como con la cultura organizacional. Otro aspecto relevante a nivel meso es la necesidad de adaptar las estrategias de reclutamiento, selección y retención a las diferentes generaciones que coexisten en el mercado laboral actual. Como destacan Mencl y Lester (2021), "las organizaciones deben considerar cuidadosamente cómo las preferencias y expectativas laborales de las distintas generaciones influyen en la efectividad de sus prácticas de gestión del talento" (p. 158).

1.1.3. Escenario Micro:

La gestión eficaz del talento humano se ha convertido en una parte esencial del éxito de una organización en el mundo empresarial. El desempeño y la competitividad de Golden Companies se ven afectados negativamente por los grandes desafíos que enfrenta en su proceso de selección, reclutamiento y retención de la persona.

El problema central radica en la ineficiencia del modelo de reclutamiento y selección actual, que se ve agravado por la ausencia de descriptivos de puestos claros y la limitación en el alcance de la actualización de las fuentes de reclutamiento. Estos factores conducen a una

serie de efectos adversos que afectan la calidad del talento humano y, por ende, el rendimiento global de la organización.

Uno de los efectos más notables es la contratación de empleados no adecuados para los puestos. Como señalan Arévalo-Avecillas (2019), "la falta de alineación entre las competencias del candidato y los requerimientos del puesto puede resultar en un bajo desempeño laboral y una alta rotación de personal" (p. 145). Esta discrepancia entre las habilidades de los empleados y los roles asignados genera una falta de compromiso, lo que a su vez afecta la productividad y la satisfacción laboral.

La ambigüedad en las expectativas laborales y los requisitos del puesto es otro efecto preocupante. Sin descriptivos de puestos claros, los candidatos y los empleados carecen de una comprensión precisa de sus responsabilidades y objetivos. Esto no solo dificulta el proceso de selección, sino que también obstaculiza el desarrollo profesional y la retención del personal. Como afirman Rodríguez-Sánchez (2020), "la claridad en la definición de roles y expectativas es fundamental para fomentar el engagement y el compromiso organizacional" (p. 78). Además, la limitación en el alcance de las fuentes de reclutamiento resulta en una falta de diversidad y amplitud en la elección de candidatos. Esto no solo restringe las opciones de talento disponibles para la empresa, sino que también puede llevar a la pérdida de oportunidades para atraer talento externo con habilidades y experiencias valiosas. En este sentido, Gómez-Mejía (2022) sostienen que "la diversificación de las fuentes de reclutamiento es esencial para enriquecer el pool de talentos y adaptarse a las cambiantes demandas del mercado laboral" (p. 203).

La combinación de estos factores contribuye a un ciclo negativo que afecta la calidad general del reclutamiento, selección y retención de personal en Golden Companies. La falta de un enfoque estratégico en estos procesos no solo impacta en la eficiencia operativa, sino que también puede dañar la reputación de la empresa como empleador, dificultando aún más la atracción de talento de alta calidad.

Para abordar esta problemática, es imperativo que Golden Companies realice una revisión exhaustiva de sus prácticas de gestión del talento humano. Esto implica desarrollar descriptivos de puestos detallados, actualizar y diversificar las fuentes de reclutamiento, y diseñar un modelo de reclutamiento y selección que se alinee con los objetivos estratégicos

de la organización. Además, es crucial implementar estrategias de retención que fomenten el compromiso y el desarrollo profesional de los empleados.

Mediante una carta de intención que se adjunta en el ***Anexo 15***, la empresa nos expuso la problemática que enfrentan en su proceso de reclutamiento y selección. El principal desafío radica en la falta de un modelo bien establecido para estas actividades cruciales. Esta información fue obtenida durante nuestro primer acercamiento y la entrevista realizada con los responsables del departamento de Talento Humano. En dicha reunión, pudimos conocer ciertos problemas y cómo se llevan a cabo actualmente los procesos de reclutamiento y selección. La ausencia de un sistema estructurado dificulta la eficiente incorporación de personal adecuado, lo que impacta negativamente en el desempeño organizacional y la retención de talento.

1.2. Formulación del Problema

¿Qué Modelo de Reclutamiento y Selección es el más adecuado para mejorar la retención del personal en la empresa Golden Companies, ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, año 2024?

1.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa Golden Companies con respecto al modelo de reclutamiento y selección del personal, y cuáles son los factores que influyen en la permanencia de los empleados?
- ¿Cuáles son los indicadores del modelo de reclutamiento y selección que contribuyen al mejoramiento de los índices de retención del personal en la empresa Golden Companies?
- ¿Qué características debe tener un modelo de reclutamiento y selección del personal para mejorar los índices de retención en la empresa Golden Companies?

1.4. Justificación

Como estudiantes de Talento Humano, nos sentimos profundamente motivadas y capacitadas para abordar el desafío presentado en la empresa Golden Companies relacionado con el reclutamiento, selección y retención de personal. Este proyecto nos brinda una oportunidad única de aplicar nuestros conocimientos teóricos en un escenario real, permitiéndonos desarrollar habilidades prácticas esenciales para nuestro futuro profesional. Nuestro propósito es diseñar un modelo de reclutamiento y selección que mejore significativamente los índices de retención del personal, reconociendo la importancia crítica de la retención para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones.

La retención efectiva del personal se establece como un pilar fundamental para el crecimiento sostenible de las organizaciones. La elevada rotación de empleados conlleva repercusiones negativas palpables en el rendimiento, la estabilidad operativa y la reputación de la organización. Al abordar este problema en Golden Companies, tenemos la oportunidad de contribuir de manera significativa al mejoramiento de sus procesos de recursos humanos, lo que a su vez puede traducirse en beneficios tangibles para la empresa en términos de estabilidad, productividad y competitividad.

Desde una perspectiva científica, este proyecto contribuye significativamente al campo de la gestión del talento humano. La investigación que llevaremos a cabo permitirá profundizar en la comprensión de los factores que influyen en la retención del personal, un tema de creciente importancia en el ámbito académico y profesional. Al diseñar un modelo de reclutamiento y selección basado en evidencia empírica, estaremos generando conocimiento valioso que puede ser aplicado y adaptado en otros contextos organizacionales. Además, la metodología que emplearemos para diagnosticar la situación actual de Golden Companies y para identificar los indicadores clave del modelo de reclutamiento y selección, aportará al desarrollo de herramientas de investigación en el campo de los recursos humanos. Este enfoque científico no solo beneficiará a la empresa en cuestión, sino que también contribuirá al cuerpo de conocimientos en la disciplina de la gestión del talento humano.

El impacto social de este proyecto es relevante. Al mejorar los procesos de reclutamiento, selección y retención de personal, estamos contribuyendo directamente al bienestar de los empleados de Golden Companies. Un modelo efectivo en estos aspectos se traduce en mayor

estabilidad laboral, mejores oportunidades de desarrollo profesional y un ambiente de trabajo más satisfactorio. Esto, a su vez, tiene un efecto positivo en la calidad de vida de los trabajadores y sus familias. Al optimizar estos procesos, estamos fomentando prácticas laborales más justas y equitativas, lo que contribuye a la construcción de una sociedad más igualitaria. La implementación de un modelo de reclutamiento y selección basado en competencias y alineado con la retención del personal promueve la igualdad de oportunidades y el reconocimiento del mérito, aspectos fundamentales para el progreso social.

Desde el punto de vista económico, este proyecto tiene grandes implicaciones tanto para Golden Companies como para el entorno empresarial de Quito y la provincia de Pichincha. La mejora en los índices de retención del personal se traduce directamente en una reducción de los costos asociados a la alta rotación, como los gastos de reclutamiento, capacitación y pérdida de productividad. Un modelo eficaz de reclutamiento y selección también contribuye a la optimización de los recursos humanos, lo que puede resultar en un aumento de la productividad y la eficiencia operativa de la empresa. Esto, a su vez, fortalece la posición competitiva de Golden Companies en el mercado, lo que puede llevar a un crecimiento económico sostenible. Al mejorar las prácticas de gestión del talento humano, estamos contribuyendo al desarrollo del capital humano en la región, lo que tiene un impacto positivo en la economía local y nacional. Empleados más satisfechos y comprometidos tienden a ser más productivos y a contribuir más efectivamente al crecimiento económico.

Aunque la relación entre la gestión del talento humano y el medio ambiente puede no ser obvia a primera vista, nuestro proyecto tiene implicaciones positivas en este aspecto. Al mejorar la retención del personal, se reduce la necesidad de procesos de reclutamiento frecuentes, lo que a su vez disminuye el consumo de recursos asociados a estas actividades, como papel, energía eléctrica y combustible para el transporte de candidatos. Además, un personal más estable y comprometido está en mejor posición para implementar y mantener prácticas sostenibles dentro de la empresa. Empleados que permanecen más tiempo en la organización pueden desarrollar un mayor sentido de responsabilidad ambiental y estar más dispuestos a participar en iniciativas de sostenibilidad corporativa.

1.5. Objetivos:

1.5.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de reclutamiento y selección para el mejoramiento de los índices de retención del personal en la empresa Golden Companies, ubicada en la ciudad de Quito, provincia Pichincha, año 2024.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Golden Companies con respecto al modelo de reclutamiento y selección del personal, determinando el índice de retención, así como los factores que influyen en la permanencia de los empleados.
- Identificar los indicadores del modelo de reclutamiento y selección que permiten el mejoramiento de los índices de retención del personal.
- Proponer un modelo de reclutamiento y selección del personal en la empresa Golden Companies para el mejoramiento de los índices de retención del personal.

1.6. Variables

Variable Independiente: Reclutamiento y Selección.
Variable dependiente: Retención del Personal.

Tabla 1 : *Operacionalización de Variables*

Variable	Definición Conceptual	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Reclutamiento y Selección (VI)	Reclutamiento "Es un proceso mediante el cual la empresa se encarga de atraer candidatos calificados con el perfil adecuado para los puestos vacantes" (Veintimilla Ruiz & Velasquez Beltran, 2017). Selección: "Esta función se traduce en una serie de pasos que se deben realizar para ocupar una vacante y que se constituyen en verdaderos tamices que favorecen que los candidatos más adecuados a un puesto sean los que finalmente los ocupen" (Veintimilla Ruiz & Velasquez Beltran, 2017).	Práctica organizada de procesos quepermiten atraer, identificary seleccionar candidatos.	Fuente de Reclutamiento.	Tasa de Conversión de Candidatos.	Encuesta	Cuestionario
				Número de Candidatos por Fuente.		
			Enfoque basado en el puesto.	Desempeño laboral	Entrevista	Guía de la entrevista
				Tiempo de Adaptación.	Encuesta	Cuestionario
			Enfoque basado en las competencias.	Crecimiento Profesional propuesto	Encuesta	Cuestionario
				Evaluación 360 grados realizadas.		
			Proceso de Selección.	Tiempo Promedio de Contratación.	Encuesta	Cuestionario
				Tasa de Éxito en Entrevistas.		

Variable	Definición Conceptual	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Retención del Personal (VD)	Se trata de las tácticas y políticas implementadas para promover la permanencia de los empleados en una empresa mediante la construcción de un entorno laboral favorable, el ofrecimiento de oportunidades de crecimiento y beneficios que promuevan la satisfacción y el compromiso (Madero Gómez, 2019).	Tiene como objetivo garantizar la retención a largo plazo del personal en la empresa promoviendo la estabilidad, la productividad, el desarrollo continuo y contribuyendo a un clima laboral favorable.	Desarrollo Profesional y oportunidades de crecimiento.	Tasa de Rotación.	Entrevista	Guía de la entrevista
				Participación en Programas de Desarrollo		
			Cultura Organizacional y Ambiente Laboral.	Clima Laboral	Encuesta	Cuestionario
			Beneficios y Compensación Competitiva	Reconocimientos y Premios.	Encuesta	Cuestionario
				Frecuencia de Actualización de Beneficios.		
			Equilibrio entre trabajo y vida personal.	Acceso a Programas de Tiempo Flexible.	Entrevista	Guía de la . entrevista
				Horas Extras y Trabajo Fueras del Horario Regular.	Encuesta	Cuestionario

Nota: *Operacionalización de Variables.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

CAPÍTULO II.
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

El trabajo publicado por (Prieto Bejarano, 2013) tiene como objetivo explicar la importancia del potencial de la Gestión del Talento Humano para retener al Capital Humano estratégico de la organización como un camino para influir positivamente sobre su capacidad, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad. A continuación, se detalla la información de esta investigación.

Título: Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal**.**

Autor(es): Prieto Bejarano, Pedro Gerardo.

Año de Investigación: 2013.

Institución: Universidad de Medellín.

Metodología: Investigación bibliográfica, basada en diferentes autores.

Hallazgos y Aportes: La investigación sugiere que la gestión del talento humano desempeña un papel fundamental en la retención de empleados, influyendo positivamente en la capacidad y competitividad organizacional. Los hallazgos podrían revelar la conexión fundamental entre un entorno laboral positivo y la retención, destacando factores como la complacencia en el empleo y la satisfacción en el entorno laboral. Aunque se reconoce la importancia de adquirir y desarrollar talento, la investigación se centra en la retención, sugiriendo su complejidad distintiva. Además, los resultados podrían indicar cómo los procedimientos de la gestión del talento impactan mediblemente en la productividad y la rotación voluntaria, afectando directamente el desempeño general de la empresa. La felicidad organizacional emerge como un componente clave en la retención, evidenciando que las percepciones emocionales de los empleados desempeñan un papel significativo en su elección de permanecer en la empresa.

Este estudio proporciona perspectivas valiosas sobre estrategias de Gestión del Talento Humano, sirviendo como referencia para entender enfoques exitosos y posibles aplicaciones en el contexto específico de Golden Companies.

En el trabajo titulado "***Reclutamiento y retención de personal en empresa de software"***, (Iglesias & Zanin, 2017), elaboraron una propuesta de reclutamiento y retención de personal mediante una gestión eficiente, para el área de programación en la empresa "Harriague y asociados". A continuación, los datos generales de este trabajo.

Título: Reclutamiento y retención de personal en empresa de software.

Autor(es): María Luisina Iglesias, María Rocío Zanin.

Año de Investigación: 2017.

Institución: Universidad de la Defensa Nacional - Centro Regional Universitario Córdoba – IUA.

Metodología: Adopta un enfoque descriptivo para abordar las problemáticas de reclutamiento y retención de colaboradores en la empresa. Se trata de un estudio observacional que analiza estos procesos en un período breve, utilizando fuentes de campo como encuestas y entrevistas. Las entrevistas no estructuradas con el director de recursos humanos y las encuestas a empleados del área de programación proporcionan una perspectiva minuciosa del estado presente. Se destacan propuestas de perfeccionamiento basadas en los resultados obtenidos. Cabe mencionar que las encuestas se llevaron a cabo de forma aleatoria a una muestra de colaboradores en diversos perfiles.

Además de abordar las problemáticas centrales, el estudio incluye la exploración de actividades de recursos humanos, como descripciones de puestos y sistemas de remuneración, para proponer cambios y mejoras en la coyuntura actual de la empresa.

Hallazgos y Aportes: En esta investigación se reveló una distancia entre el conocimiento teórico y su aplicación en recursos humanos, destacando la necesidad de adaptar enfoques teóricos a situaciones específicas. Se confirmó la existencia de recursos fundamentales para resolver conflictos operativos, subrayando la importancia de herramientas prácticas en la gestión de recursos humanos. La implementación de acciones para mejorar los procesos de reclutamiento y retención impactó positivamente en su calidad y eficacia, evidenciando el éxito de las intervenciones específicas. La participación central de la gerente de recursos humanos y los programadores resaltó su papel crucial en la gestión de cambios. Además, se destacó la utilidad de entrevistas y encuestas como métodos efectivos de recolección de datos para comprender la dinámica interna de la organización. En conjunto, estos hallazgos

aportan valiosos para comprender la dinámica entre la teoría y la implementación en la gestión de recursos humanos y mejorar los procedimientos similares.

Este análisis comparativo ofrece valiosos modelos de reclutamiento exitosos, proporcionando datos relevantes que podrían adaptarse a las necesidades específicas de Golden Companies.

En la tesis denominada "***Modelo de reclutamiento y selección de talento humano***" de (Miranda Chávez & Núñez Yánez, 2018), los autores presentan el diseño de un modelo de reclutamiento y selección del personal para empresas desarrolladoras de software. Los datos de esta publicación son los siguientes:

Autor(es): Miranda Chávez Michelle Helen Núñez Yánez Andrea Lareana.

Año de Investigación: 2018

Institución: Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas.

Metodología: La presente investigación se fundamentó en una metodología cualitativa, utilizando un enfoque inductivo para explorar y describir la evolución orgánica de los procedimientos vigentes en la empresa. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas, evaluando los requisitos de distintas áreas respecto a las competencias necesarias en los perfiles. Se aplicaron métodos descriptivos y explicativos. El método descriptivo permitió conocer detalladamente las demandas de la organización, identificando falencias en el proceso de selección. El método explicativo se empleó para determinar las causas de las complicaciones en el proceso de reclutamiento y selección de colaboradores, así como sus efectos en la organización.

Hallazgos y Aportes: La investigación destaca la relevancia de optimizar el procedimiento de reclutamiento y selección de personal, ofreciendo a Golden Companies la oportunidad de implementar perfiles basados en competencias para un análisis más detallado d los postulantes. La propuesta también enfatiza la reducción de gastos innecesarios y la introducción de recursos informáticos para optimizar la eficiencia operativa. El análisis de costos y beneficios proporciona una evaluación práctica de la viabilidad de la implementación, permitiendo a Golden Companies tomar decisiones fundamentadas sobre la eficacia y eficiencia del cambio propuesto, estos hallazgos y aportes ofrecen a Golden

Companies una guía valiosa para perfeccionar su gestión de talento y perfeccionar sus procedimientos de reclutamiento y selección.

Las investigaciones estudiadas resaltan la importancia crucial de la gestión del talento humano en la conservación de empleados, subrayando la conexión vital entre un entorno laboral positivo, la satisfacción en el empleo y la energía en el entorno laboral. Enfocándose particularmente en la retención, se reconoce la complejidad distintiva de este proceso, evidenciando cómo los procedimientos de gestión del talento afectan la productividad, la rotación voluntaria y el desempeño global de la empresa.

El estudio aporta una perspectiva única sobre la discrepancia entre la teoría y la práctica en recursos humanos, destacando la necesidad de adaptar enfoques teóricos a situaciones específicas. Confirma la existencia de recursos fundamentales para resolver conflictos operativos, con intervenciones específicas que mejoran la calidad y eficacia de los procesos de reclutamiento y retención.

Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, se pone énfasis en la retención de empleados, subrayando la importancia de la felicidad laboral y las percepciones emocionales de los empleados en su elección de quedarse en la empresa. Además, se aborda la adaptación de enfoques teóricos a situaciones específicas, resaltando la necesidad de herramientas prácticas en la gestión de recursos humanos.

A nivel macro, se resalta la relevancia mundial de estrategias de Gestión del Talento Humano. A nivel meso, la investigación revela la dinámica entre la teoría y la práctica en recursos humanos, aplicable a nivel nacional en empresas similares. A nivel micro, se ofrece una propuesta específica para mejorar el proceso de reclutamiento en Golden Companies, considerando sus necesidades y recursos específicos, proporcionando así una guía práctica y adaptada para la empresa en cuestión.

2.2. Marco Científico

2.2.1. Reclutamiento y Selección

Contar con profesionales altamente capacitados y comprometidos con sus responsabilidades es fundamental para el crecimiento y la expansión de una empresa. Por esta razón, la

implementación de un sólido proceso de reclutamiento y selección se ha convertido en un componente crucial en las estructuras organizativas a nivel global (DigitasLBi, 2021).

El reclutamiento y selección del personal constituye el procedimiento a través del cual una empresa busca atraer individuos para utilizar posibles puestos disponibles dentro de la organización. Aunque este procedimiento aparenta ser simple en su concepción, puede estar influenciado por diversos aspectos que determinaran su éxito o fracaso.

Como se ha indicado, el reclutamiento y selección del personal es la metodología empleada por una empresa con el objetivo de identificar al candidato adecuado para llenar una o varias vacantes en la organización. Este proceso se activa en el momento en que surge la necesidad de ocupar una posición, lo que impulsa al departamento de talento humano a asumir la responsabilidad de llevar a cabo todo el proceso de reclutamiento y selección de personal, con el fin de encontrar al candidato más adecuado para la posición disponible (Edenred, 2019).

Estos procedimientos han experimentado transformaciones significativas gracias al progreso y la expansión de las tecnologías de la información. Todos los cambios ocurridos desde la década de los 90 hasta la actualidad han marcado una evolución en el ámbito del reclutamiento y selección exigiendo a las organizaciones adaptarse a estas innovaciones si desean encontrar al candidato ideal (ESTÉBANEZ, 2019).

El reclutamiento y selección de personal ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, convirtiéndose en un proceso estratégico crucial para el éxito empresarial. Esta transformación se debe en gran medida al avance tecnológico y la digitalización.

Actualmente, las organizaciones no solo buscan cubrir vacantes, sino también atraer talento que se alinee con sus objetivos a largo plazo. El proceso inicia con la identificación de una necesidad y culmina con la integración del candidato ideal.

Las tecnologías de la información han revolucionado estas prácticas, permitiendo alcanzar un público más amplio y diverso. Herramientas como la inteligencia artificial y el big data facilitan la evaluación de candidatos y la predicción de su desempeño futuro.

En otras palabras, la función del reclutamiento es proporcionar la base fundamental (candidatos) para el funcionamiento de la organización (Pérez Roque, 2022). En consecuencia, el reclutamiento se concibe como una plataforma informativa a través del cual la organización propaga oportunidades de trabajo en el mercado de RRHH, con el objetivo

de captar a un contingente adecuado de candidatos idóneos para posiciones especificas dentro de una organización determinada.

El reclutamiento implica una sucesión de operaciones dirigidas a captar a candidatos cualificados para unirse a la organización. El proceso va con la selección, para distinguir a los candidatos que se adecúen a los requisitos del cargo y que cuenten con las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos de la organización.

2.2.2 Fuente de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son los canales y métodos que las organizaciones utilizan para atraer y captar candidatos potenciales para cubrir sus vacantes. En el panorama dinámico laboral actual, la diversificación y optimización de estas fuentes se ha vuelto crucial para el éxito de las estrategias de adquisición de talento.

2.2.2.1. Fuentes tradicionales de reclutamiento

- Anuncios en medios de comunicación: Aunque menos predominantes que en el pasado, los anuncios en periódicos, revistas especializadas y radio siguen siendo relevantes para ciertos sectores y perfiles profesionales, especialmente en mercados locales o nichos específicos.
- Agencias de empleo: Estas entidades actúan como intermediarias entre candidatos y candidatos. Su experiencia y base de datos pueden ser valiosas, especialmente para posiciones de nivel medio o para contrataciones temporales.
- Instituciones educativas: Las colaboraciones con universidades, escuelas técnicas y centros de formación profesional siguen siendo una fuente importante de talento joven y recién graduado. Las ferias de empleo universitarias y los programas de prácticas son ejemplos de esta estrategia.
- Referencias de empleados: Este método aprovecha las redes personales y profesionales de los empleados actuales. Según un estudio reciente, “las contrataciones a través de referencias de empleados tienden a tener una mayor tasa de retención y un mejor

desempeño inicial en comparación con otras fuentes de reclutamiento” (García-Izquierdo et al., 2020, p. 213).

2.2.2.2. Fuentes digitales de reclutamiento

- Portales de empleo en línea: Plataformas como LinkedIn, Indeed, Glassdoor y otras específicas de cada país o industria han revolucionado el proceso de búsqueda de empleo y reclutamiento. Estas plataformas ofrecen herramientas avanzadas de búsqueda y filtrado, facilitando la conexión entre trabajadores y candidatos.
- Redes sociales profesionales: LinkedIn se ha convertido en la red social profesional por excelencia, pero otras plataformas como Twitter, Facebook e Instagram también se utilizan para el reclutamiento, especialmente en industrias creativas o tecnológicas. Como señalan Roth et al. (2021), "el reclutamiento a través de redes sociales no solo permite a las empresas acceder a un pool más amplio de candidatos, sino que también ofrece insights valiosos sobre la personalidad y las habilidades blandas de los potenciales empleados" (p. 178) .
- Sitio web corporativo: La sección de carreras del sitio web de una empresa es una fuente crucial de reclutamiento. Proporciona una plataforma para mostrar la cultura de la empresa, los beneficios y las oportunidades de crecimiento, atrayendo a candidatos que se alinean con los valores organizacionales.
- Aplicaciones móviles de empleo: Con el aumento del uso de teléfonos inteligentes, las aplicaciones de búsqueda de empleo han ganado popularidad, permitiendo a los candidatos buscar y aplicar a trabajos sobre la marcha.

2.2.2.3. Fuentes emergentes y tendencias en reclutamiento

- Inteligencia Artificial y Machine Learning: Estas tecnologías están transformando el proceso de reclutamiento, desde la preselección de currículos hasta la evaluación de candidatos. Como indican Fernández-Araoz et al. (2022), "la IA no solo mejora la eficiencia del proceso de reclutamiento, sino que también tiene el potencial de reducir sesgos inconscientes en la selección de candidatos" (p. 95).

- Reclutamiento por video: Las entrevistas asincrónicas por video y las plataformas de reclutamiento basadas en video están ganando terreno, especialmente en un mundo postpandemia donde el trabajo remoto se ha vuelto más común.
- Gamificación en el reclutamiento: El uso de juegos y simulaciones para evaluar las habilidades y el potencial de los candidatos está ganando popularidad, especialmente para roles técnicos y creativos.
- Reclutamiento basado en eventos virtuales: Las ferias de empleo virtuales y los eventos de networking en línea se han convertido en una alternativa eficaz a los eventos presenciales tradicionales.
- Comunidades de talento: Las empresas están construyendo y cultivando comunidades de talento a largo plazo, manteniendo relaciones con candidatos potenciales incluso cuando no hay vacantes inmediatas.

2.2.2.4. Estrategias para optimizar las fuentes de reclutamiento

- Diversificación de fuentes: No depender de una sola fuente de reclutamiento es crucial. La combinación de métodos tradicionales y digitales puede ayudar a alcanzar un espectro más amplio de candidatos.
- Employer branding: Desarrollar una marca empleadora sólida puede convertir a la empresa en un imán de talento. Como sugiere un estudio reciente, "las organizaciones con una propuesta de valor del empleado bien definida y comunicada tienen un 29% más de probabilidades de atraer candidatos de alta calidad" (Theurer et al., 2019, p. 147).
- Análisis de datos: Utilizar métricas de reclutamiento para evaluar la efectividad de diferentes fuentes y ajustar las estrategias en consecuencia.
- Personalización: Adaptar los mensajes y canales de reclutamiento según el perfil del candidato y la naturaleza del puesto.
- Automatización: Implementar herramientas de automatización para tareas repetitivas del proceso de reclutamiento, permitiendo que los reclutadores se enfoquen en actividades de mayor valor.
- Enfoque en la experiencia del candidato: Asegurar que el proceso de aplicación sea intuitivo y amigable, independientemente de la fuente de reclutamiento utilizada.

2.2.2.5. Desafíos y consideraciones éticas

A medida que las fuentes de reclutamiento evolucionan, surgen nuevos desafíos y consideraciones éticas:

- Privacidad de datos: Con el aumento del uso de datos en el reclutamiento, es crucial cumplir con regulaciones como el GDPR y garantizar la protección de la información personal de los candidatos.
- Sesgos algorítmicos: Las herramientas de IA y machine learning pueden perpetuar los sesgos existentes si no se diseñan y monitorean cuidadosamente.
- Inclusión y diversidad: Es importante asegurarse de que las fuentes y métodos de reclutamiento no excluyan inadvertidamente a ciertos grupos demográficos.
- Sobrecarga de información: Con tantas fuentes disponibles, los reclutadores deben ser hábiles en filtrar y priorizar la información para identificar a los mejores candidatos.

Las fuentes de reclutamiento han evolucionado significativamente en la era digital, ofreciendo a las organizaciones una gama más amplia de opciones para atraer talento. Sin embargo, la clave del éxito radica en la capacidad de integrar estas fuentes de manera estratégica, ética y eficiente. Como concluye Cappelli y Keller (2023), "el futuro del reclutamiento no se trata solo de adoptar nuevas tecnologías, sino de combinar inteligentemente las herramientas digitales con el juicio humano para crear un proceso de adquisición de talento que sea tanto eficiente como centrado en las personas" (pág. 312).

2.2.3. Tasa de conversión de los candidatos

Este indicador clave de rendimiento (KPI) se revela como una componente esencial entre las métricas de reclutamiento. La evaluación de la eficacia de las fuentes de reclutamiento es un proceso crucial que mide el impacto y el rendimiento de los diversos canales utilizados para atraer talento. Este análisis examina cómo cada fuente contribuye al éxito del proceso de selección, considerando tanto la cantidad como la calidad de los candidatos que avanzan en las etapas de contratación.

Al examinar estos datos, las organizaciones pueden determinar qué métodos de reclutamiento están produciendo los mejores resultados en términos de candidatos contratados y su posterior desempeño. Esta información es vital para optimizar la distribución de recursos y esfuerzos en las estrategias de adquisición de talento.

La evaluación permite a las empresas identificar las fuentes más efectivas para atraer candidatos que no solo cumplen con los requisitos del puesto, sino que también se adaptan bien a la cultura organizacional. Este enfoque basado en datos facilita la toma de decisiones estratégicas, mejorando la eficiencia del proceso de reclutamiento y aumentando las tasas de contratación al personal más adecuado para cada puesto. Para calcular este indicador comúnmente se emplea la siguiente fórmula (Lorenzo, 2022).

TCC= Número total de contratación de una Fuente * 100 / Número total de candidatos de esa fuente.

Es así como este indicador desempeña un papel muy importante en el ámbito del reclutamiento al brindar una evaluación cuantificable y cualificable de la efectividad de las fuentes de reclutamiento. La capacidad de medir tanto la calidad como la cantidad de los candidatos que avanzan en el proceso de selección y finalmente son contratados ofrece una visión valiosa para la toma de decisiones estratégicas, no solo permite identificar las fuentes más exitosas, sino que también orienta la asignación eficiente de recursos y esfuerzos para inducir a los candidatos más adecuados.

2.2.4. Número de candidatos por fuente

Este indicador, también fundamental en el proceso de reclutamiento, El "Número de Candidatos por Fuente" es un indicador clave en el reclutamiento que mide la cantidad de aplicantes generados por cada canal utilizado. Esta métrica es crucial para evaluar la eficacia de las estrategias de atracción de talento y optimizar los recursos invertidos en el proceso. Según un estudio reciente, “las plataformas de empleo en línea generan en promedio un 60% más de candidatos que los métodos tradicionales” (Rodríguez et al., 2022, p. 87). Sin embargo, la cantidad no siempre se traduce en calidad. Como señala Chen (2023), "un alto

volumen de candidatos puede aumentar el tiempo de procesamiento y potencialmente diluir el pool de talento calificado" (p. 142).

La diversificación de fuentes es esencial para alcanzar un equilibrio óptimo. "Las organizaciones que utilizan una combinación de al menos tres fuentes diferentes reportan un 25% más de éxito en sus contrataciones" (Patel & Smith, 2021, p. 203). Esto subraya la importancia de una estrategia multicanal.

Además, el análisis de este métrico debe considerar el contexto específico de cada rol. Fernández-López (2024) argumenta que "para posiciones altamente especializadas, las redes profesionales y las referencias internas suelen producir menos candidatos, pero de mayor calidad" (p. 56).

2.2.5. Enfoque basado en el puesto

El enfoque basado en el puesto, en el ámbito del reclutamiento representa una estrategia tradicional que se orienta principalmente hacia la contratación de personal sin profundizar en un estudio que nos permita conocer las competencias específicas para desempeñar un determinado rol dentro de las organizaciones. Este método, caracterizado por su enfoque rápido y directo para cubrir vacantes, se basa en la premisa de elegir a los aspirantes que se ajusten a la descripción clásica del puesto, sin explorar más allá de las habilidad y experiencia previamente establecidas. La premisa subyacente en este enfoque implica una aceptación implícita del estatus quo, sin considerar la posibilidad de adaptar o innovar en función de las cambiantes demandas del entorno empresarial. Este paradigma, sin embargo, podría estar sujeto a ciertas limitaciones. Al no priorizar la evaluación de habilidades específicas y competencias del candidato, podría generarse una falta de alineación entre las capacidades del empleado y las verdaderas exigencias del puesto. Además, al favorecer la repetición de patrones existentes, existe el riesgo de perpetuar la homogeneidad en el equipo, desaprovechando así la oportunidad de incorporar diversidad y perspectivas innovadoras. Este sistema puede llevar a una subestimación de talentos potenciales y limitar la capacidad de las organizaciones para adaptarse a cambios y mejoras continuas (MOLINA, 2017).

Este enfoque, al no considerar las competencias específicas del candidato, puede conducir a una falta de alineación entre las habilidades del empleado y las demandas reales del puesto.

La búsqueda exclusiva de candidatos que se ajusten al estatus quo existente, puede resultar en una falta de diversidad y en la carencia de oportunidades de mejorar y optimizar los procesos de la organización, es esencial considerar críticamente este enfoque y evaluar si se alinea adecuadamente con los objetivos a largo plazo de la empresa, equilibrando la necesidad de llenar vacantes rápidamente con la importancia de garantizar la idoneidad y contribución valiosa de cada nuevo miembro del equipo.

2.2.6. Desempeño laboral alcanzado

Dentro del marco de esta investigación, el desempeño laboral alcanzado es indicador realmente importante, este se constituye como el desempeño concreto que un colaborador demuestra al realizar sus actividades y responsabilidades propias del puesto de trabajo. Se posiciona como una herramienta esencial y meticulosa para medir la efectividad del enfoque basado en el puesto como estrategia de reclutamiento. Al dirigir la atención hacía la ejecución tangible de las tareas laborales, se busca esclarecer hasta qué punto la selección de personal, fundamentada exclusivamente en la correspondencia con las características tradicionales del puesto, ha generado resultados positivos y productivos para la organización. La esencia del desempeño laboral se manifiesta como un reflejo tangible de la idoneidad y eficacia de la estrategia de reclutamiento adoptada, la meticulosa observación y evaluación de como los empleados abordan y cumplen con sus responsabilidades proporciona una visión valiosa sobre la alineación entre las habilidades, competencias y características seleccionadas durante el proceso de reclutamiento y la realidad del entorno laboral, en este sentido el desempeño laboral emerge como un componente integral y representativo que permite evaluar de manera comprensiva y precisa la verdadera efectividad del enfoque basado en el puesto como estrategia de reclutamiento en el logro de los objetivos organizacionales (Zuta Arriola, Castro Llaja, & Zela Pacheco, 2018).

La aplicación del indicador de desempeño laboral en el enfoque basado en el puesto implica establecer criterios claros de evaluación para indicadores específicos como productividad, calidad del trabajo y adaptabilidad. Comunicando estas expectativas a los empleados, se implementa un sistema estructurado de evaluación que recopila datos de manera regular. Los resultados son analizados para identificar patrones y áreas de mejora, proporcionando

retroalimentación a los empleados. Con base en estos hallazgos, se realizan ajustes estratégicos en el enfoque basado en el puesto, permitiendo un seguimiento continuo del desempeño laboral para tomar decisiones informadas en la gestión del talento (Zuta Arriola, Castro Llaja, & Zela Pacheco, 2018).

Es entonces que el desempeño laboral, como indicador en esta investigación se presenta como una medida crítica para evaluar la eficacia del enfoque basado en el puesto. Un desempeño positivo y alineado con las expectativas del puesto podría sugerir que la estrategia de selección ha logrado identificar individuos capaces de cumplir con las demandas establecidas. Sin embargo, es esencial llevar a cabo un análisis más profundo, considerando factores como la innovación, la adaptabilidad y la contribución al equipo, que podrían no estar completamente reflejados en indicadores tradicionales de desempeño. La conexión entre el enfoque basado en el puesto y el desempeño laboral proporciona una base valiosa para comprender cómo la estrategia de reclutamiento impacta la eficiencia y la calidad de las contribuciones individuales en el entorno laboral. Este análisis contribuirá a una correcta toma de sobre la eficacia del enfoque empleado y permitirá ajustes estratégicos para mejorar la eficacia de los logros alcanzados mediante. de las prácticas de reclutamiento.

2.2.7. Tiempo de adaptación

Este indicador también se erige como una métrica esencial en la investigación, constituyendo una variable de gran relevancia en la evaluación del enfoque basado en el puesto en procesos de reclutamiento y selección. El tiempo de adaptación, en el contexto del talento humano, representa un paradigma crucial en la integración efectiva de nuevos empleados. Este concepto se enmarca en un sistema teórico que abarca desde la psicología organizacional hasta la gestión del cambio, constituyendo un cuerpo de conocimiento científico en constante evolución.

Según Martínez-González et al. (2020), "el tiempo de adaptación es un indicador clave de la eficacia de los procesos de onboarding, influyendo directamente en la productividad y retención de talento" (p. 143). Este enfoque subraya la importancia de estrategias que faciliten una integración rápida y efectiva.

La teoría de la adaptación organizacional, propuesta por Chen y Li (2021), sugiere que "el tiempo de adaptación es inversamente proporcional al nivel de alineación entre las expectativas del empleado y la realidad organizacional" (p. 287). Esta perspectiva enfatiza la necesidad de una comunicación clara y expectativas realistas durante el proceso de reclutamiento.

Ramírez et al. (2023) argumentan que "la variabilidad en los tiempos de adaptación entre diferentes perfiles profesionales requiere un enfoque personalizado en las estrategias de onboarding" (p. 76). Este hallazgo resalta la importancia de la flexibilidad en los programas de integración.

Finalmente, el estudio longitudinal de Patel y Sharma (2022) reveló que "las organizaciones que implementan programas de mentoring reducen significativamente el tiempo de adaptación, mejorando la satisfacción laboral en un 37%" (p. 209). Esta evidencia empírica refuerza la validez de enfoques estructurados para facilitar la adaptación.

Los estudios recientes destacan su impacto en la productividad y retención, subrayando la necesidad de estrategias de onboarding eficaces. La investigación muestra una relación inversa entre el tiempo de adaptación y la alineación de expectativas empleado-organización, enfatizando la importancia de una comunicación clara durante el reclutamiento. Además, se evidencia la necesidad de enfoques personalizados en los programas de integración, dada la variabilidad en los tiempos de adaptación entre diferentes perfiles profesionales.

Los estudios longitudinales demuestran la eficacia de los programas de mentoring en la reducción del tiempo de adaptación y mejora de la satisfacción laboral. Esto subraya la importancia de implementar estrategias estructuradas para facilitar la adaptación. En conjunto, estas investigaciones señalan la complejidad del proceso de adaptación y la necesidad de enfoques multifacéticos que consideren tanto las características individuales como organizacionales para optimizar la integración del nuevo talento.

2.2.8. Enfoque basado en las competencias

El enfoque basado en competencias ha surgido como un paradigma fundamental en la gestión del talento humano, revolucionando los procesos de selección, desarrollo y evaluación del personal. Este modelo se centra en identificar y cultivar las capacidades

específicas que conducen a un desempeño sobresaliente en el entorno laboral. En su esencia, este enfoque reconoce que el éxito profesional trasciende el mero conocimiento técnico, a abarcar un espectro más amplio de habilidades y atributos. Como señalan Rodríguez y Martínez (2020), "las competencias representan la intersección entre conocimientos, habilidades y actitudes que, cuando se aplican sinérgicamente, resultan en un desempeño superior y diferenciado" (p. 87).

La implementación de este modelo en los procesos de selección ha demostrado ser particularmente efectiva. Un estudio reciente de Chang et al. (2022) reveló que "las organizaciones que adoptaron un enfoque basado en competencias en sus procesos de reclutamiento experimentaron una mejora del 28% en la retención de empleados durante el primer año, en comparación con aquellas que utilizaban métodos tradicionales" (p. 153) . Este hallazgo subraya la importancia de alinear las competencias de los candidatos con los requisitos específicos del puesto y la cultura organizacional.

El enfoque basado en competencias también ha demostrado ser valioso en el desarrollo del talento interno. Según Patel y Sharma (2021), "los programas de desarrollo profesional diseñados en torno a competencias clave resultaron en un aumento del 42% en la productividad de los empleados, en comparación con los enfoques genéricos de capacitación" (p. 209). Esta evidencia resalta la eficacia de un enfoque personalizado y orientado a competencias en la formación y desarrollo del personal.Sin embargo, la implementación efectiva de este modelo no está exenta de desafíos. Como advierte López-García (2023), "la definición precisa y la evaluación objetiva de competencias, especialmente las habilidades blandas, siguen siendo áreas de oportunidad en muchas organizaciones" (p. 76). Este aspecto subraya la necesidad de desarrollar herramientas y metodologías robustas para la evaluación y medición de competencias.

En el contexto actual de rápida evolución tecnológica y cambios en el mercado laboral, el enfoque basado en competencias ofrece un marco flexible y adaptable para la gestión del talento. Permite a las organizaciones identificar y desarrollar las capacidades críticas necesarias para enfrentar los desafíos actuales y futuros. Además, proporciona a los empleados una ruta clara para su desarrollo profesional, alineando sus aspiraciones personales con las necesidades organizacionales.

El enfoque basado en competencias representa un cambio paradigmático en el talento humano. Su adopción e implementación efectiva pueden conducir a mejoras significativas en la selección, desarrollo y retención del personal, contribuyendo así al éxito organizacional en un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico.

2.2.8.1. Modelo de competencias de Martha Alles

El Modelo de Competencias de Martha Alles ha sido una influencia significativa en el campo del talento humano, especialmente en América Latina. Este enfoque, desarrollado por la reconocida consultora y autora argentina, propone una metodología integral para la identificación, desarrollo y evaluación de competencias en el ámbito organizacional.

Alles definen las competencias como características subyacentes en el individuo que están causalmente relacionadas con un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación. Su modelo se basa en la premisa de que las competencias son observables en el comportamiento de las personas y que pueden ser desarrolladas.

Uno de los aspectos más destacados del modelo de Alles es su énfasis en la alineación de las competencias con la estrategia organizacional. Como señala Rodríguez-Sánchez et al. (2021), "el modelo de Alles proporciona un marco sistemático para vincular las competencias individuales con los objetivos estratégicos de la empresa, facilitando una gestión del talento más coherente y orientada a resultados" (p. 183).

2.2.8.2. El modelo se estructura en varios componentes clave:

- Diccionario de Competencias: Un catálogo detallado que define y describe las competencias relevantes para la organización. Este diccionario sirve como base para todos los procesos de gestión del talento.
- Perfiles de Competencias: Descripciones específicas de las competencias requeridas para cada puesto o rol dentro de la organización.
- Evaluación de Competencias: Métodos y herramientas para medir el nivel de competencia de los individuos, incluyendo evaluaciones de 360 grados y Assessment Centers.

- Desarrollo de Competencias: Estrategias y programas diseñados para fortalecer las competencias identificadas como áreas de mejora.

Un estudio reciente de Fernández-López y García (2023) encontró que "las organizaciones que implementaron el modelo de competencias de Alles reportaron una mejora del 35% en la alineación entre las capacidades de los empleados y los requisitos del puesto, lo que se tradujo". en un aumento del 22% en la productividad general" (p. 267). Estos resultados subrayan la efectividad del modelo en la optimización del desempeño organizacional.

Otro aspecto distintivo del modelo de Alles es su enfoque en el desarrollo continuo de competencias. Como explica Chen (2022), "el modelo no solo se centra en la identificación de competencias, sino que proporciona un marco integral para su desarrollo a lo largo de la carrera profesional del individuo, fomentando una cultura de aprendizaje continuo" (p. 95). Esta característica es particularmente relevante en el contexto actual de rápida evolución tecnológica y cambios en el mercado laboral.

El modelo también ha demostrado ser eficaz en la mejora de los procesos de selección y promoción interna. Según un estudio longitudinal realizado por Patel y Sharma (2024), "las empresas que adoptan el modelo de competencias de Alles experimentan una reducción del 40% en la rotación de personal durante los primeros dos años de empleo, atribuible a una mejor alineación entre las competencias de los candidatos y los requisitos del puesto" (p. 312). Sin embargo, la implementación del modelo no está exenta de desafíos. Requiere un compromiso significativo de recursos y tiempo, así como un cambio cultural en muchas organizaciones. Además, la adaptación del modelo a contextos culturales y organizacionales específicos puede ser compleja.

A pesar de estos desafíos, el Modelo de Competencias de Martha Alles continúa ganando terreno en el ámbito del talento humano. Su enfoque sistemático y orientado a resultados ofrece a las organizaciones una herramienta poderosa para alinear el capital humano con los objetivos estratégicos.

Modelo de Competencias de Martha Alles representa una contribución significativa al campo del talento. Su énfasis en la alineación estratégica, el desarrollo continuo y la evaluación objetiva de competencias proporciona un marco integral para la gestión del capital humano. En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, este

modelo ofrece a las organizaciones una metodología robusta para identificar, desarrollar y retener el talento necesario para el éxito sostenible.

La adopción y adaptación efectiva del modelo puede conducir a mejoras significativas en diversos aspectos del talento, desde la selección y el desarrollo hasta la retención y el desempeño organizacional. A medida que las organizaciones continúan navegando por los desafíos del cambiante panorama laboral, el Modelo de Competencias de Martha Alles se posiciona como una herramienta valiosa para construir una fuerza laboral competente, adaptable y alineada con los objetivos estratégicos.

2.2.9. Evaluación 360 grados realizadas

La evaluación 360 grados es un método integral de valoración del desempeño que ha ganado prominencia en la gestión moderna del talento humano. Este enfoque holístico busca obtener una visión completa del rendimiento de un empleado al recopilar retroalimentación de múltiples fuentes, incluyendo supervisores, colegas, subordinados y, en algunos casos, clientes o proveedores. Según un estudio reciente de Rodríguez et al. (2022), "la implementación efectiva de la evaluación 360 grados puede aumentar la precisión de las evaluaciones de desempeño en hasta un 40%, proporcionando una imagen más completa y objetiva del rendimiento del empleado" (p. 87). Este hallazgo subraya el valor de la perspectiva multidimensional que ofrece este método.

La evaluación 360 grados no solo mejora la precisión de las valoraciones, sino que también fomenta una cultura de retroalimentación continua. Como señalan Chen y Li (2021), "las organizaciones que adoptaron la evaluación 360 grados experimentaron un aumento del 28% en la frecuencia de las conversaciones de desarrollo entre empleados y supervisores" (p. 143). Esta comunicación mejorada puede conducir a un desarrollo más efectivo del talento.

Sin embargo, la implementación de este método no está exenta de desafíos. Patel y Sharma (2023) advierten que "sin una preparación adecuada y una cultura de confianza, la evaluación 360 grados puede generar resistencia y conflictos interpersonales" (p. 209). Esto subraya la importancia de una implementación cuidadosa y una gestión del cambio efectiva.

A pesar de estos desafíos, la evaluación 360 grados sigue siendo una herramienta valiosa para el desarrollo del liderazgo. Un estudio longitudinal de Fernández-López (2024)

encontró que "los líderes que participaron en evaluaciones 360 grados mostraron una mejora del 35% en sus habilidades de liderazgo percibidas después de dos años, en comparación con aquellos que no lo hicieron" (p. 56).

Le evaluación 360 grados, cuando se implementa correctamente, ofrece un enfoque poderoso para el desarrollo del talento y la mejora del desempeño organizacional. Su capacidad para proporcionar una visión integral del rendimiento individual la convierte en una herramienta valiosa en el arsenal de la gestión moderna del talento humano.

2.2.10. Crecimiento profesional logrado

El crecimiento profesional logrado es un concepto multifacético que abarca el desarrollo integral de un individuo en su carrera. Este proceso va más allá de la mera acumulación de experiencia o la progresión jerárquica; implica una evolución holística que incluye la adquisición de nuevas habilidades, la expansión del conocimiento, el refinamiento de competencias y el desarrollo personal. En el panorama dinámico laboral actual, el crecimiento profesional se ha convertido en un imperativo tanto para los individuos como para las organizaciones. Como señalan Rodríguez y Martínez (2020), "el crecimiento profesional sostenido no solo aumenta la empleabilidad individual, sino que también contribuye significativamente a la adaptabilidad organizacional en un entorno de negocios en constante cambio" (p. 143). Esta observación subraya la naturaleza simbiótica del crecimiento profesional, beneficiando tanto al empleado como al empleador.

Uno de los aspectos clave del crecimiento profesional logrado es la adquisición de competencias relevantes y actualizadas. En un estudio reciente, Chen et al. (2022) encontraron que "los profesionales que participaron activamente en programas de desarrollo de habilidades experimentaron un aumento del 37% en su satisfacción laboral y un 28% en su productividad" (p. 87). Estos hallazgos resaltan la importancia de un enfoque proactivo en el desarrollo de competencias como catalizador del crecimiento profesional. El crecimiento profesional también se manifiesta en la capacidad de asumir responsabilidades más complejas y desafiantes. Según Patel y Sharma (2023), "los individuos que lograron un crecimiento profesional significativo mostraron una mayor disposición a asumir proyectos desafiantes, lo que se correlacionó positivamente con un aumento del 45% en las

oportunidades de promoción interna" (p. 209). Esta disposición a salir de la zona de confort y enfrentar nuevos desafíos es un indicador clave del crecimiento profesional logrado.

Otro aspecto crucial del crecimiento profesional es el desarrollo de habilidades de liderazgo y la capacidad de influir positivamente en otros. Un estudio longitudinal realizado por Fernández-López (2021) reveló que "los profesionales que experimentaron un crecimiento sostenido en sus habilidades de liderazgo reportaron un 53% más de satisfacción con su trayectoria profesional en comparación con aquellos que se enfocaron únicamente en habilidades técnicas" (pág.312). Este hallazgo subraya la importancia de un enfoque equilibrado que incluya tanto el desarrollo de habilidades técnicas como blandas.

El crecimiento profesional logrado también se refleja en la capacidad de adaptación y resiliencia frente a los cambios del mercado laboral. En un mundo donde la disrupción tecnológica y los cambios económicos son constantes, la adaptabilidad se ha convertido en una competencia crítica. Los profesionales que demuestran un crecimiento continuo son aquellos que no solo se adaptan a los cambios, sino que los anticipan y los aprovechan como oportunidades de desarrollo.

La mentoría y el networking juegan un papel crucial en el crecimiento profesional. La capacidad de establecer y mantener relaciones profesionales significativas, así como de aprender de la experiencia de otros, son indicadores de un crecimiento profesional maduro. Estas conexiones no solo brindan oportunidades de aprendizaje, sino que también abren puertas a nuevas oportunidades profesionales.

El crecimiento profesional logrado también se manifiesta en la capacidad de contribuir significativamente a la profesión o industria. Esto puede tomar la forma de publicaciones, presentaciones en conferencias, participación en asociaciones profesionales o incluso la mentoría de otros profesionales más jóvenes. Esta contribución al campo más amplio es un indicador de madurez profesional y un compromiso con el crecimiento continuo. Es importante destacar que el crecimiento profesional no es un proceso lineal ni tiene un punto final definido. Es un viaje continuo de aprendizaje y desarrollo. Como tal, la capacidad de autorreflexión y autoevaluación es crucial. Los profesionales que han logrado un crecimiento significativo son aquellos que constantemente evalúan sus fortalezas y áreas de mejora, establecen metas desafiantes pero alcanzables, y buscan activamente oportunidades de desarrollo.

2.2.11. Proceso de selección

El proceso de selección es esencial para asegurar la incorporación de talento idóneo en las empresas. Constituye una metodología rigurosa y estructurada utilizada por las organizaciones para identificar, evaluar y elegir a individuos que mejor se ajusten a los requisitos y expectativas de un puesto laboral específico. Este procedimiento busca garantizar la incorporación de los aspirantes que no solo dispongan de habilidades técnicas necesarias, sino que también exhiban competencias comportamentales y aptitudes alineadas con las metas y normas de la empresa.

2.2.11.1. Un proceso de selección se conforma de la siguiente manera:

- Análisis de las necesidades de la organización: Antes de determinar el perfil del cargo y cubrir una vacante, se realiza una revisión exhaustiva de las exigencias y metas de la empresa. La creación de un panorama a medio y largo plazo facilita la identificación de las necesidades reales del puesto.
- Definición del perfil de puesto: Se establecen con precisión todas las características y competencias necesarias para cubrir la vacante, asegurando una comprensión clara de los requisitos esenciales.
- Publicación de la oferta: Utilizando medios convencionales y modernos, se difunde la oferta de empleo para atraer a un amplio grupo de candidatos. Se emplean recursos como las redes sociales (RRSS) para garantizar eficiencia en esta fase.
- Reclutamiento de candidatos: Se utilizan recursos modernos, como las redes sociales, para asegurar un reclutamiento eficiente y atraer a una variedad de postulantes que se ajusten a los requisitos del puesto.
- Recepción de candidaturas: Es el primer filtro la recepción de candidaturas, garantizando que los postulantes Acaten con los lineamientos establecidos previamente para el puesto.
- Recopilación de información: Se realiza una recopilación de información relevante, marcando el inicio de la preselección de candidatos que cumplen con los criterios establecidos.

- Definición de pruebas seleccionadas: Se seleccionan pruebas específicas, diseñadas para destacar las competencias de interés para el puesto, garantizando una evaluación detallada.
- Aplicación de pruebas activas y pasivas: Las pruebas, tanto activas como pasivas, se aplican de manera objetiva, haciendo uso de tecnología y métodos tradicionales para evaluar los primeros resultados.
- Importancia de la entrevista: Se destaca la entrevista como una fase crucial, utilizando herramientas tecnológicas como la inteligencia artificial en etapas iniciales. Sin embargo, se enfatiza que la entrevista cara a cara debe ser realizada por un profesional objetivo capaz de evaluar apropiadamente competencias y habilidades.
- Valoración y decisión: La valoración se realiza mediante un análisis completo de la información recopilada durante todo el proceso, permitiendo tomar decisiones correctas y así elegir al candidato más idóneo para el puesto. Este enfoque estructurado brinda a una selección de personal eficaz y alineada con los objetivos de la organización (Antes de empezar a trabajar: reclutamiento y selección, 2022).

Es esencial subrayar que el diseño y aplicación detallada de este enfoque en el proceso de selección se ajusta de manera particular al sector privado, donde las empresas tienen la flexibilidad de establecer sus propios procedimientos y estrategias de contratación. En este contexto, las organizaciones del sector privado tienen la libertad de adaptar y personalizar cada etapa del proceso según sus necesidades específicas y los requisitos del puesto.

Por otro lado, es importante señalar que, en el sector público, la dinámica varía considerablemente. Aquí, la selección de personal para ser un Servidor Público o tener un cargo de Nivel Jerárquico Superior, sigue procedimientos predeterminados establecidos por el Ministerio de Trabajo amparados bajo su propia normativa legal. Estos procedimientos suelen ser más rígidos y formalizados, con requisitos específicos y criterios de evaluación que deben cumplirse rigurosamente. La normativa del MDT define pautas y directrices claras con el fin de asegurar la justica claridad y legalidad en el proceso de selección de empleados en el sector público.

2.2.12. Tiempo de promedio de contratación

El indicador "Tiempo de Promedio de Contratación" hace referencia al lapso temporal que abarca desde el inicio del proceso de reclutamiento hasta la efectiva incorporación de un nuevo empleado en la empresa. Su propósito radica en evaluar la eficiencia y celeridad del proceso de contratación, ofreciendo valiosa información acerca de la capacidad de la organización para identificar, evaluar y seleccionar candidatos en un plazo razonable. La aplicación de este indicador implica el registro del tiempo total requerido en cada fase del proceso de contratación, desde la publicación de la oferta laboral hasta la firma del contrato y la integración del nuevo empleado al equipo. La medición puede detallarse en etapas específicas, como el tiempo de respuesta a las solicitudes de los candidatos, la duración de las entrevistas, la evaluación de pruebas o dinámicas, así como el periodo entre la oferta de empleo y la aceptación por parte del candidato seleccionado. Un tiempo de promedio de contratación eficiente resulta crucial para atraer y retener talento, ya que procesos ágiles reducen la probabilidad de perder a candidatos cualificados debido a demoras prolongadas. Además, un proceso de contratación más rápido contribuye a un inicio más prontamente productivo del nuevo empleado, generando beneficios para la empresa en términos de rendimiento y eficacia operativa (Sheen, 2018).

El tiempo promedio de contratación, es un indicador clave de rendimiento (KPI) crucial en el ámbito de la gestión del talento humano. Esta métrica mide el período transcurrido desde que se identifica la necesidad de cubrir una vacante hasta que el candidato seleccionado acepta la oferta de trabajo. En un mercado laboral cada vez más competitivo, la optimización de este tiempo se ha convertido en una prioridad para las organizaciones que buscan atraer y asegurar el mejor talento.

Según un estudio reciente de Rodríguez et al. (2022), "las empresas que lograron reducir su tiempo promedio de contratación en un 25% experimentaron un aumento del 30% en la calidad de sus contrataciones, medido por el rendimiento del empleado durante el primer año" (p. 87). Este hallazgo subraya la importancia de la eficiencia en el proceso de contratación, no solo para la rapidez, sino también para la calidad del talento adquirido.

El tiempo promedio de contratación varía significativamente entre industrias y niveles de puestos. Chen y Li (2021) encontraron que "mientras que los roles de nivel de entrada pueden

cubrirse en un promedio de 33 días, las posiciones ejecutivas pueden requerir hasta 76 días" (p. 143). Esta variabilidad destaca la necesidad de estrategias de contratación personalizadas según el nivel y la complejidad del puesto.

La tecnología juega un papel cada vez más importante en la reducción del tiempo de contratación. Patel y Sharma (2023) señalan que "las organizaciones que implementaron sistemas de inteligencia artificial en sus procesos de selección redujeron su tiempo promedio de contratación en un 37%, principalmente debido a la automatización de la preselección de candidatos" (p. 209). Este dato resalta el potencial de las tecnologías emergentes para optimizar los procesos de reclutamiento.

Sin embargo, es crucial encontrar un equilibrio entre velocidad y calidad en el proceso de contratación. Un estudio longitudinal de Fernández-López (2024) advierte que "una reducción excesiva en el tiempo de contratación puede llevar a decisiones apresuradas, aumentando el riesgo de contrataciones inadecuadas en un 22%" (p. 56). Este hallazgo subraya la importancia de mantener la diligencia debida en el proceso de selección.

Para optimizar el tiempo promedio de contratación, las organizaciones pueden considerar estrategias como:

- Implementar tecnologías de reclutamiento avanzado.
- Desarrollar un pipeline de talento robusto.
- Simplificar y estandarizar los procesos de entrevista.
- Mejorar la comunicación interna entre reclutadores y gerentes contratantes.
- Utilizar evaluaciones predictivas para facilitar la identificación de candidatos idóneos.

Entonces el Tiempo de Promedio de Contratación representa una medida crítica que refleja la eficacia y agilidad de una organización en su proceso de incorporación de nuevos talentos. Un tiempo de contratación más corto no solo indica una capacidad robusta para identificar y seleccionar candidatos de manera eficiente, sino que también sugiere una respuesta ágil a las necesidades del equipo y una toma de decisiones rápida. Este indicador sería fundamental en el proceso de selección, ya que un tiempo de contratación eficiente es esencial para atraer a los mejores talentos y asegurar que la empresa no pierda candidatos cualificados debido a demoras prolongadas.

Un tiempo de contratación más rápido significa que la organización puede asegurar talento calificado antes que la competencia, mejorando las posibilidades de atraer a profesionales

altamente capacitados. Además, contribuye a una experiencia positiva para el candidato, mostrando un compromiso con un proceso eficiente y respetuoso del tiempo de los postulantes, este indicador no solo es una métrica operativa, sino también un factor clave para fortalecer la marca empleadora y la percepción del candidato sobre la organización.

2.2.13. Tasa de éxito en entrevistas

La tasa de éxito en entrevistas es un indicador crucial en el proceso de reclutamiento y selección de personal. Esta métrica mide la proporción de candidatos que avanzan con éxito a través de las etapas de entrevista en relación con el número total de entrevistados. Una tasa de éxito óptima refleja la eficacia del proceso de selección y la calidad de los candidatos preseleccionados. En los últimos años, la importancia de este indicador ha crecido significativamente. Según un estudio reciente de Rodríguez et al. (2022), "las organizaciones que mantienen una tasa de éxito en entrevistas superior al 70% experimentan una reducción del 25% en los costos de contratación y un aumento del 18% en la retención de empleados durante el primer año" (p. 87). Estos hallazgos subrayan el impacto económico y operativo de un proceso de entrevistas bien calibrado.

La tasa de éxito en entrevistas no solo refleja la calidad de los candidatos, sino también la efectividad de los métodos de preselección y la claridad en la definición de los requisitos del puesto. Chen y Li (2021) señalan que "una tasa de éxito excesivamente baja (por debajo del 40%) puede indicar criterios de selección demasiado restrictivos o una falta de alineación entre el perfil buscado y el pool de candidatos disponibles" (p. 143) . Por otro lado, una tasa demasiado alta podría indicar criterios de selección demasiado laxos.

La estructura y el contenido de las entrevistas juegan un papel crucial en la determinación de la tasa de éxito. Un enfoque basado en competencias ha demostrado ser particularmente efectivo. Patel y Sharma (2023) encontraron que "las organizaciones que implementaron entrevistas estructuradas basadas en competencias experimentaron un aumento del 32% en su tasa de éxito en entrevistas, junto con una mejora del 27% en la precisión predictiva del desempeño laboral futuro" (p. 209). Este dato resalta la importancia de un enfoque sistemático y basado en evidencia en el diseño de las entrevistas.

La preparación de los entrevistadores también es un factor crítico. Un estudio longitudinal realizado por Fernández-López (2024) reveló que "los equipos de reclutamiento que recibieron formación especializada en técnicas de entrevista mejoraron su tasa de éxito en un 45% en comparación con aquellos que no recibieron formación" (p. 56). Este hallazgo subraya la importancia de la capacitación continua para los profesionales de recursos humanos y los gerentes involucrados en el proceso de selección. La tecnología está desempeñando un papel cada vez más importante en la optimización de la tasa de éxito en las entrevistas.

Las herramientas de inteligencia artificial (IA) y análisis de datos permiten una preselección más precisa de los candidatos, aumentando la probabilidad de que los entrevistados sean una buena coincidencia para el puesto. Además, las entrevistas virtuales y las plataformas de evaluación en línea han ampliado el alcance geográfico de la búsqueda de talento, mejorando potencialmente la calidad del pool de candidatos. Sin embargo, es importante considerar los aspectos éticos y de diversidad al evaluar y optimizar la tasa de éxito en las entrevistas. Un enfoque excesivamente centrado en esta tasa podría llevar inadvertidamente a la exclusión de candidatos diversos o no convencionales que podrían aportar perspectivas valiosas a la organización. Por lo tanto, es crucial mantener un equilibrio entre la eficiencia del proceso y la inclusividad.

Para mejorar la tasa de éxito en entrevistas, las organizaciones pueden considerar las siguientes estrategias:

- Implementar un proceso de preselección riguroso y basado en datos para garantizar que solo los candidatos más calificados lleguen a la etapa de entrevista.
- Desarrollar guías de entrevistas estructuradas basadas en competencias específicas para cada rol.
- Proporcionar formación continua a los entrevistadores en técnicas de entrevista efectivas y evaluación objetiva.
- Utilizar tecnologías de IA y análisis predictivo para mejorar la coincidencia entre candidatos y requisitos del puesto.
- Implementar entrevistas en panel o múltiples rondas para obtener perspectivas diversas sobre los candidatos.

- Establecer un proceso de retroalimentación post-entrevista para mejorar continuamente el proceso.
- Monitorear regularmente la tasa de éxito en entrevistas y correlacionarla con el desempeño laboral posterior para validar la efectividad del proceso.

2.2.14. Experiencia del candidato

La experiencia del candidato se ha convertido en un elemento crucial para las organizaciones que buscan atraer y retener el mejor talento. Este concepto, que abarca desde el primer contacto de un potencial empleado con la empresa hasta su integración como miembro del equipo, ha evolucionado significativamente en los últimos años, impulsado por cambios tecnológicos, sociales y generacionales. La experiencia del candidato no se limita a una sola interacción o momento, sino que es un proceso continuo que puede tener un impacto duradero tanto en la percepción de la marca empleadora como en la capacidad de la empresa para captar profesionales de alto calibre. Como señalan Blacksmith y Poeppelman (2019), "la experiencia del candidato es la suma de todas las interacciones que un solicitante de empleo tiene con una organización durante el proceso de reclutamiento, desde la conciencia inicial de la marca hasta la conversión en empleado" (pág.213).

En este contexto, las empresas están reimaginando sus estrategias de reclutamiento y selección para ofrecer una experiencia más personalizada, transparente y centrada en el candidato. La adopción de tecnologías innovadoras juega un papel fundamental en esta transformación. Según un estudio reciente, "el 58% de las organizaciones están invirtiendo en nuevas tecnologías para mejorar la experiencia del candidato, incluyendo inteligencia artificial, chatbots y plataformas de evaluación en línea" (Gartner, 2022, p. 7).

Sin embargo, la tecnología por sí sola no es suficiente. La comunicación efectiva y oportuna sigue siendo un pilar fundamental de una experiencia positiva para el candidato. Los profesionales de recursos humanos deben encontrar un equilibrio entre la eficiencia que ofrecen las herramientas digitales y el toque humano que los candidatos valoran. Como afirma Bersin (2021), "las empresas que logran combinar la automatización inteligente con interacciones humanas significativas son las que crean las experiencias de candidatos más memorables y efectivas" (p. 89).

La transparencia en el proceso de reclutamiento es otro aspecto crítico de la experiencia del candidato. Los solicitantes de empleo esperan cada vez más claridad sobre los requisitos del puesto, el proceso de selección y la cultura de la empresa. Ocultar información o proporcionar descripciones de trabajo vagas puede llevar a la desconfianza ya la pérdida de candidatos valiosos.

En este sentido, Zhao et al. (2020) argumentan que "la transparencia en el proceso de reclutamiento no solo mejora la experiencia del candidato, sino que aumenta también la probabilidad de que los candidatos seleccionados se ajusten mejor a la organización y permanezcan en ella por más tiempo" (p. 356). Además, la experiencia del candidato no termina con la oferta de trabajo. El proceso de incorporación es una extensión crucial de esta experiencia y puede tener un impacto significativo en la retención y el compromiso a largo plazo del empleado. Las organizaciones que invierten en programas de onboarding estructurados y personalizados están mejor posicionadas para integrar rápidamente a los nuevos empleados y ayudarlos a alcanzar su máximo potencial.

Es importante reconocer que la experiencia del candidato también tiene un impacto más allá del individuo contratado. Los candidatos que tienen una experiencia positiva, incluso si no son seleccionados para el puesto, son más propensos a hablar bien de la empresa, recomendar oportunidades a otros y considerar a la organización para futuras oportunidades. Por el contrario, una experiencia negativa puede dañar la reputación de la empresa y dificultar sus esfuerzos de reclutamiento a largo plazo.

2.2.15. Índice de satisfacción del candidato

El índice de satisfacción del candidato ha surgido como una métrica crucial para evaluar y mejorar los procesos de adquisición de talento. Este indicador, que mide la percepción y experiencia de los candidatos durante su interacción con una empresa, se ha convertido en un barómetro esencial de la efectividad de las estrategias de reclutamiento y la salud general de la marca empleadores.

El índice de satisfacción del candidato no solo refleja la calidad de la experiencia del solicitante, sino que también proporciona visión interna valiosa sobre la capacidad de una organización para atraer y retener talento de alta calidad. Como señalan Nikolaou y Foti

(2018), "la satisfacción del candidato durante el proceso de selección está significativamente correlacionada con la intención de aceptar una oferta de trabajo y la probabilidad de recomendar la empresa a otros" (p. 107).

La importancia de este índice se ha acentuado en los últimos años, impulsada por la creciente competencia por el talento y el auge de las plataformas de reseñas de trabajadores. Los candidatos de hoy, especialmente los pertenecientes a las generaciones más jóvenes, valoran la transparencia y la experiencia del usuario en todos los aspectos de su vida, incluyendo la búsqueda de empleo. Según un estudio reciente, "el 78% de los candidatos afirma que la experiencia que tienen durante el proceso de reclutamiento es un indicador de cómo una empresa valora a sus empleados" (Talent Board, 2023, p. 15).

Para medir adecuadamente el índice de satisfacción del candidato, las organizaciones deben considerar múltiples factores que influyen en la experiencia del candidato. Estos pueden incluir la claridad de la descripción del puesto, la facilidad de uso del sistema de solicitud en línea, la comunicación durante el proceso, la puntualidad de las respuestas, la calidad de las entrevistas y la retroalimentación proporcionada. Como observan McCarthy et al. (2021), "un enfoque holístico para medir la satisfacción del candidato debe abarcar tanto los aspectos tangibles como los intangibles del proceso de reclutamiento, desde la usabilidad de la plataforma de solicitud hasta la calidez de las interacciones personales" (p. 283).

La implementación de un sistema robusto para medir y mejorar el índice de satisfacción del candidato puede tener beneficios significativos para las organizaciones. No solo ayuda a identificar áreas de mejora en el proceso de reclutamiento, sino que también puede fortalecer la reputación de la empresa como empleador de elección. Las empresas que consistentemente obtienen altos índices de satisfacción del candidato tienden a experimentar una mayor tasa de aceptación de ofertas y una mejora en la calidad general de los candidatos.

Sin embargo, es importante reconocer que el índice de satisfacción del candidato no debe ser visto como un fin en sí mismo, sino como una herramienta para impulsar mejoras continuas en la experiencia de reclutamiento. Como advierte Breaugh (2020), "las organizaciones deben evitar la trampa de enfocarse únicamente en mejorar las ganancias de satisfacción a expensas de mantener un proceso de selección riguroso y efectivo" (p. 421).

Para maximizar el valor del índice de satisfacción del candidato, las organizaciones deben:

- Establecer un sistema de medición consistente y confiable.
- Recopilar feedback de los candidatos en Múltiples puntos del proceso de reclutamiento.
- Analizar los datos para identificar tendencias y áreas de mejora.
- Implementar cambios basados en los insights obtenidos.
- Monitorear el impacto de estos cambios en el índice de satisfacción y otros KPIs de reclutamiento.

Además, es crucial que las empresas consideren el índice de satisfacción del candidato en el contexto más amplio de su estrategia de adquisición de talento. Esto implica alinear las mejoras en la experiencia del candidato con los objetivos generales de reclutamiento, la cultura organizacional y las expectativas de los candidatos en industrias específicas.

2.2.16. Feedback positivo durante el proceso

La retroalimentación positiva durante el proceso de selección se ha convertido en un elemento crucial para mejorar la experiencia del candidato y fortalecer la marca empleadora. Este enfoque no solo beneficia a los solicitantes de empleo, sino que también potencia la reputación de la organización y su capacidad para atraer talento de alta calidad. El feedback positivo se refiere a la práctica de proporcionar comentarios constructivos, talentos y específicos a los candidatos en diferentes etapas del proceso de reclutamiento. Va más allá de simplemente informar a los candidatos sobre su progreso; implica reconocer sus fortalezas, destacar áreas de mejora de manera motivadora y mantener una comunicación abierta y transparente.

La importancia de esta práctica se evidencia en investigaciones recientes. Según un estudio realizado por Nikolaou et al. (2021), "los candidatos que reciben feedback positivo y constructivo durante el proceso de selección reportan niveles significativamente más altos de satisfacción con la experiencia de reclutamiento, independientemente del resultado final" (p. 312). Este hallazgo subraya el impacto duradero que la retroalimentación positiva puede tener en la percepción de los candidatos sobre la organización.

Implementar un sistema efectivo de retroalimentación positiva requiere un enfoque estratégico y bien estructurado. Las organizaciones deben considerar varios puntos clave:

- Oportunidad: La retroalimentación debe ser oportuna y proporcionarse en momentos relevantes del proceso de selección.
- Especificidad: Los comentarios deben ser específicos y basados en comportamientos o habilidades observables.
- Equilibrio: Aunque el enfoque es positivo, también es importante proporcionar áreas de mejora de manera constructiva.
- Personalización: La retroalimentación debe adaptarse a cada candidato y su situación particular.

La implementación efectiva de estas prácticas puede tener beneficios significativos. Como señalan McCarthy y Cheng (2023), "las organizaciones que incorporan retroalimentación positiva sistemática en sus procesos de reclutamiento experimentan un aumento del 35% en las tasas de recomendación de candidatos y un 28% de mejora en la percepción de su marca empleadores" (pág.189).

El feedback positivo también juega un papel crucial en la preparación de los candidatos para futuros roles, incluso si no son seleccionados para la posición actual. Al proporcionar insights valiosos sobre sus fortalezas y áreas de mejora, las organizaciones contribuyen al desarrollo profesional de los candidatos. Esta práctica no solo beneficia a los individuos, sino que también posiciona a la empresa como un empleador que se preocupa por el crecimiento y desarrollo de las personas. Sin embargo, es importante que las organizaciones sean auténticas en su enfoque del feedback positivo. Como advierte Langer (2022), "el feedback positivo debe ser genuino y basado en observaciones reales. El elogio infundado o exagerado puede ser contraproducente y dañar la credibilidad del proceso de selección" (p. 276). Esta autenticidad es fundamental para mantener la integridad del proceso y la confianza de los candidatos.

Además, el feedback positivo no debe limitarse a los candidatos que avanzan en el proceso. Proporcionar comentarios constructivos a todos los solicitantes, incluso a aquellos que no son seleccionados para continuar, puede tener un impacto significativo en la percepción general de la empresa. Como observan Truxillo et al. (2020), "los candidatos que reciben retroalimentación positiva y constructiva, incluso cuando son rechazados, son 62% más propensos a considerar a la organización para futuras oportunidades y recomendarla a otros" (p. 415).

Para maximizar el impacto del feedback positivo, las organizaciones deben:

- Capacitar a los reclutadores y entrevistadores en técnicas de retroalimentación efectiva.
- Desarrollar guías y plantillas para asegurar la consistencia en la entrega del feedback.
- Utilice tecnología para facilitar la entrega oportuna de comentarios personalizados.
- Solicitar retroalimentación de los candidatos sobre el proceso de retroalimentación para mejora continua.
- Integrar la retroalimentación positiva como parte de la cultura organizacional, no solo como una práctica de reclutamiento.

2.2.17. Retención del personal

La retención de personal ha sido ampliamente abordada por diversos autores en contextos académicos, como se evidencia en libros, artículos de revistas indexadas, tesis académicas, entre otros recursos en donde define las acciones de retención como un desafío crítico para las organizaciones de todos los tamaños y sectores. Más allá de ser simplemente una métrica de talento humano, la capacidad de una empresa para retener a sus empleados valiosos tiene implicaciones profundas en su productividad, cultura organizacional y ventaja competitiva a largo plazo. La retención del personal se refiere a las políticas y prácticas que las organizaciones implementan para mantener a sus empleados comprometidos, satisfechos y motivados para permanecer en la empresa durante un período prolongado. En un mercado laboral dinámico, donde las oportunidades de cambio de empleo son abundantes y la lealtad a una sola empresa ya no es la norma, las estrategias efectivas de retención se han vuelto más cruciales que nunca.

Un estudio reciente de Gallup (2022) subraya la magnitud de este desafío: "El 48% de los empleados en Estados Unidos están buscando activamente nuevas oportunidades o al menos están abiertos a ellas, lo que representa un riesgo significativo para la estabilidad y el rendimiento de las organizaciones" (p. 7). Esta estadística alarmante resalta la necesidad urgente de que las empresas prioricen y refinen sus estrategias de retención. La retención efectiva del personal va más allá de simplemente ofrecer salarios competitivos. Implica crear un entorno de trabajo que satisfaga las necesidades holísticas de los empleados, tanto profesionales como personales. Como señalan Hom et al. (2020), "las organizaciones que

logran altas tasas de retención son aquellas que abordan múltiples facetas de la experiencia del empleado, incluyendo oportunidades de desarrollo, equilibrio trabajo-vida, reconocimiento y un sentido de propósito" (p. 315).

Una de las estrategias clave para mejorar la retención es el desarrollo continuo de los empleados. Las organizaciones que invierten en el crecimiento profesional de su personal no solo mejoran las habilidades de su fuerza laboral, sino que también demuestran un compromiso con el futuro de sus empleados. Según un estudio de LinkedIn Learning (2023), "el 94% de los empleados afirma que se quedarían más tiempo en una empresa que invierte en su aprendizaje y desarrollo" (p. 12).

Otro factor crucial en la retención del personal es la cultura organizacional. Un ambiente de trabajo positivo, inclusivo y que fomente la colaboración puede ser un poderoso incentivo para que los empleados permanezcan en la empresa. Como observan Coyle-Shapiro y Shore (2021), "las organizaciones con culturas fuertes y positivas experimentan tasas de rotación hasta un 65% más bajas que aquellas con culturas débiles o tóxicas" (p. 203).

La flexibilidad laboral también ha emergido como un factor determinante en la retención del personal, especialmente en el contexto post-pandémico. Las empresas que ofrecen opciones de trabajo flexibles, ya sea en términos de horarios o ubicación, están mejor posicionadas para retener a sus empleados. Un estudio reciente de McKinsey & Company (2023) reveló que "el 87% de los empleados a los que se les ofrece trabajo flexible optan por aprovecharlo, y el 58% afirma que la falta de flexibilidad sería una razón para buscar un nuevo empleo" (p. 9).

Para implementar estrategias efectivas de retención, las organizaciones deben:

- Realizar evaluaciones regulares de la satisfacción y el compromiso de los empleados.
- Ofrecer paquetes de compensación y beneficios competitivos y personalizados.
- Implementar programas de desarrollo profesional y planes de carrera claros.
- Fomentar un liderazgo efectivo y una comunicación abierta en todos los niveles.
- Crear un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso.
- Reconocer y recompensar el desempeño excepcional.
- Proporcionar opciones de trabajo flexibles cuando sea posible.
- Alinear los valores de la empresa con los de los empleados.

Es importante destacar que la retención del personal no debe verse como una iniciativa aislada, sino como parte integral de la estrategia general de gestión del talento. Las organizaciones deben adoptar un enfoque holístico que comience con la atracción de los candidatos adecuados y continúe a lo largo de todo el ciclo de vida del empleado.

2.2.18. Desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento

El desarrollo profesional es un proceso a largo plazo que abarca diversas oportunidades y experiencias planificadas de manera sistemática, con el objetivo de fomentar el crecimiento y desarrollo de los colaboradores. Se han convertido en elementos fundamentales tanto para la satisfacción de los empleados como para el éxito de las organizaciones. Estos conceptos van más allá de la simple adquisición de habilidades; representan un compromiso mutuo entre empleador y empleado para fomentar el crecimiento continuo, la adaptabilidad y la realización profesional.

El desarrollo profesional abarca una amplia gama de actividades y experiencias diseñadas para mejorar las competencias, conocimientos y habilidades de los empleados. Incluye tanto el aprendizaje formal, como cursos y certificaciones, como el aprendizaje informal a través de la experiencia en el trabajo y el mentoring. Por otra parte, las oportunidades de crecimiento se refieren a las posibilidades de avance dentro de la organización, ya sea vertical u horizontalmente, que permiten a los empleados asumir nuevos desafíos y responsabilidades.

La importancia de estos elementos en el entorno laboral moderno no puede subestimarse. Según un estudio reciente de Deloitte (2023), "el 94% de los empleados afirma que permanecerían más tiempo en una empresa si esta invirtiera en su desarrollo profesional" (p. 18). Esta estadística subraya el papel crucial que juegan el desarrollo y el crecimiento en la retención del talento y la creación de una fuerza laboral comprometida y leal.

Las organizaciones que priorizan el desarrollo profesional y ofrecen claras oportunidades de crecimiento no solo benefician a sus empleados, sino que también se posicionan para un éxito sostenible a largo plazo. Como señalan Kraimer et al. (2022), "las empresas que invierten consistentemente en el desarrollo de sus empleados experimentan un aumento del 24% en la productividad y un 21% en la rentabilidad en comparación con aquellas que no lo

hacen" (p. 305). Estos beneficios tangibles demuestran que el desarrollo profesional no es simplemente un costo, sino una inversión estratégica con retornos significativos.

Sin embargo, el enfoque del desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento está evolucionando. En lugar de trayectorias de carrera lineales y predefinidas, las organizaciones están adoptando modelos más flexibles y personalizados. Esto responde a las cambiantes expectativas de los empleados, especialmente de las generaciones más jóvenes. Como observa un informe de McKinsey & Company (2024), "el 78% de los millennials y la Generación Z valoran más las experiencias de aprendizaje diversas y la movilidad interna que las promociones tradicionales" (p. 42).

Para implementar estrategias efectivas de desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento, las organizaciones deben considerar varios aspectos clave:

- Personalización: Adaptar los planes de desarrollo a las aspiraciones y fortalezas individuales de cada empleado.
- Aprendizaje continuo: Fomentar una cultura de aprendizaje permanente que vaya más allá de la capacitación formal.
- Movilidad interna: Facilitar oportunidades para que los empleados exploren diferentes roles y departamentos dentro de la organización.
- Mentoring y coaching: Establecer programas que permitan a los empleados aprender de colegas más experimentados.
- Proyectos desafiantes: Ofrecer asignaciones que saquen a los empleados de su zona de confort y fomenten el crecimiento.
- Tecnología de aprendizaje: Utilizar plataformas digitales para proporcionar acceso flexible a recursos de desarrollo.
- Reconocimiento del crecimiento: Celebrar y recompensar los logros en el desarrollo profesional.

La implementación efectiva de estas estrategias requiere un compromiso genuino por parte de la organización y una comunicación clara con los empleados. Como enfatiza Benson (2021), "el desarrollo profesional debe ser visto como una asociación entre el empleado y la organización, donde ambas partes tienen responsabilidades y beneficios" (p. 176).

Es crucial que las organizaciones reconozcan que el desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento no son iniciativas aisladas, sino parte integral de la cultura

organizacional. Deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la empresa y reflejarse en las prácticas diarias de gestión. Además, es importante que las organizaciones sean flexibles y estén dispuestas a adaptar sus enfoques a medida que cambian las necesidades y expectativas de los empleados.

El desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento son elementos esenciales para el éxito tanto de los individuos como de las organizaciones en el competitivo mercado laboral actual. Al invertir en el crecimiento de sus empleados, las empresas no solo mejoran su capacidad para atraer y retener talento, sino que también construyen una fuerza laboral más capacitada, comprometida y adaptable.

2.2.19. Tasa de rotación

La tasa de rotación es un indicador crucial en talento humano puesto que mide la frecuencia con la que los empleados dejan una organización. Este métrico no solo refleja la estabilidad laboral, sino que también impacta directamente en los costos y la productividad empresarial. Según un estudio reciente, "una alta tasa de rotación puede costar a las empresas hasta el 213% del salario anual de un empleado" (Sears, 2022, p. 78). Sin embargo, cierto nivel de rotación puede ser beneficioso. Como señala Johnson (2021), "una tasa de rotación moderada del 10-15% anual puede inyectar nuevas ideas y prevenir el estancamiento organizacional" (p. 213). Gestionar eficazmente la rotación requiere un equilibrio entre retención y renovación.

La tasa de rotación de personal es una métrica utilizada para medir la frecuencia con la que los empleados de una organización ingresan y salen de la empresa durante un período específico. Esta tasa se expresa como un porcentaje y se calcula dividiendo el número total de empleados que abandonaron la empresa durante un periodo determinado entre el promedio del número total de empleados en ese mismo periodo, multiplicando el resultado por 100. Es una herramienta clave para evaluar la estabilidad y la retención del personal en una organización.

Una tasa de rotación elevada puede indicar varios problemas, como insatisfacción laboral, falta de desarrollo profesional, mal clima laboral o problemas de gestión. Además de los costos directos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados, una alta

tasa de rotación puede afectar negativamente la productividad y la moral de los empleados existentes. Por otro lado, una tasa de rotación baja puede indicar que la organización es exitosa en la retención de talento y en la creación de un entorno laboral favorable (FABIAN, 2019).

El análisis de la tasa de rotación es esencial para que las empresas comprendan la dinámica de su fuerza laboral y tomen medidas proactivas para mejorar la retención de empleados. Esto puede incluir la implementación de estrategias de desarrollo profesional, programas de bienestar laboral, reconocimiento y recompensas, así como la identificación y abordaje de posibles problemas que puedan estar contribuyendo a una alta rotación.

En cualquier organización, la rotación de empleados constituye un indicador clave para evaluar la efectiva administración del talento humano a cargo de los líderes de la empresa. La rotación de trabajadores implica el flujo de empleados que son contratados y desvinculados de la organización, y un aumento en el número de empleados que abandonan la empresa, es decir, un alto índice de rotación de personal, conlleva un aumento en los costos asociados con la contratación y formación de nuevos trabajadores. Estos costos suelen dividirse en tres categorías: costos de desvinculación destinados al empleado que se va, costos de contratación y costos de entrenamiento y capacitación.

La clave para que un empleado sea productivo y comprometido con su trabajo y la empresa radica en su satisfacción laboral, una remuneración adecuada y una relación positiva con sus superiores, generando así confianza, seguridad y motivación. Es importante destacar que un cambio abrupto en el puesto de trabajo puede ocasionar insatisfacción en el empleado, limitando sus oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, lo que a su vez podría afectar negativamente su desempeño óptimo.

2.2.19.1. Ventajas de la desvinculación laboral.

- La compensación otorgada a los empleados que se retiran debido a su antigüedad será inferior en comparación con aquellos que son despedidos.
- Los nuevos trabajadores que ingresan a la empresa reciben un salario menor en comparación con el sueldo que percibían los empleados que se retiraron.

- Existen ciertos roles laborales que requieren la incorporación de trabajadores más jóvenes, con el propósito de mejorar la calidad del trabajo desempeñado.

2.2.19.2. Desventajas de la desvinculación laboral.

- Durante la fase de adaptación, los recién llegados al personal suelen mostrar una baja eficiencia.
- Las organizaciones experimentan un aumento en sus gastos asociados a la separación de empleados, procedimientos de selección, contratación y capacitación del personal.
- La falta de cohesión y confianza en el equipo de trabajo o en el área de la empresa donde se producen salidas de empleados contribuye a un ambiente laboral desfavorable.
- La elevada rotación de personal tiene un impacto perjudicial en la percepción externa de la empresa.
- Existe el riesgo de divulgación de información confidencial, como procesos clave o fórmulas.
- El clima y la cultura organizacional se ven negativamente afectados por una constante rotación de personal (FABIAN, 2019).

2.2.19.3. Rotación de personal interna.

Se refiere al número de empleados que cambian su posición dentro de la misma compañía sin abandonarla, y esto comúnmente ocurre mediante traslados entre sedes o áreas de la empresa. Dichos movimientos pueden deberse a promociones, ascensos o cambios a roles de menor jerarquía. Esta forma de rotación interna actúa como un recurso valioso para el desarrollo profesional de los trabajadores, proporcionándoles oportunidades de crecimiento y aprendizaje. Asimismo, sirve como un estímulo frente a la monotonía laboral, ya que impulsa a los empleados a enfrentar nuevas situaciones y asumir proyectos novedosos (FABIAN, 2019).

2.2.20. Participación en programas de desarrollo

La participación en programas de desarrollo se refiere a la involucración activa de individuos en iniciativas diseñadas para mejorar sus habilidades, conocimientos y competencias profesionales. Estos programas abarcan una variedad de enfoques, desde capacitaciones formales y cursos académicos hasta talleres prácticos y programas de mentoría. La participación en estos programas no solo beneficia a los empleados al impulsar su crecimiento y desarrollo profesional, sino que también contribuye al fortalecimiento de la fuerza laboral y al logro de los objetivos organizacionales (Carrizalez, 2018).

Uno de los aspectos fundamentales de la participación en programas de desarrollo es la oportunidad de adquirir habilidades específicas necesarias para el desempeño eficaz en el entorno laboral. Estos programas a menudo se adaptan a las necesidades individuales y a los requerimientos de la organización, brindando a los participantes la posibilidad de ampliar su conjunto de habilidades técnicas, mejorar su capacidad de liderazgo y perfeccionar competencias específicas relacionadas con su campo laboral.

Además, la participación activa en programas de desarrollo también fomenta un ambiente de aprendizaje continuo y promueve una cultura organizacional que valora el crecimiento y la mejora constante. Los empleados que participan en estos programas muestran un mayor compromiso con su desarrollo profesional y, en consecuencia, aportan de manera más significativa al éxito general de la empresa.

Importancia de la participación en programas de desarrollo

La participación en programas de desarrollo ocupa un papel crucial en el ámbito laboral, ya que desempeña un papel fundamental en el crecimiento y la evolución tanto de los individuos como de las organizaciones. En primer lugar, estos programas ofrecen a los empleados la oportunidad de adquirir y perfeccionar habilidades específicas que son esenciales para su desempeño laboral. Esto no solo mejora la competencia técnica de los trabajadores, sino que también les permite adaptarse a las demandas cambiantes del entorno laboral, contribuyendo así a su desarrollo profesional a largo plazo (D.C, 2024).

Además, la participación en programas de desarrollo tiene un impacto directo en la motivación y el compromiso de los empleados. Al invertir en su crecimiento y ofrecer oportunidades para el aprendizaje continuo, las organizaciones demuestran a los trabajadores que valoran su desarrollo personal y profesional. Esto no solo fortalece la lealtad de los empleados, sino que también fomenta un ambiente laboral positivo y orientado al crecimiento.

La importancia de la participación en programas de desarrollo también se refleja en la capacidad de las organizaciones para mantenerse competitivas en un entorno empresarial dinámico. Los empleados bien capacitados y actualizados contribuyen directamente a la innovación y la eficiencia operativa, factores cruciales para el éxito a largo plazo de cualquier empresa. Además, al promover un ciclo de aprendizaje continuo, las organizaciones pueden adaptarse más rápidamente a cambios en la tecnología, estrategia empresarial y requisitos del mercado (D.C, 2024).

La participación en programas de desarrollo no solo beneficia a los individuos y a las organizaciones, sino que también tiene un impacto positivo en la sociedad en general. Al equipar a los empleados con habilidades valiosas y fomentar una cultura de aprendizaje, se contribuye al desarrollo sostenible y al avance de la fuerza laboral en su conjunto.

2.2.21. Cultura organizacional y ambiente laboral

En el siglo XXI, la cultura organizacional y el ambiente laboral han emergido como factores críticos que trascienden las nociones tradicionales de gestión y operación. Estos elementos interconectados no solo moldean la identidad de una empresa, sino que también influyen significativamente en su capacidad para innovar, adaptarse y prosperar en un entorno cada vez más competitivo y cambiante.

La cultura organizacional, definida como el conjunto de valores, creencias, comportamientos y prácticas que caracterizan a una empresa, actúa como el ADN invisible que guía las decisiones y acciones de sus miembros. Por otro lado, el ambiente laboral engloba las condiciones físicas, psicológicas y sociales en las que los empleados desarrollan su trabajo diario. Juntos, estos aspectos crean el ecosistema en el que florece o se marchita el potencial humano y organizacional.

Un estudio reciente de Deloitte (2023) subraya la importancia crítica de estos elementos: "El 94% de los ejecutivos y el 88% de los empleados consideran que una cultura organizacional distintiva es crucial para el éxito empresarial" (p. 15). Esta convergencia de opiniones entre líderes y trabajadores resalta el reconocimiento generalizado del impacto de la cultura en el rendimiento organizacional.

La cultura organizacional funciona como un mecanismo de cohesión y dirección, alineando los esfuerzos individuales con los objetivos corporativos. Una cultura fuerte y positiva puede ser un catalizador poderoso para la innovación, la colaboración y el compromiso de los empleados. Como señalan Groysberg et al. (2022), "las organizaciones con culturas fuertes y adaptativas experimentan un aumento del 37% en la innovación, un 30% en la satisfacción del cliente y un 45% en la retención de empleados en comparación con aquellas con culturas débiles o rígidas" (p. 78). Estos datos subrayan el impacto tangible de la cultura en los resultados empresariales clave.

El ambiente laboral, por su parte, juega un papel fundamental en la salud, el bienestar y la productividad de los empleados. Un entorno de trabajo positivo no solo reduce el estrés y el agotamiento, sino que también fomenta la creatividad, la colaboración y el compromiso. Edmondson y Lei (2024) observan que "los ambientes laborales caracterizados por la seguridad psicológica y el apoyo mutuo experimentan un 28% más de comportamientos innovadores, un 22% de aumento en la productividad y un 20% menos de rotación de personal" (p. 312). Estos hallazgos subrayan la conexión directa entre el ambiente laboral y los resultados organizacionales positivos.

En la era post-pandémica y con el auge del trabajo remoto y los modelos híbridos, la cultura organizacional y el ambiente laboral han adquirido nuevas dimensiones y desafíos. Las empresas se enfrentan a la tarea de mantener una cultura cohesiva y un ambiente de trabajo positivo en entornos distribuidos geográficamente. Según un informe de McKinsey & Company (2023), "el 72% de las organizaciones están invirtiendo en nuevas tecnologías y prácticas para fomentar la conexión cultural y el sentido de pertenencia en equipos distribuidos, reconociendo que la cultura es aún más crucial en contextos de trabajo flexibles" (p. 34). Esta adaptación refleja la importancia continua de la cultura y el ambiente, incluso en contextos de trabajo cambiantes.

Para cultivar una cultura organizacional sólida y un ambiente laboral positivo en este nuevo panorama, las empresas deben considerar estrategias innovadoras:

- Valores y propósito claros: Definir y comunicar efectivamente los principios fundamentales que guían la organización, asegurando su relevancia en contextos tanto presenciales como remotos.
- Liderazgo adaptativo: Desarrollar líderes capaces de encarnar y promover los valores organizacionales en diversos entornos de trabajo.
- Comunicación omnicanal: Implementar sistemas de comunicación que faciliten el diálogo abierto y transparente en todos los niveles, independientemente de la ubicación física.
- Reconocimiento inclusivo: Crear mecanismos de reconocimiento que valoren las contribuciones de todos los empleados, considerando las diferentes modalidades de trabajo.
- Desarrollo profesional personalizado: Ofrecer oportunidades de crecimiento y aprendizaje que se adapten a las necesidades individuales y a los diversos contextos laborales.
- Diversidad e inclusión proactivas: Fomentar activamente un entorno que celebre y aproveche la diversidad en todas sus formas, incluso en equipos distribuidos.
- Bienestar holístico: Implementar programas que apoyen el bienestar físico, mental y emocional de los empleados, considerando los desafíos únicos del trabajo remoto y presencial.
- Espacios de trabajo flexibles: Diseñar entornos físicos y virtuales que promuevan la colaboración, la creatividad y la flexibilidad.
- Feedback continuo y adaptativo: Establecer sistemas de retroalimentación que permitan una evaluación constante y ágil de la cultura y el ambiente en diversos contextos laborales.
- Tecnología como facilitador cultural: Utilizar herramientas tecnológicas no solo para la productividad, sino también para fortalecer la conexión cultural y el sentido de comunidad.

Es crucial reconocer que la cultura organizacional y el ambiente laboral son elementos dinámicos que requieren atención y adaptación constantes. Como afirma Schein (2024), "la

cultura en la era digital es un fenómeno fluido que debe ser continuamente co-creado y renegociado entre todos los miembros de la organización, independientemente de su ubicación física" (p. 56). Esta perspectiva subraya la necesidad de un enfoque proactivo, inclusivo y adaptativo en la gestión de la cultura y el ambiente en el mundo laboral moderno.

2.2.22. Clima laboral

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de una organización y está estrechamente relacionado con el nivel de motivación de los colaboradores, se ha convertido en un factor crítico para el éxito y la sostenibilidad de las empresas en el siglo XXI. Este constructo multidimensional, que refleja las percepciones compartidas de los empleados sobre su entorno de trabajo, influye significativamente en la motivación, el rendimiento y el bienestar de los trabajadores, así como en los resultados globales de la organización. A diferencia de la cultura organizacional, que se refiere a los valores y creencias subyacentes, el clima laboral se centra en las percepciones más inmediatas y tangibles del ambiente de trabajo. Incluye aspectos como la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, las oportunidades de desarrollo, y las condiciones físicas y psicológicas del entorno laboral.

La importancia del clima laboral se ha acentuado en los últimos años, especialmente en el contexto de la pandemia global y la subsiguiente transformación del trabajo. Según un estudio reciente de Gallup (2023), "las organizaciones con un clima laboral positivo experimentan un 21% más de productividad, un 37% menos de absentismo y un 41% menos de defectos de calidad en comparación con aquellas con climas laborales negativos" (p. 28). Estos datos subrayan el impacto tangible que un clima laboral favorable puede tener en los indicadores clave de rendimiento organizacional.

El clima laboral positivo no solo mejora el rendimiento, sino que también actúa como un poderoso factor de atracción y retención de talento. En un mercado laboral cada vez más competitivo, donde los trabajadores valoran cada vez más los aspectos intangibles del empleo, un clima laboral saludable puede ser una ventaja competitiva crucial. Como señalan Schneider y Barbera (2022), "las empresas reconocidas por tener climas laborales excepcionales reciben un 50% más de solicitudes de empleo cualificadas y experimentan

una tasa de rotación voluntaria un 44% menor que sus competidores" (p. 156). Esta observación resalta el papel del clima laboral como un diferenciador clave en la guerra por el talento.

La medición y gestión efectiva del clima laboral requiere un enfoque sistemático y multifacético. Las organizaciones líderes están adoptando metodologías innovadoras que van más allá de las encuestas anuales tradicionales. Como observan Patterson et al. (2024), "las empresas que implementan sistemas de monitoreo continuo del clima laboral, utilizando tecnologías como el análisis de sentimientos en tiempo real y los pulsos semanales, son capaces de identificar y abordar problemas un 68% más rápido que aquellas que dependen de evaluaciones anuales" (p. 412). Esta capacidad de respuesta ágil es crucial en un entorno empresarial cada vez más dinámico y cambiante.

En el contexto del trabajo remoto y los modelos híbridos, el concepto de clima laboral ha evolucionado para abarcar nuevas dimensiones. Las organizaciones se enfrentan al desafío de mantener un clima laboral cohesivo y positivo en entornos de trabajo distribuidos. Según un informe de McKinsey & Company (2023), "el 76% de las empresas están invirtiendo en tecnologías y prácticas específicas para fomentar un clima laboral positivo en equipos remotos e híbridos, reconociendo que la conexión y el bienestar de los empleados son aún más cruciales en contextos de trabajo flexibles" (p. 45). Esta adaptación refleja la importancia continua del clima laboral, incluso en las nuevas modalidades de trabajo.

Para cultivar y mantener un clima laboral positivo en el panorama laboral actual, las organizaciones deben considerar estrategias innovadoras:

- Comunicación transparente y bidireccional: Implementar sistemas que faciliten un flujo de información abierto y honesto en todos los niveles de la organización.
- Liderazgo empático: Desarrollar líderes capaces de comprender y responder a las necesidades emocionales y profesionales de sus equipos.
- Flexibilidad y autonomía: Ofrecer a los empleados un mayor control sobre cómo, cuándo y dónde realizan su trabajo.
- Bienestar integral: Implementar programas que apoyen la salud física, mental y emocional de los empleados.

- Desarrollo profesional continuo: Proporcionar oportunidades de aprendizaje y crecimiento alineadas con las aspiraciones individuales y las necesidades organizacionales.
- Reconocimiento y apreciación: Establecer sistemas para reconocer y valorar las contribuciones de los empleados de manera regular y significativa.
- Inclusión y diversidad: Fomentar activamente un entorno donde todos los empleados se sientan valorados y respetados, independientemente de sus diferencias.
- Equilibrio trabajo-vida: Promover políticas y prácticas que permitan a los empleados mantener un equilibrio saludable entre su vida profesional y personal.
- Innovación y mejora continua: Crear espacios para que los empleados contribuyan con ideas y participen en la mejora de los procesos y prácticas organizacionales.
- Tecnología como facilitador: Utilizar herramientas tecnológicas no solo para la productividad, sino también para fortalecer la conexión y la colaboración entre los empleados.

Es fundamental reconocer que el clima laboral no es un estado estático, sino un fenómeno dinámico que requiere atención y gestión continuas. Como afirma Edmondson (2024), "el clima laboral en la era digital es un ecosistema vivo que debe ser constantemente nutrido y adaptado para responder a las cambiantes necesidades de los empleados y las demandas del mercado" (p. 78). Esta perspectiva subraya la necesidad de un enfoque proactivo y adaptativo en la gestión del clima laboral.

2.2.23. Índice de ausentismo

El índice de ausentismo laboral evalúa la constancia y la duración de las ausencias de los colaboradores en su puesto de trabajo durante un período determinado. Este indicador es esencial para comprender la asistencia y la disponibilidad del personal, ya que ayuda a cuantificar el tiempo en que los empleados no se encuentran presentes en sus funciones laborales programadas. El cálculo del índice se realiza por medio de una división del número total de horas de ausencia entre el total de horas programadas y s multiplicando el resultado por 100. Un índice de ausentismo alto puede ser indicativo de diversos problemas, como

falta de compromiso, insatisfacción laboral, o problemas de salud y bienestar de los empleados (Jiménez, 2022).

El ausentismo laboral tiene diversas causas, que van desde motivos de salud, estrés o problemas personales hasta la falta de interés en el trabajo. Además de afectar al desempeño y el desarrollo operacional de la organización, el ausentismo también puede generar costos extras ligados con la contratación temporal de personal o el pago de salarios durante el tiempo de ausencia. La implementación de estrategias para manejar y reducir el ausentismo laboral se vuelve crucial para las organizaciones, incluyendo medidas como programas de bienestar, políticas de flexibilidad laboral y fomentar un ambiente laboral positivo

El monitoreo constante del índice de ausentismo laboral permite a las empresas identificar patrones, comprender las razones detrás de las ausencias y adquirir medidas preventivas. Al abordar las causas subyacentes y fomentar un ambiente laboral saludable, las organizaciones pueden contribuir a la reducción del ausentismo, incrementar el nivel de satisfacción de los empleados y fortalecer la eficiencia operativa a largo plazo.

Aspectos del ausentismo laboral

Varios expertos conceptualizan el ausentismo laboral como la agregación de períodos en los cuales los empleados de una empresa no se encuentran en sus lugares de trabajo o, incluso estando presentes, no realizan las actividades laborales asignadas. No obstante, en algunos casos, diferenciar entre un breve descanso en la actividad laboral y el absentismo puede resultar desafiante. Durante estas ausencias, los trabajadores llevan a cabo menos horas de trabajo efectivo, impactando significativamente en la productividad de la empresa (Jiménez, 2022).

2.2.23.1. Causas del ausentismo laboral

Las raíces del absentismo laboral encuentran su origen principal en la insatisfacción profesional, presentando causas tanto justificadas como no justificadas. Entre las causas justificadas se incluyen enfermedades comunes, condiciones médicas graves, problemas de salud mental como el estrés derivado de cargas laborales intensas, así como razones de fuerza

mayor, entre otras. Por otro lado, las causas no justificadas se vinculan a problemas personales, mala gestión del estrés y, sobre todo, la falta de motivación.

La falta de motivación laboral se manifiesta cuando los trabajadores carecen de incentivos para realizar sus tareas de manera satisfactoria. Con frecuencia, elementos como el ambiente laboral, las relaciones interpersonales, la estructura del trabajo y la responsabilidad asignada al trabajador son fundamentales para generar la motivación necesaria y favorecer un desempeño satisfactorio. La presencia o ausencia de estos elementos puede incidir directamente en el nivel de satisfacción y, por ende, en la motivación de los trabajadores (Jiménez, 2022).

2.2.23.2. Consecuencias del absentismo laboral

El absentismo, sin importar su tipo, genera consecuencias directas tanto para la empresa como Para los trabajadores y el sistema de seguridad social, en el contexto empresarial, la falta de personal implica una necesidad de reorganización, resultando en un aumento de los costos. Las empresas se ven obligadas a pagar a los sustitutos o a otorgar horas extra a los empleados que cubren las ausencias, lo que puede contribuir a un entorno laboral tenso. Esto conlleva a un incremento en los gastos relacionados con la formación y los seguros sociales. La reorganización del trabajo puede resultar complicada, y la ausencia de un trabajador puede detener la producción, provocando la pérdida de clientes y, consecuentemente, la disminución de beneficios (Jiménez, 2022).

Desde la perspectiva del trabajador, el absentismo implica una reducción en el salario, desmotivación en el trabajo y posibles tensiones con los colegas a quienes se les asigna carga adicional durante las ausencias. En casos de ausencia por motivos médicos o enfermedad, puede haber una disminución en el salario debido a la reducción por baja médica. Con respecto al sistema de seguridad social, el absentismo genera gastos adicionales, saturación en los servicios y deficiencias en la atención a los pacientes, dado que la escasez de personal puede tener un impacto negativo en la calidad de la atención médica.

2.2.24. Beneficios y compensaciones competitivas

Las compensaciones competitivas se refieren a los beneficios, salarios y recompensas que una empresa ofrece a los colaboradores como parte de su estrategia de gestión de talento. Estas compensaciones están diseñadas para ser competitivas en el mercado laboral, lo que significa que la empresa busca ofrecer paquetes atractivos y justos en comparación con otras organizaciones similares en su industria y ubicación geográfica (Martín, 2024).

Las compensaciones competitivas abarcan más que el sueldo base e incorporan una variedad de elementos adicionales, como bonificaciones, incentivos, beneficios de salud, planes de retiro y tiempo libre remunerado, programas de desarrollo profesional y otros incentivos no monetarios. El objetivo principal es mejorar la atracción y retención de empleados talentosos y cualificados, así como motivarlos a desempeñarse a su máximo potencial.

Para determinar la competitividad de las compensaciones, las empresas suelen realizar estudios de mercado para evaluar la remuneración y los beneficios que ofrecen otras compañías en el mismo sector y área geográfica. Mantener compensaciones competitivas es esencial para atraer a profesionales calificados y evitar la pérdida de talento valioso. En el entorno laboral contendiente, las empresas que ofrecen paquetes de compensación atractivos tienen mayores posibilidades de mantener y estimular a su equipo, promoviendo así el éxito y el desarrollo continuo de la empresa

2.2.24.1. Características de los beneficios y compensaciones competitivas

Las características de los beneficios y compensaciones competitivas se orientan hacia la creación de un paquete atractivo y diferenciado que contribuya a atraer, retener y motivar a los empleados en un mercado laboral competitivo. Algunas de las características clave son:

- Equidad y Justicia: Los paquetes de beneficios y compensaciones deben ser percibidos como justos y equitativos por parte de los empleados. Esto implica que las recompensas estén alineadas con el desempeño, la contribución y el nivel de responsabilidad de cada empleado.
- Competitividad del Mercado: Las organizaciones deben realizar estudios de mercado para comprender las compensaciones y beneficios ofrecidos por otras empresas en la

misma industria y ubicación. Ser competitivo implica ajustar los paquetes para estar en línea con las prácticas del mercado.

- Diversidad de Beneficios: Ofrecer una variedad de beneficios que vayan más allá del salario base, como bonificaciones, incentivos, beneficios de salud, seguros, planes de jubilación, tiempo libre remunerado, desarrollo profesional, entre otros. La diversificación permite satisfacer las necesidades diversas de los empleados.
- Flexibilidad y Personalización: Proporcionar opciones y flexibilidad en los beneficios para que los empleados puedan personalizar sus paquetes según sus necesidades individuales. Esto puede incluir opciones de horario flexible, beneficios a la carta y programas de bienestar.
- Transparencia y Comunicación: Ser transparente acerca de las compensaciones y beneficios. La comunicación clara sobre los paquetes disponibles, los criterios de elegibilidad y cómo los empleados pueden acceder a ellos fomenta la confianza y la satisfacción.
- Enfoque en el Desarrollo Profesional: Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional como capacitación, programas de mentoría y planes de carrera. Los empleados valoran las organizaciones que invierten en su crecimiento y le brindan perspectivas a largo plazo.
- Adaptabilidad a las Necesidades Cambiantes: Los beneficios y compensaciones deben ser revisados y ajustados periódicamente para asegurarse de que sigan siendo relevantes y atractivos en un entorno laboral que evoluciona constantemente (Martín, 2024).

2.2.25. Reconocimientos y premios

Los reconocimientos y premios han emergido como herramientas estratégicas fundamentales en la gestión del talento humano. Más allá de ser simples gestos de apreciación, estos elementos se han convertido en poderosos catalizadores del compromiso, la motivación y el rendimiento de los empleados, contribuyendo significativamente al éxito organizacional. El reconocimiento, en su esencia, es la acción de valorar y agradecer públicamente las contribuciones, logros y comportamientos positivos de los empleados. Los premios, por su parte, son recompensas tangibles o intangibles otorgadas por desempeños

excepcionales o logros específicos. Juntos, forman un sistema integral de apreciación que puede transformar la cultura organizacional y elevar el rendimiento individual y colectivo.
La importancia de los reconocimientos y premios en la gestión del talento humano se ha acentuado en los últimos años, especialmente en el contexto de la transformación digital y los cambios en las expectativas de la fuerza laboral. Según un estudio reciente de Gallup (2023), "los empleados que reciben reconocimiento regular tienen un 56% menos de probabilidades de buscar activamente un nuevo trabajo, un 44% más de compromiso y un 33% más de innovación en comparación con aquellos que no lo reciben" (p. 42). Estos datos subrayan el impacto tangible que un sistema efectivo de reconocimientos puede tener en la retención, el compromiso y la innovación.
Los reconocimientos y premios no solo benefician a los empleados individuales, sino que también tienen un efecto cascada en toda la organización. Como señalan Bersin y Chamorro-Premuzic (2022), "las organizaciones con una cultura de reconocimiento sólida experimentan un aumento del 31% en la productividad, un 37% en la satisfacción del cliente y un 42% en la rentabilidad en comparación con aquellas sin programas de reconocimiento estructurados" (p. 189). Esta observación resalta el papel crucial de los reconocimientos y premios en la creación de un ciclo virtuoso de rendimiento y satisfacción.

Sin embargo, para que los programas de reconocimientos y premios sean efectivos, deben diseñarse e implementarse estratégicamente. No se trata simplemente de distribuir elogios o recompensas de manera indiscriminada. Como observan Groysbet al. (2024), "los programas de reconocimiento más efectivos son aquellos que están alineados con los valores y objetivos organizacionales, son oportunos, específicos y personalizados, y ofrecen una combinación equilibrada de reconocimientos formales e informales" (p. 276). Esta perspectiva subraya la importancia de un enfoque holístico y bien estructurado en la implementación de estos programas. En el contexto del trabajo remoto y los modelos híbridos, los reconocimientos y premios han adquirido nuevas dimensiones y desafíos. Las organizaciones se enfrentan a la tarea de mantener una cultura de apreciación en entornos de trabajo distribuidos. Según un informe de McKinsey & Company (2023), "el 68% de las empresas están invirtiendo en plataformas digitales de reconocimiento y sistemas de gamificación para fomentar una cultura de apreciación en equipos remotos e híbridos, reconociendo que la visibilidad y el

reconocimiento son aún más cruciales en contextos de trabajo flexibles" (p. 57). Esta adaptación refleja la importancia continua de los reconocimientos y premios, incluso en las nuevas modalidades de trabajo.

Para implementar un sistema efectivo de reconocimientos y premios en el panorama laboral actual, las organizaciones deben considerar estrategias innovadoras:

- Personalización: Adaptar los reconocimientos y premios a las preferencias individuales de los empleados, reconociendo que lo que motiva a una persona puede no ser igualmente significativo para otra.
- Frecuencia y oportunidad: Implementar sistemas que permitan reconocimientos frecuentes y oportunos, no limitándose a revisiones anuales o hitos importantes.
- Inclusividad: Asegurar que los programas de reconocimiento sean accesibles y aplicables a todos los niveles y roles dentro de la organización.
- Alineación estratégica: Vincular los reconocimientos y premios con los valores, objetivos y comportamientos deseados de la organización.
- Transparencia: Establecer criterios claros y comunicar abiertamente las razones detrás de cada reconocimiento o premio.
- Variedad: Ofrecer una gama diversa de reconocimientos y premios, desde elogios verbales hasta recompensas tangibles y oportunidades de desarrollo profesional.
- Participación de los empleados: Involucrar a los empleados en el diseño y la implementación de los programas de reconocimiento.
- Tecnología como facilitador: Utilizar plataformas digitales para facilitar el reconocimiento en tiempo real y la visibilidad de los logros en toda la organización.
- Medición y evaluación: Implementar sistemas para medir el impacto de los programas de reconocimiento en indicadores clave como el compromiso, la retención y el rendimiento.
- Cultura de apreciación: Fomentar una cultura donde el reconocimiento sea una práctica habitual en todos los niveles, no solo de arriba hacia abajo.

Es crucial reconocer que los programas de reconocimientos y premios no son soluciones universales y deben adaptarse continuamente. Como afirman Posthuma et al. (2023), "la efectividad de los programas de reconocimiento evoluciona con las cambiantes expectativas generacionales y las transformaciones en la naturaleza del trabajo, requiriendo una

reevaluación y adaptación constantes" (p. 412). Esta perspectiva subraya la necesidad de un enfoque dinámico y adaptativo en la gestión de los reconocimientos y premios.

2.2.26. Frecuencia de actualización de beneficios

La frecuencia de actualización de beneficios laborales se refiere al ritmo con el cual una organización revisa y ajusta sus programas y políticas de compensación y beneficios para sus empleados. Este procedimiento es fundamental para conversar la competitividad en el mercado laboral, ajustarse a variaciones económicas y asegurar que los beneficios proporcionados continúen siendo atractivos y adecuados para los colaboradores. La actualización de beneficios no se limita únicamente a aspectos monetarios, sino que también incluye aspectos como políticas de tiempo libre, desarrollo profesional, planes de salud y bienestar, entre otros (Flórez, Rodríguez, & Lichaá, 2019)

La dinámica y la velocidad con las que evolucionan las expectativas de los empleados y las tendencias del mercado laboral hacen que la frecuencia de actualización de beneficios sea crucial para la retención de talento y la satisfacción de los empleados. Los cambios en la economía, las regulaciones gubernamentales y las preferencias de los empleados pueden requerir ajustes frecuentes en las estrategias de beneficios. La adopción de la evaluación periódica permite a la empresa estar al corriente de las mejores prácticas del sector y responder de forma rápida a las demandas cambiantes de su equipo de trabajo.

La comunicación eficaz desempeña una función fundamental en la actualización de los beneficios laborales. Es vital que los empleados estén al tanto de cualquier modificación o mejora en los beneficios que la empresa ofrece. La transparencia en este proceso contribuye a fortalecer la confianza mutua entre la empresa y su personal, evidenciando un compromiso constante con su bienestar y satisfacción. Además, la retroalimentación de los empleados puede ser valiosa para ajustar los beneficios de manera que se alineen mejor con sus expectativas y necesidades, lo que contribuye a un entorno laboral más satisfactorio y productivo (Flórez, Rodríguez, & Lichaá, 2019).

La frecuencia de actualización de beneficios laborales es una parte fundamental en la Gestión del Talento Humano hoy en la actualidad. Mantener beneficios competitivos y relevantes requiere un enfoque proactivo y una adaptación continua para garantizar que los empleados

experimenten aprecio y estén incentivados en un entorno laboral que siempre está cambiando.

2.2.26.1. Importancia de Actualización de Beneficios

La importancia de la actualización de beneficios laborales radica en su capacidad para adaptar y optimizar las prácticas de compensación y beneficios de una organización, asegurándose de que se ajusten a las nuevas expectativas de los colaboradores y las dinámicas del mercado laboral. Aquí se presentan algunas razones clave que destacan la importancia de este proceso:

- Retención de Talentos: Actualizar regularmente los beneficios laborales es crucial para retener y atraer talento. Los trabajadores buscan empresas que brinden paquetes de beneficios competitivos y actualizados. Mantener beneficios atractivos y pertinentes ayuda retener a colaboradores clave y atraer a nuevos profesionales.
- Satisfacción y Compromiso de los Empleados: Los beneficios actualizados reflejan el compromiso de la empresa con el bienestar de su personal. Cuando los empleados perciben que sus necesidades son consideradas y que la organización aprecia su aporte, la satisfacción y la entrega laboral suelen incrementarse. Esto, a su vez tiene un efecto positivo en la productividad y el ánimo.
- Competitividad en el Mercado Laboral: En un entorno de trabajo competitivo, es crucial actualizador los beneficios para mantenerse al día con las tendencias del sector. Las empresas que ofrecen beneficios desactualizados corren el riesgo de perder talento ante organizaciones que proporcionan paquetes más atractivos y adaptados a las tendencias actuales.
- Adaptación a Cambios en las Necesidades de los Empleados; Las necesidades y perspectivas de los empleados evolucionan con el tiempo. La actualización de beneficios permite a la empresa ajustar sus ofertas para satisfacer las cambiantes demandas de una fuerza laboral diversa. Por ejemplo, la creciente importancia del balance entre el trabajo y la vida personal puede necesitar la implementación de políticas flexibles respectos a los horarios o programas de bienestar emocional.

- Cumplimiento Normativo y Legal: Las normativas y regulaciones asociadas con los beneficios laborales pueden cambiar con el tiempo. La actualización regular garantiza que la organización cumpla con los requisitos legales y normativos en constante evolución, evitando posibles problemas legales y asegurando un entorno laboral ético y conforme a la legislación.
- Mejora de la Imagen de la Empresa: Ofrecer beneficios actualizados y atractivos mejora la reputación de la empresa como una marca empleadora preferida dentro del mercado laboral. Esto no solo beneficia la reputación de la organización, sino que también atrae a profesionales talentosos que buscan un empleador que siempre tiene como objetivo brindar bienestar y desarrollo a sus empleados (Flórez, Rodríguez, & Lichaá, 2019).

2.2.27. Equilibrio entre trabajo y vida personal

El balance entre el trabajo y la vida personal es un elemento crucial para el bienestar integral de los individuos y tiene un impacto significativo tanto en el entorno laboral como en el personal. Esta armonía es crucial para reducir el agotamiento y el estrés que pueden surgir de las demandas laborales y contribuir a una vida más satisfactoria y saludable. La importancia de este equilibrio radica en su capacidad para mejorar la calidad de vida de los empleados, promover la productividad y fortalecer la conexión emocional con la organización (Rodríguez, 2023).

En primer lugar, el balance entre el trabajo y la vida personal es fundamental para la salud mental y física de los colaboradores. La capacidad de desconectar del trabajo y dedicar tiempo a actividades y relaciones fuera del entorno laboral ayuda a disminuir el estrés, prevenir el agotamiento y promover el cuidado de la salud en general. Las organizaciones que fomentan este equilibrio no solo promueven un entorno de trabajo más saludable, sino que también contribuyen al bienestar a largo plazo de cada una de las personas que formar parte de las diferentes instituciones.

Además, mantener un equilibrio adecuado entre las responsabilidades laborales y personales tiene un impacto directo en la productividad y el desempeño en el trabajo. Los empleados que pueden administrar eficientemente ambas áreas tienden a mostrar mayor enfoque, creatividad y compromiso en sus tareas laborales. La disminución del estrés y la fatiga

asociada a este equilibrio también conlleva a una mayor vitalidad y concentración en las actividades laborales, lo que mejora la eficacia y la excelencia en el trabajo realizado.

En el ámbito organizacional, el fomentar la armonía entre la vida personal y laboral también tiene beneficios tangibles. Contribuye a una mayor el mantener a los mejores talentos, dado que los colaboradores valoran a las empresas que reconocen la importancia de su vida personal. Además, fortalece la reputación de la organización como empleador de elección, atrayendo a nuevos profesionales que buscan un entorno laboral que respeta y apoya la conciliación entre el trabajo y la vida personal (Rodríguez, 2023).

Es fundamental para el bienestar individual, la productividad laboral y la realización a largo plazo de las organizaciones. Las mismas adoptan políticas y prácticas que promueven este equilibrio no solo se benefician al tener empleados más saludables y comprometidos, sino que también construyen una cultura organizacional positiva y atractiva en un entorno laboral cada vez más desafiante.

2.2.28. Acceso a programas de tiempo flexible

La adaptabilidad en el ámbito laboral se refiere a la capacidad de ajustar las condiciones y horarios de trabajo para satisfacer las necesidades tanto del empleador como del empleado. Este enfoque busca romper con las estructuras tradicionales de trabajo que imponen horarios rígidos y proporcionar opciones que posibiliten a los trabajadores armonizar de manera más eficiente sus obligaciones laboras y personales. La flexibilidad laboral puede manifestarse de diversas formas, incluyendo la opción de trabajar desde casa, horarios flexibles, jornadas comprimidas, trabajo a tiempo parcial y otras prácticas que permitan una mayor autonomía en la gestión del tiempo y las tareas laborales (Ruiz, 2018)

Una de las formas más destacadas de flexibilidad laboral es el trabajo remoto o teletrabajo. La posibilidad de realizar tareas laborales desde cualquier ubicación, ya sea la oficina, el hogar o cualquier otro lugar con acceso a internet, brinda a los empleados la libertad de ajustar su entorno laboral a sus requerimientos personales. Esto no solo favorece a un mejor balance entre la vida laboral y personal, sino que también puede incrementar la satisfacción en el trabajo y la productividad al minimizar el tiempo y el estrés relacionados con los desplazamientos cotidianos.

Otro aspecto relevante de la flexibilidad laboral es la adopción de horarios de trabajo flexibles. Permitir a los empleados adaptar sus horarios de inicio y fin de jornada, así como la posibilidad de trabajar a tiempo parcial o con jornadas comprimidas, ofrece opciones valiosas para aquellos que buscan manejar sus responsabilidades familiares, académicas u otras actividades personales. Esta estrategia no solo favorece a los trabajadores al proporcionarles mayor control sobre su tiempo, sino que también puede ayudar a conservar el talento y a crear un entorno de trabajo más inclusivo.

La flexibilidad laboral es un enfoque estratégico que reconoce la variedad de necesidades y estilos de vida de los colaboradores. Al proporcionar opciones que permiten a los trabajadores adaptar sus jornadas y entornos laborales, las organizaciones pueden mejorar la satisfacción de los empleados, promover un mejor balance entre la vida laboral y personal de los empleados, y posiblemente incrementar la eficacia y rendimiento en el entorno laboral.

2.2.28.1. Beneficios de la flexibilidad laboral.

La flexibilidad laboral puede acarrear una seria de ventajas tanto para los empleados como para las organizaciones, contribuyendo al bienestar general y al rendimiento laboral. Aquí se detallan algunos de los beneficios más destacados de adoptar prácticas flexibles en el entorno laboral:

- Equilibrio Entre el Trabajo y la Vida Personal: La flexibilidad laboral capacita a los empleados para manejar de manera más efectiva tanto sus compromisos laborables como personales. Al tener la capacidad de adaptar sus horarios o trabajar desde casa, los empleados pueden alcanzar un balance más saludable entre su vida laboral y personal, reduciendo el estrés y mejorando su calidad de vida.
- Mejora de la Satisfacción y Retención de Empleados: Proporcionar flexibilidad en el trabajo es un elemento fundamental para elevar el contento de los empleados. Los trabajadores aprecian la libertad en la gestión de su horario y la habilidad para ajustar su ambiente laboral según sus requerimientos. Este grado de satisfacción promueve una mayor fidelidad al talento, dado que los trabajadores tienden a quedarse en empresas que comprenden y respaldan sus demandas personales.

- Aumento de la Productividad: La flexibilidad laboral puede incrementar la productividad al permitir que los empleados trabajen en entornos que se ajusten mejor a sus preferencias y estilos de trabajo. La reducción de desplazamientos diarios y la eliminación de distracciones en la oficina pueden llevar a una mayor concentración y eficiencia en las tareas laborales.
- Atracción de Talentos: La flexibilidad en el trabajo se ha transformado en un criterio importante para los profesionales al elegir un empleador. Las organizaciones que ofrecen prácticas flexibles son más atractivas para nuevos talentos, lo que facilita la atracción de candidatos altamente calificados en un mercado laboral competitivo.
- Reducción de Costos Operativos: La implementación de opciones de trabajo remoto puede conducir a una disminución de los costos operativos para las organizaciones. Menos necesidades de espacio de oficina, servicios públicos y otros gastos asociados con la operación de una oficina física pueden generar ahorros significativos (Ruiz, 2018).

2.2.29. Horas extras y trabajo fuera del horario regular

Las horas extras se refieren al tiempo adicional que un empleado dedica al trabajo más allá de su horario laboral regularmente establecido. Este tiempo adicional generalmente se compensa con un pago adicional, que suele ser una tasa superior a la tarifa estándar de salario por hora. Las horas extras son comunes en situaciones en las que los empleados deben cumplir con demandas laborales adicionales, como períodos de alta carga de trabajo, proyectos urgentes o situaciones que requieren continuidad operativa. Su aplicación está sujeta a regulaciones laborales y a políticas internas de las empresas (Export, 2022).

La compensación por horas extras varía según la legislación laboral de cada país y las políticas internas de las empresas. En muchos lugares, se establece que las horas trabajadas después de una cantidad específica de tiempo diario o semanal, o en días festivos, deben ser remuneradas a una tasa superior, a menudo conocida como "tarifa de tiempo y medio" o "tarifa de horas extras". Esta tarifa adicional busca reconocer y compensar el esfuerzo adicional del empleado y, al mismo tiempo, fomentar prácticas de gestión del tiempo más efectivas.

Aunque las horas extras pueden proporcionar ingresos adicionales a los empleados, su uso excesivo o continuo también puede impactar la salud y el bienestar de los empleados, ya que puede influir en el balance entre la vida laboral y personal. Algunas empresas implementan estrategias para gestionar y limitar las horas extras, promoviendo prácticas laborales más sostenibles y adoptando enfoques como la gestión eficiente del tiempo y la carga de trabajo. En general, el tema de las horas extras es relevante tanto para la regulación laboral como para la administración de recursos humanos, ya que intenta equilibrar las necesidades operativas de las empresas con el bienestar y la compensación justa de los empleados.

El empleador reconocerá y pagará las horas suplementarias o extraordinarias a las horas trabajadas definiendo cuándo dichas horas se encuentren debidamente justificadas y vinculadas con la realización de actividades específicas llevadas a cabo fuera del horario laboral debidamente establecidas en el artículo 47 del código de trabajo, el cual menciona:

Art. 47.- De la jornada máxima. - La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario. El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo será de seis horas diarias y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes (CODIGO DEL TRABAJO, 2005).

Art. 47.1.- En casos excepcionales, previo acuerdo entre empleador y trabajador o trabajadores, y por un período no mayor a seis meses renovables por seis meses más por una sola ocasión, la jornada de trabajo referida en el artículo 47 podrá ser disminuida, previa autorización del Ministerio rector del Trabajo, hasta un límite no menor a treinta horas semanales (CODIGO DEL TRABAJO, 2005).

Respecto de los ejercicios económicos en que acordó la modificación de la jornada de trabajo, el empleador sólo podrá repartir dividendos a sus accionistas si previamente cancela a los trabajadores las horas que se redujeron mientras duró la medida.

De producirse despidos las indemnizaciones y bonificaciones, se calcularán sobre la última remuneración recibida por el trabajador antes del ajuste de la jornada; de igual manera, mientras dure la reducción, las aportaciones a la seguridad social que le corresponden al empleador serán pagadas sobre ocho horas diarias de trabajo. El Ministerio rector del

Trabajo podrá exigir que para autorizar la medida se demuestre que la misma resulte necesaria por causas de fuerza mayor o por reducción de ingresos o verificación de pérdidas. También deberá el Ministerio rector del Trabajo exigir del empleador un plan de austeridad, entre los cuales podrá incluir que los ingresos de los mandatarios administradores de la empresa se reduzcan para mantener la medida. Nota: Artículo agregado por artículo 4 de Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 720 de 28 de Marzo del 2016.

Art. 47.2.- Jornada prolongada de trabajo. - Se podrán pactar por escrito de manera excepcional, en razón de la naturaleza del trabajo y de acuerdo a la normativa que dicte el Ministerio rector del Trabajo, que se labore en jornadas que excedan las ocho horas diarias, siempre que no supere el máximo de 40 horas semanales ni de diez al día, en horarios que se podrán distribuir de manera irregular en los cinco días laborables de la semana. Las horas que excedan el límite de las cuarenta horas semanales o diez al día, se las pagará de acuerdo a lo establecido en el artículo 55 de este Código (CODIGO DEL TRABAJO, 2005).

2.2.30. Seguridad laboral y estabilidad laboral

La estabilidad laboral hace referencia a la condición en la que un trabajador mantiene su empleo durante un período prolongado sin enfrentar amenazas significativas de despido o terminación de contrato. Esta estabilidad proporciona seguridad y continuidad en el empleo, lo que beneficia tanto a los trabajadores como a las organizaciones. La estabilidad laboral es un componente esencial para la construcción de carreras sólidas y el bienestar económico de los empleados, al tiempo que contribuye al rendimiento y la cohesión organizacional (Morales, 2023).

Desde la perspectiva del empleado, la estabilidad laboral implica contar con un trabajo seguro y sostenible a lo largo del tiempo. Esto brinda tranquilidad financiera, ya que los empleados pueden planificar a largo plazo, tomar decisiones financieras importantes y construir una base sólida para sus vidas personales y familiares. La solidez laboral también puede llegar a tener un impacto en la satisfacción laboral, dado que los trabajadores aprecian la seguridad en el empleo y la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en un entorno laboral constante.

Para las empresas, la estabilidad laboral puede tener un impacto positivo en la eficacia y eficiencia. Los trabajadores que disfrutan de una sensación de seguridad en sus puestos tienden a mostrar un mayor compromiso y fidelidad, lo que puede llevar a una menor tasa de rotación de personal. Esta disminución en la rotación contribuye a la retención del talento y ahorra recursos que de otro modo se gastaría en reclutamiento y formación de nuevos empleados. Además, la estabilidad laboral puede promover un ambiente laboral positivo en que los trabajadores se sientes más alineados con la misión y los objetivos de la empresa.
No obstante, es crucial señalar que la estabilidad laboral no debe ser vista como sinónimo de estancamiento o falta de progreso profesional. Los trabajadores también buscan oportunidades para crecer y desarrollarse en sus trayectorias laborales. Por lo tanto, las empresas que combinan estabilidad en el empleo con programas de formación, ascensos internos y desarrollo profesional están en una mejor posición para atraer y retener talento, fomentando así un equilibrio saludable entre la seguridad laboral y el avance profesional.

2.2.30.1. Importancia de la seguridad laboral y estabilidad laboral

La estabilidad laboral es de suma importancia tanto para los empleados como para las organizaciones, ya que tiene impactos significativos en el bienestar personal, el desempeño en el trabajo y la salud general de una empresa. Seguidamente, se enumeran algunos elementos importantes que resaltan la importancia de la estabilidad laboral:

Bienestar y Seguridad para los Empleados

La estabilidad en el empleo proporciona a los trabajadores una sensación de seguridad y certeza en su vida profesional. La posibilidad de contar con un empleo constante proporciona estabilidad financiera y emocional, permitiendo a los trabajadores planificar sus vidas, cumplir con obligaciones financieras y construir un futuro más sólido. Esta seguridad tiene efectos positivos en el bienestar mental y emocional de los trabajadores.

Compromiso y Lealtad

Los trabajadores que experimentan estabilidad en sus empleos tienden a exhibir un mayor compromiso y fidelidad hacia la empresa. El sentimiento se seguridad laboral promueve una conexión emocional entre los empleados y la organización, lo que puede resultar en un esfuerzo adicional, mayor productividad y una actitud positiva hacia los objetivos de la empresa.

Reducción de Costos de Rotación

La fluctuación de personal implica costos importantes para las empresas, que abarcan desde la contratación y formación de nuevos empleados hasta la pérdida de conocimientos y la interrupción en la continuidad de las operaciones. La estabilidad en el empleo ayuda a mitigar estos costos al reducir la rotación de personal y conservar a empleados clave, lo que contribuye a la eficacia y constancia en el rendimiento laboral.

Clima Organizacional Positivo

La estabilidad laboral promueve la formación de un ambiente laboral positivo. Los trabajadores que se sientes seguros en sus puestos suelen experimentar menos estrés y ansiedad en el trabajo, lo que contribuye a un entorno más colaborativo y armonioso. Este aspecto, a su vez mejora las relaciones entre compañeros y fortalece la cultura organizacional.

Atracción de Talento y Reputación Empresarial

Las organizaciones que ofrecen estabilidad laboral son percibidas como empleadores atractivos. Esta reputación positiva puede atraer a profesionales talentosos que buscan no solo oportunidades de crecimiento, sino también seguridad y continuidad en sus carreras. Una fuerza laboral estable también contribuye a la construcción de una imagen positiva de la empresa en el mercado laboral (Morales, 2023).

2.2.3.1. Accidentes reportados y resueltos

Los accidentes reportados y resueltos en el ámbito laboral son situaciones que involucran lesiones, daños a la salud o incidentes en el entorno de trabajo que han sido documentados, investigados y abordados para prevenir su recurrencia. Estos eventos pueden variar en gravedad, desde situaciones menores hasta incidentes más serios que requieren atención inmediata. La correcta gestión de los accidentes reportados y resueltos es esencial para asegurar un entorno laboral seguro y para cumplir con las normativas de salud y seguridad laboral (Ballén, y otros, 2023).

En primer lugar, la notificación de accidentes es fundamental para establecer un registro preciso de los incidentes ocurridos en el lugar de trabajo. Este registro no solo satisface las exigencias legales, sino que también ofrece información crucial para detectar patrones, evaluar riesgos y aplicar medidas preventivas. Los incidentes registrados son una herramienta fundamental en la gestión anticipada de la seguridad laboral.

La resolución de accidentes implica una investigación detallada para determinar las causas subyacentes y desarrollar estrategias para evitar repeticiones. Esto implica identificar factores contribuyentes, evaluar prácticas de trabajo, revisar procedimientos y, cuando sea necesario, implementar cambios en la infraestructura o en los protocolos operativos. La resolución efectiva no solo aborda el incidente específico, sino que también ayuda a avanzar constantemente en las prácticas de seguridad.

La capacitación organizacional es fundamental en la gestión de incidentes reportados y resueltos. Las enseñanzas obtenidas de cada incidente deben integrarse en los programas de formación y en las políticas se seguridad para reforzar la cultura preventiva. La información derivada de la resolución de los accidentes también puede compartirse con los empleados para elevar la conciencia sobre los riesgos y estimular la participación activa en la promoción de un entorno laboral seguro.

La documentación, investigación y resolución efectiva no solo cumplen con obligaciones normativas, sino que también contribuyen al desarrollo de prácticas laborales más seguras y a la protección del bienestar de los trabajadores. La administración anticipada de la seguridad en el trabajo es un elemento esencial para el éxito a largo plazo de cualquier empresa.

Importancia de Reportar y Resolver Accidentes

La notificación y resolución de accidentes laborales es crucial para asegurar un entorno laboral y salvaguardar tanto a los empleados como a la organización en su totalidad. En primer lugar, la relevancia reside en la identificación y registro preciso de situaciones peligrosas o incidentes que puedan poner en riesgo la seguridad de los trabajadores. Informar sobre estos eventos proporciona a la empresa una comprensión clara de los riesgos presentes, permitiendo la implementación de medidas correctivas para prevenir futuros accidentes y promover un ambiente de trabajo más seguro (Ballén, y otros, 2023).

La resolución efectiva de accidentes no solo se trata de abordar el incidente en sí, sino de analizar las causas subyacentes y desarrollar estrategias para evitar repeticiones. Este enfoque proactivo contribuye al aprendizaje organizacional, mejorando constantemente los protocolos de seguridad y fortaleciendo la habilidad de la empresa para manejar y mitigar riesgos laborales. Además, la resolución apropiada demuestra el compromiso de la organización con la seguridad de sus empleados, lo que a su vez promueve un entorno laboral en el que los trabajadores se sienten apreciados y resguardados.

La importancia de reportar y resolver accidentes también se refleja en la mitigación de riesgos legales y financieros. Cumplir con los requisitos normativos de reporte de accidentes no solo evita sanciones legales, sino que también contribuye a la construcción de una sólida defensa en caso de disputas legales. Asimismo, la resolución proactiva puede reducir los costos asociados con compensaciones laborales, multas y gastos derivados de la rotación de personal o pérdida de productividad, protegiendo la reputación y estabilidad financiera de la empresa.

2.2.32. Tiempo de duración del empleo

El tiempo de duración del empleo hace referencia al lapso en el cual un individuo permanece bajo la contratación en una posición específica dentro de una organización. Este concepto abarca desde el momento en que un empleado es contratado hasta el momento en que termina su relación laboral con la empresa (Atanasov, 2022).

La duración del empleo puede variar significativamente, y factores como el tipo de empleo, las circunstancias del entorno laboral, las oportunidades de crecimiento y desarrollo, y las preferencias individuales, entre otros, pueden influir en este aspecto.

En términos generales, la duración del empleo puede clasificarse en diferentes categorías:

- •Empleo a Corto Plazo: Se entiendo como una condición laboral donde la duración del empleo es relativamente breve. Esto puede deberse a la naturaleza temporal del trabajo, proyectos específicos con plazos definidos o contratos a corto plazo. Algunos ejemplos incluyen empleos temporales, trabajos por proyecto o trabajadores estacionales.
- •Empleo a Largo Plazo o Permanente: Se refiere a posiciones en las que se espera que el empleado permanezca en la empresa de manera continua. Estos empleos a menudo están asociados con contratos indefinidos y ofrecen una mayor estabilidad laboral. Los empleados permanentes pueden tener la oportunidad de crecer en sus roles y asumir responsabilidades adicionales a lo largo del tiempo.
- •Empleo a Tiempo Parcial o Tiempo Completo: La duración del empleo también puede estar vinculada a la cantidad de horas laboradas por semana. Los empleos que son a jornada completa generalmente requieren una dedicación de 40 horas semanales, mientras que los empleos a tiempo parcial implican un compromiso menor de horas, lo que puede afectar la duración total del empleo.
- •Rotación de Personal: La rotación de personal se refiere al movimiento de los empleados dentro y fuera de una organización en un período especifico. Una alta rotación de personal indica que los empleados tienden a permanecer en la empresa por períodos más cortos, mientras que una baja rotación sugiere una mayor estabilidad y retención de empleados a largo plazo (Atanasov, 2022).

2.3. Conceptual

Modelo de Reclutamiento: Un conjunto de prácticas y estrategias diseñadas para atraer candidatos cualificados y adecuados para cubrir las vacantes dentro de una organización. (Dexy, 2018)

Selección del Personal: Proceso mediante el cual se eligen los candidatos más idóneos para ocupar determinados puestos dentro de una empresa, considerando sus habilidades, experiencia y competencias. (Alberto, 2018)

- ***Satisfacción Laboral***: La satisfacción laboral es el grado de bienestar que experimenta un empleado en su entorno de trabajo. Según Martínez-León et al. (2021), "refleja la percepción positiva del individuo sobre su empleo, a aspectos emocionales, cognitivos y evaluativos amplios" (p. 124).
- ***Retención Laboral:*** Estrategias y políticas implementadas para mantener a los empleados dentro de la organización y reducir la rotación de personal. (Andrea, 2019)
- ***Productividad:*** La medida de eficiencia con la que los empleados llevan a cabo sus tareas y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. (Ortiz-Campillo, 2019)
- ***Incentivos:*** Beneficios, ya sean monetarios o no, ofrecidos a los empleados para motivar un mejor rendimiento y promover la satisfacción laboral. (Madero, 2019)
- ***Adaptación al Cambio:*** La capacidad de los empleados y la organización en su conjunto para ajustarse y prosperar en entornos que experimentan cambios. (Rueda, 2018)
- ***Perfil Laboral:*** Descripción detallada de las habilidades, conocimientos, competencias y características personales necesarias para desempeñar con éxito un puesto de trabajo específico. (Honores, 2020)
- ***Entrevista Laboral:*** Un proceso de evaluación en el cual un candidato es entrevistado por representantes de la empresa para determinar su idoneidad para un puesto. (Román, 2018) Rotación Laboral: El movimiento de empleados dentro de una organización, ya sea por cambio de roles o por la salida y entrada de empleados. (Vásquez-Robles et al., 2022)
- ***Compensación Laboral****:* La compensación laboral abarca la retribución total que un empleado recibe por su trabajo. Según Bhave y Glomb (2023), "incluye salario, beneficios y reconocimientos, diseñados para atraer, retener y motivar al personal, alineando sus esfuerzos con los objetivos organizacionales" (p. 317).
- ***Feedback:*** Retroalimentación proporcionadaa los empleados sobre su desempeño, comportamiento o logros, con el objetivo de mejorar y crecer profesionalmente. (Enrique, s. f.) Vacantes: Puestos de trabajo dentro de una organización que están sin ocupar y que requieren ser cubiertos. (Nicolás, 2019)

- ***Estabilidad Operativa:*** Mantenimiento de un entorno de trabajo constante y predecible que permite a la organización llevar a cabo sus operaciones de manera eficiente. (V. V. C. Alberto, 2021)
- ***Inducción:*** Proceso de orientación y familiarización que se brinda a los nuevos empleados para que se integren de manera efectiva a la empresa (Chiruzzo, 2019).
- ***Demanda Laboral:*** La cantidad y el tipo de habilidades y competencias que las empresas buscan en el mercado laboral (Granero, 2018).
- ***Insight:*** Percepciones profundas y comprensión intuitiva sobre situaciones o problemas, a menudo utilizadas para tomar decisiones estratégicas en recursos humanos y gestión empresarial (Específicos, 2019).

2.4. Legal

Tabla 2 : *Base Legal*

Marco Legal	Descripción
CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR	**Sección octava** **Trabajo y seguridad social** **Art. 33.-** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. **Art. 34.-** El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad,

obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

Derechos de las personas y grupos de atención prioritaria

Art. 35.- Las personas adultas mayores, niñas, niños y adolescentes, mujeres embarazadas, personas con discapacidad, personas privadas de libertad y quienes adolezcan de enfermedades catastróficas o de alta complejidad, recibirán atención prioritaria y especializada en los ámbitos público y privado. La misma atención prioritaria recibirán las personas en situación de riesgo, las víctimas de violencia doméstica y sexual, maltrato infantil, desastres naturales o antropogénicos. El Estado prestará especial protección a las personas en condición de doble vulnerabilidad.

Sección primera
Adultas y adultos mayores

Art. 36.- Las personas adultas mayores recibirán atención prioritaria y especializada en los ámbitos público y privado, en especial en los campos de inclusión social y económica, y protección contra la

violencia. Se considerarán personas adultas mayores aquellas personas que hayan cumplido los sesenta y cinco años de edad.

Art. 37.- El Estado garantizará a las personas adultas mayores los siguientes derechos:

1. La atención gratuita y especializada de salud, así como el acceso gratuito a medicinas.
2. El trabajo remunerado, en función de sus capacidades, para lo cual tomará en cuenta sus limitaciones.
3. La jubilación universal.
4. Rebajas en los servicios públicos y en servicios privados de transporte y espectáculos.
5. Exenciones en el régimen tributario.
6. Exoneración del pago por costos notariales y registrales, de acuerdo con la ley.
7. El acceso a una vivienda que asegure una vida digna, con respeto a su opinión y consentimiento.

Art. 38.- El Estado establecerá políticas públicas y programas de atención a las personas adultas mayores, que tendrán en cuenta las diferencias específicas entre áreas urbanas y rurales, las inequidades de género, la etnia, la cultura y las diferencias propias de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades; asimismo, fomentará el mayor grado posible de autonomía personal y participación en la definición y ejecución de estas políticas.

En particular, el Estado tomará medidas de:

1. Atención en centros especializados que garanticen su nutrición, salud, educación y cuidado diario, en un marco de protección integral de derechos. Se crearán centros de acogida

para albergar a quienes no puedan ser atendidos por sus familiares o quienes carezcan de un lugar donde residir de forma permanente.

2. Protección especial contra cualquier tipo de explotación laboral o económica. El Estado ejecutará políticas destinadas a fomentar la participación y el trabajo de las personas adultas mayores en entidades públicas y privadas para que contribuyan con su experiencia, y desarrollará programas de capacitación laboral, en función de su vocación y sus aspiraciones.
3. Desarrollo de programas y políticas destinadas a fomentar su autonomía personal, disminuir su dependencia y conseguir su plena integración social.
4. Protección y atención contra todo tipo de violencia, maltrato, explotación sexual o de cualquier otra índole, o negligencia que provoque tales situaciones.
5. Desarrollo de programas destinados a fomentar la realización de actividades recreativas y espirituales.
6. Atención preferente en casos de desastres, conflictos armados y todo tipo de emergencias.
7. Creación de regímenes especiales para el cumplimiento de medidas privativas de libertad. En caso de condena a pena privativa de libertad, siempre que no se apliquen otras medidas alternativas, cumplirán su sentencia en centros adecuados para el efecto, y en caso de prisión preventiva se someterán a arresto domiciliario.
8. Protección, cuidado y asistencia especial cuando sufran enfermedades crónicas o degenerativas.
9. Adecuada asistencia económica y psicológica que garantice su estabilidad física y mental. La ley sancionará el abandono de las personas adultas mayores por parte de sus familiares o las

	instituciones establecidas para su protección (CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, 2008).
LEY ORGANICA DE SERVICIO PUBLICO, LOSEP	**TITULO I DEL SERVICIO PUBLICO** **CAPITULO UNICO** **PRINCIPIOS, AMBITO Y DISPOSICIONES FUNDAMENTALES** **Art. 1.- Principios.-** La presente Ley se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación. **Art. 2.- Objetivo.-** El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación. **Art. 3.- Ámbito.-** Las disposiciones de la presente ley son de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública, que comprende: Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial y Justicia Indígena, Electoral, Transparencia y Control Social, Procuraduría General del Estado y la Corte Constitucional;

Art. 2.- Objetivo.- El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

Art. 3.- Ámbito.- Las disposiciones de la presente ley son de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública, que comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial y Justicia Indígena, Electoral, Transparencia y Control Social, Procuraduría General del Estado y la Corte Constitucional;
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales;
3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado; y,
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales para la prestación de servicios públicos.

Todos los organismos previstos en el artículo 225 de la Constitución de la República y este artículo se sujetarán obligatoriamente a lo

establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales en lo atinente a remuneraciones e ingresos complementarios.

Las escalas remunerativas de las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales, se sujetarán a su real capacidad económica y no excederán los techos y pisos para cada puesto o grupo ocupacional establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, en ningún caso el piso será inferior a un salario básico unificado del trabajador privado en general.

De conformidad con lo establecido en los artículos 160, 170 y 181 numeral 3 de la Constitución de la República, los miembros activos de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional y el personal de carrera judicial se regirán en lo previsto en dichas disposiciones por sus leyes específicas y subsidiariamente por esta ley en lo que fuere aplicable. En razón de las especificidades propias de la naturaleza de sus actividades, y la implementación de regímenes particulares que su actividad implica, el Ministerio de Relaciones Laborales establecerá y regulará lo atinente a remuneraciones y supervisará y controlará la aplicación de los regímenes especiales de administración de personal establecidos en las leyes que regulan a la Función Legislativa, Magisterio, Servicio Exterior y a los miembros activos de la Comisión de Tránsito del Guayas; en lo relacionado con el personal ocasional la Función Legislativa observará lo previsto en su ley específica; los docentes del Magisterio y docentes universitarios se regularán en lo atinente a ascensos, evaluaciones y promociones por sus leyes específicas, excluyéndose de dichos procesos al personal técnico docente y administrativo que se regulará por esta ley al igual que se regulará por las disposiciones de este cuerpo normativo el personal administrativo del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración y de la Comisión de Tránsito del Guayas.

	Estarán comprendidos en el ámbito de esta ley a efecto de remuneraciones, derechos y obligaciones en lo que fuere aplicable, nepotismo y procedimientos disciplinarios en lo que fuere aplicable, las corporaciones, fundaciones, sociedades civiles o mercantiles, con o sin fines de lucro, con o sin finalidad social o pública, cuya participación en el capital o patrimonio esté compuesto por más del cincuenta por ciento por aporte de las instituciones del Estado, de los gobiernos autónomos descentralizados o de recursos públicos. Respecto de los organismos establecidos en la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación se observará lo previsto en la misma y esta ley en lo que fuere aplicable. En las empresas públicas, sus filiales, subsidiarias o unidades de negocio, se aplicará lo dispuesto en el Título IV de la Ley Orgánica de Empresas Públicas. (LEY ORGANICA DE SERVICIO PUBLICO, 2010).
REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DEL SERVICIO PUBLICO	Que, el **artículo 227** de la Constitución de la República del Ecuador dispone que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación; Que, el **artículo 228** de la Constitución de la República del Ecuador determina que el ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción;

Que, el **artículo 233** de la Constitución de la República del Ecuador señala que no existirá servidora ni servidor público exento de responsabilidades por los actos u omisiones realizados en el ejercicio de sus funciones;

Que, **el artículo 314** de la Constitución de la República del Ecuador señala que los servicios que brinde el Estado deben responder a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad;

Que, el numeral 5 del artículo 147 de la Constitución de la República del Ecuador establece que corresponde al Presidente de la República dirigir la administración pública en forma desconcentrada y expedir los decretos necesarios para su organización, regulación y control;
Que, en el Registro Oficial Suplemento Segundo No. 294 de 6 de octubre de 2010, se promulgó la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP);

Que, es necesario expedir una reglamentación clara y específica sobre la carrera administrativa, la administración del talento humano, el sistema de remuneraciones e ingresos complementarios, y la gestión y desarrollo institucional que mantendrán las instituciones, entidades, organismos y personas jurídicas comprendidas en el ámbito de aplicación de la Ley Orgánica del Servicio Público; y,

Que, es necesario expedir la norma reglamentaria que permita una adecuada aplicación de los principios constitucionales y legales.

En ejercicio de las facultades previstas en el numeral 13 del artículo 147 de la Constitución de la República

	CAPITULO I
EL REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DEL SERVICIO PUBLICO TITULO I REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DEL SERVICIO PUBLICO - DEL SERVICIO PUBLICO	**Art. 1.- Ámbito.-** Las disposiciones del presente Reglamento General son de aplicación obligatoria en todas las instituciones, entidades y organismos establecidos en el artículo 3 de la LOSEP en lo atinente al talento humano, remuneraciones e ingresos complementarios. (REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DEL SERVICIO PUBLICO, 2011).
REPÚBLICA DEL ECUADOR MINISTERIO DEL TRABAJO ACUERDO MINISTERIAL Nro. MDT-2022-180	**Que, el número 1 del artículo 154** de la Constitución de la República determina: "A las ministras y ministros de Estado, además de las atribuciones establecidas en la ley, les corresponde: 1. Ejercer la rectoría de las políticas públicas del área a su cargo y expedir los acuerdos y resoluciones administrativas que requiera su gestión."; **Que, el artículo 226** de la Constitución de la República del Ecuador establece: "Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley (…)";

Que, el artículo 228 de la Constitución de la República del Ecuador determina: "El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley (…)";

Que, el segundo inciso del artículo 229 de la Constitución de la República establece: "Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores";

Que, el segundo inciso del artículo 65 de la Ley Orgánica del Servicio Público dispone: "El ingreso a un puesto público se realizará bajo los preceptos de justicia, transparencia y sin discriminación alguna (…)";

Que, la letra i) del artículo 52 de la Ley Orgánica del Servicio Público establece: "Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades: i) Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio del Trabajo, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de 2 de 35 Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional";

Que, el artículo 54 de la Ley Orgánica del Servicio Público establece que: "El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño."

Que, el artículo 65 de la Ley Orgánica del Servicio Público, en sus incisos segundo y tercero, determinan que "El ingreso a un puesto público se realizará bajo los preceptos de justicia, transparencia y sin discriminación alguna (…)" y que, "La calificación en los concursos de méritos y oposición debe hacerse con parámetros objetivos, y en ningún caso, las autoridades nominadoras podrán intervenir de manera directa, subjetiva o hacer uso de mecanismos discrecionales. Este tipo de irregularidades invalidarán los procesos de selección de personal.";

Que, el artículo 68 de la Ley Orgánica del Servicio Público señala: "Los ascensos se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en el que se evaluará primordialmente la eficiencia de las servidoras y los servidores y, complementariamente, los años de servicio (…)";

Que, Ley Orgánica para la Planificación Integral de la Circunscripción Territorial Amazónica que en la letra e) del artículo 3 determina que se deberá otorgar acciones afirmativas a los residentes para tener derecho al acceso preferente;

Que, el artículo 48 de la Ley Orgánica de Desarrollo Fronterizo, dispone: "Las vacantes para servidoras y servidores públicos de las funciones del Estado en las zonas materia de esta ley y en los diferentes niveles de gobierno, deberán ser cubiertas en forma preferente por personas residentes en estos cantones, para lo cual, en los concursos de oposición y mérito respectivos se establecerá una mayor precisión de los perfiles curriculares y competenciales de los candidatos en función de las características de la zona y además se otorgarán puntos adicionales por residencia en el territorio."

Que, el Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público en los artículos 176 al 185 determina los lineamientos generales en los cuales se deberá desarrollar el subsistema de selección de personal;

Que, mediante Decreto Ejecutivo Nro. 14 de 24 de mayo de 2021, el Presidente Constitucional de la República del Ecuador, señor Guillermo Lasso Mendoza, designó al arquitecto Patricio Donoso Chiriboga como Ministro del Trabajo; 3 de 35

Que, mediante Decreto Ejecutivo Nro. 123 de 16 de julio de 2021, en su Disposición Transitoria Primera, el Presidente Constitucional de la República del Ecuador dispone que, a partir de la fecha de suscripción del referido Decreto, el Ministerio del Trabajo inicie un proceso de depuración y actualización de la normativa secundaria aplicable al sector público, en el ámbito de su competencia;

Que, el Ministerio del Trabajo, mediante Acuerdo Nro. MDT-2019-022 publicado en el Suplemento del Registro Oficial Nro. 437 de 27 de febrero de 2019, expidió la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal; Que, es necesario actualizar la normativa que rige el sector público relativa a concursos de méritos y oposición con el fin de dar cumplimiento con lo señalado por la Secretaría General de la Administración Pública y Gabinete de la Presidencia de la República del Ecuador, mediante Oficio Nro. PRSGAGPR-2022-0009-O de 31 de mayo de 2022, que en su parte medular establece: "(…) Al respecto, una vez analizado el requerimiento efectuando (Sic) por su cartera de Estado, la Presidencia de la República considera viable dejar insubsistente, desde la presente fecha, el Oficio Circular Nro. PR-SGPR-2018-6987-O de 04 de septiembre de 2018 .

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el numeral 1 del artículo 154 de la República del Ecuador; la letra a) del artículo 51 de la Ley Orgánica del Servicio Público; y, el artículo 178 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público;

ACUERDA:

EXPEDIR LA (NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL, 2019)

CODIGO DEL TRABAJO

TITULO PRELIMINAR

DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

Art. 1.- Ámbito de este Código.- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

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

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación. - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

	Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos. - Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario. **Art. 5.-** Protección judicial y administrativa. - Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos. **Art. 6.-** Leyes supletorias. - En todo lo que no estuviere expresamente previsto en este Código, se aplicarán las disposiciones del Código Civil y el Código Orgánico General de Procesos. **Art. 7.-** Aplicación favorable al trabajador. - En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, los funcionarios judiciales y administrativos las aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores (CODIGO DEL TRABAJO, 2005).
ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT)	"**Artículo 3.-**Todo Miembro deberá determinar, mediante un sistema de licencias o autorizaciones, las condiciones por las que se rige el funcionamiento de las agencias de empleo privadas salvo cuando dichas condiciones estén determinadas de otra forma por la legislación y la práctica nacionales" (OIT, 1997). "Párrafo 5 Las agencias de empleo privadas y la autoridad competente deberían adoptar medidas para promover la utilización de métodos apropiados de selección de personal" (OIT, 1997).

	Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111): "**Artículo 2** Todo Miembro para el cual este Convenio se halle en vigor se obliga a formular y llevar a cabo una política nacional que promueva, por métodos adecuados a las condiciones y a la práctica nacionales, la igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y ocupación, con objeto de eliminar cualquier discriminación a este respecto" (OIT, 1958). Recomendación sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111): "Párrafo 2 Todo Miembro debería formular una política nacional encaminada a impedir la discriminación en materia de empleo y de ocupación. Esta política debería ser aplicada mediante medidas legislativas, contratos colectivos entre las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores u otros métodos compatibles con las condiciones y las prácticas nacionales" (OIT, 1958).

Nota: *Información Extraída de Constitución de la Republica del Ecuador, Ley orgánica de Servicio Público, LOSEP, Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, República del Ecuador Ministerio de Trabajo, Código de Trabajo, Organización Internacional del Trabajo(OIT.*

Elaborado por*: Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

2.5. Georreferencial

La investigación se realizó en Quito, Ecuador.

Ubicación: Edificio Amazonas Parc, Avenida Río Amazonas E4-387, Quito 170522, Provincia de Pichincha.

Coordenadas geográficas: Latitud: 0°10'43.3" Sur Longitud: 78°29'09.1" Oeste Elevación: 2,850 metros sobre el nivel del mar Sector: Distrito financiero y comercial del norte de Quito.

Ilustración 1 : *Ubicación Google Earth.*



Nota: *Extraído de Google Earth.*
Elaborado por*: Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Ilustración 2 : *Ubicación Google Maps.*



Nota: *Extraído de Google Maps.*
Elaborado por*: Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

CAPITULO III.
METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Investigación

3.1.1. Investigación de campo no Experimental

En la presente investigación se empleó la investigación de campo no experimental puesto que es un enfoque metodológico, este tipo de investigación se caracteriza por estudiar fenómenos en su contexto natural sin manipular las variables independientes. Los investigadores observan y analizan las situaciones tal como ocurren, sin intervenir directamente en ellas.

Una de las ventajas principales de este método es su alta validez ecológica. Como señala Martínez-García (2021), "la investigación de campo no experimental permite capturar la complejidad de los fenómenos sociales en su entorno real, proporcionando una comprensión más profunda y contextualizada de los mismos" (p. 87). Es particularmente útil en estudios descriptivos y correlacionales, donde el objetivo es entender las relaciones entre variables en situaciones cotidianas.

Este tipo de investigación permitió conocer la situación actual de la empresa Golden Companies, por medio de la observación, la indagación y las interacciones directas que se tubo con la Sra. Valeria Silva jefa del departamento de talento humano en reuniones tanto presenciales como virtuales, en cuanto a cómo se realiza el proceso de reclutamiento y como esto incide en la permanencia de los colaboradores dentro de la misma, proporcionándonos información de cómo se llevan a cabo los procesos, logrando obtener un panorama más amplio y claro para permitirnos proponer el modelo más idóneo con el fin de mejorar los factores que están influyendo en la retención de los colaboradores.

3.1.2. Investigación Explicativa

Se ha considerado importante la investigación explicativa puesto que este tipo de investigación va más allá de la mera descripción de los hechos, adentrándose en la explicación de las razones por las cuales ocurren ciertos eventos o fenómenos.

Una de las características clave de la investigación explicativa es su capacidad para generar teorías y modelos. Según Creswell y Creswell (2023), "los estudios explicativos son fundamentales para el avance del conocimiento científico, ya que proporcionan las bases para la predicción" (p. 142). Esto hace que la investigación explicativa sea particularmente valiosa.

Este tipo de investigación permitió conocer por que el proceso de reclutamiento y selección aplicado por la empresa Golden Companies no está siendo exitoso en su totalidad y como está afectando a los índices de retención. Esto podría traducirse a mejoras concretas en las prácticas de recursos humanos, desde la redefinición de los criterios de selección hasta la implementación de programas de onboarding más efectivos. Los resultados permiten hacer proyecciones informadas sobre cómo los cambios en las prácticas de reclutamiento podrían impactar en la retención futura.

3.1.3. Investigación Procedimental

La investigación procedimental, también conocida como investigación metodológica, se enfoca en el desarrollo, validación y evaluación de métodos y técnicas de investigación. Este tipo de investigación es fundamental para el avance de la ciencia, ya que proporciona las herramientas y procedimientos necesarios para llevar a cabo investigaciones en diversos campos. Según López-Fernández y Molina-Azorín (2021), "la investigación procedimental juega un papel crucial en la mejora continua de la calidad y rigor de la investigación científica, al proporcionar métodos más eficientes y precisos para la recolección y análisis de datos" (p. 245).

La investigación procedimental es aplicada en este proyecto puesto que nos permite identificar los conflictos o inconvenientes que presentan en la implementación de sus procesos de reclutamiento y selección y como estos están incidiendo en la retención de los

colaboradores, brindándonos así las bases para proponer el modelo más idóneo que seguirá un orden sistematizado de pasos gracias a la obtención de información proporcionada por el departamento de Talento Humano, Directivos y Colaboradores (nivel operativo) de la empresa Golden Companies.

3.2. Enfoque de la investigación

3.2.1. Enfoque cualitativo.

En la presente investigación se aplicó en el foque cualitativo puesto que nos centramos en comprender las experiencias, percepciones y motivaciones de los colaboradores (nivel operativo), directivos y el departamento de Talento Humano de la empresa Golden Companies. Este método permite explorar en profundidad la complejidad de las interacciones humanas en el contexto laboral.

Como argumenta Silverman (2023), "el análisis cualitativo permite descubrir categorías y relaciones que pueden no ser evidentes a primera vista" (p. 112). Esto es fundamental para desarrollar teorías fundamentadas en la realidad organizacional específica. Braun y Clarke (2022) destacan que "la investigación cualitativa ofrece una rica descripción contextual que es esencial para comprender la complejidad de los fenómenos organizacionales" (p. 89). Esta profundidad de análisis es invaluable para diseñar estrategias de retención de personal efectivas y personalizadas.

El momento cualitativo de la investigación que nos permitieron conocer la situación actual de la empresa se dio a través de observaciones, indagaciones y entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas las mismas después de la aplicación a 6 personas, 2 del área Directiva, 1 de Talento Humano y 3 Colaboradores(nivel operativo) mismos que fueron los mejores puntuados en la evaluación de desempeño realizada por el departamento de talento humano 6 meses atrás, dándonos paso a explorar a profundidad las percepciones, experiencias y desafíos enfrentados en los procesos de reclutamiento y selección aplicados por la empresa Golden Companies y como esto influyen en la retención de los colaboradores.

3.2.2. Enfoque Cuantitativo

El enfoque cuantitativo es un análisis de datos numéricos para identificar patrones, tendencias y relaciones estadísticamente significativas. Este método nos permitió obtener una visión amplia variables estudiadas, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia cuantificable.

Según Babbie (2022), "la investigación cuantitativa enfatiza mediciones objetivas y el análisis estadístico de datos recolectados a través de encuestas" (p. 78). Esto nos permitió tener un análisis de la tasa de rotación, tiempos de contratación, beneficios ofrecidos, equilibrio de trabajo y vida personal y como satisfacción laboral y permanencia en la empresa. La fortaleza del enfoque cuantitativo radica en su capacidad para manejar grandes volúmenes de datos. Como señala Creswell y Creswell (2023), "los métodos cuantitativos permiten examinar relaciones entre variables con precisión, lo que es crucial para probar teorías" (p. 145).

Se implemento el método cuantitativo a través de encuestas semiestructuradas, las mismas que fueron aplicadas a 35 colaboradores de la empresa Golden Companies, 12 Directivos, 23 Colaboradores (nivel operativo). Estas encuestas incluyeron preguntas de opción múltiple basadas en la escala de calificación de Likert de “Acuerdo”, las cuales nos dieron una percepción más amplia de cómo se llevan a cabo los procesos de reclutamiento y selección en la empresa y de los factores que influyen en la retención.

3.3. Métodos de Investigación

3.3.1. Método Deductivo

El método deductivo se distingue por avanzar desde lo universal hacia lo particular, partiendo de una idea abstracta (teoría o conceptos) o un principio general hacia la experiencia concreta (pensamientos, vivencias y opiniones). Este método parte de premisas generales y emplea la lógica deductiva para alcanzar conclusiones específicas. (Urzola, 2020).

Se utilizó este método debido a que se inició examinando el modelo de reclutamiento y selección desde una perspectiva general, lo que nos permitió conocer a profundidad los indicadores que están afectando a la retención de los colaboradores en la empresa Golden Companies, Permitiendo así comprobar si las predicciones derivadas de los modelos aplicados se están llevando a cabo de manera correcta y si se están cumpliendo con los objetivos de los mismos.

3.3.2. Método Inductivo

El método inductivo se caracteriza por ir de lo particular a lo general, es decir por su movimiento desde la experiencia concreta hacia la formulación de ideas abstractas, es así como a partir de este método se buscó descubrir patrones y conexiones significativas que ofrezcan una comprensión más profunda y aplicable de los fenómenos observados en la realidad concreta, se extraen principios generales y conceptos fundamentales a partir de la observación y comprensión profunda de las vivencias cotidianas, permitiendo un comprensión más enriquecedora y contextualizada de los fenómenos estudiados (Urzola, 2020).

Este método fue utilizado en la investigación debido a que buscamos generalizar a partir de observaciones específicas para así formular una teoría general de los inconvenientes que se presentan dentro de la empresa Golden Companies, después de realizar reuniones tanto presenciales como virtuales, entrevistas y encuestas se puede evidenciar cuales son los procesos que no se están manejando de manera correcta dentro de la misma lo cual está siendo un problema en cuanto a la retención de los colaboradores.

3.3.3. Método Analítico

El método analítico se caracteriza por su enfoque desglosado y detallado en la investigación. Partiendo de la descomposición de un suceso o problema en componente más simples, este método busca comprender la totalidad a través del análisis minucioso de sus partes constituyentes. Implica desentrañar las complejidades de un tema para examinar sus

componentes de manera individual y, posteriormente, sintetizar estos hallazgos para obtener una compresión integral (Falcón & Ramos Serpa, 2021).

Este método es utilizado en la presente investigación ya que nos permitió identificar de manera clara el problema que se está dando en la empresa Golden Companies al no contar con un proceso de reclutamiento y selección bien establecido, ajustándose a los lineamientos de los puestos. Esto nos permitió entender cada indicador que está afectando a la retención de los colaboradores, para dar como resultado final una propuesta de modelo de reclutamiento que se ajuste a las necesidades de la empresa.

3.3.4. Método Sintético

El método sintético es un proceso lógico de razonamiento que se centra en la reconstrucción de un todo a partir de sus elementos constitutivos. Este enfoque metodológico busca integrar diversos componentes dispersos de un fenómeno para comprenderlo en su totalidad, estableciendo relaciones y conexiones entre las partes previamente analizadas. También permite al investigador combinar diferentes conceptos, teorías o hallazgos para crear una nueva unidad de conocimiento. Según Martínez-López et al. (2020), "el método sintético es fundamental en la investigación científica para la construcción de modelos teóricos que expliquen indicadores complejos" (p. 87).

Durante la presente investigación se aplicó el método sintético para integrar los hallazgos cuantitativos y cualitativos extraídos lo que nos permitió que nuestra investigación sea más matizada, es importante tener en cuenta que este método nos brindó la oportunidad de concretar los resultados obtenidos tanto de la entrevista como de la encuesta aplicada a los ores de la empresa Golden Companies permitiendo construir argumentos más sólidos acerca de la investigación realizada en cuento a los procesos de reclutamiento y selección.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos

3.4.1. Encuestas

Las encuestas son una herramienta fundamental en la investigación que permiten recopilar datos cuantitativos de la población de estudio. Su versatilidad y eficiencia las convierten en un método preferido para obtener información sobre opiniones, actitudes y comportamientos. Según Revilla y Ochoa (2023), "las encuestas en línea han revolucionado la recolección de datos, ofreciendo mayor alcance y reduciendo costos, aunque presentan desafíos en términos de representatividad" (p. 78). Esta transformación ha ampliado las posibilidades de investigación, permitiendo acceder a poblaciones geográficamente dispersas.

La construcción de cuestionarios efectivos es crucial para el éxito de una encuesta. Krosnick y Presser (2021) enfatizan que "la formulación cuidadosa de las preguntas y la estructura del cuestionario son esenciales para minimizar el sesgo y maximizar la validez de las respuestas" (p. 123). A pesar de estos retos, las encuestas siguen siendo una herramienta poderosa. Como argumentan Tourangeau y Yan (2022), "las encuestas bien diseñadas y ejecutadas proporcionan datos invaluables para la toma de decisiones en políticas públicas, estrategias de negocio y avances científicos" (p. 289). Su capacidad para generar datos cuantificables y comparables las mantiene como un pilar de la investigación empírica.

Las encuestas fueron aplicadas a los 35 colaboradores de la empresa Golden Companies con dos formatos de cuestionarios de preguntas cerradas, mismas que se evidencias en el para Anexo 6 los Directivos y en el Anexo 11 la de los Colaboradores las encuestas incluyen preguntas de opción múltiple basada en las Escala de calificación de Likert de "Acuerdo", esta herramienta nos permitió medir percepciones, actitud y comportamiento de los encuestados sobre el tema de reclutamiento y selección y la retención para posteriormente lograr segmentar la información según los diversos criterios recolectados y utilizando técnicas estadísticas interpretar los datos.

3.4.1.1. Objetivo de los cuestionarios aplicados a los Colaboradores

Se evidencia en el ***Anexo 11*** el formulario de encuesta, que tiene como objetivo recopilar datos sobre la experiencia y percepción de los colaboradores (nivel operativo) en el proceso de reclutamiento y selección en Golden Companies. Incluye preguntas de opción múltiple basada en las escalas de calificación de Likert.

3.4.1.2. Objetivo de los cuestionarios aplicados a los Directivos

Se evidencia en el ***Anexo 6*** el formulario de encuesta, que tiene como objetivo recopilar datos sobre la experiencia y percepción del personal Directivo en el proceso de reclutamiento y selección en Golden Companies. Incluye preguntas de opción múltiple basada en las escalas de calificación de Likert.

3.4.2. Entrevistas

Las entrevistas son un método cualitativo esencial en la investigación, permitiendo una exploración profunda de experiencias, percepciones y significados que los individuos atribuyen a diversos fenómenos. Su naturaleza interactiva facilita la obtención de datos ricos y contextualizados. En los últimos años, la práctica de las entrevistas ha experimentado una transformación significativa. Según Hanna y Mwale (2022), "la adopción de tecnologías de videoconferencia ha ampliado el alcance geográfico de las entrevistas, permitiendo interacciones más diversas y globales, aunque introduce nuevos desafíos en la construcción de rapport" (p. 56). Esta evolución ha redefinido las posibilidades de recolección de datos cualitativos.

La preparación y ejecución de entrevistas efectivas requieren habilidades específicas. Como señalan Brinkmann y Kvale (2021), "la capacidad del entrevistador para escuchar activamente, adaptar preguntas y profundizar en temas emergentes es crucial para la calidad de los datos obtenidos" (p. 178). Esto subraya la importancia de la formación y práctica en técnicas de entrevista.

En el presente proyecto se aplicaron entrevistas semiestructuradas mismas que se puede evidenciar en el ***Anexo 3,4,5*** mismas que fueron aplicadas a 6 colaboradores de la empresa Golden Companies entre los cuales se encuentran 2 Directivos, 3 Colaboradores (nivel operativo) y 1 persona del departamento de Talento Humano, después de realizar un guion de entrevista con el fin de cubrir todos los temas que son relevantes se aplicó la entrevista en la empresa de manera presencial de tal manera que nos permitió extraer conclusiones significativas las mismas que nos ayudaron a responder a los objetivos de nuestro proyecto.

3.4.2.1. Objetivo de las entrevistas aplicadas a los Directivos

Se evidencia en el ***Anexo 3*** el formato de la entrevista aplicada, donde el objetivo de la entrevista aplicada a talento humano es obtener información cualitativa detallada del nivel directivo de la empresa Golden Companies, en relación con el proyecto de integración curricular titulado "Reclutamiento y Selección para la Retención del Personal en la Empresa Golden Companies, ubicada en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, Año 2024". Se busca recopilar datos relevantes que contribuyan al diseño y desarrollo efectivo del modelo de reclutamiento y selección, enfocándose en mejorar la retención del personal en la organización. Además, se pretende conocer cómo funcionan actualmente los procesos de reclutamiento, selección y retención del personal en Golden Companies, con el fin de identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización.

3.4.2.2. Objetivo de las entrevistas aplicadas a Talento Humano

Se evidencia en el ***Anexo 4*** el formato de la entrevista aplicada, que tiene como objetivo: obtener información cualitativa detallada del departamento de talento humano de Golden Companies, en relación con el proyecto de integración curricular titulado "Reclutamiento y Selección para la Retención del Personal en la Empresa Golden Companies, ubicada en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, Año 2024". Se busca recopilar datos relevantes que contribuyan al diseño y desarrollo efectivo del modelo de reclutamiento y selección, enfocándose en mejorar la retención del personal en la organización. Además, se pretende conocer cómo funcionan actualmente los procesos de reclutamiento, selección y retención

del personal en Golden Companies, con el fin de identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización

3.4.2.3. Objetivo de las encuestas aplicadas a los Colaboradores

Se evidencia en el ***Anexo 5*** el formulario de la entrevista aplicada, que tiene como objetivo: obtener información cuantcuan detallada de los colaboradores (nivel operativo) de Golden Companies, en relación con el proyecto de integración curricular titulado "Reclutamiento y Selección para la Retención del Personal en la Empresa Golden Companies, ubicada en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, Año 2024". Se busca recopilar datos relevantes que contribuyan al diseño y desarrollo efectivo del modelo de reclutamiento y selección, enfocándose en mejorar la retención del personal en la organización. Además, se pretende conocer cómo funcionan actualmente los procesos de reclutamiento, selección y retención del personal en Golden Companies, con el fin de identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización

3.5. Universo, Población y Muestra

La población total para el presente estudio está conformada por 35 miembros, entre ellos Directivos, Talento Humano y Colaboradores lo que equivale al 100% de la población de la empresa Golden Companies.

3.5.1. Muestra censal

Esta técnica de muestreo permite seleccionar la totalidad de la población que es objetivo para el estudio. En este caso, no se realiza un proceso de muestreo propiamente dicho, ya que se incluye a todos los elementos de la población en la investigación. Esta estrategia se utiliza generalmente cuando la población es relativamente pequeña o cuando es crucial obtener información de cada miembro para lograr los objetivos del estudio.
La muestra censal proporciona datos completos sobre la población de interés. Sin embargo, puede ser costosa y demandar mucho tiempo, especialmente en poblaciones grandes. Según

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), "cuando la población es pequeña y accesible, es recomendable trabajar con toda ella" (p. 196). Esto respalda el uso de la muestra censal en contextos donde es factible y beneficioso estudiar a toda la población.

En el presente proyecto se llevó a cabo un muestreo censal puesto que se aplicó en toda la empresa Golden Companies la misma que tiene 35 colaboradores entre Directivos, Nivel Operativo y Talento Humano. Esto nos permitió acceder a toda la población para recolectar información. Al incluir a todos los colaboradores en las encuestas realizadas, aseguramos una perspectiva integral y garantizamos que todos los datos relevantes sean considerados, lo cual es fundamental para obtener una visión precisa de la situación actual. Esto asegura la validez y la aplicabilidad de nuestros hallazgos.

3.5.2. Informantes Clave

Los informantes clave son individuos que poseen conocimientos especializados, experiencia única o una posición privilegiada en relación con el tema de investigación. Estos participantes pueden proporcionar información profunda y detallada que sería difícil de obtener de otras fuentes. Se basa en su capacidad para ofrecer insights valiosos sobre el fenómeno estudiado. Pueden ser líderes comunitarios, expertos en un campo específico, o personas con una larga trayectoria en una organización o contexto particular.

Yin (2020) destaca que "los informantes clave son fundamentales en la investigación cualitativa, ya que pueden proporcionar perspectivas únicas y acceso a información que de otro modo sería inaccesible" (p. 113).

Para comprender a fondo los procesos de Golden Companies, fue crucial seleccionar informantes clave cuyas experiencias, conocimientos y roles dentro de la organización pudieran ofrecer una perspectiva integral. Esta selección se llevó a cabo después de revisar los resultados de una evaluación de desempeño realizada seis meses atrás por el departamento de Talento Humano, la cual evaluó a todos los colaboradores de la empresa. Basándonos en estos resultados, identificamos y elegimos a 2 directivos, 3 colaboradores y un miembro del departamento de Talento Humano para participar en entrevistas semiestructuradas. Lo que nos permitió obtener una visión multifacética de los procesos

internos, desde la perspectiva de liderazgo hasta las experiencias cotidianas de los colaboradores.

Durante las entrevistas, se exploraron temas relacionados con la satisfacción en los procesos de reclutamiento, la gestión del talento y la cultura organizacional. Los informantes clave proporcionaron información detallada y perspicaz que complementó significativamente los datos cualitativos recopilados en otras etapas del proyecto.

3.5.3. Criterio de inclusión

Los criterios de inclusión son las características específicas que deben cumplir los participantes potenciales para ser considerados parte del estudio. Estos criterios definen la población objetivo y aseguran que los participantes sean apropiados para los objetivos de la investigación, deben ser claros, precisos y coherentes con el propósito del estudio. Pueden incluir factores como edad, género, condición de salud, ubicación geográfica, o cualquier otra característica relevante para la investigación.

Creswell y Creswell (2023) señalan que "los criterios de inclusión ayudan a definir la población de estudio y aseguran que los participantes puedan proporcionar datos relevantes para las preguntas de investigación" (p. 185).

En la investigación se llevó a cabo los siguientes criterios de inclusión los mismos que fueron analizados en conjunto con el departamento de Talento Humano de la empresa.

- Colaboradores que tengan máximo un año trabajando en la empresa Golden Companies.
- Que tengan las mejores notas en las últimas evaluaciones de desempeño aplicadas por el departamento de Talento Humano en los últimos 6 meses.
- Edad mínima 20 años.
- Que trabajen tiempo completo en la empresa.
- Que sean de distintos departamentos, niveles jerárquicos.
- Que sean parte de la nómina de la empresa.

Los colaboradores que cumplían con todos estos criterios fueron cuidadosamente seleccionados para participar en entrevistas semiestructuradas. Durante este proceso, se les

informó claramente sobre el propósito y los objetivos de las entrevistas, garantizando así una comprensión mutua y una participación informada en la investigación.

3.5.4. Criterio de Exclusión

Los criterios de exclusión son características que impiden que ciertos individuos participen en un estudio, aunque cumplan con los criterios de inclusión. Estos criterios se establecen para eliminar factores que podrían interferir con la interpretación de los resultados o introducir sesgos en la investigación, ayudan a garantizar que los participantes no tengan características que puedan confundir los resultados o comprometer la seguridad del estudio. Deben ser definidos con la misma claridad y precisión que los criterios de inclusión.

Babbie (2022) afirma que "los criterios de exclusión son tan importantes como los de inclusión para asegurar la validez interna del estudio y la aplicabilidad de los resultados" (p. 201).

La investigación se llevó a cabo con los siguientes criterios de exclusión, mencionados a continuación, los mismos que fueron examinados en conjunto con el departamento de Talento Humano de la empresa Golden Companies.

- Colaboradores que se encuentren en periodo de prueba.
- Colaboradores que se encuentren en periodo de preaviso
- Colaboradores que no tengan un año mínimo laborando en la empresa.
- Internos o Pasantes.
- Menores de 20 años

Estos criterios de exclusión contribuyen significativamente a mejorar la validez y fiabilidad de los datos recopilados. Al asegurarnos de que los participantes cumplan con estos criterios, podemos garantizar la precisión de la información recolectada y reducir la posibilidad de errores. Además, nos permite optimizar recursos y tiempo durante la realización de encuestas y entrevistas.

3.6. Procesamiento de la Información

Para el tratamiento o tabulación de los datos obtenidos en la encuesta se utilizó google forms, excel y para el tratamiento de los datos obtenidos en la entrevista, el análisis de contenido mediante la tabulación de los mismos.

CAPITULO IV.
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados

Posterior a la recopilación de información a través de la aplicación de los instrumentos de recolección, es esencial presentar los datos cualitativos y cuantitativos obtenidos en el estudio. Estos datos son la base para llevar a cabo los análisis e interpretaciones pertinentes que se detallan en este capítulo.

4.1.1. Entrevista

La ***tabla 3*** presenta las preguntas y respuesta de la entrevista aplicada a 3 Colaboradores (Nivel Operativo) de la empresa Golden Companies, cada pregunta cuenta con su respectivo análisis.

Tabla 3 : *Entrevista a Colaboradores.*

ENTREVISTA A COLABORADORES	
Pregunta 1	**¿Cómo percibe la claridad y precisión de la información proporcionada sobre las competencias requeridas para su puesto?**
Respuesta Colaborador 1	La información fue bastante clara en general, pero sentí que podría haber detalles adicionales sobre las expectativas diarias. La descripción del puesto cubría lo básico, pero no profundiza en algunas competencias específicas que se usan en el día a día.
Análisis	La descripción del puesto carece de detalles sobre competencias específicas diarias. Golden Companies debe mejorar sus perfiles,

	incluyendo habilidades técnicas concretas para evitar malentendidos y mejorar la satisfacción laboral.
Respuesta Colaborador 2	La información proporcionada fue útil, pero me hubiera beneficiado de ejemplos más específicos sobre las habilidades requeridas en el trabajo diario.
Análisis	La respuesta indica que la información proporcionada sobre competencias fue útil, pero carecía de ejemplos específicos. Golden Companies podría mejorar sus descripciones de puesto incluyendo casos prácticos o escenarios reales del trabajo diario. Esto ayudaría a los candidatos a entender mejor las habilidades requeridas y mejoraría la tasa de conversión al atraer candidatos más adecuados.
Respuesta Colaborador 3	La alineación fue en general buena, pero algunos detalles sobre las competencias específicas fueron insuficientes, lo que llevó a una curva de aprendizaje más pronunciada.
Análisis	La alineación entre competencias requeridas y realidad del puesto muestra deficiencias en detalles específicos. Golden Companies debería mejorar la descripción de competencias para reducir la curva de aprendizaje inicial y aumentar la efectividad en la selección de candidatos idóneos.
Pregunta 2	**¿Cómo valora las fuentes de reclutamiento utilizadas para atraer candidatos a su puesto?**
Respuesta Colaborador 1	Las fuentes fueron adecuadas, pero creo que la empresa podría beneficiarse de explorar otras plataformas para atraer un grupo más diverso de candidatos con las competencias específicas que buscamos.
Análisis	Según la respuesta brindada la oportunidad de diversificar fuentes de reclutamiento. Explorar plataformas especializadas y eventos del sector podría atraer candidatos con competencias más específicas y variadas.

Respuesta Colaborador 2	Las fuentes eran adecuadas, pero creo que la empresa podría explorar opciones adicionales para atraer una gama más amplia de candidatos con las competencias necesarias.
Análisis	El colaborador sugiere que las fuentes de reclutamiento actuales son adecuadas pero limitadas. La empresa debería considerar diversificar sus canales de reclutamiento para atraer una gama más amplia de talentos. Esto podría incluir plataformas especializadas, ferias de empleo virtuales o colaboraciones con instituciones educativas.
Respuesta Colaborador 3	Las fuentes utilizadas fueron efectivas, pero podría ser beneficioso ampliar el alcance a otras plataformas que atraigan un grupo más diverso y calificado de candidatos.
Análisis	Las fuentes de reclutamiento actuales son efectivas, pero existe potencial para diversificarlas. La empresa podría explorar nuevas plataformas para atraer un grupo más variado y calificado de candidatos, mejorando así la calidad de talentos.
Pregunta 3	**¿En su experiencia, ¿cómo considera que el proceso de entrevistas evaluó sus competencias para el puesto?**
Respuesta Colaborador 1	El proceso de entrevistas fue en su mayoría efectivo, pero en algunos casos se centró más en habilidades generales en lugar de las competencias técnicas específicas necesarias para el puesto.
Análisis	El proceso actual enfatiza habilidades generales sobre competencias técnicas. Se recomienda implementar entrevistas basadas en competencias y pruebas prácticas para una evaluación más precisa.
Respuesta Colaborador 2	Las entrevistas cubrieron bien las competencias generales, pero hubo aspectos específicos del rol que no se abordaron en profundidad.
Análisis	Se percibe una brecha entre las competencias generales evaluadas y las específicas del rol. Golden Companies debería reestructurar su proceso de entrevistas para incluir preguntas y evaluaciones más

	enfocadas en las habilidades concretas requeridas para cada puesto. Esto mejoraría la tasa de éxito en la selección de candidatos idóneos.
Respuesta Colaborador 3	El proceso de entrevistas fue bastante riguroso y cubrió la mayoría de las competencias técnicas necesarias, casi no las conductuales y algunos aspectos específicos del rol no fueron explorados en profundidad.
Análisis	El proceso de entrevistas es riguroso, pero carece de profundidad en aspectos específicos del rol. Golden Companies debería ajustar su protocolo de entrevistas para abordar más detalladamente las competencias particulares de cada puesto sean técnicas o conductuales, mejorando la precisión en la selección.

Pregunta 4	**¿Cómo evalúa el tiempo que se tardó en completar su proceso de contratación en relación con la evaluación de sus competencias?**
Respuesta Colaborador 1	El tiempo fue bastante largo, lo que permitió una evaluación completa, pero algunas partes del proceso parecían innecesariamente prolongadas y podrían haber sido más eficientes.
Análisis	Proceso percibido como extenso. Revisar y optimizar etapas, considerando tecnologías de selección para agilizar sin comprometer la calidad de evaluación.
Respuesta Colaborador 2	El tiempo fue un poco largo, lo que a veces daba la impresión de que la empresa no estaba segura de los requisitos. Sin embargo, me dio tiempo para preparar y demostrar mis competencias adecuadas.
Análisis	La duración del proceso de contratación se percibe como extensa, lo que podría indicar indecisión o falta de claridad en los requisitos. La empresa debería revisar y optimizar su proceso de contratación para hacerlo más eficiente, manteniendo al mismo tiempo una evaluación exhaustiva de las competencias.
Respuesta Colaborador 3	El tiempo fue adecuado para una evaluación exhaustiva, pero podría haber sido más eficiente para evitar demoras innecesarias.

Análisis	El tiempo de contratación se percibe como adecuado, pero con margen de mejora. La empresa podría optimizar su proceso para hacerlo más eficiente sin comprometer la calidad de la evaluación, reduciendo así el riesgo de perder candidatos valiosos.
Pregunta 5	**¿En qué medida cree que el proceso de selección le preparó adecuadamente para su desempeño en el puesto?**
Respuesta Colaborador 1	El proceso de selección preparó bien en general, pero algunas áreas específicas del trabajo no se discutieron lo suficiente, lo que hizo que la adaptación inicial fuera un poco desafiante.
Análisis	Existe una brecha entre selección y realidad laboral. Por ello es necesario implementar un período de inmersión y mejorar la inducción para facilitar la adaptación inicial al puesto.
Respuesta Colaborador 2	La preparación fue bastante buena, pero algunos aspectos del trabajo no se discutieron completamente, lo que hizo la adaptación un poco más desafiante.
Análisis	Aunque la preparación fue generalmente buena, algunos aspectos del trabajo no se discutieron completamente. Golden Companies debería considerar implementar un proceso de inducción más detallado que cubra todos los aspectos del rol, facilitando así una adaptación más fluida de los nuevos empleados.
Respuesta Colaborador 3	El proceso de selección fue útil, pero algunos aspectos del trabajo no se discutieron completamente, lo que hizo que la adaptación inicial fuera más desafiante.
Análisis	El proceso de selección, aunque útil, no cubrió completamente todos los aspectos del trabajo. Golden Companies debería implementar una fase de orientación más detallada para facilitar una adaptación más fluida de los nuevos empleados.

Pregunta 6	**¿Qué factores cree que contribuyen a la tasa de rotación en la empresa y cómo se relacionan con el desarrollo de competencias?**
Respuesta Colaborador 1	La falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional parece ser un factor importante. Cuando los empleados sienten que no pueden avanzar, es más probable que busquen otras oportunidades.
Análisis	La falta de oportunidades de crecimiento afecta la retención. Desarrollar planes de carrera claros y programas de desarrollo profesional, serian adecuados para motivar la permanencia del colaborador
Respuesta Colaborador 2	La falta de oportunidades de desarrollo y crecimiento puede ser una razón importante. Si los empleados no sienten que pueden avanzar, es más probable que busquen otras oportunidades y además a muchos nos pasa que en el proceso de contratación no nos dan a conocer bien las actividades a realizar y al pasar del tiempo nos aumentan las mismas sin explicación alguna, eso es algo desmotivante.
Análisis	La falta de oportunidades de desarrollo y crecimiento se identifica como un factor clave en la rotación. Además, la discrepancia entre las expectativas iniciales y las responsabilidades reales es un punto de insatisfacción. La empresa debería desarrollar planes de carrera claros y asegurar una comunicación transparente sobre las responsabilidades del puesto desde el inicio.
Respuesta Colaborador 3	La falta de oportunidades de desarrollo, falta de claridad al brindar la información con respecto a las responsabilidades y el no saber quiénes son la línea de mando que ejerce sobre mi puesto.
Análisis	La falta de oportunidades de desarrollo y un ambiente laboral subóptimo, la ambigüedad en las responsabilidades del puesto, y una estructura jerárquica poco clara. Estos factores combinados generan desmotivación, frustración e incertidumbre entre los empleados, lo que puede llevar a una mayor rotación La empresa debería enfocarse

	en crear planes de carrera claros y mejorar el ambiente laboral para aumentar la retención.
Pregunta 7	**¿Cómo calificaría la efectividad de los programas de desarrollo profesional en el fomento de sus competencias y en la incidencia de su decisión para permanecer en la empresa?**
Respuesta Colaborador 1	Los programas de desarrollo han sido bastante útiles, pero creo que podrían ser más personalizados para abordar las necesidades específicas de cada rol y empleado.
Análisis	Se puede entender que existe programas actuales útiles, pero poco personalizados. Es necesario en este punto implementar planes de desarrollo individualizados alineados con roles específicos y aspiraciones personales.
Respuesta Colaborador 2	La participación ha sido positiva y me ha dado nuevas habilidades. Sin embargo, creo que podrían ser más específicos y orientados a las competencias que necesitamos en nuestro rol.
Análisis	Los programas de desarrollo son valorados, pero se perciben como poco específicos. Golden Companies debería personalizar sus programas de desarrollo para alinearlos más estrechamente con las competencias requeridas en cada rol, mejorando así su efectividad y el compromiso de los empleados.
Respuesta Colaborador 3	Los programas de desarrollo han sido positivos, pero podrían beneficiarse de ser más específicos y adaptados a las necesidades individuales de los empleados.
Análisis	Los programas de desarrollo son valorados, pero requieren mayor personalización. Golden Companies podría beneficiarse de implementar programas más específicos y adaptados a las necesidades individuales de los empleados.
Pregunta 8	

	¿Cómo afecta el clima laboral en su desarrollo de competencias y tu permanencia en la empresa?
Respuesta Colaborador 1	Un buen clima laboral definitivamente aumenta mi motivación y hace que el desarrollo de competencias sea más efectivo. Un ambiente positivo facilita el aprendizaje y la mejora continua.
Análisis	El aplicar un enfoque holístico es realmente necesario, mismo que permita combinar salarios competitivos con beneficios atractivos y oportunidades de crecimiento para mejorar la retención, puesto que como lo indican son puntos importantes que influyen en la decisión de permanencia del colaborador.
Respuesta Colaborador 2	Un clima laboral positivo es crucial para mi desarrollo y satisfacción. Un buen ambiente de trabajo facilita el aprendizaje y el desarrollo continuo.
Análisis	El clima laboral se identifica como crucial para el desarrollo y la satisfacción. La empresa debería priorizar la creación y mantenimiento de un ambiente de trabajo positivo, fomentando la colaboración y el aprendizaje continuo.
Respuesta Colaborador 3	Un buen clima laboral es fundamental. Facilita el aprendizaje y la colaboración, lo cual es crucial para el desarrollo de mis competencias, eso es lo que le hace atractiva a Golden Companies.
Análisis	El clima laboral se percibe como crucial para la motivación y el desarrollo de competencias. La empresa debería priorizar la creación de un ambiente que fomente el aprendizaje y la colaboración para mejorar la retención y el desarrollo del personal.
Pregunta 9	**¿Cómo influye la compensación y los beneficios en su decisión de permanecer en la empresa?**

Respuesta Colaborador 1	La compensación es importante, pero también lo son las oportunidades de desarrollo y un buen ambiente de trabajo. La combinación de estos factores determina mi decisión de quedarme.
Análisis	Un enfoque holístico necesario viene a ser importante en este punto. El aumento de acciones como el combinar salarios competitivos con beneficios atractivos y oportunidades de crecimiento para mejorar la retención, mejoraran significativamente la permanencia del colaborador.
Respuesta Colaborador 2	La compensación es importante, pero el desarrollo profesional y un buen ambiente laboral son factores clave que también influyen en mi decisión de quedarme.
Análisis	Aunque la compensación es importante, el desarrollo profesional y el ambiente laboral se destacan como factores clave para la retención. Golden Companies debería adoptar un enfoque holístico que combine una compensación competitiva con oportunidades de crecimiento y un ambiente de trabajo positivo.
Respuesta Colaborador 3	La compensación es importante, pero también valoro mucho el desarrollo profesional y un ambiente laboral positivo. Estos factores juntos afectan mi decisión de quedarme.
Análisis	Aunque la compensación es importante, el desarrollo profesional y el ambiente laboral son igualmente valorados. Golden Companies debería adoptar un enfoque holístico que combine estos factores para mejorar la retención de talento.
Pregunta 10	**¿Qué impacto tiene el acceso a programas de tiempo flexible en su capacidad para desarrollar tus competencias y su decisión de permanecer en la empresa?**
Respuesta Colaborador 1	Los programas de tiempo flexible son muy beneficiosos. Permiten un mejor equilibrio entre vida personal y profesional, lo que contribuye a un mayor desarrollo y satisfacción en el trabajo.

Análisis	La alta valoración de la flexibilidad laboral, también forman parte esencial para la permanencia de los colaboradores en Golden, considerar opciones como teletrabajo y horarios flexibles para aumentar satisfacción y facilitar desarrollo de competencias.
Respuesta Colaborador 2	La flexibilidad es muy valiosa. Me permite equilibrar mejor mis responsabilidades y facilita mi desarrollo y satisfacción en el trabajo.
Análisis	La flexibilidad laboral es altamente valorada por su impacto en el equilibrio vida-trabajo y el desarrollo profesional. La empresa debería considerar ampliar sus opciones de trabajo flexible para mejorar la satisfacción y retención de los empleados.
Respuesta Colaborador 3	Los programas de tiempo flexible son muy beneficiosos. Facilitan un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal, lo que contribuye a un mejor desarrollo y mayor satisfacción en el trabajo.
Análisis	Los programas de tiempo flexible son altamente apreciados por su impacto en el equilibrio trabajo-vida y el desarrollo profesional. La empresa debería considerar ampliar estas opciones como estrategia para mejorar la satisfacción y retención de los empleados.

Nota: *Entrevista a colaboradores.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

La ***tabla 4*** presenta las preguntas y respuesta de la entrevista aplicada a la persona encargada del Departamento del Talento Humano de la empresa Golden Companies, cada pregunta cuenta con su respectivo análisis.

Tabla 4 *Entrevista a Talento Humano.*

ENTREVISTA A TALENTO HUMANO	
Pregunta 1	**¿Cómo evalúa la eficacia de las fuentes de reclutamiento que utilizan para atraer candidatos con las competencias necesarias?**
Respuesta	Las fuentes de reclutamiento que utilizamos son variadas y en general efectivas, pero estamos analizando nuevas plataformas para mejorar la calidad de los candidatos y asegurar que tengan las competencias específicas requeridas.
Análisis	La empresa muestra una actitud proactiva al diversificar sus fuentes de reclutamiento y buscar mejoras. Sin embargo, la respuesta sugiere que no existe un método sistemático para evaluar la eficacia de estas fuentes. La búsqueda de nuevas plataformas indica una conciencia de la necesidad de mejorar la calidad de los candidatos y sus competencias específicas.
Pregunta 2	**¿Qué piensa sobre la tasa de conversión de candidatos en relación con la evaluación de competencias durante el proceso de reclutamiento y selección?**
Respuesta	La tasa de conversión es una métrica útil, pero debe interpretarse junto con otras evaluaciones para obtener una visión completa. A veces, los candidatos que pasan las entrevistas no siempre cumplen con las competencias requeridas una vez en el puesto.
Análisis	La respuesta indica una comprensión de las limitaciones de las métricas aisladas. Se reconoce una discrepancia entre el desempeño en las entrevistas y el rendimiento real en el puesto, lo que sugiere que el proceso de evaluación de competencias durante la selección podría no ser completamente efectivo.

Pregunta 3	**¿Cómo considera la efectividad del proceso de entrevistas en la identificación de competencias clave durante el reclutamiento y selección de candidatos?**
Respuesta Colaborador 1	El proceso de entrevistas es en general efectivo, pero necesitamos seguir mejorando las técnicas para que evalúen de manera más precisa las competencias específicas del rol. También es útil incorporar más evaluaciones prácticas.
Análisis	Se reconoce la efectividad general del proceso de entrevistas, pero también se identifica la necesidad de mejora. La mención de incorporar más evaluaciones prácticas sugiere una conciencia de las limitaciones de las entrevistas tradicionales y un deseo de obtener una evaluación más precisa de las competencias específicas del rol.
Pregunta 4	**¿Cómo afecta el tiempo promedio de contratación a la evaluación de competencias de los candidatos?**
Respuesta Colaborador 1	El tiempo promedio de contratación debe balancear la necesidad de una evaluación exhaustiva con la eficiencia del proceso. A veces, el proceso puede ser demasiado largo, lo que puede llevar a la pérdida de buenos candidatos.
Análisis	La respuesta reconoce el desafío de equilibrar la exhaustividad de la evaluación con la eficiencia del proceso. Se identifica el riesgo de perder buenos candidatos debido a procesos demasiado largos, lo que sugiere la necesidad de optimizar el tiempo de contratación sin comprometer la calidad de la evaluación.
Pregunta 5	**¿Qué impacto cree que tienen las competencias en el desempeño laboral y cómo lo mide?**

Respuesta Colaborador 1	Las competencias son cruciales para el desempeño laboral. Medimos su impacto a través de evaluaciones periódicas y revisiones de desempeño, asegurándonos de que las habilidades desarrolladas se alineen con los objetivos de la empresa.
Análisis	Se reconoce la importancia crítica de las competencias en el desempeño laboral. La empresa utiliza evaluaciones periódicas y revisiones de desempeño como métodos de medición, lo que sugiere un enfoque estructurado. Sin embargo, no se mencionan detalles sobre cómo se asegura la alineación entre las habilidades desarrolladas y los objetivos empresariales.
Pregunta 6	**¿Qué papel juega la gestión de competencias en la tasa de rotación y cómo cree que se puede mejorar en esta área?**
Respuesta Colaborador 1	La gestión de competencias es clave para la retención. Debemos enfocarnos en ofrecer desarrollo continuo y oportunidades de crecimiento para reducir la rotación. Evaluar periódicamente las necesidades y ajustar nuestras estrategias es fundamental.
Análisis	Se reconoce la importancia de la gestión de competencias en la retención del personal. La empresa enfatiza el desarrollo continuo y las oportunidades de crecimiento como estrategias clave. La mención de evaluaciones periódicas y ajustes estratégicos sugiere un enfoque adaptativo.
Pregunta 7	**¿Cuál es el nivel de rotación y retención que ha podido percibir durante los último año en la empresa?**
Respuesta	Durante el último año he podido percibir que hay más o menos un nivel de rotación del 25% y un 75% de retención en la empresa.
Análisis	La tasa de rotación del 25% proporciona un contexto cuantitativo importante. Aunque no se menciona si este nivel es considerado aceptable o preocupante, ofrece un punto de referencia claro para

	evaluar la efectividad de las estrategias de retención actuales y futuras.
Pregunta 8	**¿Cómo influyen los programas de desarrollo profesional en la retención y desarrollo de competencias?**
Respuesta Colaborador 1	Los programas de desarrollo son esenciales para la retención, ya que proporcionan a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios para crecer en sus roles. Deben ser adaptativos y responder a las necesidades individuales y organizacionales.
Análisis	Se reconoce la importancia crucial de los programas de desarrollo en la retención y el crecimiento profesional. La mención de adaptabilidad y respuesta a necesidades individuales y organizacionales sugiere un enfoque personalizado y estratégico en el desarrollo de competencias.
Pregunta 9	**¿Cuál es el impacto del clima laboral en la retención del personal y el desarrollo de competencias?**
Respuesta Colaborador 1	Un clima laboral positivo es fundamental para la retención y el desarrollo de competencias. Un buen ambiente fomenta la motivación y el compromiso, lo cual es vital para el crecimiento profesional y la permanencia en la empresa.
Análisis	Se reconoce la importancia crítica del clima laboral en la retención y el desarrollo de competencias. La respuesta establece una conexión clara entre un ambiente positivo, la motivación, el compromiso y el crecimiento profesional, sugiriendo una comprensión holística de estos factores.
Pregunta 10	**¿Cómo afectan los beneficios y la compensación a la retención y al desarrollo de competencias en la empresa?**

Respuesta Colaborador 1	Los beneficios y la compensación son importantes, pero deben complementarse con oportunidades de desarrollo y un buen clima laboral para ser verdaderamente efectivos en la retención y el desarrollo de competencias.
Análisis	La respuesta reconoce la importancia de los beneficios y la compensación, pero los sitúa en un contexto más amplio. Se enfatiza la necesidad de un enfoque integral que incluya oportunidades de desarrollo y un buen clima laboral, lo que sugiere una comprensión sofisticada de los factores que influyen en la retención y el desarrollo de competencias.
Pregunta 11	**¿Cómo influyen las políticas de flexibilidad laboral en la retención de empleados y en su desarrollo de competencias?**
Respuesta Colaborador 1	Las políticas de flexibilidad laboral son un factor importante en la retención. Permiten a los empleados equilibrar mejor sus responsabilidades personales y profesionales, lo cual contribuye al desarrollo de competencias y a la satisfacción general.
Análisis	Se reconoce la importancia de las políticas de flexibilidad laboral en la retención y el desarrollo de competencias. La respuesta establece una conexión entre la flexibilidad, el equilibrio trabajo-vida personal, el desarrollo de competencias y la satisfacción general, sugiriendo un enfoque moderno y centrado en el empleado.

Nota: *Entrevista a Talento Humano.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

La ***tabla 5*** presenta las preguntas y respuesta de la entrevista aplicada a 3 Colaboradores (Nivel Operativo) de la empresa Golden Companies, cada pregunta cuenta con su respectivo análisis.

Tabla 5 : *Entrevista a Directivos.*

ENTREVISTA A DIRECTIVOS	
Pregunta 1	**¿Cómo evalúa la tasa de conversión de candidatos en relación con la adecuación de las competencias para los roles dentro de la empresa?**
Respuesta Directivo 1	La tasa de conversión nos indica cuántos candidatos cumplen con nuestras expectativas. Sin embargo, a veces la calidad de los candidatos no coincide totalmente con las competencias que necesitamos, lo que sugiere que podríamos mejorar en nuestra fase de criba inicial.
Análisis	La respuesta indica una brecha entre las expectativas de la empresa y las competencias de los candidatos. Esto sugiere la necesidad de refinar el proceso de criba inicial en Golden Companies. Una revisión de los criterios de selección y la implementación de evaluaciones más precisas podrían mejorar significativamente la calidad de los candidatos que avanzan en el proceso.
Respuesta Directivo 2	Es buena, pero se podría mejorar la precisión de las descripciones de trabajo y utilizar evaluaciones previas más rigurosas puede ayudar a aumentar la tasa de conversión de candidatos adecuados.
Análisis	El análisis revela que Golden Companies reconoce la necesidad de mejorar la precisión en las descripciones de trabajo y las evaluaciones previas. Esto sugiere una oportunidad para refinar el proceso de selección inicial, lo que podría aumentar significativamente la eficacia del reclutamiento y mejorar la retención a largo plazo al asegurar una mejor correspondencia entre candidatos y roles.
Pregunta 2	**¿Qué opina sobre la diversidad y la eficacia de las fuentes de reclutamiento utilizadas para atraer candidatos?**

Respuesta Directivo 1	Las fuentes actuales han sido efectivas, pero creo que hay margen para diversificar. Usar plataformas especializadas y redes profesionales podría aumentar la calidad y la diversidad de los candidatos, generar estos procesos internamente nos ayudarían a conocer de primera mano quienes serán los postulantes, puesto que muchas veces dejamos que otras empresas nos colaboren con este tema.
Análisis	Se identifica una oportunidad para diversificar las fuentes de reclutamiento. La propuesta de utilizar plataformas especializadas y redes profesionales es acertada. Además, la internalización de ciertos procesos de reclutamiento podría proporcionar un conocimiento más profundo de los candidatos, mejorando la calidad de las contrataciones.
Respuesta Directivo 2	Algunas fuentes han sido efectivas, pero necesitamos un análisis más detallado para entender qué fuentes atraen a los candidatos con competencias específicas y si podemos mejorar en áreas menos efectivas.
Análisis	La respuesta indica una necesidad de análisis más detallado de las fuentes de reclutamiento. Esto sugiere que Golden Companies podría beneficiarse de una estrategia de sourcing más data-driven, permitiendo una optimización de recursos y mejorando la calidad de los candidatos atraídos para cada tipo de competencia requerida.
Pregunta 3	**¿Cómo valora la eficacia del proceso de entrevistas para identificar las competencias clave necesarias para cada puesto?**
Respuesta Directivo 1	El proceso de entrevistas es generalmente sólido, pero necesitamos asegurarnos de que los entrevistadores estén bien capacitados para evaluar competencias conductuales técnicas, no solo habilidades generales.

Análisis	La respuesta revela que el proceso de entrevistas es generalmente sólido, pero existe margen de mejora. Capacitar a los entrevistadores para evaluar competencias conductuales y técnicas de manera más efectiva podría aumentar significativamente la calidad de las contrataciones en Golden Companies.
Respuesta Directivo 2	No es muy buena, para ello se podría Implementar pruebas prácticas y simulaciones de trabajo puede mejorar la identificación de competencias específicas. Además, una formación continua para los entrevistadores podría garantizar una mejor evaluación.
Análisis	Se identifica una oportunidad de mejora en el proceso de entrevistas. La sugerencia de implementar pruebas prácticas y simulaciones, junto con la formación continua de entrevistadores, indica un enfoque proactivo para mejorar la identificación de competencias clave, lo cual es crucial para la selección efectiva y la retención posterior.
Pregunta 4	**¿Qué impacto tiene el tiempo promedio de contratación en la calidad de los candidatos seleccionados?**
Respuesta Directivo 1	Un tiempo de contratación más largo puede permitir una evaluación más exhaustiva, pero también puede hacer que perdamos candidatos valiosos. Es un equilibrio delicado que necesitamos gestionar mejor, hacer más directo y enfocado a lo que queremos lograr.
Análisis	Se reconoce el delicado equilibrio entre una evaluación exhaustiva y la agilidad del proceso. Golden Companies necesita optimizar su proceso de contratación para no perder candidatos valiosos, manteniendo al mismo tiempo la rigurosidad en la evaluación. Esto podría lograrse mediante la implementación de procesos más eficientes y focalizados.
Respuesta Directivo 2	Tiene un impacto significativo por ello es seria necesario implementar un proceso de selección más ágil y utilizar herramientas

	tecnológicas para acelerar la evaluación inicial puede ayudar a reducir el tiempo sin afectar la calidad de la selección.
Análisis	La respuesta reconoce el impacto significativo del tiempo de contratación y propone soluciones como procesos más ágiles y uso de tecnología. Esto sugiere que Golden Companies está buscando un equilibrio entre velocidad y calidad en su proceso de selección, lo cual es crucial para no perder candidatos valiosos en un mercado competitivo.
Pregunta 5	**¿Cómo influye el proceso de reclutamiento y selección en el desempeño laboral de los nuevos empleados?**
Respuesta Directivo 1	Un buen proceso de selección debe alinear las expectativas con el desempeño. Sin embargo, a veces los empleados recién contratados no cumplen completamente con las expectativas, lo que indica que podríamos necesitar ajustar nuestras estrategias de selección.
Análisis	La respuesta sugiere una desalineación entre las expectativas y el desempeño real de los nuevos empleados. Esto indica la necesidad de ajustar las estrategias de selección en Golden Companies para asegurar una mejor concordancia entre las competencias evaluadas durante el proceso de selección y las requeridas en el puesto de trabajo.
Respuesta Directivo 2	Influye enormemente, es por eso que buscamos alinear las expectativas durante el proceso de selección con las responsabilidades diarias del puesto y realizar una integración más efectiva puede mejorar el desempeño laboral.
Análisis	Se enfatiza la importancia de alinear las expectativas durante el proceso de selección con las responsabilidades reales del puesto. Esto indica una conciencia de la necesidad de un enfoque holístico en el reclutamiento y la selección, que no solo se centre en las

	competencias técnicas sino también en la adaptación cultural y las expectativas del rol.
Pregunta 6	**¿Qué factores considera que afectan la tasa de rotación en la empresa y cómo están relacionados con el desarrollo de competencias?**
Respuesta Directivo 1	La falta de oportunidades de crecimiento y el bajo reconocimiento del desempeño son factores clave. Si no ofrecemos desarrollo y reconocimiento, es probable que los empleados busquen oportunidades en otros lugares, nos falta en cierto aspecto tener claro las líneas de mando en cada departamento.
Análisis	La respuesta identifica la falta de oportunidades de crecimiento y el bajo reconocimiento del desempeño como factores clave en la rotación de personal en Golden Companies. Esto sugiere que la empresa necesita desarrollar estrategias más robustas de desarrollo profesional y sistemas de reconocimiento. Mejorar estos aspectos podría tener un impacto significativo en la retención del talento y en la satisfacción laboral general.
Respuesta Directivo 2	Ofrecer rutas claras de desarrollo profesional y proporcionar oportunidades de avance dentro de la empresa puede reducir la tasa de rotación significativamente, estos factores son importantes que determinan este indicador.
Análisis	La dirección reconoce que el desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento son claves para reducir la rotación. Esto sugiere que el proceso de reclutamiento debe enfocarse en candidatos con potencial de crecimiento a largo plazo y comunicar claramente las oportunidades de desarrollo dentro de la empresa.
Pregunta 7	**¿Cómo impactan los programas de desarrollo profesional en la retención y el desarrollo de competencias?**

Respuesta Directivo 1	Los programas de desarrollo son cruciales para la retención, ya que muestran a los empleados que estamos invirtiendo en su crecimiento. Sin embargo, estos programas deben ser relevantes y alineados con las necesidades del empleado y la empresa, creo que nos falta un poco mejorar nuestras oportunidades de desarrollo y sobre todo darlas a conocer claramente cuando estamos haciendo el proceso de selección.
Análisis	La respuesta reconoce la importancia crucial de los programas de desarrollo para la retención del personal. Sin embargo, se identifica una oportunidad de mejora en la alineación de estos programas con las necesidades tanto de los empleados como de la empresa. Además, se sugiere que Golden Companies podría beneficiarse de comunicar más claramente estas oportunidades de desarrollo durante el proceso de selección, lo que podría aumentar el atractivo de la empresa para los candidatos potenciales.
Respuesta Directivo 2	Programas que ofrecen formación continua, mentoría y oportunidades de liderazgo tienden a tener un mayor impacto. Estos deben ser adaptados a las necesidades individuales y profesionales de los empleados.
Análisis	El proceso de selección debería evaluar la disposición de los candidatos para el aprendizaje continuo y el desarrollo de habilidades de liderazgo. Un modelo de reclutamiento podría destacar estos programas como un diferenciador clave de Golden Companies en el mercado laboral.
Pregunta 8	**¿Cómo afecta el clima laboral en la retención del personal y el desarrollo de competencias?**

Respuesta Directivo 1	Un clima laboral positivo es fundamental. Un ambiente colaborativo y de apoyo fomenta el desarrollo de competencias y aumenta la satisfacción, reduciendo la rotación, es por ello que tenemos un ambiente donde la comunicación sea lineal, creo que nuestro problema para la rotación se encierra en los procesos de reclutamiento y selección que muchas veces son tercerizados.
Análisis	Se enfatiza la importancia de un clima laboral positivo para la retención del personal y el desarrollo de competencias. La respuesta indica que Golden Companies valora un ambiente colaborativo y una comunicación lineal. Sin embargo, también se señala que los procesos tercerizados de reclutamiento y selección podrían estar afectando negativamente la rotación. Esto sugiere la necesidad de reevaluar estos procesos externalizados y considerar cómo podrían alinearse mejor con la cultura organizacional deseada.
Respuesta Directivo 2	Fomentar una cultura de feedback continuo, reconocimiento y apoyo entre colegas puede mejorar significativamente el clima laboral y, por ende, la retención y el desarrollo de competencias
Análisis	Se enfatiza la importancia del feedback continuo, reconocimiento y apoyo entre colegas. El proceso de selección debería incluir evaluaciones de habilidades interpersonales y la capacidad de los candidatos para trabajar en un entorno colaborativo.
Pregunta 9	**¿Cuál es el impacto de la compensación y los beneficios en la retención y la satisfacción de los empleados?**
Respuesta Directivo 1	La compensación es importante, pero debe ser complementada con beneficios adecuados y oportunidades de desarrollo. La combinación de estos factores es lo que realmente influye en la retención.
Análisis	La respuesta reconoce que la compensación es importante, pero subraya que debe ser complementada con beneficios adecuados y oportunidades de desarrollo. Este enfoque holístico sugiere que

	Golden Companies entiende la complejidad de la retención del talento. Para mejorar en este aspecto, la empresa podría considerar desarrollar paquetes de compensación más personalizados que se adapten a las necesidades y aspiraciones individuales de los empleados.
Respuesta Directivo 2	Ofrecer una combinación de compensación competitiva y beneficios atractivos es crucial. Además, revisar regularmente estos aspectos para adaptarse a las expectativas del mercado puede ayudar a mantener la satisfacción y retención.
Análisis	Se reconoce la importancia de ofrecer una combinación competitiva de compensación y beneficios, con revisiones regulares. El proceso de reclutamiento debe ser transparente sobre el paquete de compensación y beneficios desde el inicio del proceso de reclutamiento, hasta la contratación.
Pregunta 10	**¿Cómo influyen las políticas de flexibilidad laboral en la retención de empleados y en su desarrollo de competencias?**
Respuesta Directivo 1	Las políticas de flexibilidad laboral ayudan a equilibrar las responsabilidades personales y profesionales, lo que puede aumentar la satisfacción y retención. Estas políticas también permiten a los empleados desarrollar sus competencias en un entorno menos rígido y nosotros respetamos mucho el tiempo de los colaboradores y los apoyamos en todo momento.
Análisis	La respuesta indica una comprensión de la importancia de las políticas de flexibilidad laboral para la satisfacción y retención de los empleados. Golden Companies parece valorar el equilibrio entre la vida personal y profesional de sus colaboradores. Esta política podría ser un diferenciador importante en el mercado laboral. Para maximizar su impacto, la empresa podría considerar ampliar estas

	políticas y comunicarlas más efectivamente tanto a los empleados actuales como a los potenciales candidatos.
Respuesta Directivo 2	Este factor hace que los colaboradores se sientan respaldados por nosotros y para esto nosotros vamos implementado paulatinamente políticas de trabajo remoto, horarios flexibles y opciones de tiempo libre puede mejorar la satisfacción y el desarrollo de competencias, siempre que se mantenga un equilibrio con las necesidades operativas de la empresa.
Análisis	La empresa está implementando gradualmente políticas de trabajo remoto y horarios flexibles. El proceso de selección debe evaluar la capacidad de los candidatos para trabajar eficazmente en un entorno flexible. Es importante comunicar claramente estas políticas durante el reclutamiento, ya que pueden ser un factor atractivo para potenciales empleados.

Nota: *Entrevista a Directivos.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Análisis General - Entrevistas:

Golden Companies presenta un ecosistema de gestión de talento caracterizado por una consciente pero incompleta estrategia de desarrollo organizacional, donde los procesos de reclutamiento, selección y retención revelan brechas significativas. La organización demuestra una sofisticada comprensión teórica de los desafíos de capital humano, reconociendo factores como desarrollo profesional, clima laboral y flexibilidad, pero evidencia limitaciones prácticas en su implementación, particularmente en la evaluación de competencias específicas, la optimización de procesos de selección y la efectividad de los programas de desarrollo, lo que se traduce en una tasa de rotación cercana al 25% y una necesidad urgente de redesarrollar integralmente su aproximación a la gestión del talento humano.

4.1.2 Encuestas

Como parte de los instrumentos de recolección de información, también se utilizó un cuestionario que forma parte de la encuesta aplicada a 35 colaboradores de la organización.

4.1.2.1. Encuesta a Colaboradores

En primera instancia, el primer formato tuvo como objetivo recopilar datos sobre la experiencia y percepción de 23 colaboradores ***(nivel operativo)*** en el proceso de reclutamiento, selección y retención del personal en Golden Companies. Este cuestionario incluyó preguntas de opción múltiple basadas en la Escala de calificación de Likert de "Acuerdo".

A continuación, se presentan las preguntas realizadas a este grupo de personas, acompañadas de su tabulación y respectivo análisis.

Pregunta N°1

1. ¿La información proporcionada sobre la vacante le permitió entender claramente las competencias requeridas para el puesto?

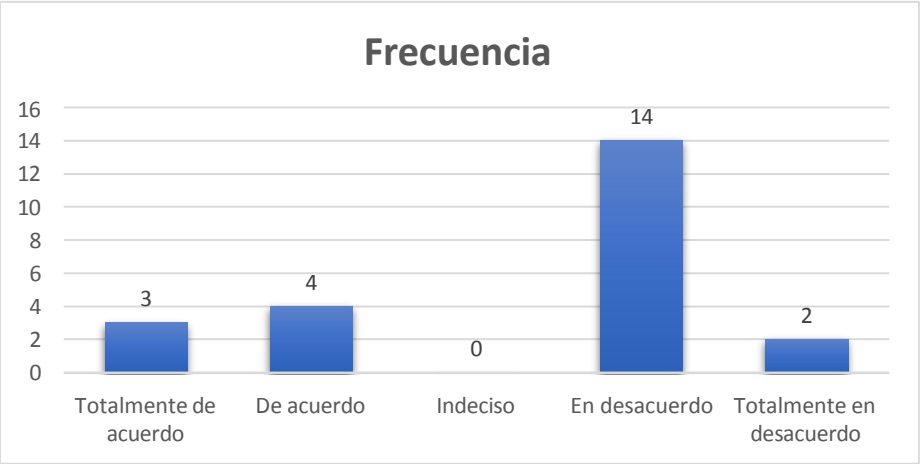
Tabla 6 : *Tasa de Conversión de Candidatos.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	13%
De acuerdo	4	17.4%
Indeciso	0	0%
En desacuerdo	14	60.9%
Totalmente en desacuerdo	2	8.7%
TOTAL	23	100%

Nota: *Tasa de Conversión de Candidatos.*

Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Ilustración 3: *Tasa de Conversión de Candidatos.*



Nota: *Tasa de Conversión de Candidatos.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Análisis e Interpretación

Los resultados revelan una preocupante falta de claridad en la comunicación de las competencias requeridas en Golden Companies. Con un 60.9% en desacuerdo y un 8.7% totalmente en desacuerdo, se evidencia que la mayoría de los empleados no recibieron información suficiente o adecuada sobre las habilidades necesarias para sus puestos. Aunque un 30.4% muestra conformidad (17.4% de acuerdo y 13% totalmente de acuerdo), este porcentaje es insuficiente para contrarrestar la percepción negativa general. Esta situación subraya la urgente necesidad de mejorar la descripción de puestos y la comunicación durante el proceso de reclutamiento, lo cual es crucial para atraer candidatos adecuados y mejorar la retención del personal al alinear expectativas desde el inicio.

Pregunta N°2

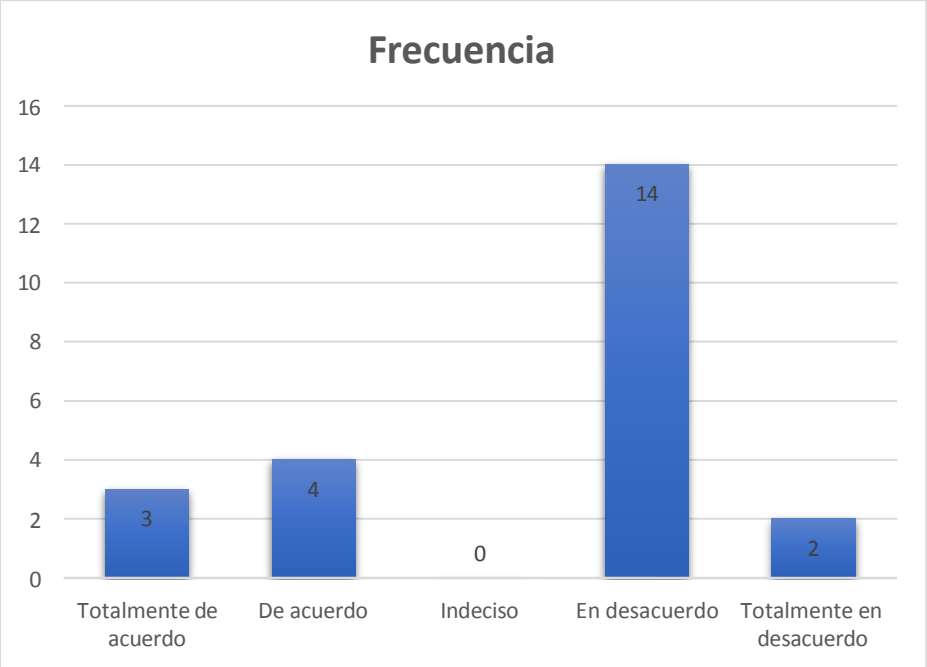
2. ¿En el proceso de selección se evaluó adecuadamente sus competencias clave para el puesto?

Tabla 7 : *Número de Candidatos por Fuente.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	13%
De acuerdo	4	17.4%
Indeciso	0	0%
En desacuerdo	14	60.9%
Totalmente en desacuerdo	2	8.7%
TOTAL	23	100%

Nota: *Número de Candidatos por Fuente.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Ilustración 4 : *Número de Candidatos por Fuente.*



Nota: *Número de Candidatos por Fuente.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Análisis e Interpretación

La evaluación de competencias clave durante el proceso de selección en Golden Companies muestra una preocupante deficiencia. Con un 60.9% en desacuerdo y un 8.7% totalmente en desacuerdo, se evidencia que la mayoría de los empleados considera que sus habilidades no fueron evaluadas adecuadamente. Aunque un 30.4% muestra conformidad (17.4% de acuerdo y 13% totalmente de acuerdo), este porcentaje no compensa la percepción negativa general. Esta situación resalta la urgente necesidad de revisar y mejorar las metodologías de evaluación durante el proceso de selección, enfocándose en técnicas más efectivas para identificar y valorar las competencias clave de los candidatos, lo cual es fundamental para mejorar la retención y el desempeño del personal a. largo plazo.

Pregunta N°3

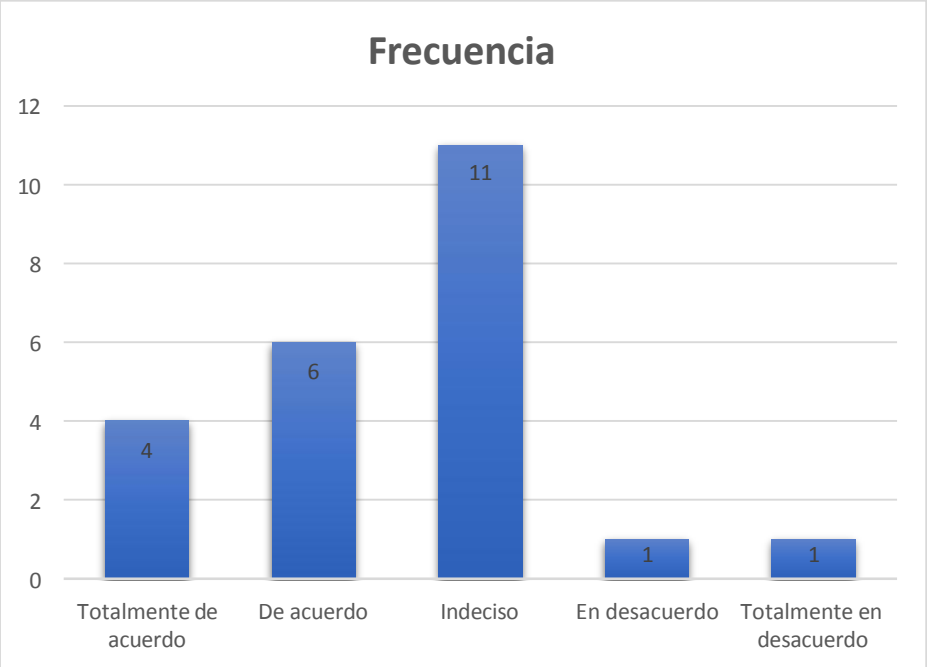
3. ¿Considera que el proceso de entrevistas es justo y le dio la oportunidad de demostrar sus habilidades para el puesto?

Tabla 8 : *Tasa de Éxito de Entrevistas.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	17.4%
De acuerdo	6	26.1%
Indeciso	11	47.8%
En desacuerdo	1	4.3%
Totalmente en desacuerdo	1	4.3%
TOTAL	23	100%

Nota: *Tasa de Éxito de Entrevistas.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Ilustración 5 : *Tasa de Éxito en Entrevistas.*



Nota: *Tasa de Éxito de Entrevistas.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Análisis e Interpretación

La percepción sobre la justicia y efectividad del proceso de entrevistas en Golden Companies muestra una tendencia hacia la incertidumbre. Con un 47.8% de indecisos, se evidencia una falta de claridad en la evaluación del proceso. Sin embargo, un 43.5% muestra una percepción positiva (26.1% de acuerdo y 17.4% totalmente de acuerdo), lo que sugiere que existen elementos favorables en el enfoque actual. El 8.6% en desacuerdo (4.3% en desacuerdo y 4.3% totalmente en desacuerdo) indica áreas de mejora. Estos resultados resaltan la necesidad de refinar el proceso de entrevistas, asegurando que sea más transparente y ofreciendo oportunidades equitativas para que los candidatos demuestren sus habilidades, lo cual es crucial para mejorar la selección y retención del personal.

Pregunta N°4

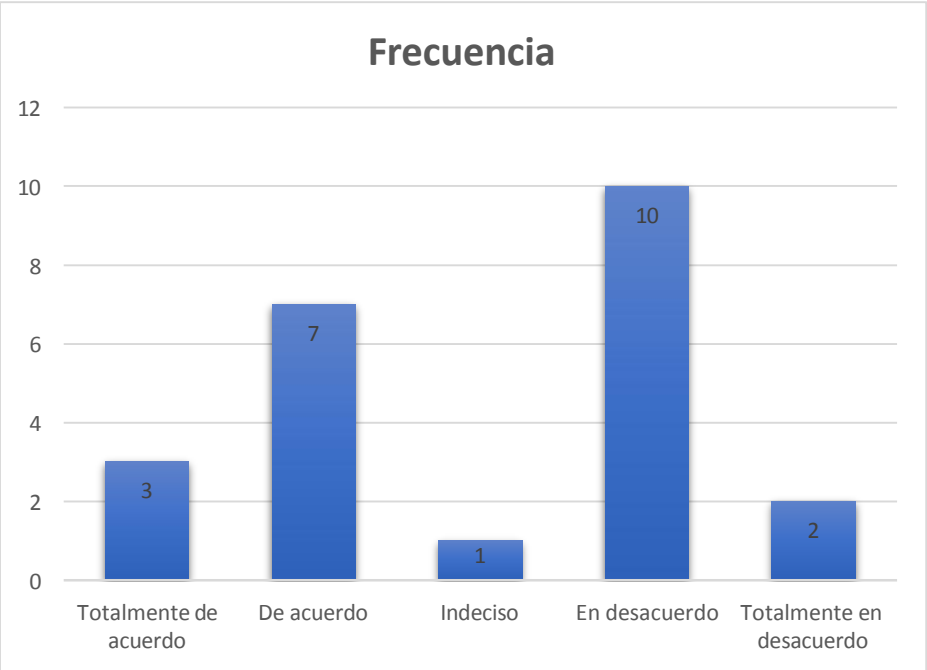
4. ¿El tiempo que se tardó en ser contratado fue razonable para evaluar sus competencias requeridas para el puesto?

Tabla 9 : *Tiempo Promedio de Contratación*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	13%
De acuerdo	7	30,4%
Indeciso	1	4.3%
En desacuerdo	10	43.5%
Totalmente en desacuerdo	2	8.7%
TOTAL	23	100%

Nota**:** *Tiempo Promedio de Contratación*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza*

Ilustración 6 : *Tiempo Promedio de Contratación.*



Nota**:** *Tiempo Promedio de Contratación.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Análisis e Interpretación

La percepción sobre la duración del proceso de contratación en Golden Companies muestra una división significativa. Con un 43.5% en desacuerdo, se evidencia que una parte importante de los empleados considera que el tiempo no fue adecuado para evaluar sus competencias. Sin embargo, un 43.4% muestra una percepción positiva (30.4% de acuerdo y 13% totalmente de acuerdo), lo que sugiere que, para muchos, el proceso fue razonable. El 4,3% de indecisos indica que hay aspectos del proceso que generan dudas. Esta división de opiniones resalta la necesidad de revisar y posiblemente optimizar la duración del proceso de contratación, buscando un equilibrio entre una evaluación exhaustiva y un tiempo de respuesta eficiente, lo cual es crucial para mejorar la experiencia de los candidatos y la efectividad del proceso de reclutamiento y selección.

Pregunta N°5

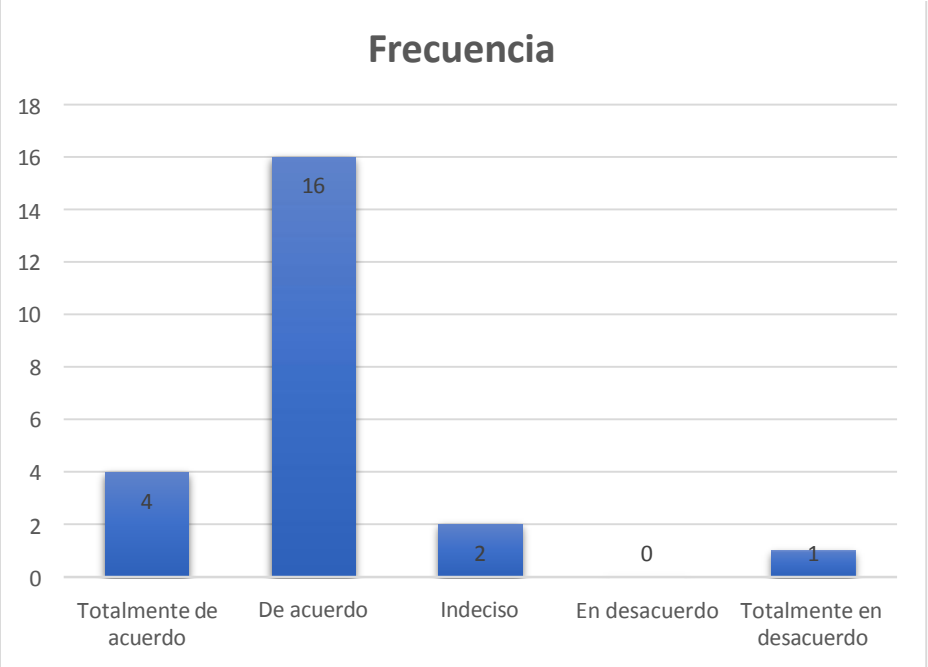
5. ¿El tiempo de adaptación al puesto le ayudó a demostrar y mejorar sus competencias?

Tabla 10 : *Tiempo de Adaptación.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	17.4%
De acuerdo	16	69.6%
Indeciso	2	8.7%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	1	4.3%
TOTAL	23	100%

***Nota*:** *Tiempo de Adaptación.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Ilustración 7 *: Tiempo de Adaptación.*



Nota: *Tiempo de adaptación.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Análisis e Interpretación

La percepción sobre el tiempo de adaptación al puesto en Golden Companies es mayoritariamente positiva. Con un 69.6% de acuerdo y un 17.4% totalmente de acuerdo, se evidencia que la gran mayoría de los empleados considera que este período fue contribución para demostrar y mejorar sus competencias. El 8.7% de indecisos sugiere que algunos aspectos del proceso de adaptación podrían mejorarse. Sin embargo, el 4.3% totalmente en desacuerdo indica que existen casos aislados donde el proceso no fue efectivo. Estos resultados resaltan la importancia de mantener y posiblemente extender las prácticas actuales de inducción y adaptación, ya que contribuyen significativamente al desarrollo de competencias y, por ende, a la retención del personal.

Pregunta N°6

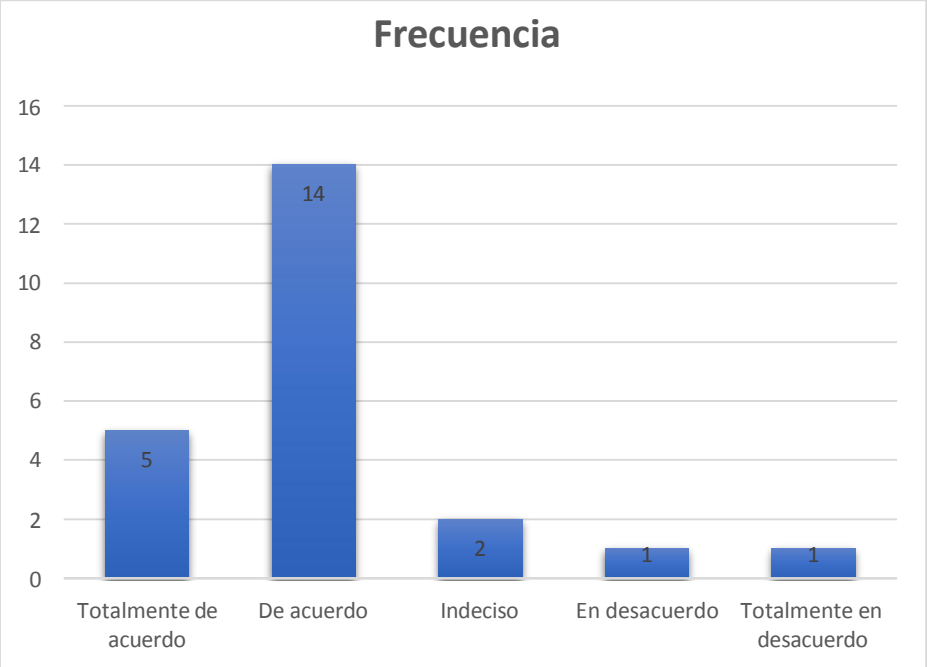
6. ¿Se han ofrecido suficientes oportunidades para desarrollar competencias clave desde el inicio del empleo?

Tabla 11 : *Crecimiento Profesional Logrado.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	21.7%
De acuerdo	14	60,9%
Indeciso	2	8.7%
En desacuerdo	1	4.3%
Totalmente en desacuerdo	1	4.3%
TOTAL	23	100%

***Nota*:** *Crecimiento Profesional Logrado.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

***Ilustración 8** : Crecimiento Profesional logrado.*



***Nota*: *Crecimiento Profesional Logrado*.**
***Elaborado por:** Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Análisis e Interpretación

La percepción sobre las oportunidades de desarrollo de competencias en Golden Companies es altamente positiva. Con un 69.6% de acuerdo y un 21.7% totalmente de acuerdo, se evidencia que la gran mayoría de los empleados considera que la empresa ofrece suficientes oportunidades para el crecimiento profesional desde el inicio. El 8.7% de indecisos sugiere que algunos aspectos del programa de desarrollo podrían mejorarse. Sin embargo, el 4,3% totalmente en desacuerdo indica casos aislados de insatisfacción. Estos resultados resaltan la efectividad de las estrategias actuales de desarrollo de personal, lo cual es crucial para la retención y el crecimiento continuo de los empleados, alineándose con los objetivos de mejora en el reclutamiento y selección de la empresa.

Pregunta N°7

7. ¿La evaluación 360 grados ha proporcionado retroalimentación valiosa para el desarrollo de competencias?

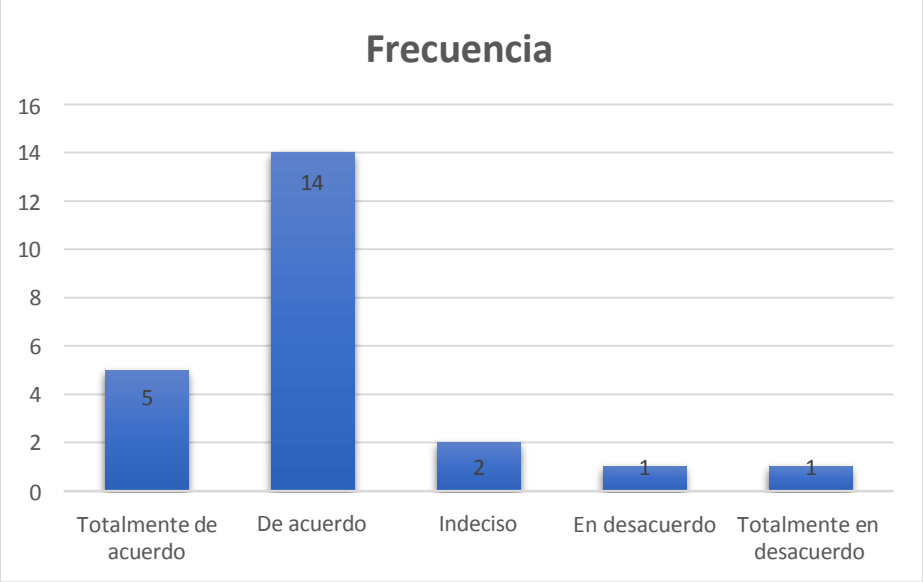
Tabla 12 : *Evaluación 360 grados realizadas.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	21.7%
De acuerdo	14	60.9%
Indeciso	2	8.7%
En desacuerdo	1	4.3%
Totalmente en desacuerdo	1	4.3%
TOTAL	23	100%

Nota: *Evaluación 360 grados realizadas.*

Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Ilustración 9 *: Evaluación 360 grados realizadas.*



Nota**:** *Evaluación 360 grados realizadas.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Análisis e Interpretación

La percepción sobre la efectividad de la evaluación 360 grados en Golden Companies es mayoritariamente positiva. Con un 60.9% de acuerdo y un 21.7% totalmente de acuerdo, se evidencia que la gran mayoría de los empleados consideran que esta herramienta proporciona retroalimentación valiosa para su desarrollo. El 8.7% de indecisos sugiere que algunos aspectos del proceso podrían mejorarse. Sin embargo, un 8.6% en desacuerdo (4.3% en desacuerdo y 4.3% totalmente en desacuerdo) indica que existen áreas de mejora. Estos resultados resaltan la importancia de mantener y posiblemente refinar la implementación de la evaluación 360 grados, ya que contribuye significativamente al desarrollo de competencias y, por ende, a la retención del personal y al cumplimiento de los objetivos de la empresa en cuanto a la selección. y desarrollo de talentos.

Pregunta N°8

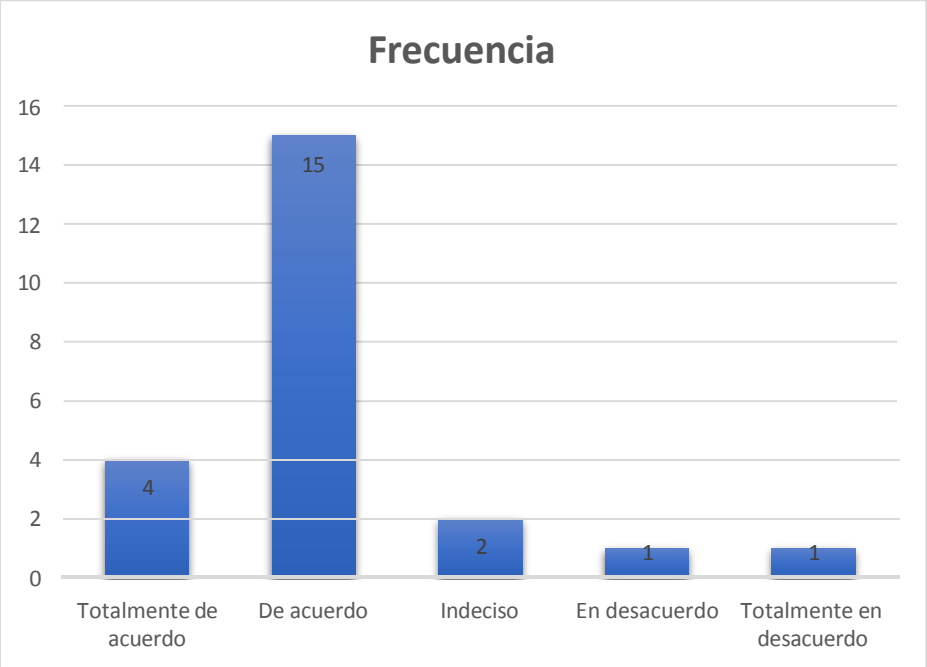
8. ¿Los beneficios ofrecidos son satisfactorios y apoyan el desarrollo profesional de competencias?

Tabla 13 : *Reconocimiento y Premios.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	17.4%
De acuerdo	15	65,2%
Indeciso	2	8.7%
En desacuerdo	1	4.3%
Totalmente en desacuerdo	1	4.3%
TOTAL	23	100%

Nota**:** *Reconocimiento y Premios.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Ilustración 10 : *Reconocimiento y Premios.*



Nota**:** *Reconocimiento y Premios.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Análisis e Interpretación

La percepción sobre los beneficios ofrecidos por Golden Companies es predominantemente positiva. Con un 65.2% de acuerdo y un 17.4% totalmente de acuerdo, se evidencia que la mayoría de los empleados consideran que estos beneficios son satisfactorios y apoyan su desarrollo profesional. Esta tendencia favorable sugiere que la empresa ha implementado una estrategia de compensación que respalda el crecimiento de competencias. Sin embargo, el 13% de indecisos indica que hay margen para mejorar la comunicación o personalización de estos beneficios. El 8.7% en desacuerdo (4.3% totalmente en desacuerdo y 4.4% en desacuerdo) señala la necesidad de abordar casos específicos de insatisfacción. Estos resultados resaltan la importancia de mantener y posiblemente expandir los programas de beneficios, asegurando que estén alineados con las necesidades de desarrollo profesional de los empleados, lo cual es crucial para mejorar la retención del personal y cumplir con los objetivos de selección de la empresa.

Pregunta N ° 9

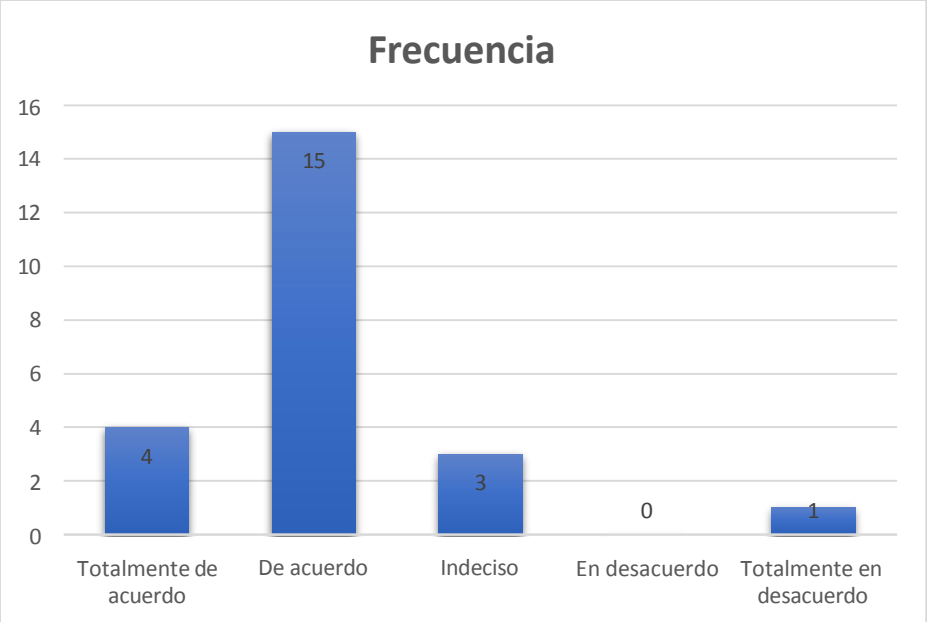
9. ¿ Se siente reconocido por el desarrollo y aplicación de sus competencias a través de premios y reconocimientos?

Tabla 14 : *Reconocimiento y Premios.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	17.4%
De acuerdo	15	65.2 %
Indeciso	3	13%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	1	8.7%
TOTAL	23	100%

***Nota*:** *Reconocimiento y Premios.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Ilustración 11 : *Reconocimientos y Premios.*



***Nota*:** *Reconocimiento y Premios.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Análisis e Interpretación

La percepción sobre el reconocimiento del desarrollo y aplicación de competencias en Golden Companies es altamente positiva. Con un 65.2% de acuerdo y un 17.4% totalmente de acuerdo, se evidencia que la gran mayoría de los empleados se siente valorada por sus logros y habilidades. El 13% de indecisos sugiere que algunos aspectos del sistema de reconocimiento podrían mejorarse. Sin embargo, el 4,3% totalmente en desacuerdo indica casos aislados de insatisfacción. Estos resultados resaltan la efectividad de las estrategias actuales de reconocimiento, lo cual es crucial para la motivación y retención del personal. Esta práctica se alinea con los objetivos de la empresa de mejorar la selección y retención de talento, fomentando un ambiente que valora y recompensa el desarrollo de competencias.

Pregunta N°10

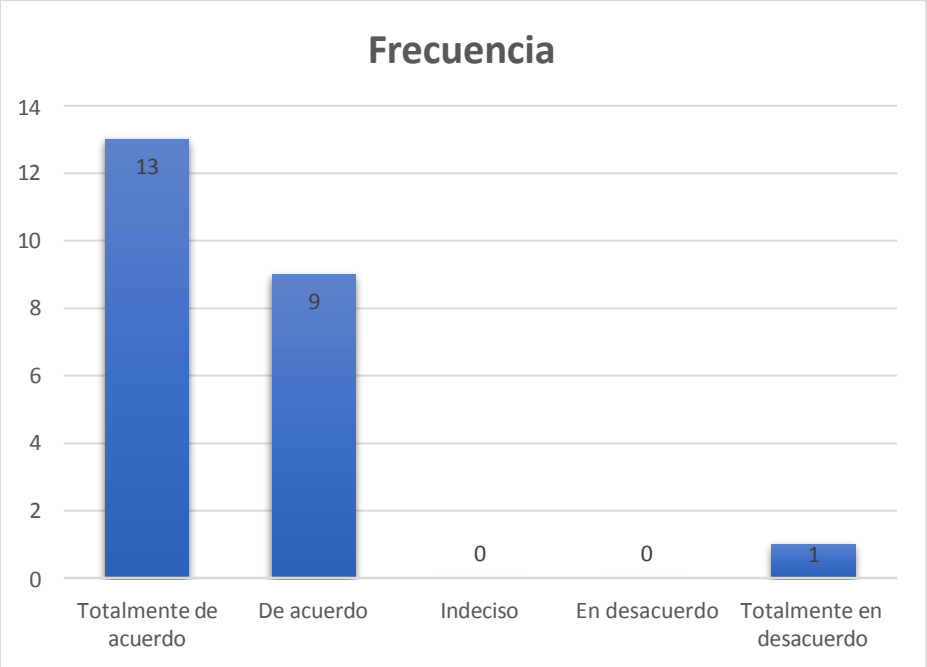
10. ¿El equilibrio entre el trabajo y la vida personal facilita el desarrollo y mantenimiento de competencias clave?

Tabla 15 : *Equilibrio entre Trabajo y Vida Personal.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	56.5%
De acuerdo	9	39.1%
Indeciso	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	1	4.3%
TOTAL	23	100%

Nota**:** *Equilibrio entre Trabajo y Vida Personal.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Ilustración 12 : *Equilibrio entre Trabajo y Vida Personal.*



Nota**:** *Equilibrio entre Trabajo y Vida Personal.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Análisis e Interpretación

La percepción sobre el equilibrio trabajo-vida en Golden Companies es excepcionalmente positiva. Con un 56.5% totalmente de acuerdo y un 39.1% de acuerdo, se evidencia que la gran mayoría de los empleados considera que este equilibrio contribuye significativamente al desarrollo y mantenimiento de sus competencias clave. Sin embargo, el 4,3% totalmente en desacuerdo indica casos aislados de insatisfacción. Estos resultados resaltan la efectividad de las políticas actuales de la empresa en fomentar un ambiente de trabajo saludable, lo cual es crucial para la retención del personal y el desarrollo continuo de habilidades. Esta práctica se alinea perfectamente con los objetivos de la empresa de mejorar la selección y retención de talento, creando un entorno que permita el crecimiento profesional sin sacrificar el bienestar personal.

Pregunta N°11

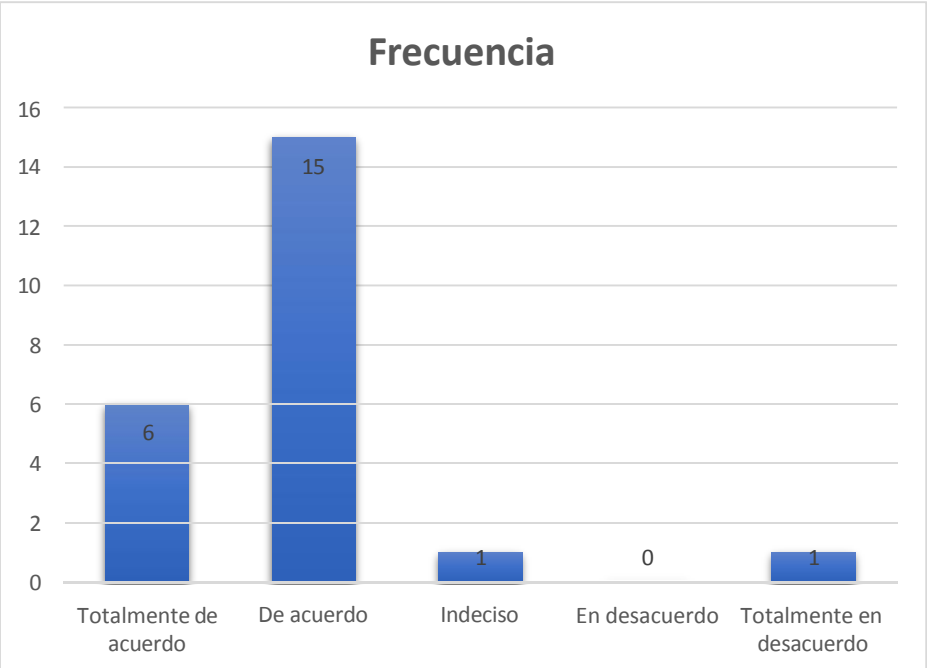
11. ¿La frecuencia con la que se actualizan los beneficios apoya el desarrollo profesional de los colaboradores?

Tabla 16 : *Frecuencia de Actualización de Beneficios.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	26.1%
De acuerdo	15	65.2%
Indeciso	1	4.3%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	1	4.3%
TOTAL	23	100%

***Nota*:** *Frecuencia de Actualización de Beneficios.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Ilustración 13 : *Frecuencia de Actualización de Beneficios.*



***Nota*:** *Frecuencia de Actualización de Beneficios.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Análisis e Interpretación

La percepción sobre la actualización de beneficios en Golden Companies es altamente positiva. Con un 65.2% de acuerdo y un 26.1% totalmente de acuerdo, se evidencia que la gran mayoría de los empleados considera que la frecuencia de actualización de beneficios apoya su desarrollo profesional. El 4.3% de indecisos sugiere que algunos aspectos del sistema de beneficios podrían mejorarse. Sin embargo, el 4,3% totalmente en desacuerdo indica casos aislados de insatisfacción. Estos resultados resaltan la efectividad de las estrategias actuales de compensación y beneficios, lo cual es crucial para la motivación y retención del personal. Esta práctica se alinea con los objetivos de la empresa de mejorar la selección y retención de talento, creando un ambiente que valora y fomenta el crecimiento profesional continuo a través de beneficios actualizados y relevantes.

4.1.2.2. Encuesta a Directivos

El segundo formato tuvo como objetivo recopilar datos sobre la experiencia y percepción de 12 ***Directivos,*** en el proceso de reclutamiento, selección y retención del personal en Golden Companies. Este cuestionario incluyó preguntas de opción múltiple basadas en la Escala de calificación de Likert de "Acuerdo".

A continuación, se presentan las preguntas realizadas a este grupo de personas, acompañadas de su tabulación y respectivo análisis.

Pregunta N°1

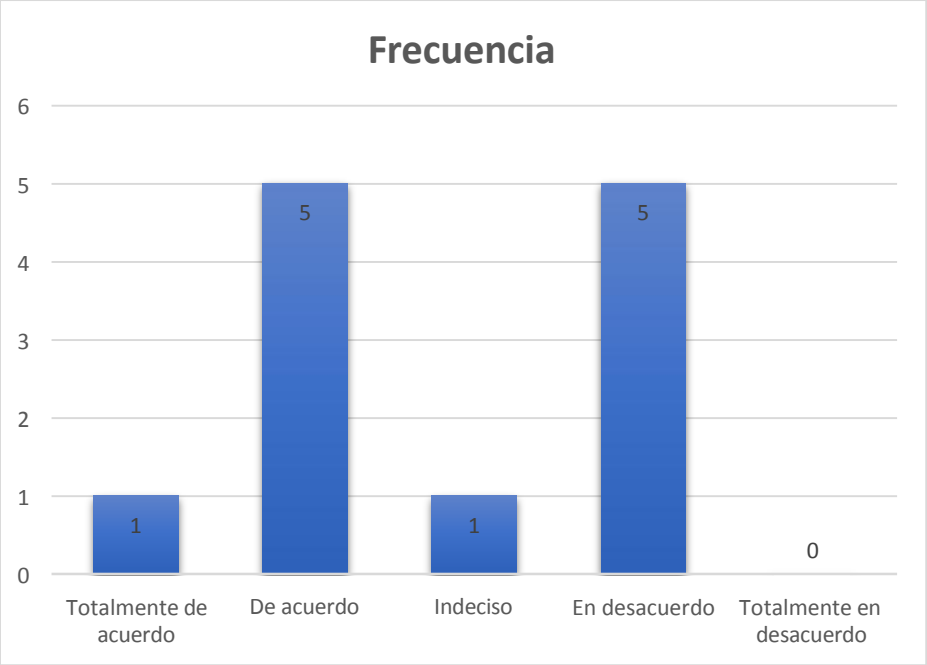
1. ¿Las fuentes de reclutamiento generan candidatos con las competencias necesarias para los puestos vacantes?

Tabla 17 : *Número de Candidatos por Fuente.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	8.3%
De acuerdo	5	41.7%
Indeciso	1	8.3%
En desacuerdo	5	41.7%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	12	100%

***Nota*:** *Número de Candidatos por Fuente.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Ilustración 14 *: Número de Candidatos por Fuente.*



***Nota*:** *Número de Candidatos por Fuente.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Análisis e Interpretación

El análisis de las respuestas sobre la efectividad de las fuentes de reclutamiento en Golden Companies revela una situación compleja. Con un 41,7% en desacuerdo y otro 41,7% de

acuerdo, se evidencia una división clara de opiniones entre los encuestados. Esta polarización sugiere que las actuales fuentes de reclutamiento podrían estar funcionando adecuadamente para ciertos puestos, pero no para otros. El 8.3% totalmente de acuerdo indica que existen casos de éxito notables, mientras que el mismo porcentaje de indecisos refleja la necesidad de una evaluación más profunda. Estos resultados resaltan la importancia de revisar y diversificar las estrategias de reclutamiento para mejorar la atracción de candidatos idóneos, lo cual impactaría directamente en la retención del personal, alineándose con los objetivos de la empresa de optimizar sus procesos de reclutamiento y selección y aumentar la permanencia de los empleados.

Pregunta N°2

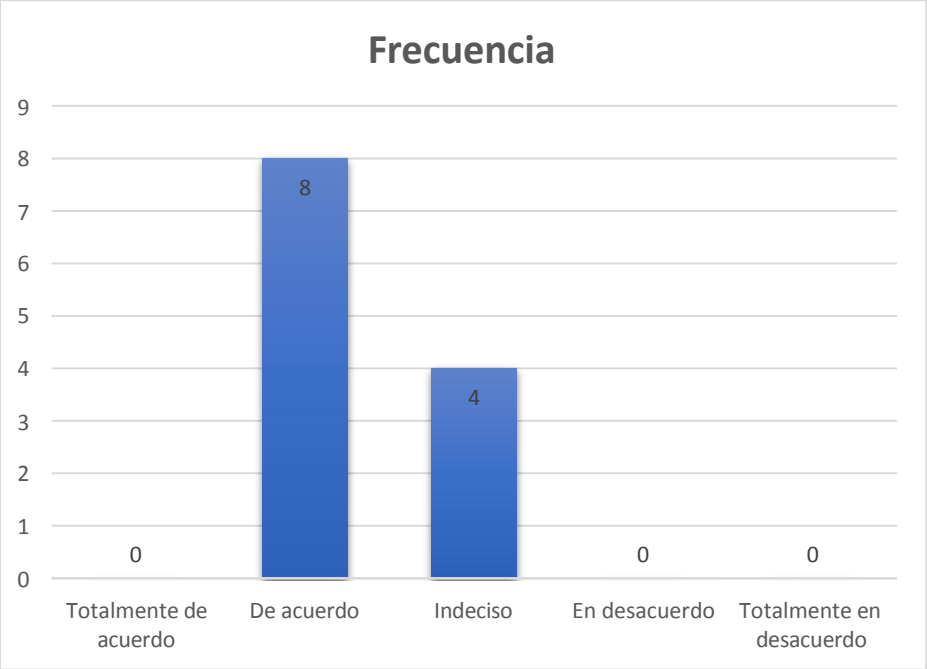
2. ¿Está de acuerdo en que la tasa de conversión de candidatos indica cuán eficaz es la evaluación de competencias aplicada durante el proceso de selección?

Tabla 18 : *Tasa de Conversión de Candidatos.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	8	66.7%
Indeciso	4	33.3%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	12	100%

Nota**:** *Tasa de Conversión de Candidatos.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Ilustración 15: *Tasa de Conversion de Candidatos.*



Nota**:** *Tasa de Conversión de Candidatos.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Análisis e Interpretación

La percepción sobre la eficacia de la tasa de conversión de candidatos como indicador de la evaluación de competencias en Golden Companies muestra una tendencia positiva, con un 66,7% de acuerdo. Este resultado sugiere que la mayoría del personal involucrado en el proceso de selección confía en este indicador para medir la efectividad de sus métodos de evaluación. Sin embargo, el 33,3% de indecisos indica la necesidad de una revisión y posible mejora en la comprensión y aplicación de este indicador. Esta división de opiniones resalta la importancia de refinar el proceso de evaluación de competencias para aumentar la confianza en la tasa de conversión como clave métrica, lo cual podría contribuir significativamente al objetivo de mejorar la retención del personal.

Pregunta N°3

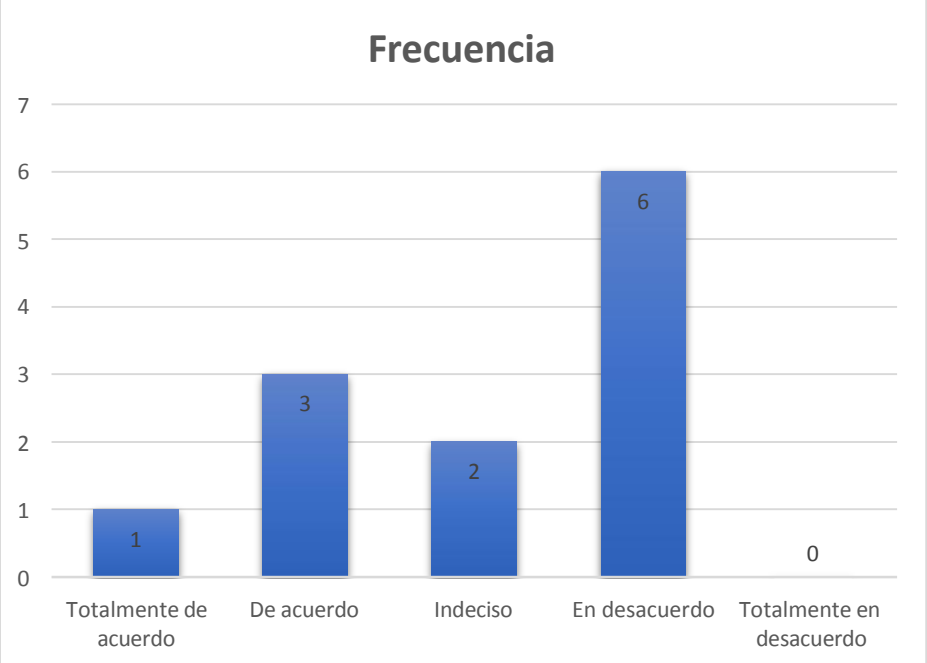
3. ¿El proceso de selección asegura que los candidatos demuestren las competencias necesarias para el éxito en el puesto?

Tabla 19 : *Tasa de Éxito en Entrevistas.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	8.3%
De acuerdo	3	25%
Indeciso	2	16.7%
En desacuerdo	6	50%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	12	100%

***Nota*:** *Tasa de Conversión de Candidatos.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Ilustración 16 : *Tasa de Éxito en Entrevistas.*



***Nota*:** *Tasa de Conversión de Candidatos.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Análisis e Interpretación

Los resultados revelan una preocupante división de opiniones sobre la efectividad del proceso de selección en Golden Companies. Con un 50% en desacuerdo, se evidencia una clara insatisfacción con el método actual para evaluar las competencias de los candidatos. Aunque un 33,3% muestra algún grado de conformidad (25% de acuerdo y 8,3% totalmente de acuerdo), este porcentaje no es suficiente para contrarrestar la percepción negativa. El 16,7% de indecisos sugiere que hay aspectos del proceso que generan dudas. Esta situación subraya la urgente necesidad de revisar y mejorar el proceso de selección, alineándolo con el objetivo de incrementar la retención del personal mediante la contratación de candidatos verdaderamente competentes para sus roles.

Pregunta N°4

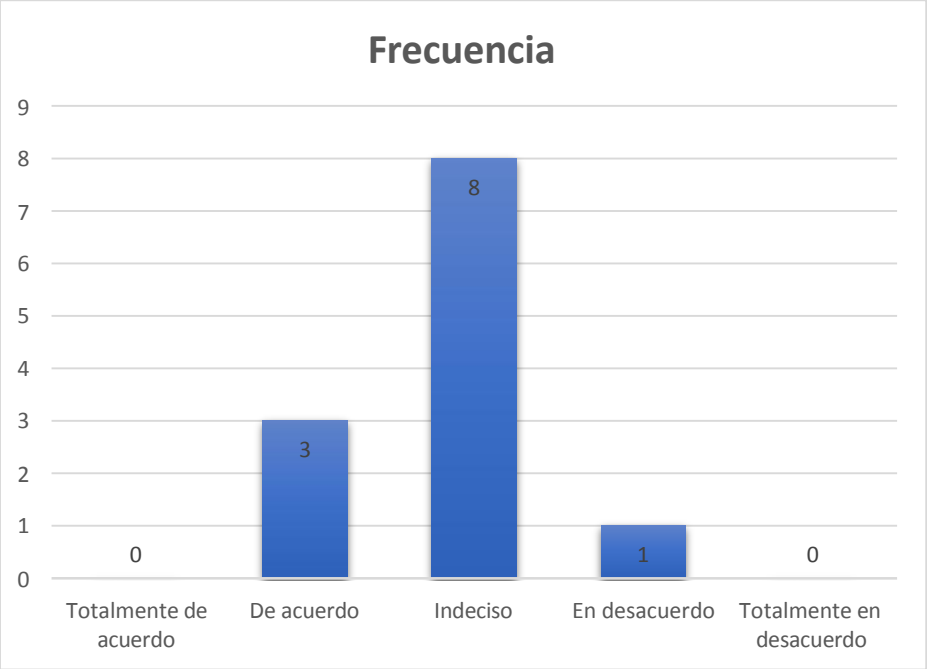
4. ¿El tiempo promedio de contratación es adecuado para evaluar y seleccionar candidatos con las competencias adecuadas?

Tabla 20 : *Tiempo de Promedio de Contratación.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	3	25%
Indeciso	8	66.7%
En desacuerdo	1	9.3%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	12	100%

Nota**:** *Tiempo de Promedio de Contratación.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Ilustración 17 : *Tiempo Promedio de Contratación.*



Nota**:** *Tiempo de Promedio de Contratación.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Análisis e Interpretación

La distribución de respuestas sobre el tiempo de contratación en Golden Companies revela una situación compleja. Con un 66,7% de indecisos, se evidencia una falta generalizada de claridad sobre la eficacia del tiempo empleado en el proceso de selección. Este alto porcentaje sugiere que el personal involucrado no tiene parámetros claros para evaluar si el tiempo utilizado es suficiente o excesivo. El 25% que está de acuerdo indica que hay aspectos positivos en el tiempo actual, mientras que el 8.3% en desacuerdo señala áreas de mejora. Esta incertidumbre resalta la necesidad de establecer métricas claras y eficientes para el proceso de contratación, lo cual es crucial para alcanzar los objetivos de retención y selección efectiva de personal competente.

Pregunta N°5

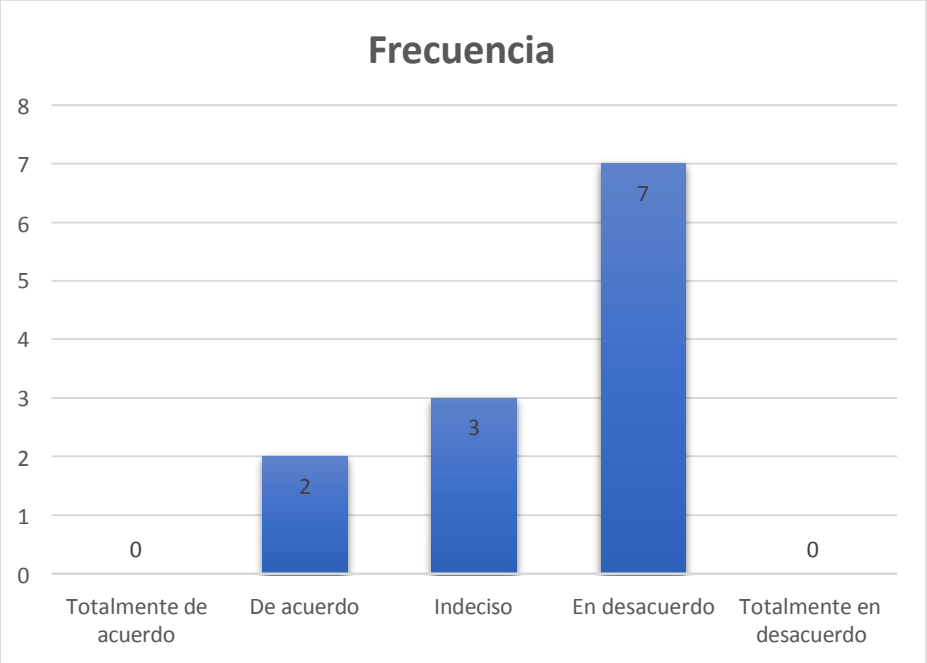
5. ¿Los nuevos empleados muestran un buen ajuste en las competencias necesarias para sus roles?

Tabla 21 : *Tiempo de Adaptación*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	2	16.7%
Indeciso	3	25%
En desacuerdo	7	58.3%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	12	100%

***Nota*:** *Tiempo de Adaptación*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Ilustración 18: Tiempo de Adaptación**.**



***Nota*:** *Tiempo de Adaptación*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Análisis e Interpretación

Los resultados sobre el ajuste de competencias de los nuevos empleados en Golden Companies son preocupantes. Con un 58.3% en desacuerdo, se evidencia una brecha significativa entre las habilidades requeridas y las demostradas por los recién contratados. El 25% de indecisos sugiere que la evaluación de competencias post-contratación podría no ser lo suficientemente clara o consistente. Solo un 16,7% está de acuerdo, lo que indica casos aislados de éxito en la selección. Esta situación resalta la urgente necesidad de revisar y mejorar el proceso de reclutamiento y selección, enfocándose en una evaluación más precisa de las competencias durante la contratación para mejorar la retención y el desempeño del personal a largo plazo.

Pregunta N°6

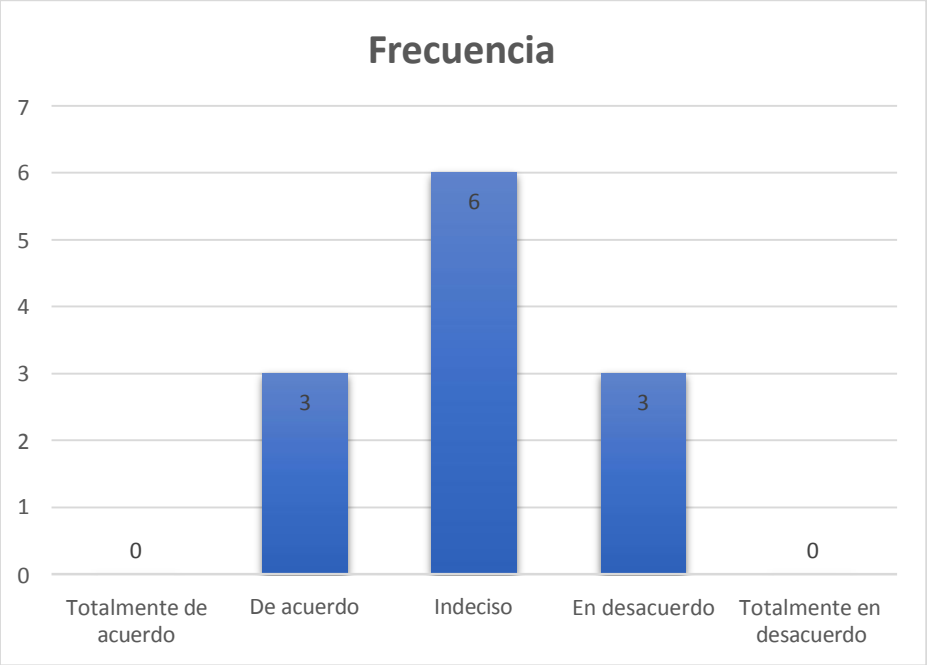
6. ¿El desempeño laboral de los empleados está alineado con las competencias requeridas para sus puestos?

Tabla 22 : *Desempeño Laboral Alcanzado.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	3	25%
Indeciso	6	50%
En desacuerdo	3	25%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	12	100%

Nota**:** *Desempeño Laboral Alcanzado.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Ilustración 19 : *Desempeño Laboral Alcanzado.*



Nota**:** *Desempeño Laboral Alcanzado.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Análisis e Interpretación

La evaluación del alineamiento entre el desempeño laboral y las competencias requeridas en Golden Companies muestra una situación incierta. Con un 50% de indecisos, se evidencia una falta generalizada de claridad en la evaluación del desempeño o en la definición de las competencias necesarias. El 25% en desacuerdo sugiere que existen brechas significativas entre las habilidades requeridas y las demostradas, mientras que el 25% de acuerdo indica que hay casos donde el alineamiento es adecuado. Esta distribución equilibrada pero incierta resalta la necesidad de implementar un sistema más robusto de evaluación de desempeño y una mejor definición de las competencias por puesto, lo cual es crucial para mejorar la retención y la efectividad del personal.

Pregunta N°7

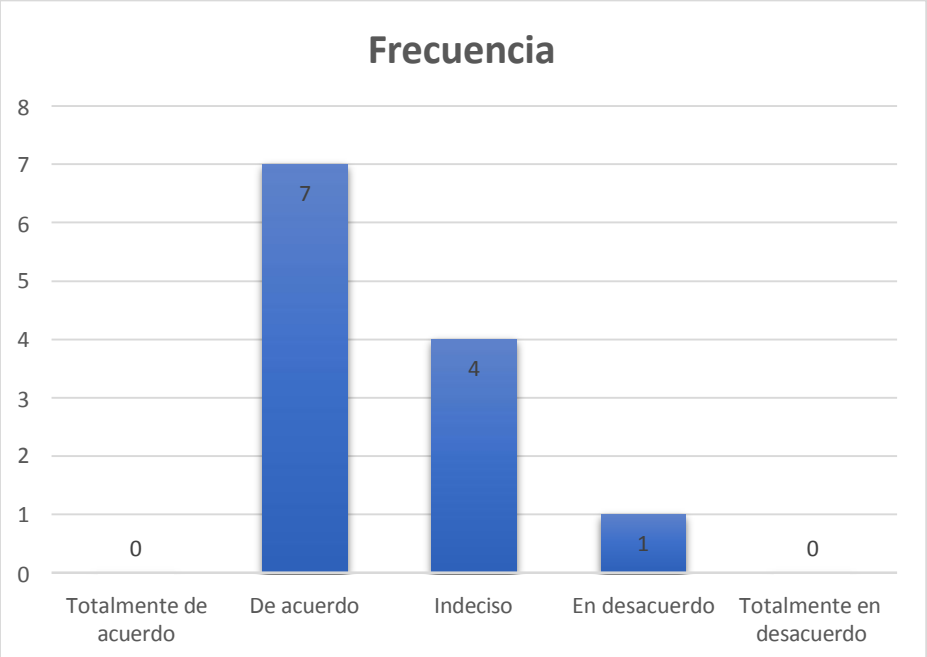
7. ¿La evaluación 360 grados proporciona una visión clara de las competencias de los empleados y ayuda en su desarrollo?

Tabla 23 : *Evaluación 360 grados realizadas.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	7	58.3%
Indeciso	4	33.3%
En desacuerdo	1	8.3%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	12	100%

***Nota*:** *Evaluación 360 grados realizadas.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Ilustración 20 : *Evaluación 360 grados realizadas.*



***Nota*:** *Evaluación 360 grados realizadas.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Análisis e Interpretación

La evaluación del alineamiento entre el desempeño laboral y las competencias requeridas en Golden Companies muestra una situación incierta. Con un 50% de indecisos, se evidencia una falta generalizada de claridad en la evaluación del desempeño o en la definición de las competencias necesarias. El 25% en desacuerdo sugiere que existen brechas significativas entre las habilidades requeridas y las demostradas, mientras que el 25% de acuerdo indica que hay casos donde el alineamiento es adecuado. Esta distribución equilibrada pero incierta resalta la necesidad de implementar un sistema más robusto de evaluación de desempeño y una mejor definición de las competencias por puesto, lo cual es crucial para mejorar la retención y la efectividad del personal.

Pregunta N°8

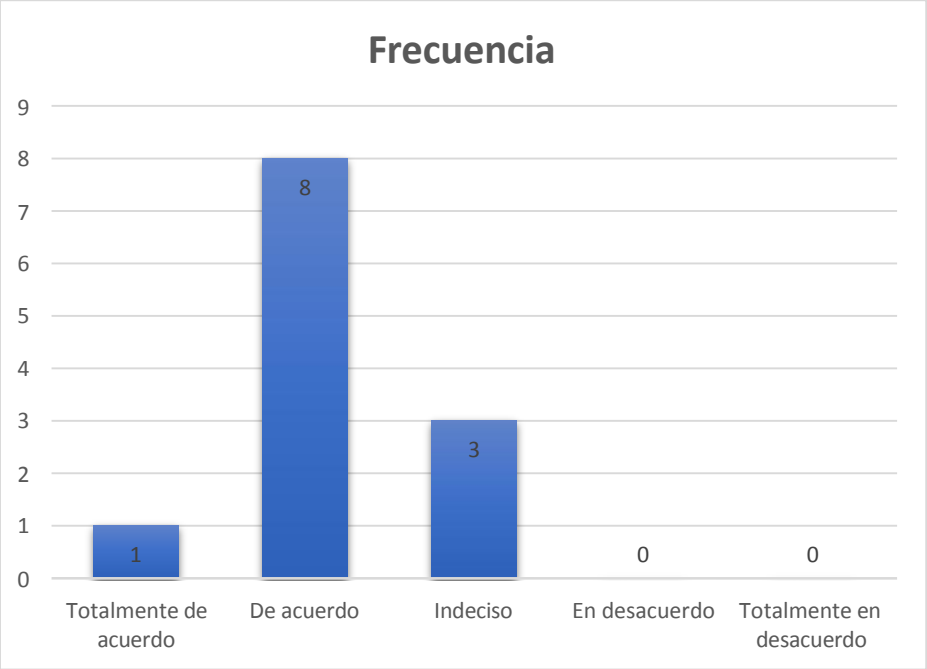
8. ¿Los beneficios ofrecidos son competitivos y contribuyen al desarrollo de competencias de los empleados?

Tabla 24 : *Frecuencia de Actualización de beneficios.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	8.3%
De acuerdo	8	66.7%
Indeciso	3	25%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	12	100%

Nota**:** *Frecuencia de Actualización de beneficios.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Ilustración 21 : *Frecuencia de Actualización de beneficios.*



Nota**:** *Frecuencia de Actualización de beneficios.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Análisis e Interpretación

La percepción sobre los beneficios ofrecidos por Golden Companies es mayoritariamente positiva, con un 66,7% de acuerdo y un 8,3% totalmente de acuerdo. Esto sugiere que la empresa ha implementado una estrategia de compensación que la mayoría considera valiosa para su desarrollo profesional. Sin embargo, el 25% de indecisos indica que aún hay margen para mejorar la comunicación o la personalización de estos beneficios. Esta distribución favorable resalta la importancia de mantener y potencialmente expandir los programas de beneficios, asegurando que estén alineados con las necesidades de desarrollo de competencias de los empleados. Esto podría contribuir significativamente a la retención del personal y al cumplimiento de los objetivos de la empresa en cuanto a la selección y desarrollo de talento.

Pregunta N°9

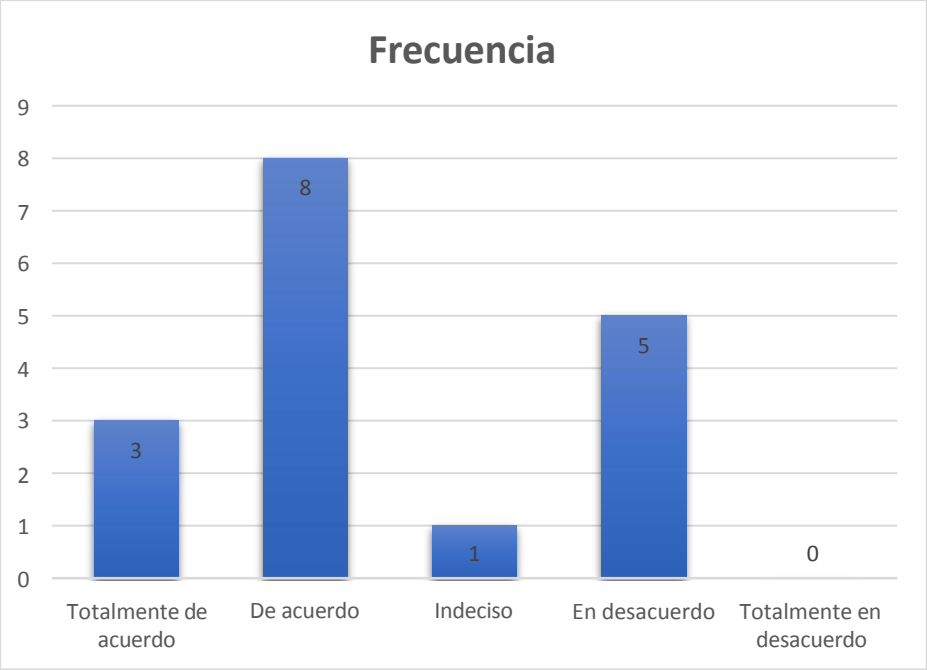
9. ¿La empresa maneja adecuadamente las horas extras y el trabajo fuera del horario regular para apoyar el desarrollo de competencias?

Tabla 25 : *Horas Extras y Trabajo Fuera del Horario Regular.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	25%
De acuerdo	8	66.7%
Indeciso	1	8.3%
En desacuerdo	5	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	12	100%

***Nota*:** *Horas Extras y Trabajo Fuera del Horario Regular.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Ilustración 22 : *Horas Extras y Trabajo Fuera del Horario Regular.*



***Nota*:** *Horas Extras y Trabajo Fuera del Horario Regular.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Análisis e Interpretación

La gestión de horas extras y trabajo fuera de horario en Golden Companies muestra una percepción mayoritariamente positiva, con un 66,7% de acuerdo y un 25% totalmente de acuerdo. Este alto nivel de satisfacción sugiere que la empresa ha implementado políticas efectivas que equilibran las necesidades operativas con el desarrollo profesional de los empleados. Esta alta tasa de satisfacción sugiere que las prácticas actuales podrían estar contribuyendo positivamente a la retención del personal, al vincular el trabajo adicional con el crecimiento profesional. Sin embargo, la presencia de un directivo indeciso (8.3%) indica que aún hay margen para mejorar. Es crucial considerar que esta perspectiva proviene únicamente de los directivos; para una evaluación más completa, sería valioso contrastar estos resultados con las opiniones de los empleados en diferentes niveles de la organización.

4.1.3. Análisis de resultados

El análisis de la información proporcionada revela varias áreas clave en el proceso de reclutamiento y selección, así como en la gestión de competencias y el entorno laboral. En relación con el enfoque basado en el puesto y en competencias, se observa que la claridad y precisión de la información sobre competencias requeridas para el puesto han sido insuficientes. Las descripciones de los puestos a menudo carecen de detalles específicos sobre las habilidades diarias necesarias, lo que puede llevar a malentendidos y baja satisfacción laboral. Mejorar la precisión en los perfiles de los puestos es crucial para alinear las expectativas y las capacidades requeridas.

Respecto a las fuentes de reclutamiento, aunque se consideran adecuadas, existe un potencial significativo para diversificar y explorar nuevas plataformas especializadas y eventos del sector. La actual actitud proactiva de la empresa para buscar nuevas fuentes es positiva, pero falta un método sistemático para evaluar su eficacia, lo que sugiere una necesidad de análisis más detallado para atraer candidatos con competencias específicas.

En el proceso de selección, se identificó una tendencia a enfocarse en habilidades generales durante las entrevistas, en lugar de evaluar competencias técnicas específicas. La

implementación de entrevistas basadas en competencias y pruebas prácticas podría ofrecer una evaluación más precisa. El tiempo extenso del proceso de contratación ha sido un problema recurrente, con la percepción de que podría ser optimizado para evitar la pérdida de candidatos valiosos mientras se mantiene la calidad de la evaluación.

En cuanto al desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento, se ha observado que los programas actuales son útiles, pero podrían ser más personalizados. Los programas de desarrollo deben alinearse mejor con los roles específicos y las aspiraciones individuales para ser más efectivos. La falta de oportunidades de desarrollo y un ambiente laboral subóptimo han sido identificados como factores clave en la alta tasa de rotación. Implementar planes de carrera claros y mejorar la comunicación sobre responsabilidades podría reducir la rotación.

El clima organizacional y el ambiente laboral se han señalado como fundamentales para la retención y el desarrollo de competencias. Un entorno positivo que fomente el aprendizaje y la colaboración es esencial. En términos de beneficios y compensación, aunque son importantes, deben ser complementados con oportunidades de desarrollo y un buen clima laboral para ser verdaderamente efectivos.

Las políticas de flexibilidad laboral se han valorado positivamente por su impacto en el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Ampliar las opciones de trabajo flexible puede mejorar la satisfacción y retención de los empleados, contribuyendo al desarrollo de competencias y al bienestar general. En resumen, el análisis sugiere que un enfoque integral y adaptativo en la gestión de competencias y la optimización de procesos puede mejorar significativamente la retención y el desarrollo profesional dentro de la empresa.

El análisis de la información proporcionada revela varias áreas clave que afectan el proceso de reclutamiento, selección y desarrollo en Golden Companies. En relación con la comprensión de las competencias requeridas para los puestos, una mayoría significativa de colaboradores (69.6%) reportó que la información proporcionada sobre las competencias del puesto no fue clara. Esta deficiencia en la comunicación impide una alineación efectiva entre las expectativas de los candidatos y los requisitos reales del puesto, lo cual puede impactar negativamente en la selección de candidatos adecuados.

En cuanto al proceso de selección, la mayoría de los encuestados (69.6%) consideró que sus competencias no fueron evaluadas de manera adecuada, lo que sugiere una necesidad urgente

de revisar y mejorar las metodologías de evaluación utilizadas. Esta falta de adecuación en la evaluación de competencias puede resultar en la contratación de candidatos que no cumplen con los requisitos necesarios para el éxito en el puesto.

El proceso de entrevistas también presentó una percepción mixta. Aunque un porcentaje razonable de candidatos (43.5%) consideró que el tiempo dedicado a la contratación no fue suficiente para evaluar sus competencias, la alta proporción de indecisos (47.8%) respecto a la justicia del proceso de entrevistas indica que podría haber mejoras en la transparencia y equidad del proceso para ofrecer una mejor oportunidad a los candidatos de demostrar sus habilidades.

A pesar de estas áreas de mejora en el proceso de selección, la mayoría de los colaboradores (87%) encontraron que el tiempo de adaptación al puesto fue beneficioso para demostrar y mejorar sus competencias. Esto sugiere que las prácticas actuales de inducción y adaptación son efectivas en términos de desarrollo de habilidades.

Respecto al desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento, una mayoría (82.6%) se sintió satisfecha con las oportunidades ofrecidas desde el inicio del empleo. La evaluación 360 grados también fue valorada positivamente por la mayoría de los empleados, indicando que es una herramienta útil para el desarrollo de competencias, aunque existen algunas áreas para su mejora.

En términos de cultura organizacional, la percepción del equilibrio entre trabajo y vida personal fue extremadamente positiva (95.6% de acuerdo), sugiriendo que las políticas de la empresa favorecen un entorno saludable que apoya el desarrollo profesional sin comprometer el bienestar personal.

Los beneficios y compensaciones también fueron bien recibidos, con una mayoría de empleados considerando que son satisfactorios y apoyan el desarrollo profesional. La frecuencia de actualización de estos beneficios fue vista favorablemente, aunque siempre hay espacio para ajustar y personalizar los beneficios para maximizar su impacto.

Las fuentes de reclutamiento mostraron una división en la opinión de los directivos, con una polarización entre la efectividad y la necesidad de mejora en la atracción de candidatos con las competencias adecuadas. Este aspecto, junto con la tasa de conversión de candidatos como indicador de evaluación de competencias, señala la necesidad de revisar y

potencialmente diversificar las estrategias de reclutamiento y selección para alinear mejor los resultados con los objetivos de la empresa

4.1.4. Discusión de resultados

El análisis de la información obtenida sobre el proceso de reclutamiento y selección en Golden Companies revela una serie de desafíos que pueden ser examinados a través del modelo por competencias propuesto por Martha Alles. Este modelo, que se centra en las características personales y profesionales necesarias para un desempeño exitoso, proporciona un marco útil para evaluar las deficiencias y oportunidades identificadas en el análisis (Rojas Delgado y Jumbo Suing, 2024).

Uno de los hallazgos más significativos es la falta de claridad en la información sobre las competencias requeridas para los puestos. Según el análisis, un 69.6% de los colaboradores reportaron que la información proporcionada no fue clara, lo que sugiere que los perfiles de puesto no están adecuadamente definidos. Este problema se alinea con una de las características clave del modelo de Martha Alles: la necesidad de definir competencias claras y específicas para cada puesto (Enguídanos, 2017). Prestar atención a los detalles específicos en las descripciones de los puestos de trabajo puede causar una discrepancia entre lo que esperan los candidatos y las habilidades realmente necesarias, lo cual puede afectar negativamente el proceso de contratación y el rendimiento laboral (Taris, 2024). Para solucionar esta situación, es fundamental utilizar un enfoque que defina detalladamente las competencias técnicas y de comportamiento requeridos, siguiendo las recomendaciones de Martha Alles para asegurar una correspondencia entre las expectativas y las habilidades necesarias (UDLA, 2020).

De acuerdo con el estudio realizado, casi el 70% de los encuestados expresaron sentir que sus habilidades no son evaluadas de manera adecuada durante el proceso de selección. Este hallazgo destaca la importancia de emplear métodos de evaluación centrados en las competencias específicas necesarias para tener éxito en el puesto. Según la perspectiva de competencias de Martha Alles, es crucial evaluar no solo las habilidades generales, sino también las competencias específicas que impactan directamente en el desempeño laboral (Brazzolotto, 2019). La implementación de entrevistas basadas en competencias y pruebas

prácticas podría ofrecer una evaluación más precisa y alineada con las competencias requeridas (UDLA, 2020).

La opinión variada sobre el tiempo invertido en las entrevistas también representa una oportunidad para mejorar. A pesar de que el 43.5% de los postulantes opinó que el tiempo era insuficiente, un 47.8% se mostró indeciso acerca de la equidad del proceso. Esto sugiere la conveniencia de repasar el procedimiento de entrevistas con el fin de garantizar su imparcialidad y favorecer una evaluación detallada de las destrezas de los aspirantes. En esta línea, la perspectiva de competencias de Martha Alles destaca la relevancia de un proceso de selección estructurado y claro, que posibilita a los candidatos mostrar sus habilidades de manera eficaz y equitativa (Brazzolotto, 2019).

Aunque hay aspectos a mejorar, el estudio revela que la gran mayoría de los empleados (87%) consideran provechoso el proceso de adaptación al cargo. Esto indica que las estrategias de incorporación y ajuste están en sintonía con el fortalecimiento de habilidades, en concordancia con la teoría de Martha Alles, que destaca la relevancia de un período de adaptación para que los trabajadores puedan demostrar y perfeccionar sus competencias en un entorno laboral (Pettinari, 2019).

En lo que respeta al crecimiento profesional y las posibilidades de progresar, el estudio muestra que un 82.6% de los trabajadores se encuentran contentos con las oportunidades brindadas desde el inicio de su empleo. No obstante, se ha anotado que los programas actuales podrían ser más personalizados. Según el enfoque de competencias de Martha Alles, se defiende la idea de que los programas de desarrollo deben ajustarse a los roles específicos y a las metas individuales de los empleados (Slocum, 2019). La adaptación de los programas de desarrollo a las competencias necesarias para cada puesto y a las metas profesionales individuales puede incrementar la eficacia y la satisfacción de los empleados.

La cultura organizacional y el ambiente laboral también son áreas críticas para la retención y el desarrollo de competencias. La percepción positiva sobre el equilibrio entre trabajo y vida personal (95.6% de acuerdo) sugiere que las políticas actuales favorecen un entorno saludable. El modelo por competencias de Martha Alles respalda la idea de que un entorno de trabajo positivo que fomente el aprendizaje y la colaboración es esencial para el desarrollo profesional y la retención de talento (Ríos Escaleras, 2020).

El estudio indica que adoptar el enfoque de competencias de Martha Alles podría ser la clave para resolver los problemas encontrados en el reclutamiento, selección y desarrollo en Golden Companies. Al poner énfasis en la definición precisa de habilidades, la evaluación detallada en el proceso de selección, la adaptación de los programas de formación y la promoción de un ambiente laboral positivo, la empresa podría mejorar notablemente la concordancia entre las expectativas y las habilidades necesarias, lo que resultaría en una mejor retención y desarrollo profesional de su personal.

.

CAPITULO V.
PROPUESTA

Titulo	Reclutamiento y selección del personal en la empresa Golden Companies para el mejoramiento de los índices de retención del personal.
Beneficiario	Empresa Golden Companies
Ubicación	Pichincha, Quito/ Av. Amazonas y Av. Colon.

5.1. Introducción

Golden Companies sobresale en el mundo de los negocios por su dedicación a la excelencia en la administración del talento y la creatividad en sus procedimientos internos. Desde su creación con la meta de ser líder en su industria, la compañía se ha posicionado como un modelo en ofrecer y servicios que van más allá de satisfacer las necesidades de sus clientes, superándolas.

La evaluación de los resultados acerca del reclutamiento y selección en Golden Companies desvela áreas clave para mejorar en sintonía con los objetivos específicos de la empresa, con el fin de potenciar estos procesos y consolidar la retención del personal. A pesar de que las fuentes de reclutamiento actuales son consideradas apropiadas, existe una valiosa oportunidad para ampliarlas. La compañía podría investigar en plataformas especializadas y eventos sectoriales para atraer una diversidad de candidatos con habilidades específicas. Esta ampliación es esencial para elevar el nivel de los candidatos y garantizar que posean las competencias requeridas.

La mayoría de los colaboradores no han entendido de manera clara las competencias necesarias para los puestos. Un 69.6% expresó que la descripción de las competencias no era clara, lo que señala una falta en la comunicación de los requisitos del trabajo. Para solucionar esto, es necesario mejorar la precisión de los perfiles de los puestos para alinear de forma más efectiva las expectativas con las necesidades reales del rol. Durante el proceso de selección, también se detectan falencias en la evaluación de habilidades. Según el 69.6%

de los encuestados, sus competencias fundamentales no fueron evaluadas de manera adecuada, lo que sugiere que las técnicas actuales no logran identificar de forma efectiva las destrezas requeridas. La inclusión de entrevistas enfocadas en competencias y pruebas prácticas podría ofrecer una evaluación más precisa. Las opiniones sobre el proceso de entrevistas son variadas. A pesar de que un número considerable de empleados siente que no pudieron demostrar sus habilidades de manera adecuada durante el proceso (47.8% indecisos), se evidencia la necesidad de hacerlo más equitativo y transparente. Además, la percepción sobre la duración del proceso de contratación está dividida, ya que un 43,5% de los trabajadores considera que el tiempo no fue el adecuado para evaluar sus habilidades, proponiendo que se mejore el proceso para lograr un equilibrio entre exhaustividad y eficiencia. La mayoría de los empleados piensan que hay suficientes oportunidades de crecimiento profesional desde el comienzo de su trabajo, con un 82.6% expresando opiniones favorables. No obstante, es crucial que estos programas sean más personalizados y se ajusten a las necesidades tanto individuales como de la empresa para potenciar al máximo su eficacia.

Un ambiente laboral favorable se considera esencial para retener y potenciar habilidades. La compañía ha establecido un entorno laboral positivo, pero es crucial promover una cultura de retroalimentación constante y reconocimiento. La mayoría de los colaboradores perciben de manera positiva los beneficios ofrecidos, con un 65.2% considerando que son satisfactorios y respaldan el crecimiento profesional. No obstante, es fundamental seguir evaluando y ajustando los beneficios para satisfacer las cambiantes necesidades de los empleados. La percepción del equilibrio entre trabajo y vida personal es sumamente favorable, ya que un 95.6% de los empleados siente que este equilibrio facilita el desarrollo y la retención de habilidades clave. La introducción de medidas de horarios flexibles y teletrabajo ha generado un efecto positivo en la felicidad y permanencia de los empleados.

5.2. Diagnóstico de la Situación Actual

En el análisis de la situación actual de Golden Companies en relación con la retención y desarrollo del personal, se identifican varios factores críticos que impactan la eficiencia del proceso de reclutamiento y la satisfacción de los empleados.

La tasa de rotación de la empresa se sitúa en un 25%, con una retención del 75%. Esta cifra es indicativa de un nivel de retención que podría ser considerado aceptable, pero aún presenta oportunidades para mejoras significativas, especialmente cuando se comparan con los estándares de la industria.

En la empresa Golden Companies, un 69.6% de los empleados perciben que la descripción de competencias no es clara. Esta falta de claridad genera confusión en las expectativas de los puestos y puede llevar a desalineaciones entre las habilidades requeridas y las que se presentan en la práctica. Para abordar esto, se recomienda actualizar las descripciones de puestos para que incluyan detalles precisos sobre habilidades técnicas, responsabilidades y expectativas diarias. Una descripción más clara y específica ayudará a mejorar la comunicación interna y a alinear mejor a los empleados con los objetivos de la empresa.

El 69.6% de los empleados también opina que las competencias no son evaluadas de manera efectiva durante el proceso de selección. Esto sugiere que las actuales prácticas de evaluación no capturan adecuadamente las habilidades y aptitudes necesarias para los puestos. Se recomienda implementar métodos de evaluación más robustos, como entrevistas basadas en competencias y pruebas prácticas. Estas herramientas pueden proporcionar una visión más clara del ajuste de los candidatos a las responsabilidades del puesto, lo que facilitará una selección más precisa y efectiva.

A pesar de las áreas de mejora en otros aspectos, un 82.6% de los empleados se siente satisfecho con las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece la empresa. Esto indica que los programas de formación y desarrollo están bien diseñados y valorados. Para potenciar aún más estos programas, se sugiere personalizarlos según las necesidades individuales de los empleados. Ofrecer planes de desarrollo personalizados puede maximizar el potencial de cada empleado y fortalecer su compromiso con la empresa.

Un notable 95.6% de los empleados están satisfechos con el equilibrio entre su vida laboral y personal. Este alto nivel de satisfacción sugiere que las políticas de flexibilidad laboral implementadas por la empresa están funcionando de manera efectiva. Para mantener este alto nivel de satisfacción, se recomienda continuar con las políticas actuales y explorar la posibilidad de ampliar las opciones de flexibilidad y bienestar laboral. Esto ayudará a seguir atrayendo y reteniendo talento al proporcionar un entorno de trabajo que respeta el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

El diagnóstico muestra que la claridad en las descripciones de competencias y la evaluación de competencias en el proceso de selección son áreas que necesitan atención. Mejorar estos aspectos es crucial para alinear las expectativas de la empresa con las capacidades de los empleados. Sin embargo, la satisfacción con las oportunidades de desarrollo profesional y el equilibrio trabajo-vida personal es alta, lo que indica que estas áreas están bien gestionadas. Mantener y mejorar continuamente estos aspectos contribuirá a una mayor satisfacción y retención del personal en Golden Companies.

5.3. Objetivo

Objetivo General

Proponer un modelo integral de reclutamiento y selección basado en competencias en Golden Companies para mejorar la retención de empleados y asegurar una alineación precisa entre los candidatos y las necesidades organizacionales.

Objetivos específicos

- **Optimizar la Descripción y Evaluación de Competencias**: desarrollando y adoptando un sistema de perfiles de puesto basado en competencias, utilizando el diccionario de competencias de Martha Alles adaptado a Golden Companies, para crear descripciones detalladas de competencias técnicas y conductuales para cada puesto.
- **Diversificar y Estandarizar las Fuentes de Reclutamiento**: eligiendo las fuentes de reclutamiento mediante el uso de plataformas especializadas, eventos del sector, y consultoras de reclutamiento, además de implementar un sistema de referidos con incentivos y desarrollar una estrategia de employer branding enfocada en las oportunidades de desarrollo y equilibrio trabajo-vida.
- **Mejorar el Proceso de Selección y Onboarding**: implementando entrevistas basadas en competencias (método STAR), evaluaciones prácticas y simulaciones de situaciones laborales reales, y evaluaciones psicométricas alineadas con las

competencias requeridas. Además, diseñar un programa de inducción estructurado de 90 días, asignar mentores para nuevos empleados e implementar check-ins regulares durante los primeros seis meses.

5.4. Marco Legal

El presente proceso de Reclutamiento y Selección para la Retención del Personal en Golden Companies se fundamenta en un sólido marco legal que garantiza su conformidad con las normativas vigentes en Ecuador. La propuesta se alinea con los principios establecidos en la Constitución de la República del Ecuador, específicamente en sus artículos 33 y 326, que consagran el derecho al trabajo y establecen las bases para su ejercicio. Además, se ha considerado cuidadosamente el Código del Trabajo, la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, y otras normativas relevantes para asegurar que las prácticas de reclutamiento, selección y retención no solo sean efectivas, sino también legalmente sólidas y éticas. Este enfoque no solo nos permite que la presente propuesta pueda cumplir con obligaciones legales, sino que también refuerce el compromiso con la equidad, la transparencia y el desarrollo profesional de los futuros colaboradores.

Ilustración 26: *Marco Legal.*

Marco Legal	**Descripción**
Constitución de la Republica del Ecuador	Artículo 33: El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.
	Establece el trabajo como un derecho y un deber social, fuente de realización personal y base de la economía
	Artículo 326: Establece los principios que sustentan el

	derecho al trabajo, incluyendo: "El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios: las garantías laborales que amparan los derechos de los trabajadores, primeramente, asegurando una remuneración digna y justa, la irrenunciabilidad e intangibilidad de los derechos de los trabajadores, así como otras disposiciones constitucionales que garantizan la seguridad jurídica. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa.
	Garantiza el derecho al trabajo y establece principios que sustentan este derecho, incluyendo la capacitación y el desarrollo profesional.
Código del Trabajo	Artículo 42, numeral 33: El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales.
	Obliga a los empleadores a contratar un porcentaje mínimo de trabajadores nuevos.
	Artículos 172: - Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato. - El empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno y los casos que se detalladamente en el artículo. Artículo 173: Causas para que el trabajador pueda dar por terminado el contrato. - El trabajador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, y previo visto bueno y en los casos que se detallan en el artículo.

	Establecen las causas por las cuales el empleador puede dar por terminado el contrato de trabajo, lo que resalta la importancia de una selección adecuada.
Ley Orgánica de Servicio Público (Losep)	Artículo 63: El subsistema de selección de personal es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado.
	Aunque se aplica al sector público, puede servir como referencia para establecer procesos de selección basados en méritos y competencias.
Ley Orgánica de Protección De Datos Personales	Regula el tratamiento de datos personales, lo que es crucial en los procesos de reclutamiento y selección.
Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar	Introduce cambios en la contratación y despido, enfatizando la importancia de procesos de selección efectivos.
Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano	Aunque es para el sector público, puede servir como guía para la planificación del talento humano en el sector privado.
Acuerdo Ministerial No. Mdt-2017-0082	Expide la normativa para la erradicación de la discriminación en el ámbito laboral, lo que es relevante para los procesos de reclutamiento y selección.

En el Ecuador, las empresas privadas como Golden Companies gozan de una mayor

flexibilidad en la implementación de sus procesos de reclutamiento, selección y retención de personal, en comparación con el sector público. Esta libertad, sin embargo, está enmarcada dentro del cumplimiento obligatorio de las normativas legales vigentes, mencionadas en esta tabla.

Nota: *Marco Legal.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

5.5. Modelo Propuesto de Reclutamiento y Selección

El modelo de Martha Alles, que clasifica las competencias en Técnicas, Interpersonales y Conceptuales, se ajusta bien a las necesidades de Golden Companies según la información proporcionada por los manuales de funcionamiento. Aquí están las razones específicas por las que este modelo es el más adecuado para implementar:

Los manuales de funcionamiento detallan descripciones de competencias específicas para cada cargo en Golden Companies. Estas descripciones incluyen competencias técnicas para roles relacionados con la contabilidad, infraestructura, desarrollo de software, y más. Además, se identifican competencias interpersonales para roles en comunicación, ventas y recursos humanos. El modelo de Martha Alles permite una categorización clara de estas competencias:

Competencias Técnicas: Incluyen habilidades específicas necesarias para realizar las tareas del puesto, como el manejo de software contable o la gestión de la infraestructura tecnológica.

Competencias Interpersonales: Relacionadas con la comunicación efectiva, la capacidad para trabajar en equipo, y la gestión de relaciones con clientes.

Competencias Conceptuales: Aunque menos prominentes en los ejemplos dados, incluyen habilidades para la planificación estratégica y la resolución de problemas complejos.

El diagnóstico revela varios problemas en el proceso de reclutamiento y selección, como la falta de claridad en las descripciones de competencias y la evaluación inadecuada de las habilidades. El modelo de Martha Alles ofrece una estructura que puede ayudar a abordar estos problemas de manera efectiva:

Claridad en las Competencias: Al clasificar las competencias en técnicas, interpersonales y conceptuales, el modelo ayuda a definir claramente las habilidades necesarias para cada puesto, lo que puede mejorar la precisión de las descripciones de los roles y la alineación con las expectativas de la empresa.

Evaluación de Competencias: El modelo permite una evaluación más estructurada de las

competencias durante el proceso de selección, asegurando que se cubran todos los aspectos necesarios para el éxito en el puesto, desde habilidades técnicas hasta capacidades interpersonales.

La satisfacción con las oportunidades de desarrollo profesional es alta, pero se puede mejorar la personalización de estos programas. El modelo de Martha Alles ayuda a diseñar programas de desarrollo que aborden las competencias específicas requeridas para cada rol: Utilizando la clasificación de competencias, se pueden diseñar programas de capacitación y desarrollo que se enfoquen en mejorar las competencias técnicas, interpersonales y conceptuales de los empleados según sus necesidades individuales y las demandas del rol.

Aunque el equilibrio entre trabajo y vida personal se maneja bien, el modelo de Martha Allen también puede ayudar a identificar áreas de mejora en el contexto de la flexibilidad y el bienestar laboral:

Las habilidades de planificación y organización, que son parte de las competencias conceptuales, pueden ser clave para implementar políticas efectivas de flexibilidad y bienestar que respalden el equilibrio trabajo-vida personal.

El modelo de Martha Alles es adecuado para Golden Companies porque proporciona una estructura clara y detallada para clasificar y evaluar las competencias necesarias para cada rol dentro de la empresa. Esta clasificación facilita una descripción más precisa de los puestos, mejora el proceso de selección y permite una personalización efectiva de los programas de desarrollo. Además, al abordar las competencias en diferentes dimensiones, el modelo apoya la resolución de los problemas identificados en el diagnóstico y contribuye al fortalecimiento de la gestión del talento en la empresa.

5.6. Impacto del Modelo en la Retención del Personal:

En Golden Companies, la atracción de candidatos que estén mejor alineados con la cultura y necesidades específicas de la empresa puede aumentar significativamente la probabilidad de retención a largo plazo. Esta alineación se traduce en una mayor satisfacción laboral, un mejor ajuste con los objetivos y valores de la empresa, y un desarrollo profesional más efectivo.

El éxito en la retención de empleados está íntimamente ligado a la capacidad de atraer

candidatos que se alineen con la cultura y los requisitos de la empresa. En Golden Companies, una correcta alineación entre las expectativas del puesto y las habilidades del candidato puede optimizar la permanencia de los empleados, lo que contribuye a la estabilidad organizacional y al desarrollo continuo de la empresa.

La evaluación actual del proceso de reclutamiento y selección revela que un alto porcentaje de empleados percibe deficiencias en la claridad de las descripciones de los puestos y en la evaluación de competencias. Esto afecta la capacidad de la empresa para atraer y seleccionar candidatos que se ajusten adecuadamente a las competencias técnicas, interpersonales y conceptuales requeridas para cada puesto.

Mejora en la Claridad de las Competencias: Una descripción más precisa de las competencias técnicas, interpersonales y conceptuales para cada puesto ayuda a atraer candidatos con las habilidades y características adecuadas. Por ejemplo, mejorar la claridad en las competencias técnicas permite que los candidatos comprendan mejor las habilidades específicas necesarias para realizar sus funciones, como el manejo de software contable o la capacidad para desarrollar software.

Optimización de la Evaluación de Competencias: La implementación de métodos de evaluación más efectivos, como entrevistas basadas en competencias y pruebas prácticas, asegura que los candidatos poseen las habilidades necesarias. Esto evita desalineaciones entre las expectativas de la empresa y las capacidades reales del empleado, mejorando así el ajuste a largo plazo.

Cultura y Valor de la Empresa: Atraer candidatos que compartan los valores y la cultura de Golden Companies fomenta un ambiente de trabajo en el que los empleados se sienten cómodos y comprometidos. Esto no solo mejora la retención, sino que también refuerza la cultura organizacional, promoviendo un entorno de trabajo positivo.

Desarrollo Profesional y Oportunidades de Crecimiento: La oferta de oportunidades de desarrollo profesional personalizadas, alineadas con las competencias requeridas y las necesidades individuales de los empleados, mejora la satisfacción y retención. Los empleados que perciben que la empresa invierte en su crecimiento profesional son más propensos a permanecer en la organización a largo plazo.

Equilibrio Trabajo-Vida Personal: Continuar con políticas que promuevan un buen equilibrio entre el trabajo y la vida personal, como horarios flexibles y teletrabajo, contribuye

a una mayor satisfacción y retención del personal. La alta satisfacción con estas políticas sugiere que los empleados valoran el equilibrio y que la empresa está en el camino correcto.

Tabla 27: *Impacto del Modelo en la retención del Personal.*

Área de impacto	Descripción	Competencias relevantes
Claridad en las competencias	Mejora la descripción de habilidades técnicas y responsabilidades del puesto.	Competencias Técnicas: habilidades específicas para el puesto, como manejo de software contable.
Evaluación de Competencias	Implementa técnicas de evaluación robustas para seleccionar candidatos adecuados.	Competencias Técnicas e Interpersonales: evaluación de habilidades técnicas y capacidades comunicativas.
Cultura y valores de la empresa	Atrae candidatos que se alineen con la cultura organizacional.	Competencias Conceptuales: adaptación a la planificación estratégica y solución de problemas en la cultura.
Desarrollo profesional	Ofrece oportunidades de crecimiento personalizadas que alineen con las competencias.	Competencias Técnicas, Interpersonales y Conceptuales: desarrollo de habilidades específicas y generales.
Equilibrio trabajo-vida personal	Mantiene políticas que favorezcan la satisfacción y equilibrio de los empleados.	Competencias Interpersonales: gestión de relaciones laborales y equilibrio entre trabajo y vida personal.

Nota: *Impacto del Modelo en la retención del Personal.*
Elaborado por*: Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

5.7. Definición de Competencias

En Golden Companies, la implementación de un sistema de perfiles de puesto basado en competencias específicas es crucial para mejorar la alineación entre las necesidades organizacionales y las habilidades de los empleados.

Este enfoque no solo facilita la atracción de candidatos adecuados, sino que también contribuye a la retención a largo plazo y al desarrollo continuo del personal. A continuación, se presenta una propuesta para un sistema de perfiles de puesto, considerando las competencias técnicas, interpersonales y conceptuales ya establecidas, y cómo estas se reflejan en los perfiles de los puestos descritos en la ***tabla 27.***

Descripción del Sistema de Perfiles de Puesto

El sistema propuesto se centra en tres competencias fundamentales: técnicas, interpersonales y conceptuales. Estas competencias han sido identificadas como esenciales para el éxito en los roles dentro de la empresa, y su integración en las descripciones de los puestos garantiza que los candidatos y empleados tengan una clara comprensión de las expectativas y requisitos asociados a cada rol.

Competencias Técnicas

Estas competencias abarcan habilidades específicas necesarias para la ejecución eficaz de tareas y responsabilidades del puesto. Incluyen conocimientos especializados y habilidades prácticas requeridas para realizar funciones técnicas específicas. Por ejemplo, para el puesto de Analista Contable, las competencias técnicas incluyen habilidades en contabilidad general y manejo de software contable. La claridad en estas competencias permite a los candidatos entender las expectativas del puesto y alinear sus habilidades con los requisitos de la empresa.

Competencias Interpersonales

Estas competencias se refieren a la capacidad para interactuar efectivamente con otros y gestionar relaciones laborales. Son cruciales para roles que requieren comunicación constante y trabajo en equipo. En el perfil del Analista de Capacitación, por ejemplo, se destacan competencias como la buena comunicación y el pensamiento pedagógico. Estas habilidades son esenciales para diseñar y entregar programas de capacitación, coordinar actividades y comunicar eficazmente con usuarios finales.

Competencias Conceptuales

Las competencias conceptuales están relacionadas con la capacidad para planificar, resolver problemas complejos y adaptarse a cambios estratégicos. Estas competencias son clave para roles que implican la planificación y ejecución de proyectos o estrategias. El Analista de Proyectos, por ejemplo, requiere habilidades en planificación, organización y resolución de problemas, esenciales para coordinar recursos, cumplir plazos y controlar presupuestos.

Implementación y Beneficios

La implementación de un sistema de perfiles de puesto basado en competencias ofrece múltiples beneficios. Primero, proporciona una base clara para la evaluación y selección de candidatos, asegurando que los nuevos empleados posean las habilidades y capacidades necesarias para cumplir con las expectativas del rol. Segundo, facilita la identificación de brechas de competencias y permite el diseño de programas de desarrollo profesional alineados con las necesidades de la empresa y las metas individuales de los empleados. Finalmente, contribuye a la creación de un ambiente de trabajo donde los empleados entienden claramente sus responsabilidades y las competencias requeridas para el éxito, mejorando así la satisfacción y retención.

5.8. Sistema de Perfiles de Puesto Basado en Competencias

Tabla 28: *Perfiles y Competencias.*

Cargo	Competencias Técnicas	Competencias Interpersonales	Competencias Conceptuales
Analista Administrativo	Administración estratégica, contabilidad general	Comunicación efectiva, trabajo en equipo	Planificación, pensamiento analítico
Analista de Capacitación	Estrategia digital, marketing digital	Buena comunicación, pensamiento pedagógico	Adaptabilidad, mejora continua
Analista Contable	Contabilidad general, manejo de software contable	Comunicación, trabajo bajo presión	Planificación, análisis de cuentas
Analista de Desarrollo	Conocimientos de programación, arquitectura de software y bases de datos, seguridad informática	Comunicación efectiva, trabajo en equipo	Resolución de problemas, planificación de tareas
Analista de Infraestructura	Conocimiento de redes LAN/WAN, administración de plataformas tecnológicas: Linux y Windows, de Storage, Virtualización Ovirt (KVM), de Conceptos de Seguridad de la Información	Comunicación técnica, resolución de problemas	Evaluación de infraestructura, gestión de riesgos
Analista de Producción	Diseño gráfico digital, herramientas de gestión de contenido, redes sociales, marketing digital.	Creatividad, capacidad de trabajo bajo presión	Implementación de estrategias, monitoreo de impacto

Analista de informes	Redes Sociales, Marketing Digital	Creatividad, planificación y organización	Análisis de datos, Monitoreo de Impacto
Analista de Recursos Humanos	Gestión de Recursos Humanos, desarrollo organizacional	Comunicación, negociación, organización	Evaluación de desempeño, planificación de formación
Analista de soporte	Sistemas de gestión de calidad Auditorías Internas	Comunicación, Organización	Identificación de mejoras, control de calidad, resolución de problemas.
Director Comercial	Gestión de Proyectos, Gestión Comercial	Comunicación, Trabajo bajo presión	Identificación de mejoras, Liderazgo
Director de Marketing	Estrategias de marketing, publicidad	Creatividad, análisis de datos	Desarrollo de campañas, análisis de resultados
Gerente de Infraestructura	Conocimientos de Telecomunicaciones, Conocimiento para el monitoreo y control de operaciones	Organización, comunicación	Planificación logística, gestión de riesgos
Analista de Quality Assurance	Gestión de proyectos, herramientas de planificación	Comunicación, trabajo en equipo	Planificación estratégica, gestión de riesgos
Gerente de Postventa	Técnicas de atención al cliente, manejo de herramientas CRM, Gestión de proyectos	Empatía, comunicación efectiva, tomador de decisiones	Resolución de problemas, análisis satisfacción.

Gerente de Desarrollo	Conocimiento del lenguaje unificado de Modelado (UML), Conocimiento de las normas de calidad de TI – ISO 27001, PCI, SOC2, Experiencia con diagrama de flujo de datos, diagrama de estado (Modelado funcional).	Comunicación efectiva, Pensamiento Estratégico	Gestión ágil de proyectos, capacidades analíticas
Diseñador	Diseñador Multimedia, Arte Digital, Animación	Empatía con el Usuario, Creatividad	Adaptabilidad en diseño digital, Identificación de Mejoras

Nota: *Perfiles y Competencias.*

Elaborado por*: Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

5.9. Diccionario de competencias de Martha Alles adaptado a Golden Companies

Tabla 29 : *Diccionario de Competencias de Martha Alles adaptado a Golden Companies.*

Competencias Técnicas	
Manejo de Software Contable:	Capacidad para utilizar aplicaciones de software especializadas en contabilidad, como QuickBooks o SAP, para registrar, clasificar y resumir transacciones financieras.
Arquitectura de Software:	Habilidad para diseñar, implementar y mantener aplicaciones de software, utilizando lenguajes de programación y herramientas de desarrollo.
Contabilidad general, manejo de software contable	Conocimiento en la administración de redes, servidores y otros sistemas tecnológicos que soportan las operaciones de la empresa.
Administración estratégica	Capacidad para desarrollar, implementar y evaluar

	estrategias que ayuden a la organización a alcanzar sus objetivos a largo plazo.
Estrategia digital	Habilidad para desarrollar y ejecutar planes que optimicen el uso de tecnologías digitales para alcanzar los objetivos de la organización.
Marketing digital	Capacidad para planificar y ejecutar estrategias de marketing utilizando canales digitales y nuevas tecnologías.
Programación	Conocimiento y habilidad para escribir, depurar y mantener código en diversos lenguajes de programación.
Seguridad informática	Conocimiento de principios y prácticas para proteger sistemas, redes y programas de ataques digitales.
Diseño gráfico digital	Habilidad para crear elementos visuales utilizando software de diseño para comunicar ideas y mensajes de manera efectiva.
Gestión de contenido	Capacidad para planificar, desarrollar y administrar el contenido de una organización, especialmente en plataformas digitales.
Gestión de recursos humanos	Conocimiento de prácticas y políticas que dirigen los aspectos de personal, incluyendo reclutamiento, selección, formación y evaluación.
Sistemas de gestión de calidad	Comprensión y aplicación de normas y procesos para asegurar que los productos o servicios cumplan con los estándares de calidad establecidos.
Gestión de proyectos	Capacidad para planificar, ejecutar y cerrar proyectos de manera efectiva, cumpliendo con los objetivos en tiempo y forma.
Competencias Interpersonales	
Comunicación Efectiva	Habilidad para transmitir ideas e información de manera clara y comprensible, tanto de forma verbal como escrita.

Trabajo en Equipo	Capacidad para colaborar y trabajar de manera cooperativa con otros para lograr objetivos comunes, respetando las opiniones y habilidades de los demás.
Gestión de Relaciones con Clientes:	Habilidad para construir y mantener relaciones positivas con los clientes, entendiendo sus necesidades y ofreciendo soluciones efectivas.
Pensamiento Pedagógico	Capacidad para diseñar y entregar programas de capacitación y formación, adaptando el contenido a las necesidades de los participantes.
Trabajo bajo presión	Capacidad para mantener la eficacia y eficiencia en situaciones de estrés o con plazos ajustados.
Resolución de problemas	Habilidad para identificar problemas, recopilar datos, establecer hechos y sacar conclusiones válidas.
Creatividad	Capacidad para generar ideas originales y enfoques innovadores para abordar desafíos y oportunidades.
Negociación	Habilidad para llegar a acuerdos y resolver diferencias de manera efectiva y mutuamente beneficiosa.
Liderazgo	Habilidad para influir, motivar y guiar a otros hacia el logro de objetivos comunes.
Empatía	Capacidad para comprender y compartir los sentimientos de otros, especialmente en el contexto de atención al cliente o diseño centrado en el usuario.
Competencias Conceptuales	
Planificación Estratégica	Habilidad para definir metas a largo plazo, desarrollar planes para alcanzarlas y anticipar futuros desafíos
Resolución de Problemas Complejos	Capacidad para identificar y abordar problemas complejos mediante el análisis de datos y la creación de soluciones efectivas.
Adaptación a Cambios Estratégicos	Habilidad para ajustar estrategias y métodos en 167 respuesta a cambios en el entorno o en los objetivos de la empresa.

Mejora continua	Habilidad para buscar constantemente formas de optimizar procesos y resultados.
Pensamiento Analítico	Habilidad para descomponer problemas complejos en partes manejables y evaluar información para tomar decisiones lógicas.

Nota: *Diccionario de Competencias de Martha Alles adaptado a Golden Companies.*
Elaborado por*: Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Implementación del Sistema de Perfiles de Puesto: La implementación de este diccionario de competencias en el sistema de perfiles de puesto de Golden Companies permitirá:

- **Mejorar la Alineación de Candidatos:** Al definir claramente las competencias necesarias, los perfiles de puesto ayudarán a atraer candidatos con las habilidades adecuadas.
- **Optimizar la Evaluación de Competencias:** Permite aplicar métodos de evaluación más precisos y alineados con las competencias requeridas.
- **Desarrollar Programas de Capacitación:** Facilita el diseño de programas de desarrollo profesional enfocados en mejorar las competencias técnicas, interpersonales y conceptuales.
- **Fortalecer la Gestión del Talento:** Contribuye a un entorno de trabajo donde los empleados entienden claramente sus responsabilidades y el desarrollo de sus habilidades.

Tabla 30: *Perfiles de Golden Companies relacionados con el Modelo de Martha Alles.*

Nº Manual	**Identificación del Cargo**	**Funciones y Responsabilidades**	**Perfil Requerido**	**Descripción de la Competencia Técnica**	**Descripción de la Competencia Conductual**
1	Cargo: Analista Administrativo-Área: Departamento Financiero-Supervisor Inmediato: Contador General	- Registrar diariamente todas las operaciones que se realizan en la empresa. - Registrar las facturas de compras, notas de débito y notas de crédito. - Recibir las requisiciones de compra de los diferentes departamentos solicitantes e informar a la gerencia la compra de estos. - Elaborar órdenes de compra de acuerdo con la decisión tomada durante la evaluación de	- Educación Formal: Tercer Nivel en Ingeniería Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas y carreras afines. - Experiencia: 1 año en actividades administrativas. -Formación: Contabilidad General, Administración Estratégica. -Habilidades: Organización, Trabajo en equipo, Trabajo bajo presión, Buena comunicación,	1. **Registro de Operaciones:** Manejo avanzado de software contable para registrar y clasificar operaciones financieras con precisión. -2. **Conciliación Bancaria:** Habilidad para realizar conciliaciones bancarias y ajustar discrepancias con atención al detalle. -3. **Elaboración de Informes Financieros:**	1. **Trabajo Bajo Presión:** Habilidad para manejar múltiples tareas con precisión en tiempos de alta demanda. -2. **Organización:** Capacidad para organizar y priorizar tareas y documentos financieros de manera eficiente. -3. **Comunicación:** Habilidad para comunicarse claramente con diferentes áreas

		cotizaciones. - Realizar la emisión de cheques para los pagos a proveedores, impuestos, nóminas, liquidaciones, vacaciones u otro documento autorizado por la gerencia. - Informar las relaciones de pagos realizados a los proveedores. - Verificar las facturas de compras, que se encuentren la original y comprobantes de pago en los archivos correspondientes. - Elaborar diariamente a través de una conciliación la disponibilidad de los	Planificación, Pensamiento analítico.	Capacidad para preparar informes financieros detallados y precisos. -4. **Mantenimiento de Equipos:** Experiencia en el mantenimiento y resolución de problemas básicos de equipos de oficina relacionados con el área contable.	para coordinar el flujo de información financiera. -4. **Planificación:** Capacidad para planificar y gestionar el tiempo de manera efectiva para cumplir con plazos y tareas.

		bancos.- Recaudar los requisitos solicitados para hacer trámites en las entidades bancarias, proveedores, entre otros.- Realizar los procedimientos para los viajes, preparación de autorizaciones de venta o tramitación de solicitudes y otros documentos.- Instalar, reparar y responder por el mantenimiento de los servicios, equipos e instrumentos, y efectuar los controles periódicos necesarios.- Cumplir tareas adicionales asignadas por su jefe			

		inmediato.			
2	Cargo: Analista de Capacitación- Área: Departamento de Postventa- Supervisor Inmediato: Gerente de Postventa	- Diseñar, gestionar e implementar el programa de capacitación externo.- Planificar las actividades de capacitación asignadas.- Coordinar actividades de capacitación presencial y online (cuando se lo requiera).- Capacitar a usuarios finales en el manejo adecuado de las soluciones.- Entender y comunicar inquietudes, sugerencias y novedades provenientes de usuarios finales a las áreas correspondientes.- Agendar las reuniones	- Educación Formal: Tercer Nivel en Ingeniería Informática o carreras afines. - Experiencia: 1 año en actividades de Capacitación interna y externa. - Formación: Estrategia Digital, Marketing Digital. - Habilidades: Iniciativa, Autodidacta, Buena comunicación, Pensamiento pedagógico.	1. **Diseño de Programas:** Experiencia en el diseño y desarrollo de programas de capacitación personalizados y efectivos. -2. **Implementación de Capacitación:** Habilidad para coordinar y ejecutar sesiones de capacitación tanto presenciales como virtuales. -3. **Evaluación de Capacitación:** Capacidad para evaluar	1. **Comunicación Efectiva:** Habilidad para transmitir información de manera clara y efectiva a diferentes audiencias. - 2. **Iniciativa:** Capacidad para tomar la iniciativa en la identificación de áreas de mejora y desarrollar soluciones. -3. **Adaptabilidad:** Flexibilidad para ajustar el contenido de capacitación según las necesidades del grupo y cambios en el entorno. - 4. **Pensamiento**

		con los clientes para las sesiones de capacitación correspondientes.- Identificar y proponer oportunidades de mejora en los procesos del área.- Cumplir tareas adicionales asignadas por su jefe inmediato.		la efectividad de los programas de capacitación y realizar ajustes necesarios. -4. **Adaptación Tecnológica:** Conocimiento y habilidad para utilizar herramientas tecnológicas en la capacitación.	**Pedagógico:** Capacidad para estructurar y presentar información de manera que facilite el aprendizaje.
3	Cargo: Analista Contable-Área: Departamento Financiero-Supervisor Inmediato: Contador General	- Revisar, ordenar, clasificar y registrar los comprobantes de compra y venta en el sistema contable.- Registrar las provisiones del mes (planillas, pagos a proveedores, información de activos, etc.) de las	- Educación Formal: Tercer Nivel en Ingeniería Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas y carreras afines. - Experiencia: 1 año en actividades contables. - Formación: Contabilidad General, Manejo de	1. **Registro Contable:** Dominio en el uso de software contable para registrar y clasificar documentos financieros con precisión. -2. **Conciliación de Cuentas:** Habilidad para realizar	1. **Trabajo Bajo Presión:** Capacidad para manejar grandes volúmenes de datos y cumplir con plazos ajustados. -2. **Organización:** Habilidad para mantener y gestionar

		unidades de negocio asignadas.- Elaboración de Flujo de efectivo.- Realizar la conciliación bancaria, verificando los movimientos registrados en las cuentas del banco de la empresa y la información del sistema contable.- Realizar el cierre contable de la unidad de negocio asignada (cronograma de cierre de mes contable y administrativo).- Realizar el análisis de cuentas contables de la unidad de negocio asignada, así como la corrección y validación de saldos de	Software Contable. - Habilidades: Organización, Trabajo en equipo, Trabajo bajo presión, Buena comunicación, Planificación.	conciliaciones bancarias y contables, detectando y corrigiendo errores. -3. **Análisis Financiero:** Capacidad para analizar estados financieros y preparar informes para la toma de decisiones. -4. **Liquidación de Impuestos:** Conocimiento en la normativa fiscal para la correcta liquidación y declaración de impuestos.	una base de datos contable organizada. -3. **Comunicación:** Capacidad para comunicar hallazgos y preparar informes financieros claros para la gerencia. -4. **Planificación:** Habilidad para planificar y coordinar actividades contables de manera eficiente.

		cuentas contables.- Realización de análisis de gastos.- Verificar el cálculo de la retención y detracción de las facturas.- Elaborar la liquidación de impuestos de la unidad de negocio asignada y presentarla al Supervisor contable, de manera mensual y anual.- Analizar los costos de producción vs los costos de ventas, de la unidad de negocio asignada.- Cumplir tareas adicionales asignadas por su jefe inmediato.			
4	Cargo: Analista de Desarrollo-Área:	- Llevar a cabo tareas de desarrollo de software	- Educación Formal: Tercer Nivel en Ingeniería	1. **Desarrollo de Software:** Experiencia	1. **Comunicación:** Habilidad para

	Departamento de Desarrollo- Supervisor Inmediato: Gerente de Desarrollo	utilizando diferentes tecnologías para cumplir los requerimientos solicitados.- Garantizar que el código escrito cumpla con estándares de calidad y se apliquen buenas prácticas para mantener el código limpio.- Comprobar que las aplicaciones y servicios desarrollados se ejecuten de forma continua y oportuna.- Realizar pruebas unitarias del código desarrollado para la detección temprana y posterior corrección de defectos en caso de encontrarlas.-	Informática o afines. - Experiencia: 1 año en actividades de desarrollo de Soluciones Informáticas. - Formación: Conocimientos de seguridad informática, arquitectura de software y bases de datos, informática y programación (PHP, Java, .NET), análisis y modelado de procesos y datos. - Habilidades: Planificación y organización, Buena comunicación, Capacidades analíticas, Resolución de problemas, Trabajo en equipo, Trabajo bajo presión.	en desarrollo y codificación en diferentes lenguajes de programación como PHP, Java, .NET. -2. **Mantenimiento de Código:** Habilidad para revisar y mantener código, asegurando su calidad y funcionalidad. -3. **Pruebas Unitarias:** Conocimiento en la realización de pruebas unitarias para asegurar el buen funcionamiento del software. -4. **Corrección de Fallas:** Capacidad para identificar y corregir errores en el software	colaborar con otros desarrolladores y comunicar problemas y soluciones de manera clara. -2. **Resolución de Problemas:** Capacidad para identificar problemas técnicos y encontrar soluciones efectivas. -3. **Trabajo en Equipo:** Capacidad para colaborar con diferentes miembros del equipo de desarrollo. -4. **Planificación:** Habilidad para planificar y gestionar el tiempo para cumplir con los plazos de desarrollo.

		Ejecutar tareas correctivas de acuerdo con los reportes generados por el área de QA para la resolución de fallas.- Diseñar escenarios de prueba para que el equipo de QA tenga claro conocimiento de las nuevas funcionalidades o implementaciones que debe probar.- Orientar a los usuarios el correcto uso de las plataformas.- Planificar y ejecutar la instalación de nuevas funcionalidades o soluciones.- Brindar seguimiento y mantenimiento al sistema		de manera eficiente.	

		instalado.- Habilitar o configurar usuarios de acuerdo a los requerimientos del Área Comercial.- Cumplir tareas adicionales asignadas por su jefe inmediato.			
5	Cargo: Analista de Infraestructura- Área: Departamento de Tecnología- Supervisor Inmediato: Gerente de Infraestructura	- Revisar la operatividad de las soluciones y la infraestructura tecnológica.- Examinar la infraestructura tecnológica que se encuentra a su cargo.- Realizar servicios de mantenimiento, configuración y soporte a los recursos informáticos de la organización de	- Educación Formal: Tercer Nivel en Ingeniería Informática, Análisis de Sistemas o carreras afines.- Experiencia: 1 año en actividades de Infraestructura Tecnológica.- Formación: Conocimiento y/o destreza en Redes LAN/WAN, Conocimientos específicos de infraestructura /	1. **Mantenimiento de Infraestructura:** Habilidad para realizar mantenimiento preventivo y correctivo en hardware y software. -2. **Soporte Técnico:** Experiencia en proporcionar soporte técnico para resolver problemas de infraestructura. -3.	1. **Trabajo Bajo Presión:** Capacidad para manejar problemas técnicos urgentes y mantener la operatividad de la infraestructura. -2. **Comunicación:** Habilidad para proporcionar soporte técnico claro y efectivo a usuarios. -3.

		forma oportuna y eficiente, de acuerdo a los procedimientos establecidos para este fin.- Aplicar políticas de respaldo para la infraestructura a su cargo.- Aplicar esquemas de seguridad de la infraestructura.- Atender y reportar soporte técnico especializado sobre la infraestructura.- Brindar soporte de todos los aspectos de la infraestructura de servidores y almacenamiento, inclusive temas relacionados con backups	hardware y administración de las plataformas tecnológicas (Tecnologías de Virtualización Ovirt (KVM), Sistemas Operativos Linux y Windows, Tecnologías de Storage), Conocimiento de Conceptos de Seguridad de la Información.- Habilidades: Iniciativa, Trabajo bajo presión, Buena comunicación, Pensamiento crítico y analítico.	**Aplicación de Políticas de Seguridad:** Conocimiento en la implementación de políticas de seguridad y respaldo de datos. -4. **Configuración de Recursos:** Capacidad para configurar y administrar equipos y recursos tecnológicos.	**Iniciativa:** Capacidad para tomar la iniciativa en la resolución de problemas y la mejora de procesos. -4. **Pensamiento Crítico:** Habilidad para analizar problemas técnicos complejos y encontrar soluciones adecuadas.

		(copias de seguridad), configuración para hardware, servidores y almacenamiento.- Participar en la elaboración de estudios y recomendaciones sobre la gestión tecnológica que se encuentra a su cargo.- Identificar, recomendar y ejecutar soluciones a incidentes sobre la infraestructura.- Atender requerimientos de los servicios de infraestructura tecnológica.- Realizar informes y documentación técnica de la infraestructura			

		tecnológica.- Configurar y documentar los cambios sobre la infraestructura a su cargo.- Revisar y actualizar las versiones de los sistemas operativos, utilitarios y servidores para garantizar una continuidad operativa.- Configurar los recursos necesarios para los nuevos integrantes de la empresa (OneDrive, Correo Electrónico, entre otros).- Cumplir tareas adicionales asignadas por su jefe inmediato.			
6	Cargo: Analista de Producción-Área: Departamento de	- Extraer fuentes (fotos) para poder usar en las cuentas que se crean y	- Educación Formal: Tercer Nivel en Ingeniería en Diseño Gráfico,	1. **Producción Gráfica:** Experiencia en el uso de	1. **Creatividad:** Habilidad para desarrollar conceptos

	Desarrollo- Supervisor Inmediato: Gerente de Desarrollo	éstas parezcan reales.- Organizar en el respectivo drive las cuentas creadas por el equipo conformado por el encargado de diseño, edición y publicación en el programa de gestión.- Generar informes de las cuentas creadas, así como de las publicaciones de las mismas.- Realizar y organizar la producción de las piezas gráficas para redes sociales de la empresa y para las cuentas personales.- Implementar estrategias de producción en el área de desarrollo.- Monitorear el impacto de	Comunicación Social, Publicidad o carreras afines. - Experiencia: 1 año en actividades relacionadas con el diseño y producción gráfica. - Formación: Diseño Gráfico Digital, Publicidad en Redes Sociales. - Habilidades: Creatividad, Planificación y organización, Buena comunicación, Capacidad para trabajar bajo presión.	herramientas de diseño gráfico para crear contenido visual. -2. **Generación de Informes:** Habilidad para recopilar y organizar información y generar informes detallados. -3. **Implementación de Estrategias:** Capacidad para ejecutar estrategias de producción y monitorear su impacto. -4. **Monitoreo de Impacto:** Conocimiento en la evaluación del impacto de las producciones gráficas.	visuales innovadores y efectivos. -2. **Organización:** Capacidad para gestionar proyectos de producción gráfica de manera eficiente. -3. **Comunicación:** Habilidad para coordinar con otros departamentos y comunicar los objetivos y resultados de las producciones. -4. **Gestión de Proyectos:** Capacidad para planificar y ejecutar proyectos gráficos desde la concepción hasta la entrega final.

		las estrategias implementadas.- Cumplir tareas adicionales asignadas por su jefe inmediato.			
7	Cargo: Analistas de informes Área: Supervisor Inmediato: Gerente de Comunicación			**Análisis de Datos:** Capacidad para interpretar métricas de redes sociales y extraer insights valiosos. **Monitoreo de Impacto**: Habilidad para realizar seguimiento y evaluar el rendimiento de las campañas en redes sociales. **Planificación de Contenido**: Experiencia en la	**Comunicación:** Habilidad para presentar informes y resultados de manera clara y concisa. **Creatividad:** Capacidad para generar ideas innovadoras para contenido en redes sociales. **Adaptabilidad**: Flexibilidad para ajustar estrategias basadas en tendencias cambiantes en redes sociales.

				creación y programación de contenido para diferentes plataformas de redes sociales. **Uso de Herramientas de Análisis:** Conocimiento avanzado de herramientas de análisis de redes sociales.	**Trabajo en Equipo**: Capacidad para colaborar eficazmente con otros departamentos en la creación y ejecución de campañas.
8	Cargo: Analista de Recursos Humanos-Área: Departamento de Recursos Humanos-Supervisor Inmediato:	- Coordinar procesos de reclutamiento y selección de personal. - Gestionar el desarrollo y ejecución de programas de formación y desarrollo. - Realizar la evaluación de desempeño y establecer planes de	- Educación Formal: Tercer Nivel en Psicología, Administración de Empresas, Recursos Humanos o carreras afines. - Experiencia: 1 año en actividades de Recursos	1. **Reclutamiento y Selección:** Experiencia en la búsqueda y selección de candidatos adecuados para los diferentes cargos. -2. **Diseño de Programas de Formación:**	1. **Comunicación Empática:** Habilidad para comunicarse de manera efectiva y empática con empleados y candidatos. -2. **Organización:**

	Gerente de Recursos Humanos	mejora. - Administrar el proceso de compensaciones y beneficios. - Atender y resolver consultas y problemas relacionados con el personal. - Gestionar la documentación y los registros de empleados. - Cumplir tareas adicionales asignadas por su jefe inmediato.	Humanos. - Formación: Gestión de Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional. - Habilidades: Comunicación, Negociación, Organización, Análisis de datos.	Habilidad para desarrollar e implementar programas de formación y desarrollo.-3. **Gestión de Evaluaciones de Desempeño:** Capacidad para administrar y coordinar evaluaciones de desempeño de manera justa y efectiva. -4. **Administración de Beneficios:** Conocimiento en la administración de beneficios y compensaciones para empleados.	Capacidad para gestionar procesos de reclutamiento, formación y evaluación de manera eficiente. -3. **Evaluación de Desempeño:** Capacidad para evaluar y proporcionar retroalimentación constructiva a los empleados. -4. **Resolución de Conflictos:** Habilidad para manejar y resolver conflictos laborales de manera efectiva.
9	Cargo: Analista de	Conocer el correcto	Educación Formal: Tercer	1. **Auditorías de**	1. **Atención al Detalle:**

	Soporte-Área: Departamento de Operaciones- Supervisor inmediato: Director de Operaciones	funcionamiento de las plataformas- Identificar el objetivo de cada una de las soluciones y las funcionalidades que poseen. -Brindar asistencia a los empleados o clientes con respecto a preguntas sobre el uso de las plataformas o funcionamiento incorrecto de las mismas- Notificar al responsable de QA fallas en la funcionalidad de las plataformas. - Responder al cliente en el tiempo establecido de acuerdo a lo que se detalla en el Esquema de Soporte. -	Nivel en Tecnología en Informática, Ingeniería Informática o carreras afines- Experiencia: 1 año en actividades de Soporte Técnico- Formación: Control de Calidad Habilidades: Agilidad Resolución de problemas Trabajo en equipo Trabajo bajo presión Buena comunicación.	**Calidad:** Habilidad para planificar y realizar auditorías de calidad según normas establecidas. -2. **Desarrollo de Procedimientos:** Capacidad para desarrollar e implementar procedimientos y políticas de calidad. -3. **Cumplimiento de Normas:** Conocimiento en la supervisión del cumplimiento de normas de calidad, como ISO. -4. **Generación de**	Habilidad para identificar problemas y desviaciones con un alto grado de precisión. -2. **Comunicación Efectiva:** Capacidad para comunicar hallazgos y recomendaciones de calidad de manera clara. -3. **Organización:** Habilidad para gestionar y organizar documentación y procedimientos de calidad. -4. **Resolución de Problemas:** Capacidad para desarrollar soluciones efectivas para

		Actualizar la base de conocimiento en función de las preguntas frecuentes de los clientes. - Cumplir tareas adicionales asignadas por su jefe inmediato.		**Informes:** Capacidad para generar informes detallados sobre la calidad de los procesos y productos.	problemas de calidad identificados.
10	Cargo: Director Comercial-Área: Departamento Comercial Superior inmediato: Chief Sales Officer	Desarrollar procesos comerciales para nuevos productos- Realizar seguimiento de la experiencia del cliente con el uso de las soluciones proporcionadas- Solventar inquietudes generales o nuevas necesidades existentes en clientes y direccionar al Key Account Manager	Educación Formal: Tercer Nivel en Ingeniería Comercial y carreras afines Experiencia: 3 años en actividades de jefatura comercial Formación: Gestión de Proyectos, Gestión Comercial Habilidades: Liderazgo Iniciativa	**Gestión Comercial**: Capacidad para desarrollar e implementar estrategias comerciales efectivas. Identificación de Mejoras: Habilidad para analizar el rendimiento comercial y proponer mejoras. **Gestión de Proyectos**: Conocimiento de metodologías de	**Comunicación:** Habilidad para transmitir objetivos y estrategias comerciales de manera clara y motivadora. **Trabajo bajo Presión:** Capacidad para manejar múltiples responsabilidades y cumplir objetivos en plazos ajustados. **Liderazgo:** Habilidad

		(KAM). - Seguimiento de campañas de marketing, generación de demanda. - Entender y segmentar mercado. - Hacer seguimiento al desempeño del equipo de ventas en su zona- Elaborar la planificación de ventas en su zona de responsabilidad (por producto y KAM)- Verificar el cumplimiento del Plan de de Ventas y tomar acciones cuando corresponda- Desarrollar estrategias comerciales para cumplir los objetivos comerciales de la zona. - Desarrollar nuevos	Trabajo bajo presión Buena comunicación Negociación.	gestión de proyectos aplicadas al área comercial. **Análisis de Mercado**: Capacidad para evaluar tendencias del mercado y oportunidades de negocio.	para dirigir y motivar equipos comerciales hacia el logro de metas. **Negociación:** Capacidad para cerrar acuerdos favorables con clientes y socios comerciales.

		canales comerciales para los productos/servicios de la empresa. -Proveer la inducción necesaria a los miembros del área comercial para el desarrollo de sus funciones exitosamente. -Cumplir tareas adicionales asignadas por su jefe inmediato			
11	Cargo: Director de Marketing - Área: Departamento de Marketing- Supervisor Inmediato: Chief Sales Officer	Diseñar, crear y mantener nuestra presencia en las redes sociales. -Desarrollar estrategias y tácticas para aumentar la reputación de la empresa y fomentar el tráfico cualificado- Realizar campañas de marketing	Educación Formal: Tercer Nivel en Marketing Experiencia: 3 años en actividades de Marketing Digital Formación: o Estrategia de Marketing o Gestión Comercial Habilidades: Planificación y organización Creatividad	1. **Desarrollo de Estrategias de Marketing:** Experiencia en desarrollar estrategias de marketing basadas en el análisis del mercado. -2. **Ejecución de Campañas:**	1. **Creatividad:** Habilidad para generar ideas innovadoras y creativas para campañas de marketing. -2. **Organización:** Capacidad para gestionar múltiples campañas y proyectos

		que garanticen el éxito desde su concepción hasta su ejecución - Generar contenido valioso y atractivo para el sitio web y blog capaz de atraer y convertir a nuestros grupos objetivo. - Entablar relaciones estratégicas y asociarse con actores, agencias y proveedores claves de la industria. • Preparar y monitorizar el presupuesto de marketing trimestral y anualmente y asignar fondos de un modo inteligente. - Supervisar y aprobar material de marketing,	estratégica Liderazgo Trabajo en equipo Trabajo bajo presión Buena comunicación Tomador de decisiones	Habilidad para ejecutar campañas publicitarias y realizar un seguimiento de su impacto. -3. **Investigación de Mercado:** Capacidad para realizar investigaciones de mercado y analizar tendencias para ajustar estrategias. -4. **Análisis de Resultados:** Conocimiento en la evaluación de resultados de campañas para mejorar futuras estrategias.	de marketing simultáneamente. -3. **Comunicación:** Habilidad para coordinar y comunicar estrategias de marketing de manera efectiva. -4. **Análisis Crítico:** Capacidad para analizar datos y resultados de campañas y ajustar estrategias en consecuencia. **5. Análisis de Datos**: Habilidad para interpretar datos de mercado y utilizarlos en la toma de decisiones.

		desde banners de sitios web a folletos comerciales y estudios de casos. - Realizar campañas de email informativas para clientes según se necesite. - Sistematizar y redactar los procesos y protocolos de funcionamiento del área de trabajo. - Supervisar y realizar mejoras en el desarrollo de landings, sites y otras piezas, trabajando en conjunto con las áreas involucradas. • Realizar relaciones públicas con empresas o actores políticos para la			

		invitación de entrevistas, cursos, webinar, alianzas, aumentando la visibilidad de los voceros de la organización y la experiencia de Golden en el análisis de datos. - Supervisar y manejar guiones y grabación de voz de los videos promocionales. - Acompañar al departamento comercial en procesos con clientes. - Ejecutar la estrategia de captación de lead con el equipo de marketing y comercial. - Perfilar con el equipo comercial características de los leads			

		para captación.			
12	Cargo: Gerente de Infraestructura- Área: Departamento de Tecnología Supervisor Inmediato: Director de Tecnología	Planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades de infraestructura tecnológica. • Administrar la infraestructura de las instalaciones. - Ampliar los recursos tecnológicos previa notificación. - Establecer un plan de mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura física. - Gestionar contrataciones para servicios de infraestructura y mantenimiento. - Elaborar especificaciones técnicas en lo referente a	Educación Formal: Tercer Nivel en Ingeniería Informática, Análisis de Sistemas o carreras afines Experiencia: 3 años en actividades de Infraestructura Tecnológica Formación: Conocimientos de Telecomunicaciones Conocimiento y/o Destreza en Redes LAN/WAN Conocimiento de Infraestructura y administración de las plataformas tecnológicas Tecnologías CISCO	1. **Coordinación de Transporte:** Experiencia en la coordinación y gestión del transporte y distribución de productos. -2. **Gestión de Inventarios:** Habilidad para gestionar y controlar inventarios, asegurando precisión y eficiencia. -3. **Optimización de Procesos:** Capacidad para identificar y mejorar procesos logísticos para reducir costos y mejorar la eficiencia. -4.	1. **Organización:** Habilidad para coordinar y organizar actividades logísticas de manera efectiva. -2. **Planificación:** Capacidad para planificar y gestionar el flujo de productos y recursos. -3. **Comunicación Efectiva:** Habilidad para comunicarse con proveedores, clientes y otros departamentos. -4. **Resolución de Problemas:** Capacidad para identificar y resolver problemas

		adquisición de materiales y servicios. - Velar por la seguridad en la empresa, implementando aspectos relacionados con la seguridad. - Mantener actualizadas las políticas de seguridad y de optimización de recursos. • Validar el cumplimiento de la normativa y procedimiento internos, aplicando lo establecido en los manuales y políticas de la institución. - Administrar los servicios de Internet de la organización (servidores de correos, transferencia de archivos, etc.). - Crear,	JUNIPER o ALCATEL Tecnologías de Virtualización Ovirt (KVM)-Sistemas Operativos Linux y Windows -Tecnologías de Storage o Conocimiento de Conceptos de Seguridad de la Información - Conocimiento y/o Destreza en Técnicas para el monitoreo y control de operaciones Habilidades: o Iniciativa Trabajo bajo presión Buena comunicación Liderazgo o Pensamiento crítico y analítico	**Supervisión de Proveedores:** Conocimiento en la supervisión y evaluación de proveedores para asegurar el cumplimiento de estándares.	logísticos de manera eficiente.

		coordinar las pruebas y mantener actualizados los planes de contingencia que permitan mantener una continuidad en los servicios que se ofrecen en la organización. - Reportar a los proveedores de servicio y áreas relacionadas cualquier falla, anomalía técnica, operativa o de seguridad, asegurando su debido seguimiento y solución. - Cumplir tareas adicionales asignadas por su jefe inmediato.			
13	Cargo: Analista Quality Assurance-Área:	Garantizar el correcto funcionamiento de las plataformas. - Crear un	Educación Formal: Tercer Nivel en Ingeniería Informática o carreras	**Planificación Estratégica:** Capacidad para diseñar	**Comunicación:** Habilidad para reportar problemas de calidad de

	Departamento de Operaciones - Supervisor Inmediato: Director de Operaciones	plan de pruebas a las plataformas (con prioridad cuando existen versionamientos o actualizaciones). - Ejecutar pruebas en las plataformas de acuerdo a lo establecido en el plan de pruebas. - Conocer los cambios o correcciones que se encuentren en ejecución o desarrollo en ambientes de producción o pruebas. - Validar que las nuevas implementaciones funcionen correctamente antes de entregar al cliente. - Comunicar las posibles fallas o	afines Experiencia: 1 año en actividades de Aseguramiento de Calidad Formación: Control de Calidad Gestión de Proyectos Habilidades: Iniciativa Trabajo en equipo Trabajo bajo presión Buena comunicación	planes de prueba exhaustivos y efectivos. **Gestión de Riesgos:** Habilidad para identificar y mitigar riesgos en el proceso de desarrollo de software. **Herramientas de Planificación:** Conocimiento avanzado de herramientas de gestión de proyectos y pruebas de software. **Automatización de Pruebas:** Experiencia en la implementación y gestión de pruebas automatizadas.	manera clara y constructiva. Resolución de **Problemas:** Capacidad para abordar y resolver problemas de calidad de software de manera eficiente. **Trabajo en Equipo:** Habilidad para colaborar efectivamente con equipos de desarrollo y otros stakeholders. **Adaptabilidad:** Flexibilidad para ajustarse a cambios en los requerimientos y prioridades del proyecto.

		inconvenientes de las soluciones a los equipos internos de desarrollo respectivos. - Identificar las dificultades de los clientes en el manejo de las soluciones. - Recrear escenarios incorrectos que se presentan en los usuarios finales durante el uso de las plataformas. - Ejecutar escenarios para que el equipo de desarrollo pueda replicar posibles fallas en el funcionamiento de las plataformas. - Identificar características y/o funcionalidades que poseen plataformas			

		competencia. - Mantener actualizada la documentación relacionada con el uso de las plataformas (manuales de usuario, manuales técnicos, entre otros). - Cumplir tareas adicionales asignadas por su jefe inmediato.			
14	Cargo: Gerente de Postventa-Área: Departamento de Postventa - Supervisor Inmediato: Director de Operaciones	Gestionar y optimizar la distribución de actividades y tareas de trabajo de los colaboradores a su cargo para cerrar los proyectos en tiempo, coste y rentabilidad. - Realizar reuniones de seguimiento semanal de las sesiones de	Educación Formal: Tercer Nivel en Marketing, Ingeniería Informática o carreras afines Experiencia: 3 años en actividades de Postventa Formación: Gestión de proyectos Estrategia Digital o Marketing Digital	**Resolución de Problemas:** Capacidad para abordar y resolver eficazmente quejas y problemas de clientes. **Análisis de Satisfacción del Cliente:** Habilidad para interpretar datos de satisfacción del cliente	**Empatía:** Capacidad para entender y responder efectivamente a las necesidades y preocupaciones de los clientes. **Comunicación Efectiva:** Habilidad para comunicarse clara

		capacitación y consultoría para verificar la buena ejecución y finalización de las tareas programadas; así como las tareas a realizar en la semana siguiente con el fin de tener las reuniones bajo control tanto en eficacia como eficiencia. -Medir los Índices de eficiencia del área y de los analistas a su cargo tomando las medidas correctivas necesarias para conseguir los valores definidos por la empresa. -Asegurar el cumplimiento de los estándares y uso de las metodologías definidas. -	Habilidades: Iniciativa Trabajo bajo presión Buena comunicación Liderazgo Tomador de decisiones Pensamiento crítico y analítico.	y proponer mejoras. **Manejo de CRM:** Experiencia avanzada en el uso y optimización de sistemas CRM. **Gestión de Proyectos:** Capacidad para liderar proyectos de mejora en el servicio postventa.	y persuasivamente con clientes y equipos internos. **Toma de Decisiones**: Capacidad para tomar decisiones rápidas y efectivas en situaciones de servicio al cliente. **Liderazgo:** Habilidad para motivar y dirigir equipos de servicio postventa hacia la excelencia en el servicio.

		Contactar a los clientes para la resolución de conflictos y apoyo a los analistas de capacitación y consultoría. - Desarrollar las actividades necesarias, para atender oportuna y eficazmente los reclamos de clientes. - Mantener constante comunicación con los clientes velando por el interés de las partes. - Proponer cambios y/o mejoras en los estándares y metodologías empleadas para incrementar la eficacia y la eficiencia bajo el esquema de mejora			

		continua. - Coordinar con el departamento comercial las actualizaciones de la cartera de clientes de la empresa.			
15	Cargo: Gerente de Desarrollo Área: Departamento de Desarrollo Superior Inmediato: Director de Tecnología	Asegurar que los recursos de tecnología internos de Golden estén disponibles para su personal. • Dar mantenimiento de las soluciones implementadas (actualizaciones y lectura de logs). - Respaldar las bases de datos de las soluciones implementadas. - Mejorar los algoritmos de descarga de datos. -	Educación Formal: Tercer Nivel en Ingeniería Informática o afines Experiencia: 3 años en actividades de desarrollo de Soluciones Informáticas y Gestión de Proyectos Formación: Conocimientos de seguridad informática, arquitectura de software y bases de datos	**Lenguaje Unificado de Modelado (UML):** Experiencia avanzada en el uso de UML para el diseño de sistemas. Normas de Calidad IT: Conocimiento profundo de ISO 27001, PCI, SOC2 y su aplicación en el desarrollo de software. **Modelado Funcional:** Habilidad para crear diagramas de flujo de	**Comunicación Efectiva**: Capacidad para comunicar conceptos técnicos complejos a audiencias técnicas y no técnicas. **Pensamiento Estratégico:** Habilidad para alinear los proyectos de desarrollo con los objetivos estratégicos de la empresa. **Liderazgo:** Capacidad

		Mejorar los algoritmos de enriquecimiento de datos. - Mejorar la visualización o presentación de datos. - Mejorar la visualización de datos en Business Intelligence. - Investigar algoritmos y funcionalidades de la competencia. - Investigar nuevos algoritmos de Inteligencia Artificial. - Gestionar nuevas implementaciones. - Analizar y mejorar las soluciones ya existentes en el portafolio de la empresa. - Monitorear el correcto funcionamiento de las plataformas. -	Conocimientos de informática y programación (PHP, Java, .NET) Experiencia en análisis y modelado de procesos y datos Experiencia con diagrama de flujo de datos, diagrama de estado (Modelado funcional) Conocimiento de las normas de calidad de TI – ISO 27001, PCI, SOC2 Conocimiento del lenguaje unificado de Modelado (UML) Conocimiento del tradicional ciclo de vida del software en cascada	datos y diagramas de estado. **Gestión Ágil de Proyectos:** Experiencia en la implementación y gestión de metodologías ágiles de desarrollo.	para inspirar y guiar equipos de desarrollo hacia la consecución de objetivos. **Resolución de Problemas:** Habilidad para abordar desafíos técnicos complejos de manera eficiente.

		Diseñar el roadmap o mapa de ruta de la implementación de plataformas (junto con área TI). - Cumplir tareas adicionales asignadas por su jefe inmediato.	Experiencia en gestión y planificación de proyectos Habilidades: Planificación y organización Buena comunicación Capacidades analíticas Resolución de problemas Tomador de decisiones Trabajo en equipo Trabajo bajo presión		
16	Cargo: Diseñador Área: Departamento de Marketing Superior Inmediato: Director de Marketing	Crear infografías, videos y piezas publicitarias para clientes e internas de la organización. • Crear y diseñar piezas gráficas, audiovisuales, logotipos e íconos. • Asesorar para crear estrategias de publicidad visual. -	Educación Formal: Tercer Nivel en Diseño Gráfico, Diseño Digital y Multimedia, otras carreras afines Experiencia: 1 año en actividades de Diseño Gráfico Formación:	**Arte Digital:** Dominio avanzado de herramientas de diseño digital como Adobe Creative Suite. **Animación:** Capacidad para crear animaciones atractivas y funcionales.	**Empatía con el Usuario**: Capacidad para entender y anticipar las necesidades del usuario final. **Creatividad:** Habilidad para generar ideas innovadoras y

		Diseñar y montar páginas web. Gestionar la parte visual de las plataformas Golden. Presentar diseños e ideas al equipo de marketing -Colaborar con otros departamentos dentro de la empresa en recursos visuales. - Desarrollar y mantener actualizadas las guías de estilo, plantillas y demás material de diseño. - Permanecer actualizado en lo relativo a tendencias en diseño y a las tecnologías vinculadas con producción y publicación. - Crear toda la parte visual de las redes	Diseño Multimedia Diseño Gráfico, Animación, Arte Digital Habilidades: Creatividad e iniciativa, Planificación y organización Trabajo bajo presión, Buena comunicación Tomador de decisiones Resolución de problema	Adaptabilidad en Diseño Digital: Habilidad para adaptar diseños a diferentes plataformas y dispositivos. **Identificación de Mejoras:** Capacidad para proponer y implementar mejoras en diseños existentes.	soluciones de diseño originales. **Trabajo en Equipo**: Capacidad para colaborar efectivamente con desarrolladores, marketing y otros stakeholders.

		sociales de la organización. - Realizar montaje visual de informes para clientes e internos. - Manejar SEO de web y Emailing. - Crear manual de identidad de Golden. - Crear firmas electrónicas. -Cumplir tareas adicionales asignadas por su jefe inmediato.			

Nota: *Perfiles de Golden Companies relacionados al Modelo de Martha Alles.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

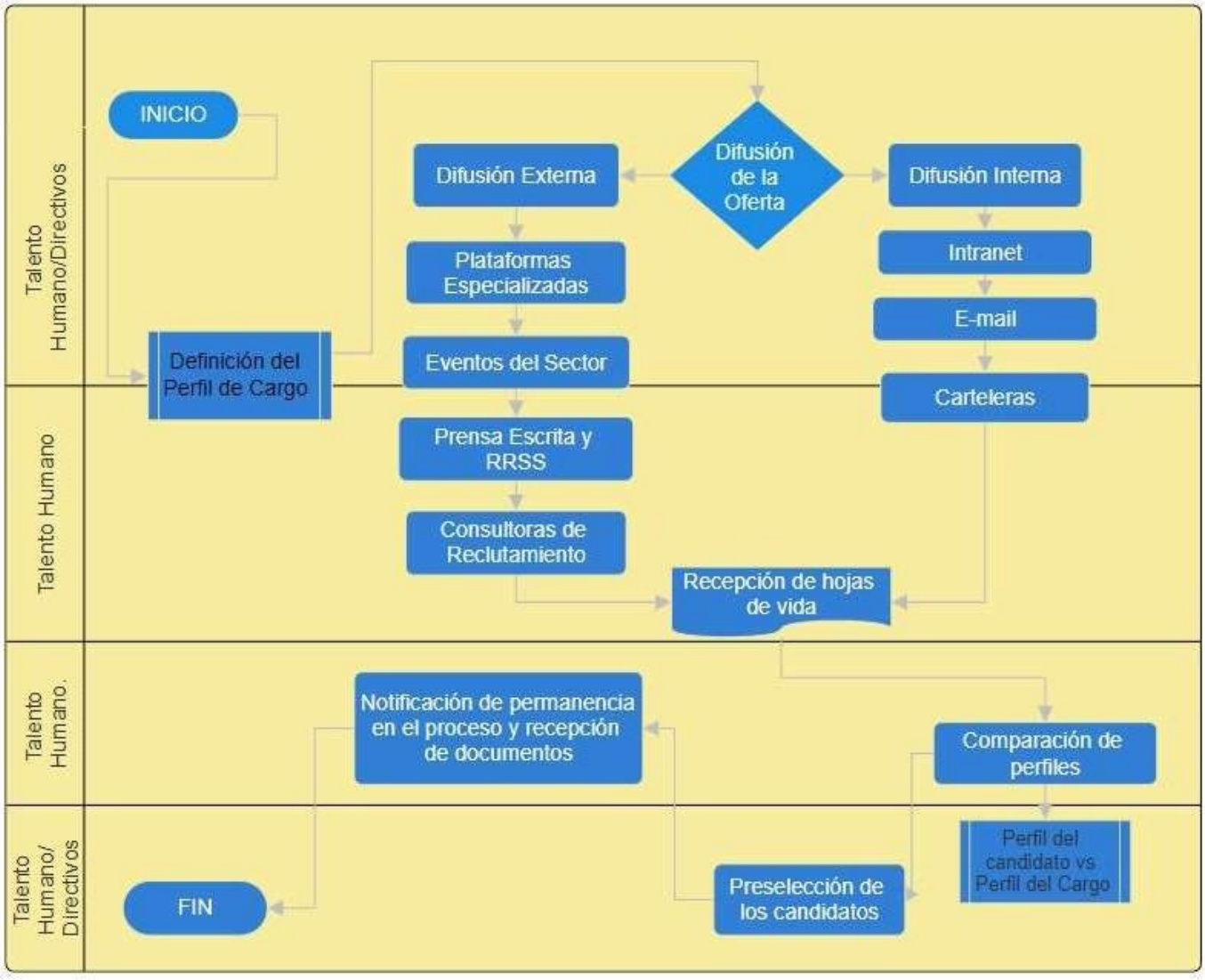
5.10. Diseño Del Proceso De Reclutamiento De Personal

Nombre Del Procedimiento: Reclutamiento De Personal

Definición: El Reclutamiento de Personal es un conjunto de procedimientos diseñados para atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en Golden Companies. Este proceso busca identificar y seleccionar candidatos que se ajusten a las competencias técnicas, interpersonales y conceptuales necesarias para el éxito en el cargo y la alineación con la cultura organizacional.

Flujograma:

Ilustración 23 : *Flujograma del Proceso del Reclutamiento.*



Nota: *Flujograma del Proceso del Reclutamiento.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

5.11. Tiempo Y Distribución De Actividades

Tabla 31 : *Tiempo y Distribución de Actividades*

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS / FORMULARIOS
Definición del Perfil de Cargo	D.T.H./ Director de Área	2 horas laborables	Formato de Perfil de Cargo, Esferográfico.
Difusión de la Oferta	D.T.H	3 días (24 horas laborables)	Plataformas especializadas, eventos del sector, prensa escrita y RRSS, consultoras de reclutamiento, Intranet, E-mail Carteleras.
Recepción de hojas de vida	D.T.H.	5 días (40 horas laborables)	Base de datos digital.
Comparación de perfiles	D.T.H	1 día (8 horas laborables)	Hojas de vida, Perfil del Cargo.
Preselección de los candidatos	D.T.H./Director de Área	4 horas laborables	Lista de candidatos preseleccionados.
Notificación de permanencia en el proceso y recepción de documentos	D.T.H.	2 días (16 horas laborables)	Correos Electrónicos/ Teléfono.
TIEMPO TOTAL ESTIMADO		11 días y 6 días laborables.	

Nota: *Actividades y distribución de las Actividades del Proceso de Reclutamiento.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

5.11.Estrategias para aplicar en el procedimiento de Reclutamiento del Personal

Estas tácticas están diseñadas para ampliar el alcance de la búsqueda de talento, aprovechando tanto los recursos internos como las últimas tendencias en atracción de

candidato:

- Diversificar Fuentes de Reclutamiento
- Utilizar plataformas especializadas, eventos del sector, y redes sociales para atraer candidatos diversos y altamente cualificados.
- Implementar un Sistema de Referidos con Incentivos
- Establecer un programa de incentivos para empleados que recomienden candidatos adecuados, aprovechando las redes internas de la empresa.
- Desarrollar una Estrategia de Employer Branding.
- Enfocar la estrategia en las oportunidades de desarrollo profesional y el equilibrio trabajo-vida, destacando estos aspectos en las ofertas de empleo y en la comunicación con los candidatos.

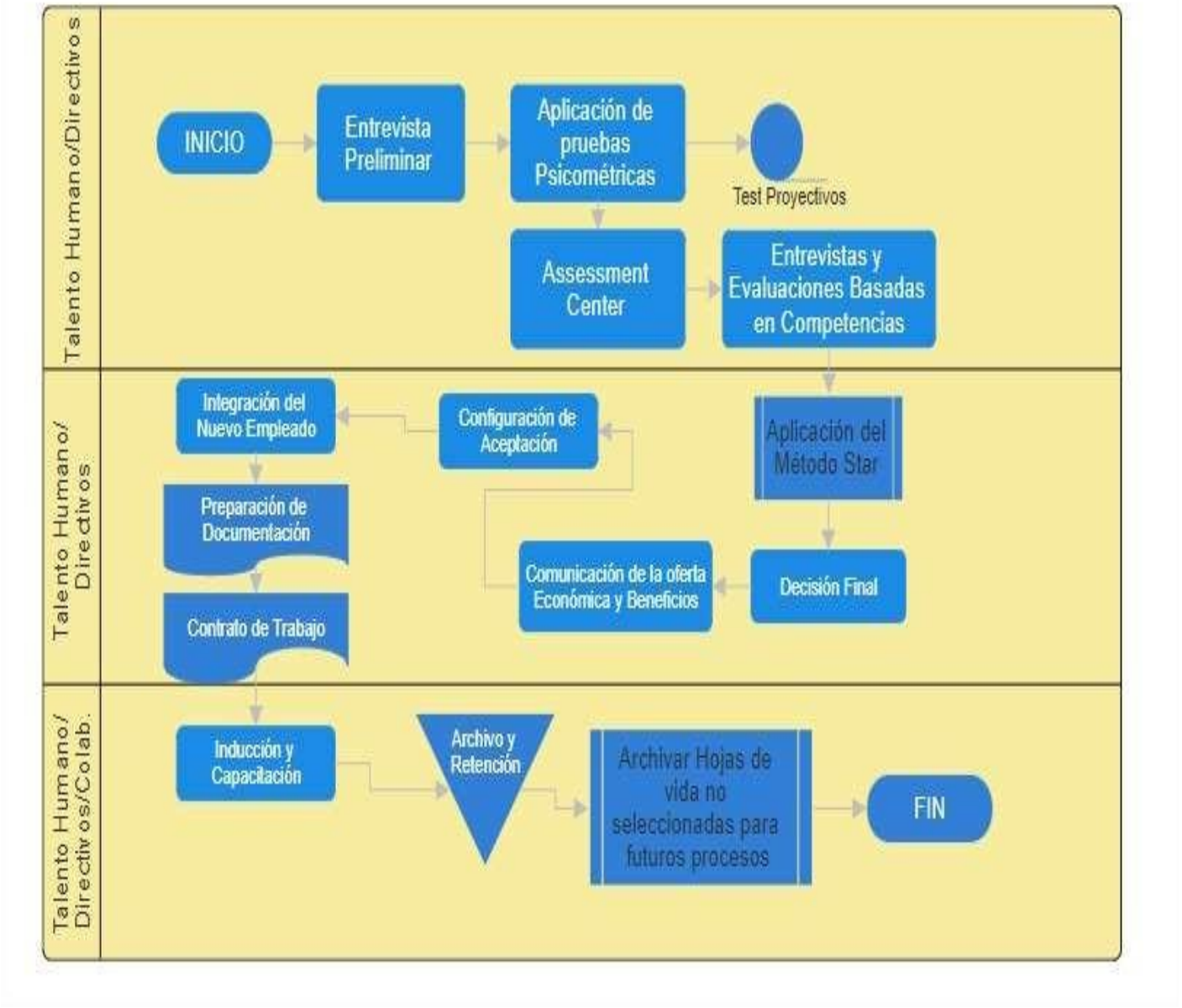
5.13. Diseño Del Proceso De Selección De Personal

Nombre Del Procedimiento: Selección De Personal

Definición: La Selección de Personal es el proceso mediante el cual se identifican y eligen los candidatos más adecuados para cubrir una vacante en Golden Companies. Este proceso implica una evaluación exhaustiva de las competencias técnicas, interpersonales y conceptuales de los candidatos para garantizar que se alineen con los requisitos del puesto y la cultura organizacional de la empresa.

Flujograma:

Ilustración 24 : *Flujograma del Proceso de Selección.*



Nota: *Flujograma del Proceso de Selección.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

5.14. Tiempo Distribución de Actividades

Tabla 26 : *Tiempo y distribución de Actividades del Proceso de Selección.*

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS / FORMULARIOS
Recepción y Revisión Inicial de Hojas de Vida	G.T.H.	2 horas	Hojas de Vida, Perfil del Cargo
Entrevistas Basadas en Competencias (Método STAR)	G.T.H. / Entrevistadores	3 horas	Guía de Entrevista, Formato de Evaluación STAR
Evaluaciones Prácticas y Simulaciones	G.T.H.	4 horas	Materiales de Pruebas y Casos de Estudio
Evaluaciones Psicométricas	G.T.H.	2 horas	Tests Psicométricos, Computadora, Software
Evaluación Final y Comparación	G.T.H. / Panel de Selección	2 horas	Resultados de Evaluaciones, Reportes de Entrevista
Comunicación y Oferta de Empleo	G.T.H.	1 hora	Oferta de Empleo, Documentación de Contrato
Preparación de Documentación e Inducción	G.T.H. / Departamento de Capacitación	3 horas	Contrato de Trabajo, Materiales de Inducción
TIEMPO TOTAL ESTIMADO		17 horas	

Nota: *Actividades y distribución de las Actividades del Proceso de Selección.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

5.14.Estrategias para aplicar el proceso de Selección de Personal

Se describe un enfoque multifacético para la selección de personal que va más allá de la evaluación de habilidades técnicas. El proceso busca evaluar de manera integral a los

candidatos, considerando no solo sus competencias profesionales, sino también su potencial de adaptación y crecimiento dentro de la organización**,** para esto es necesario:

- Implementar Entrevistas Basadas en Competencias (STAR method).
- Utilizar el método STAR para estructurar las entrevistas, permitiendo una evaluación detallada de las experiencias pasadas de los candidatos en relación con las competencias requeridas para el puesto.
- Introducir Evaluaciones Prácticas y Simulaciones de Situaciones Laborales Reales
- Incorporar pruebas prácticas y simulaciones para evaluar las habilidades de los candidatos en situaciones que reflejen las tareas y desafíos del puesto.
- Utilizar Evaluaciones Psicométricas Alineadas con las Competencias Requeridas
- Aplicar pruebas psicométricas diseñadas para medir las aptitudes y características de personalidad que sean relevantes para el puesto, garantizando que se alineen con las competencias identificadas.
- Establecer un Proceso de Selección por Etapas con Retroalimentación Clara
- Implementar un proceso de selección en varias etapas que incluya evaluaciones preliminares, entrevistas, y pruebas prácticas, proporcionando retroalimentación clara y oportuna a los candidatos en cada etapa.

5.16. Onboarding y Adaptación

La investigación ha demostrado que un proceso de Onboarding efectivo es crucial para la retención a largo plazo de los empleados. Este punto presenta estrategias diseñadas para facilitar una integración suave y completa de los nuevos empleados en Golden Companies. Las dimensiones abordadas aquí buscan no solo familiarizar a los nuevos miembros con sus roles, sino también con la cultura y los valores de la empresa, estableciendo una base sólida para su éxito futuro.

Descripción de las Dimensiones y Explicación:

- **Diseñar un Programa de Inducción Estructurado de 90 Días**

Dimensión: Inducción y Adaptación Inicial

Explicación: Un programa de inducción de 90 días está diseñado para proporcionar a los nuevos empleados una integración completa y gradual en la empresa. Este programa debe incluir una serie de actividades como la introducción a la cultura empresarial, formación en procesos y herramientas específicas, y reuniones con diferentes departamentos y miembros del equipo. El objetivo es facilitar una transición suave al rol, reducir la ansiedad del nuevo empleado y asegurar que comprenda claramente sus responsabilidades y expectativas.

- **Asignar Mentores para Nuevos Empleados**

Dimensión: Apoyo y Desarrollo

Explicación: Los mentores son empleados experimentados que guiarán a los nuevos integrantes durante su período inicial. Los mentores ayudan a los nuevos empleados a comprender mejor la dinámica de la empresa, resolver dudas y establecer relaciones dentro del equipo. Este apoyo personalizado facilita una adaptación más rápida y efectiva, promoviendo un ambiente de trabajo acogedor y colaborativo.

- **Implementar Check-ins Regulares Durante los Primeros 6 Meses**

Dimensión: Evaluación Continua

Explicación: Los check-ins regulares durante los primeros seis meses permiten una evaluación continua del progreso del nuevo empleado. Estas reuniones pueden ser semanales al principio y luego mensuales, y sirven para discutir el desempeño, abordar cualquier problema y ofrecer retroalimentación. Esta práctica ayuda a identificar y resolver problemas tempranos, ajustar expectativas y proporcionar apoyo adicional cuando sea necesario.

5.17. Desarrollo y Retención

Se presentan iniciativas enfocadas en el desarrollo continuo y la retención de talento. Estas estrategias están diseñadas para crear un ambiente donde los empleados puedan crecer profesionalmente y encontrar satisfacción a largo plazo en Golden Companies.

- **Crear Planes de Carrera Individualizados**

Descripción: Los planes de carrera individualizados permiten a los empleados ver un camino claro de crecimiento dentro de la empresa. Estos planes deben alinearse con los objetivos personales del empleado y las necesidades de la empresa, incluyendo metas a corto y largo plazo, oportunidades de capacitación y desarrollo, y pasos específicos para avanzar en la carrera. La personalización de estos planes incrementa la motivación y el compromiso del empleado al ver un futuro claro dentro de la empresa.

- **Implementar un Programa de Desarrollo de Competencias Continuo**

Descripción: Un programa de desarrollo de competencias continuo proporciona a los empleados acceso a formación y desarrollo en áreas clave como habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales. Esto puede incluir cursos internos y externos, talleres, y oportunidades de aprendizaje en el trabajo. Mantener a los empleados actualizados con las últimas tendencias y habilidades relevantes no solo mejora su desempeño, sino que también los prepara para asumir roles de mayor responsabilidad.

- **Establecer un Sistema de Reconocimiento Basado en Competencias**

Descripción: Un sistema de reconocimiento basado en competencias premia a los empleados por su desempeño en áreas específicas relacionadas con sus competencias. Este sistema puede incluir recompensas tangibles como bonificaciones o premios, y reconocimiento intangible como elogios públicos. El reconocimiento regular y específico motiva a los empleados, refuerza comportamientos positivos y contribuye a un ambiente laboral más positivo.

- **Ampliar las Opciones de Trabajo Flexible**

Descripción: Ofrecer opciones de trabajo flexible, como horarios flexibles, teletrabajo o trabajo a medio tiempo, puede mejorar significativamente la satisfacción y retención de los empleados. La flexibilidad permite a los empleados equilibrar mejor sus responsabilidades laborales y personales, lo que puede reducir el estrés y aumentar la productividad. Adaptar las políticas de trabajo flexible a las necesidades individuales también muestra un compromiso con el bienestar del empleado.

5.18. Indicadores de Éxito

Para mejorar eficazmente los índices de retención, es esencial contar con métricas claras y medibles. Este punto introduce un conjunto de indicadores cuidadosamente seleccionados que permitirán a Golden Companies evaluar objetivamente el éxito de sus estrategias de reclutamiento y retención. Estos indicadores, basados en la investigación realizada, proporcionarán una visión clara de las áreas de mejora y los logros alcanzados.

- **Reducción de la Tasa de Rotación**

Descripción: La reducción de la tasa de rotación es un indicador clave de que las estrategias de reclutamiento y retención están funcionando. Una disminución en la rotación sugiere que los nuevos empleados están satisfechos y comprometidos con la empresa, y que las estrategias implementadas están contribuyendo a una mayor estabilidad en la fuerza laboral.

- **Aumento del Tiempo Promedio de Permanencia**

Descripción: Aumentar el tiempo promedio de permanencia de los colaboradores indica que los empleados están viendo oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa y se sienten valorados. Esto refleja una mejora en la satisfacción general y el ajuste a largo plazo dentro de la organización.

- **Mejora en la Satisfacción con el Proceso de Selección**

Descripción: Medir la satisfacción de los candidatos con el proceso de selección ayuda a evaluar la eficacia y equidad del proceso. La satisfacción indica que los candidatos perciban el proceso como justo, transparente y bien gestionado, lo que también puede atraer a más talentos de calidad.

- **Incremento en la Claridad de las Descripciones de Puesto**

Descripción: La claridad en las descripciones de puesto asegura que los candidatos comprendan plenamente las responsabilidades y requisitos del rol. La claridad percibida indica que las descripciones de los puestos están bien definidas y alineadas con las expectativas de los empleados y la empresa.

- **Aumento en la Efectividad de la Evaluación de Competencias**

Descripción: Evaluar la efectividad de las evaluaciones de competencias asegura que estas herramientas están adecuadas y son útiles para seleccionar candidatos con las habilidades necesarias. Una percepción positiva indica que los métodos de evaluación utilizados son

eficaces y bien recibidos por los evaluadores y candidatos.

5.19. Responsabilidades

Un modelo de reclutamiento exitoso requiere una clara definición y distribución de responsabilidades. Este punto detalla los roles específicos de cada nivel dentro de la organización en la implementación y mantenimiento de las estrategias de reclutamiento y retención. La asignación clara de responsabilidades, fundamentada en la investigación, asegurará una ejecución efectiva y coherente del
propuesto.

- **Equipo de RRHH**

Responsabilidad: El equipo de Recursos Humanos lidera la implementación de todos los procesos de reclutamiento, selección, desarrollo y retención. Esto incluye coordinar la inducción, gestionar el desarrollo profesional y asegurar la ejecución del sistema de reconocimiento. Deben también monitorear los indicadores de éxito y ajustar las estrategias según sea necesario.

- **Gerentes de Área**

Responsabilidad: Los gerentes de área colaboran con RRHH para definir las competencias específicas necesarias para cada puesto y participan en la evaluación de candidatos. También están involucrados en el proceso de integración, ofreciendo apoyo y retroalimentación a los nuevos empleados para asegurar una correcta adaptación y desempeño.

- **Alta Dirección**

Responsabilidad: La alta dirección proporciona el respaldo necesario para la implementación efectiva de los procesos de recursos humanos. Esto incluye asegurar que los recursos necesarios estén disponibles, apoyar la estrategia general de talento de la empresa, y alinear los procesos de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización.

5.20. Evaluación Y Mejora Continua

La adaptabilidad es clave en un entorno empresarial dinámico. Este punto presenta un sistema de evaluación y mejora continua diseñado para mantener la efectividad del modelo de reclutamiento a lo largo del tiempo. Basado en los hallazgos de la investigación, este

enfoque permitirá a Golden Companies ajustar sus estrategias en respuesta a los cambios en el mercado laboral y las necesidades organizacionales, asegurando la relevancia y eficacia continua del modelo.

- **Encuestas Trimestrales de Satisfacción a Empleados**

Descripción: Las encuestas trimestrales permiten a la empresa recolectar información directa sobre la satisfacción y el compromiso de los empleados. Los resultados proporcionan una visión clara sobre la efectividad de los procesos actuales y áreas que necesitan mejora, facilitando una respuesta oportuna a cualquier problema emergente.

- **Revisión Semestral de Indicadores de Retención**

Descripción: Realizar una revisión semestral de los indicadores de retención ayuda a evaluar el impacto de las estrategias implementadas y su efectividad en la reducción de la rotación. Esta revisión permite ajustar las tácticas y enfoques para asegurar que se mantengan alineados con los objetivos de retención.

- **Reuniones Anuales de Ajuste del Modelo**

Descripción: Las reuniones anuales proporcionan una oportunidad para revisar y ajustar el modelo de reclutamiento, selección y desarrollo en base a los resultados de las encuestas y revisiones semestrales. Este proceso asegura que el modelo se mantenga relevante y efectivo, adaptándose a las necesidades cambiantes de la empresa y del mercado laboral.

CONCLUSIONES

- El modelo de reclutamiento y selección propuesto, basado en competencias, técnicas, interpersonales y conceptuales propuesto por Martha Alles, se adapta eficazmente a las necesidades del Golden Companies, este modelo se ha diseñado efectivamente para mejorar los índices de retención del personal en Golden Companies. Este modelo aborda las deficiencias identificadas en el diagnóstico inicial, como la falta de claridad en las descripciones de puestos y la evaluación inadecuada de competencias, proporcionando un enfoque estructurado que alinea las expectativas de los candidatos con las necesidades organizacionales.
- El diagnóstico realizado reveló que el 69.6% de los empleados percibían falta de claridad en la información sobre competencias requeridas y en la evaluación de estas durante el proceso de selección. Esta situación ha sido abordada mediante la implementación de un sistema de perfiles de puesto basado en competencias y la introducción de métodos de evaluación más robustos, como entrevistas basadas en competencias y evaluaciones prácticas.
- Se han identificado indicadores clave para medir el éxito del modelo de reclutamiento y selección en relación con la retención del personal. Estos incluyen la reducción de la tasa de rotación, el tiempo promedio de contracción y adaptación, el crecimiento profesional propuesto, el enfoque basado en competencias, la tasa de éxito en entrevistas y la mejora en la satisfacción con el proceso de reclutamiento y selección. Estos indicadores permitirán a Golden Companies evaluar objetivamente la eficacia del modelo propuesto.
- El modelo propuesto de reclutamiento y selección incorpora elementos clave para mejorar los índices de retención, evaluaciones y entrevistas basadas en competencias, tiempos claros para la realización de cada una de las actividades, identificación clara de competencias para cada puesto, estrategias a aplicar en los procesos, división clara de actividades en cada departamento y reformulación de los perfiles de puesto basado en las competencias del Modelo de selección propuesto por Martha Alles. Estas características están diseñadas para mejorar el reclutamiento, selección, la adaptación de los nuevos empleados, proporcionar apoyo continuo y ofrecer oportunidades claras de crecimiento, factores que contribuyen significativamente a la retención del personal a largo plazo.

RECOMENDACIONES

- Implementar el nuevo modelo de reclutamiento y selección basado en competencias de Martha Alles de manera integral en toda la organización. Proporcionar capacitación exhaustiva al personal de RRHH y a los gerentes involucrados en el proceso de selección para asegurar una comprensión profunda y una aplicación efectiva del modelo. Esto ayudará a abordar las deficiencias identificadas y a alinear las expectativas de los candidatos con las necesidades organizacionales.
- Desarrollar una estrategia de comunicación clara y transparente para informar a todos los empleados actuales y potenciales sobre el nuevo sistema de perfiles de puesto basado en competencias. Crear materiales informativos detallados que expliquen las competencias requeridas para cada posición y cómo serán evaluadas durante el proceso de selección. Esto ayudará a abordar la falta de claridad percibida por el 69.6% de los empleados.
- Establecer un sistema de monitoreo regular para los indicadores clave identificados, como la tasa de rotación, el tiempo de adaptación y la satisfacción con el proceso de reclutamiento. Realizar evaluaciones trimestrales de estos indicadores y utilizar los resultados para ajustar y mejorar continuamente el modelo de reclutamiento y selección. Esto permitirá a Golden Companies evaluar objetivamente la eficacia del modelo y realizar ajustes oportunos.
- Alinear el nuevo modelo de reclutamiento y selección con un programa robusto de desarrollo de carrera dentro de Golden Companies. Crear rutas de crecimiento profesional claras basadas en las competencias identificadas en los perfiles de puesto. Implementar programas de mentoring y oportunidades de desarrollo que se alineen con las competencias evaluadas durante el proceso de selección. Esto reforzará la efectividad del modelo en mejorar la retención del personal a largo plazo, proporcionando apoyo continuo y oportunidades claras de crecimiento.

BIBLIOGRAFÍAS

Alberto, A. D. M. (2018). Reclutamiento y selección del personal y el desempeño laboral en el Departamento de Patología Clínica y Anatomía Patológica 2016. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16208

Alberto, M. Q. L. (2019, 1 junio). Gestión de las compensaciones y deserción laboral en los colaboradores de la empresa Atento S.A. Lima – 2017. https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/845

Alberto, V. V. C. (2021, 6 octubre). Análisis comparativo de las ventas en el sector restaurantes por efectos de la pandemia COVID 19. http://200.121.226.32:8080/handle/20 500.12840/4911

Andrea, R. F. N. (2019). Relación entre motivación laboral y retención de empleados del área de operaciones de una empresa aseguradora de Lima 2018. Repositorio de la Universidad San Ignacio de Loyola. https://repositorio.usil.edu.pe/items/6d614e6f-8d2b-44c0 9256-a3c8c3c32d87

Antes de empezar a trabajar: reclutamiento y selección. (2022). En U. (. Rioja), Dirección de Recursos Humanos. La Rioja.

Arévalo-Avecillas, D., Nájera-Acuña, S., & Piñero, E. A. (2019). La influencia de la implementación de las tecnologías de información en la productividad de empresas de servicios. Información Tecnológica, 30(1), 143-150.

Arias Gonzáles, L. J., & Covinos Gallardo, M. (2021). Diseño y Metodología de la Investigación. Perú: ENFOQUES CONSULTING EIRL. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf

Atanasov, M. (2022). ¿Cuánto tiempo debes quedarte en un mismo trabajo? BBC Capital. Obtenido de https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/03/150227_vert_cap_cuanto_tiempo_quedarte_trabajo_yv

Ballén, A. G., Cuervo, C., Huiza, H., Mera, J., Polo, L., Ballestas, O., & Molina, S. (2023). ¿Cómo investigar Incidentes y accidentes de trabajo en la empresa? Bogotá: EXPRECARDS S.A.S. Obtenido de

https://sig.unad.edu.co/images/sig_seguridad_salud/Cartilla_Investigacion_de_Incidentes_y_Accidentes_de_trabajo_.pdf

Barros, L. X. (2020). El reconocimiento laboral y su relación con la rotación del personal en la generación Millennial de las empresas del sector norte de Quito. Ambato - Ecuador. Obtenido de https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31258/1/69%20GTH.pdf

Bersin, J. (2021). La guía definitiva para el reclutamiento: adquisición de talento centrada en el ser humano en la era digital. HR Technology Review, 15(2), 78-95.

Bhave, DP, & Glomb, TM (2023). La dinámica de los sistemas de compensación: una perspectiva multidisciplinaria. Revista Anual de Psicología Organizacional y Comportamiento Organizacional, 10, 309-334.

Blacksmith, N., & Poeppelman, T. (2019). El futuro de la experiencia del candidato: una visión para el reclutamiento en 2020. Psicología industrial y organizacional, 12(2), 210-217.

Breaugh, JA (2020). Adquisición de talento: una guía para comprender y gestionar el proceso de contratación. Revista anual de psicología organizacional y comportamiento organizacional, 7, 409-435.

Cappelli, P., y Keller, JR (2023). El futuro de la adquisición de talento: equilibrio entre tecnología y contacto humano. Harvard Business Review, 101(2), 305-314.

Carrizalez, M. C. (2018). El proceso de reclutamiento y selección basado en competencias para perfiles. PALERMO: UNIVERSIDAD DE PALERMO. Obtenido de https://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/handle/10226/2013/Oropeza%20Carrizalez%2C%20Malberis%20Carolina.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cascio, W. F. (2018). Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits (11th ed.). McGraw-Hill Education.

Chang, L., Thompson, K., y García-Fernández, M. (2022). Reclutamiento basado en competencias: impacto en la retención y el desempeño de los empleados. Journal of Human Resource Management, 45(2), 138-157.

Chen, L. (2023). Equilibrar la cantidad y la calidad en las estrategias de contratación modernas. Journal of Human Resource Management, 45(2), 138-152.

Chen, Y. (2022). Desarrollo continuo de competencias: un análisis comparativo de modelos de gestión del talento. Revista Internacional de Gestión de Recursos Humanos, 33(1), 87-106.

Chen, Y., y Li, X. (2021). Impacto de la retroalimentación de 360 grados en los patrones de comunicación organizacional. Journal of Organizational Behavior, 42(2), 134-152.

Chen, Y., y Li, X. (2021). Teoría de la adaptación organizacional: una nueva perspectiva sobre la integración de los empleados. Journal of Organizational Behavior, 42(3), 276-295.

Chiruzzo, L. (2019). Inducción del sentido de las palabras para el idioma español. https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/23043

Claus, L., & Vloeberghs, D. (2019). Global career management in multinational corporations: Theoretical perspectives and practical challenges. Journal of Management Development, 38(3), 197-207.

Claus, L., Callahan, J. L., & Sandlin, J. R. (2021). Culture and leadership in the 2020s: The shifting role of human resources. International Journal of Human Resource Management, 32(2), 198-222.

CleverConnect. (14 de Octubre de 2022). CleverConnect. Obtenido de https://www.cleverconnect.com/es/recursos/kpi-indicadores-rrhh-redimiento-reclutamiento/

CODIGO DEL TRABAJO. (16 de diciembre de 2005). Obtenido de https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf

CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, 2. (20 de Octubre de 2008). Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

D.C. (2024). PLAN DE CAPACITACIÓN. Bogotá. Obtenido de http://portal.gestiondelriesgo.gov.co/Documents/Horizontal%20Menu/3-%20Plan%20de%20capacitaci%F3n%20y%20tematicas.pdf

Dexy, M. C. (2018). Modelo de reclutamiento y selección del personal en el área comercial para mejorar las ventas de la compañía F&E ecuatoriana en la ciudad de Guayaquil. https://repositorio.ug.edu.ec/items/14c6dc0e-bc78-42b0-8d4b-6146d207210d

Diaz Muñoz, G., & Quintana Lombeida, M. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. Gestión Joven, 29-48.

Díaz, C. F., & Ortiz, J. K. (2018). TEORIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. Chile. Obtenido de http://teoriaycomorg.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/98/2019/03/TeoriasdelaCulturaOrganizacionalCarlosGomezyJennyRodriguezrevision2013.pdf

DigitasLBi. (01 de Junio de 2021). ESERP Digital Business & Law School. Obtenido de https://es.eserp.com/articulos/proceso-seleccion-personal/

DUQUE, M. L., & MUNOZ, L. P. (2023). FACTORES DETERMINANTES EN LA RETENCIÓN DE PERSONAL, PARA LOS CONDUCTORES DE UNA EMPRESA DEL SECTOR LOGÍSTICO DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN. Medellín. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/28027b17-6ad2-4931-8828-d879f54dc3be/content

Edenred. (13 de Julio de 2019). Edenred España. Obtenido de https://www.edenred.es/blog/reclutamiento-y-seleccion-personal-recursos-humanos/

Emptor - Trusted identities in untrusted markets. (20 de Septiembre de 2022). Obtenido de https://www.emptor.io/es/blog/retencion-de-empleados-cual-es-su-definicion-y-como-puedes-mejorarla/

Enrique, E. F. E. (s. f.). Importancia de la retroalimentación formativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000400389&script=sci_arttext&tlng=pt

Específicos, C. Y. P. (2019). Estado de la planificación estratégica y la figura del planner en España. Los insights como concepto creativo. https://rua.ua.es/dspace/handle/10045/93571

ESTÉBANEZ, E. (02 de Octubre de 2019). GBS Recursos Humanos. Obtenido de https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/evolucion-del-reclutamiento/

Export, C. P. (2022). Manual Módulo de Horas Extras. Quito- Ecuador. Obtenido de https://casapazmino.com.ec/wp-content/uploads/2021/03/Manual-de-horas-extra.pdf

FABIAN, R. C. (2019). Rotación de personal y la calidad del servicio logístico. Perú. Obtenido de https://core.ac.uk/download/pdf/323347585.pdf

Falcón, A. L., & Ramos Serpa, G. (2021). La investigación: retos y perspectivas en la educación superior. REVISTA CONRADO. Obtenido de https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2133

Fernández-Araoz, C., Roscoe, A., y Aramaki, K. (2022). Revolucionando la adquisición de talento: la promesa y los peligros de la IA en el reclutamiento. MIT Sloan Management Review, 63(4), 89-97.

Fernández-López, M. (2024). Efectos a largo plazo del feedback de 360 grados en el desarrollo del liderazgo: un estudio longitudinal. Leadership Quarterly, 35(1), 45-67.

Fernández-López, M. (2024). Reclutamiento especializado: calidad frente a cantidad. Revista Internacional de Psicología Organizacional, 12(1), 45-62.

Fernández-López, M., y García, A. (2023). Implementación del modelo de competencias de Alles: impacto en el ajuste empleado-puesto y la productividad organizacional. Journal of Organizational Behavior, 44(3), 256-279.

Flórez, D. T., Rodríguez, J. N., & Lichaá, N. G. (2019). El valor de los Beneficios Sociales hacia la satisfacciòn laboral: Clínicas de Villavicencio, Colombia. Latindex:. Obtenido de http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/vinculategica_5_2/A.40.pdf

Fueunivem. (7 de Agosto de 2023). Fundación Universidad-Empresa. Obtenido de https://fundacionuniversidadempresa.es/es/blog-marca-empleadora-para-atraer-talento/

Galarza, C. A. (Enero de 2021). DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN. Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7890336

García Ferrandis, I., Vilches Peña, A., & Galiana Llinares, L. (2021). Identificación de las dimensiones conceptual, procedimental y actitudinal de la actividad científica por maestros y maestras en formación. Revista De Currículum Y Formación Del Profesorado, 193–212. Obtenido de https://doi.org/10.30827/profesorado.v25i2.8662

García-Izquierdo, AL, Ramos-Villagrasa, PJ y Castaño, AM (2020). Contratación electrónica, discriminación de género y resultados organizativos de las empresas cotizadas en la Bolsa española. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 36(3), 209-219.

Gartner. (2022). Las 5 prioridades principales para los líderes de RR.HH. en 2022. Investigación de RR.HH. de Gartner.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2022). Managing human resources (9th ed.). Pearson.

Granero, A. (2018, 18 junio). Condiciones laborales y significados del trabajo en enfermería en Barcelona. https://www.scielo.br/j/rlae/a/PcYykCWJPjrfPyzmYMwm56d/?lang=es

Group, T. A. (Junio de 2023). Trabajando en ti. Obtenido de https://www.trabajandoenti.com/blog/adaptacion-nuevo-trabajo-consejos#:~:text=De%203%20a%206%20meses,adaptaci%C3%B3n%20alrededor%20del%20sexto%20mes.

GUALDRON, D. C., & ZORRILLA, A. F. (2009). LA RETENCION DE PERSONAL, UN RETO DEL AREA COMERCIAL EN LAS. Santa Fe de Bogotá. Obtenido de https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9086/tesis167.pdf?sequence=3

Honores, N. (2020). Importancia y capacitación personal: aprendizaje colaborativo y desempeño laboral en las empresas mineras. Dialnet. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897679

IGLESIAS, M., & ZANIN, M. (2017). RECLUTAMIENTO Y RETENCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESA DE SOFTWARE. Córdoba. Obtenido de https://rdu.iua.edu.ar/handle/123456789/638

Jiménez, G. C. (2022). El absentismo laboral. España. Obtenido de https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/53940/TFG-O-2069.pdf?sequence=1&isAllowed=y

León, C. V., Herrera, J. E., Cruz, C. A., Castillo, E. A., & Arango, M. d. (2022). Evaluación 360° de las tutorías presenciales y en línea en universidades públicas. UNACIENCIA

Revista de Estudios e Investigaciones. Obtenido de https://doi.org/10.35997/unaciencia.v14i27.643

LEY ORGANICA DE SERVICIO PUBLICO, L. (06 de Octubre de 2010). Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAb.pdf

LEY ORGANICA DEL CONSEJO DE PARTICIPACION CIUDADANA Y CONTROL SOCIAL. (09 de Septiembre de 2009). Obtenido de https://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2016/12/Ley-Org-CPCCS.pdf

López-García, JM (2023). Desafíos en la evaluación de competencias: cerrando la brecha entre la teoría y la práctica. Revista Internacional de Gestión del Talento, 12(1), 62-85.

Lorenzo. (27 de Octubre de 2022). Smowl TECH. Obtenido de https://smowl.net/es/blog/kpis-recruitment/

Madero Gómez, S. M. (2019). Modelo de retención laboral de millennials, desde la perspectiva de la felicidad en el trabajo. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 29(74), 37-44. https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059

Madero, S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. Acta Universitaria, 29, 1-18. https://doi.org/10.15174/au.2019.2153

Magallanes, H. F. (2021). Clima organizacional y desempeño laboral: Porpuesta metodológica para la Universidad Politécnica Saleasiana Sede Guayaquil. Guayaquil - Ecuador. Obtenido de https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19811/1/UPS-GT003130.pdf

Martín, D. (22 de Enero de 2024). Open HR. Obtenido de https://www.openhr.cloud/blog/compensacion-beneficios-que-es-y-su-importancia

Martínez-González, M., López-García, JM, y Rodríguez-Sánchez, A. (2020). Onboarding effectiveness: Measuring adapt time and its impact on retention. Human Resource Management Review, 30(2), 138-152.

Martínez-León, IM, Olmedo-Cifuentes, I., & Ramón-Llorens, MC (2021). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: Un estudio de sus relaciones con la rotación laboral. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 37(2), 119-131

McCarthy, JM, Bauer, TN, Truxillo, DM, Anderson, NR, Costa, AC y Ahmed, SM (2021). Perspectivas de los solicitantes durante la selección: una revisión que aborda las preguntas "¿Y qué?", "¿Qué hay de nuevo?" y "¿Hacia dónde vamos ahora?". Journal of Management, 47(2), 266-298.

Mencl, J., & Lester, S. W. (2021). More alike than different: What generations value and how the values affect employee workplace perceptions. Journal of Leadership & Organizational Studies, 28(2), 156-174.

MIRANDA CHÁVEZ, M., & NÚÑEZ YÁNEZ, A. (2018). MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EMPRESAS DESARROLLADORAS DE SOFTWARE. Guayaquil. Obtenido de http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/49991

MOLINA, S. G. (2017). ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL. España: Universidad Miguel Hernández de Elche. Obtenido de http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4425/3/TFG%20Garc%C3%ADa%20Molina%2C%20Sergio.pdf

Morales, M. V. (2023). ESTABILIDAD LABORAL Y SU MOTIVACIÓN EN LA RESOLUCIÓN Nro.- 0055-2019 EMITIDA POR GADMASA DE COTACACHI. Ambato - Ecuador. Obtenido de https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/4165/1/79330.pdf

Nicolás, V. M. (2019). Sistema de recomendación para ofertas laborales a profesionales recién egresados. Repositorio Institucional Séneca. https://repositorio.uniandes.edu.co/entities/publication/03eb2dd0-a8ff-478f-94cc-276065122daa

Nieto, N. T. (2021). TIPOS DE INVESTIGACIÓN. Obtenido de https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf

Nikolaou, I., y Foti, K. (2018). Selección de personal y personalidad. En V. Zeigler-Hill y TK Shackelford (Eds.), The SAGE handbook of personality and individual differences (pp. 101-122). Publicaciones SAGE.

NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL, A. M.-2.-1. (27 de Febrero de 2019). Obtenido de https://www.pudeleco.com/clegal/laboral/2022/t22-068.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (1958). C111 - Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación). https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C111

Oriana. (18 de Septiembre de 2023). Hirint. Obtenido de https://hirint.io/experiencia-del-candidato/

Ortiz-Campillo, L. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de Salud (IPS): un estudio correlacional. https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/3289

Padilla, D. (21 de Noviembre de 2023). KENJO Blog. Obtenido de https://blog.kenjo.io/es/principales-kpis-del-departamento-de-recursos-humanos

Patel, N., y Sharma, R. (2021). La eficacia de los programas de formación basados en competencias: un análisis comparativo. Academy of Management Learning & Education, 20(2), 198-217.

Patel, N., y Sharma, R. (2022). El impacto de la mentoría en el tiempo de adaptación y la satisfacción laboral: un estudio longitudinal de cinco años. Revista Internacional de Gestión de Recursos Humanos, 33(2), 198-217.

Patel, N., y Sharma, R. (2023). Desafíos en la implementación de la retroalimentación de 360 grados: una perspectiva transcultural. Revista internacional de gestión de recursos humanos, 34(2), 198-220.

Patel, N., y Sharma, R. (2024). Efectos a largo plazo de la selección basada en competencias: un estudio de cinco años sobre la retención y el desempeño de los empleados. Academy of Management Journal, 67(2), 298-324.

Patel, N., y Smith, J. (2021). Diversificación de los canales de contratación: un análisis cuantitativo. Talent Acquisition Quarterly, 18(3), 198-215.

Pérez Roque, I. (2022). El Modelo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos Aplicado en las Organizaciones. Guatemala.

Perez, M. (21 de Septiembre de 2022). SMOWL TECH. Obtenido de https://smowl.net/es/blog/proceso-de-reclutamiento-que-es-importancia/

Ployhart, R. E., Schmitt, N., & Tippins, N. T. (2017). Solving the supreme problem: 100 years of selection and recruitment at the Journal of Applied Psychology. Journal of Applied Psychology, 102(3), 291-304.

Prieto Baldovino, F., & Pérez Vásquez, M. (2021). LA IMPORTANCIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL DESARROLLO DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES COLOMBIANAS. CONOCIMIENTO GLOBAL, 49-50.

Prieto Baldovino, F., Pérez Vázquez, M., & Escorcia Muñoz, M. (2021). La importancia del proceso de selección de personal en el desarrollo de las políticas de gestión del talento humano en las PYMES colombianas. Conocimiento Global, 48-60.

PRIETO BEJARANO, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. MEDELLÍN. Obtenido de http://hdl.handle.net/11407/160

Ramirez, E., Thompson, K., y García-Fernández, M. (2023). Onboarding personalizado: Estrategias de adaptación a los perfiles profesionales. Academy of Management Journal, 66(1), 62-85.

REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DEL SERVICIO PUBLICO. (01 de Abril de 2011). Obtenido de file:///D:/ARCHIVOS/Mile/Escritorio/Respaldos%20AT/Octavo%20Ciclo/Integraci%C3%B3n%20Curricular%201/Base%20Legal/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.4_reg_losep.pdf

Results - OpenURL Connection - EBSCO. (s. f.). https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=22158405&AN=134536878&h=%2FdJRfbxQgQsnvlV0hqAdJF9rdT3vrcf7lWGuS6dgPHY3jE8muwEQhNnVprJiwofZQelRVnqxCBGbnKq%2F%2FFVIQg%3D%3D&crl=c

Rodrigues, N. (31 de Julio de 2022). BLOG HubSpot. Obtenido de https://blog.hubspot.es/sales/crecimiento-empresarial

Rodríguez, A., & Martínez, B. (2020). Competencias en el trabajo: Un enfoque integral para el desempeño organizacional. Revista Latinoamericana de Psicología, 52(2), 76-94.

Rodríguez, A., Thompson, K., & Lee, S. (2022). El cambio digital en la búsqueda de candidatos: un estudio comparativo. Human Resource Development International, 25(1), 76-94.

Rodríguez, A., Thompson, K., y García-Fernández, M. (2022). Mejorar la precisión de la evaluación del desempeño mediante retroalimentación de 360 grados. Human Resource Management Review, 32(1), 76-95.

Rodríguez, M. C. (2023). EQUILIBRIO TRABAJO-VIDA: PROCESO DE TRANSFORMACIÓN HACIA UNA ORGANIZACIÓN FAMILIARMENTE RESPONSABLE. Revista Digital, FCE, UNLP. Obtenido de https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2543/2638

Rodríguez-Sánchez, A., López-García, JM, & Martínez-González, M. (2021). Alineamiento estratégico de competencias: un análisis del modelo de Alles en las corporaciones multinacionales. Revisión de la gestión de recursos humanos, 31(2), 176-195.

Rodríguez-Sánchez, J. L., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2020). Investing time and resources for work–life balance: The effect on talent retention. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(6), 1920.

Román, V. J. (Julio de 2018). La importancia de la entrevista como herramienta en el proceso de selección del talento humano. Revista Dilemas Contemporáneos. Obtenido de https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/675

Román, V. J. M. (2018, 1 julio). La importancia de la entrevista como herramienta en el proceso de selección del talento humano. https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/675

Roth, PL, Thatcher, JB, Bobko, P., Matthews, KD, Ellingson, JE y Goldberg, CB (2021). Las redes sociales en las decisiones relacionadas con la selección de empleados: una agenda de investigación para un territorio inexplorado. Journal of Management, 47(1), 171-200.

Rueda, I. (2018, 30 octubre). El cambio organizacional y su gestión estratégica. https://www.revistaespacios.com/a18v39n44/18394417.html

Ruiz, M. P. (2018). LA TRANSICIÓN DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL. BARCELONA. Obtenido de https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/126436/1/TFG-ECO-Prieto-Mariona-Jun18.pdf

Ryan, A. M., & Derous, E. (2021). The unrealized potential of technology in selection assessment. Journal of Applied Psychology, 106(3), 449-471.

Sampieri, R. H., & Mendoza Torres, C. (2018). METODOLOGÍA. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.

Sheen, R. (2018). El "Employer Brand" (marca empleador) en el Perú: Oportunidades y buenas prácticas empresariales en el entorno global del trabajo. Perú: Universidad de Lima. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=J9WEDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=marca+empleadora&ots=H1vFl-D9bd&sig=xQ6LN149OZqaReWHqHy3Fub2BkU#v=onepage&q=marca%20empleadora&f=false

Suco, L. M. (2022). El desarrollo profesional docente: un apredizaje constante. Revista Illari. Obtenido de http://repositorio.unae.edu.ec/bitstream/56000/1276/1/ILLARI_15.pdf

Theurer, CP, Tumasjan, A., Welpe, IM y Lievens, F. (2019). Employer branding: una revisión de la literatura y una agenda de investigación basada en el valor de marca. International Journal of Management Reviews, 21(1), 155-179.

Urzola, A. M. (2020). MÉTODOS INDUCTIVO, DEDUCTIVO Y TEORÍA DE LA PEDAGOGÍA CRÍTICA. Petroglifos. Revista Crítica Transdisciplinar. Obtenido de https://petroglifosrevistacritica.org.ve/wp-content/uploads/2020/08/D-03-01-05.pdf

Useche, M., Artigas, W., Queipo, B., & Perozo, É. (2019). Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos. La Guajira. Obtenido de https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/handle/uniguajira/467

Vásquez-Robles, F., Napán, A. C., & Miranda-Tejedo, N. (2022). Work climate and its relationship with the rotation of personnel in the call center company Teleatento del Perú, Lima 2021. Revista científica de la UCSA, 9(2), 29-42. https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.02.029

VEINTIMILLA RUIZ , J., & VELASQUEZ BELTRAN, P. (19 de Marzo de 2017). Dialnet.

Zhao, Y., Seibert, SE y Lumpkin, GT (2020). La relación entre la personalidad, las intenciones y el desempeño empresarial: una revisión metaanalítica. Journal of Management, 46(3), 335-361.

Zuta Arriola, N., Castro Llaja, L., & Zela Pacheco, L. (2018). Motivación profesional y desempeño laboral de los docentes de práctica clínica de la escuela profesional de enfermería. Revista Científica de Investigación Valdizana. Obtenido de https://doi.org/10.33554/riv.12.3.151

ANEXOS

Anexo 1

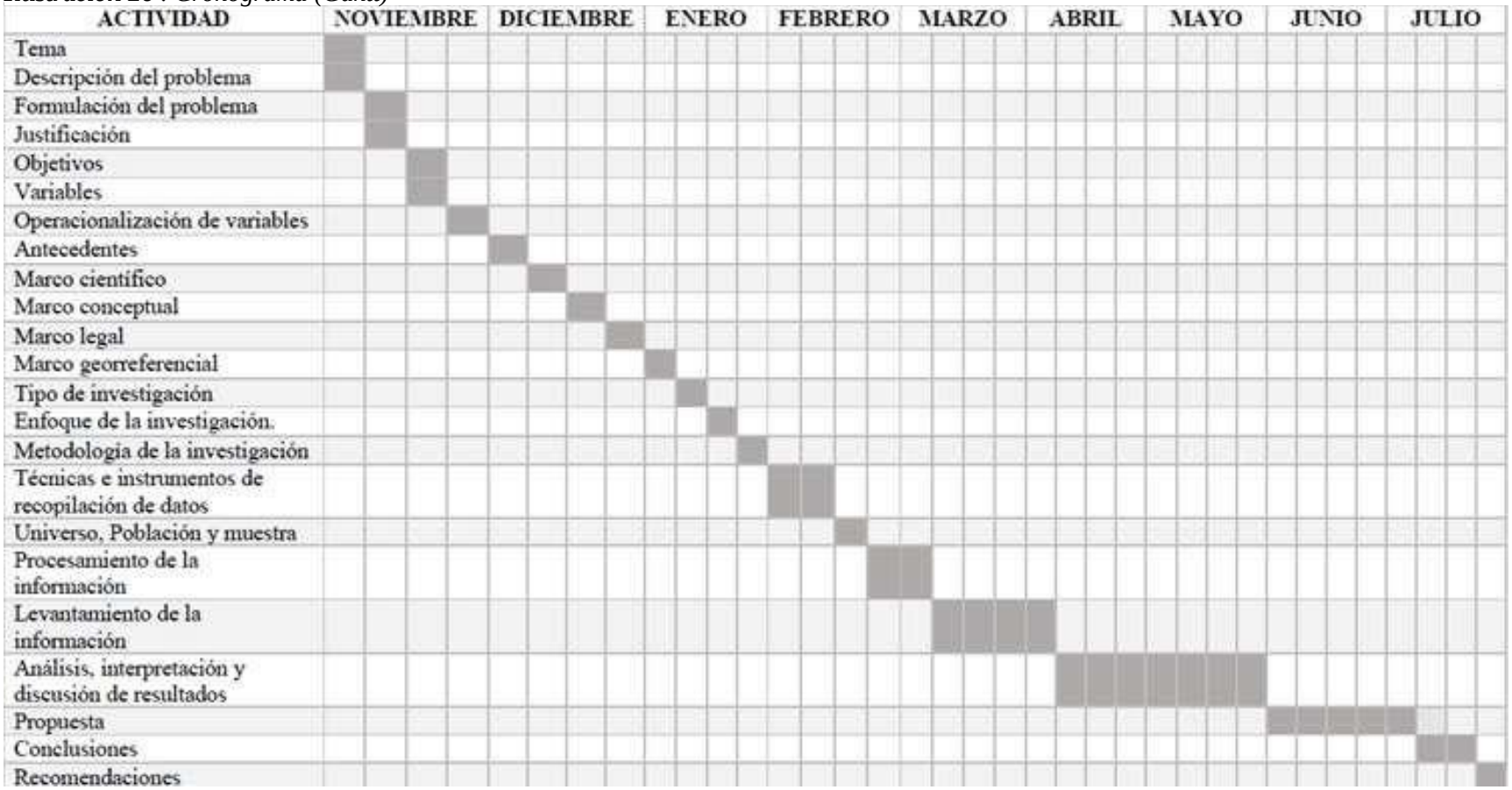
Ilustración 25 : *Presupuesto Ejecutado*

Actividades	Costo en dólares
Levantamiento de la información	$60,00
Material de investigación	$20,00
Impresiones	$20,00
Hojas	$9,00
Anillado	$10,00
Pasajes	$50,00
Internet	$21,00
Total	**$190,00**

Nota: *Presupuesto ejecutado.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Anexo 2

Ilustración 26 *: Cronograma (Gantt)*



Nota: *Cronograma de Gantt.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Anexo 3

Ilustración 27*: Entrevista Directivos*

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA	
OBJETIVO:	Obtener información cualitativa detallada del nivel directivo de la empresa Golden Companies, en relación con el proyecto de integración curricular titulado "Reclutamiento y Selección para la Retención del Personal en la Empresa Golden Companies, ubicada en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, Año 2024". Se busca recopilar datos relevantes que contribuyan al diseño y desarrollo efectivo del modelo de reclutamiento y selección, enfocándose en mejorar los índices de retención del personal en la organización. Además, se pretende conocer cómo funcionan actualmente los procesos de reclutamiento, selección y retención del personal en Golden Companies, con el fin de identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización.
INSTRUCCIONES:	• Encontrarse en un lugar tranquilo y sin interferencias para realizar la entrevista. Es importante minimizar el ruido de fondo y cualquier distracción que pueda afectar la calidad de la comunicación. • La entrevista está programada para tener una duración aproximada de 20 a 30 minutos. Agradecemos su disponibilidad y colaboración durante este tiempo. • Dependiendo de sus respuestas, es posible que se planteen preguntas adicionales para obtener más detalles o clarificar ciertos aspectos. Su participación activa y honesta es fundamental para el éxito de la entrevista. • Se grabarán sus respuestas durante la entrevista con el propósito de asegurar la precisión y la integridad de la información recopilada. La grabación se utilizará únicamente para fines de análisis y no será compartida con terceros sin su consentimiento.

DATOS GENERALES	
Nombres y Apellidos del Entrevistador:	
Nombres y Apellidos del Entrevistado:	
Cargo Ocupado por el Entrevistado:	
Fecha de Aplicación:	
PREGUNTAS	

VI. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

BLOQUE TEMÁTICO- TASA DE CONVERSIÓN DE CANDIDATOS

1. Cómo evalúa la tasa de conversión de candidatos en relación con la adecuación de las competencias para los roles dentro de la empresa?

BLOQUE TEMÁTICO- NÚMERO DE CANDIDATOS POR FUENTE

1. ¿Qué opina sobre la diversidad y la eficacia de las fuentes de reclutamiento utilizadas para atraer candidatos?

BLOQUE TEMÁTICO- TASA DE ÉXITO EN ENTREVISTAS

1. ¿Cómo valora la eficacia del proceso de entrevistas para identificar las competencias clave necesarias para cada puesto?

BLOQUE TEMÁTICO - TIEMPO PROMEDIO DE CONTRATACIÓN

1. ¿Qué impacto tiene el tiempo promedio de contratación en la calidad de los candidatos seleccionados?

BLOQUE TEMÁTICO - DESEMPEÑO LABORAL

1. ¿Cómo influye el proceso de reclutamiento y selección en el desempeño laboral de los nuevos empleados?

VD. RETENCIÓN DEL PERSONAL

BLOQUE TEMÁTICO - TASA DE ROTACIÓN

1. ¿Qué factores considera que afecta la tasa de rotación en la empresa y como está relacionados con el desarrollo de competencias?

BLOQUE TEMÁTICO - PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS DE DESARROLLO

1.¿Cómo impactan los programas de desarrollo profesional en la retención y el desarrollo de competencias?

BLOQUE TEMÁTICO - CLIMA LABORAL

1.¿Cómo afecta el clima laboral en la retención del personal y el desarrollo de competencias?

BLOQUE TEMÁTICO - BENEFICIOS Y COMPENSACIÓN COMPETITIVAS

1.¿Cuál es el impacto de la compensación y los beneficios en la retención y la satisfacción de los empleados?

BLOQUE TEMÁTICO - POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD LABORAL

1.¿Cómo influyen las políticas de flexibilidad laboral en la retención de empleados y en su desarrollo de competencias?

NOTA:	Le solicitamos su colaboración firmando este documento para confirmar su acuerdo en que la información proporcionada durante la entrevista será tratada de manera confidencial y solo se utilizará con fines de análisis para el proyecto de integración curricular correspondiente al tema antes mencionado. Su firma garantizará el compromiso de ambas partes en mantener la confidencialidad de los datos recopilados.

_____

FIRMA

Nota: *Entrevista Directivos.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza*

Anexo 4

Ilustración 28: *Entrevista talento humano.*

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA	
OBJETIVO:	Obtener información cualitativa detallada del departamento de talento humano de Golden Companies, en relación con el proyecto de integración curricular titulado "Reclutamiento y Selección para la Retención del Personal en la Empresa Golden Companies, ubicada en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, Año 2024". Se busca recopilar datos relevantes que contribuyan al diseño y desarrollo efectivo del modelo de reclutamiento y selección, enfocándose en mejorar los índices de retención del personal en la organización. Además, se pretende conocer cómo funcionan actualmente los procesos de reclutamiento, selección y retención del personal en Golden Companies, con el fin de identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización.
INSTRUCCIONES:	• Encontrarse en un lugar tranquilo y sin interferencias para realizar la entrevista. Es importante minimizar el ruido de fondo y cualquier distracción que pueda afectar la calidad de la comunicación. • La entrevista está programada para tener una duración aproximada de 20 a 30 minutos. Agradecemos su disponibilidad y colaboración durante este tiempo. • Dependiendo de sus respuestas, es posible que se planteen preguntas adicionales para obtener más detalles o clarificar ciertos aspectos. Su participación activa y honesta es fundamental para el éxito de la entrevista. • Se grabarán sus respuestas durante la entrevista con el propósito de asegurar la precisión y la integridad de la información recopilada. La grabación se utilizará únicamente para fines de análisis y no será compartida con terceros sin su consentimiento.

DATOS GENERALES	
Nombres y Apellidos de Entrevistador:	
Nombres y Apellidos del Entrevistado:	
Cargo Ocupado por el Entrevistado:	
Fecha de Aplicación:	

PREGUNTAS

VI. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

BLOQUE TEMÁTICO- NUMERO DE CANDIDATO POR FUENTE.

2. ¿Cómo evalúa la eficacia de las fuentes de reclutamiento que utilizan para atraer candidatos con las competencias necesarias?

BLOQUE TEMÁTICO- TASA DE CONVERSIÓN DE CANDIDATOS

1. ¿Qué piensa sobre la tasa de conversión de candidatos en relación con la evaluación de competencias durante el proceso de reclutamiento y selección?

BLOQUE TEMÁTICO- TASA DE ÉXITO EN ENTREVISTAS

1. ¿Cómo considera la efectividad del proceso de entrevistas en la identificación de competencias clave durante el reclutamiento y selección de candidatos?

BLOQUE TEMÁTICO - TIEMPO PROMEDIO DE CONTRATACIÓN

1. ¿Cómo afecta el tiempo promedio de contratación a la evaluación de competencias de los candidatos ?

BLOQUE TEMÁTICO – DESEMPEÑO LABORAL ALCANZADO

1. ¿Qué impacto cree que tienen las competencias en el desempeño laboral y cómo lo mide?

VD. RETENCIÓN DEL PERSONAL

BLOQUE TEMÁTICO - TASA DE ROTACIÓN

1. ¿Qué papel juega la gestión de competencias en la tasa de rotación y cómo cree que se puede mejorar en esta área?

BLOQUE TEMÁTICO - PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS DE DESARROLLO

1. ¿Cómo influyen los programas de desarrollo profesional en la retención y desarrollo de competencias?

BLOQUE TEMÁTICO - CLIMA LABORAL

1.¿Cuál es el impacto del clima laboral en la retención del personal y el desarrollo de competencias?

BLOQUE TEMÁTICO - PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS DE DESARROLLO

1.¿Cómo afectan los beneficios y la compensación a la retención y al desarrollo de competencias en la empresa?

BLOQUE TEMÁTICO - POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD LABORAL

1¿Cómo influyen las políticas de flexibilidad laboral en la retención de empleados y en su desarrollo de competencias?

NOTA:	Le solicitamos su colaboración firmando este documento para confirmar su acuerdo en que la información proporcionada durante la entrevista será tratada de manera confidencial y solo se utilizará con fines de análisis para el proyecto de integración curricular correspondiente al tema antes mencionado. Su firma garantizará el compromiso de ambas partes en mantener la confidencialidad de los datos recopilados.

_____ **FIRMA**

Nota: *Entrevista Talento Humano.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Anexo. 5

Ilustración 29: *Entrevista Colaboradores (nivel operativo)*

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA	
OBJETIVO:	Obtener información cualitativa detallada de los colaboradores (nivel operativo) de Golden Companies, en relación con el proyecto de integración curricular titulado "Reclutamiento y Selección para la Retención del Personal en la Empresa Golden Companies, ubicada en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, Año 2024". Se busca recopilar datos relevantes que contribuyan al diseño y desarrollo efectivo del modelo de reclutamiento y selección, enfocándose en mejorar los índices de retención del personal en la organización. Además, se pretende conocer cómo funcionan actualmente los procesos de reclutamiento, selección y retención del personal en Golden Companies, con el fin de identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización.
INSTRUCCIONES:	• Encontrarse en un lugar tranquilo y sin interferencias para realizar la entrevista. Es importante minimizar el ruido de fondo y cualquier distracción que pueda afectar la calidad de la comunicación. • La entrevista está programada para tener una duración aproximada de 20 a 30 minutos. Agradecemos su disponibilidad y colaboración durante este tiempo. • Dependiendo de sus respuestas, es posible que se planteen preguntas adicionales para obtener más detalles o clarificar ciertos aspectos. Su participación activa y honesta es fundamental para el éxito de la entrevista. • Se grabarán sus respuestas durante la entrevista con el propósito de asegurar la precisión y la integridad de la información recopilada. La grabación se utilizará únicamente para fines de análisis y no será compartida con terceros sin su consentimiento.

DATOS GENERALES	
Nombres y Apellidos de Entrevistador:	
Nombres y Apellidos del Entrevistado:	
Cargo Ocupado por el Entrevistado:	
Fecha de Aplicación:	
PREGUNTAS	

VI. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

BLOQUE TEMÁTICO- TASA DE CONVERSIÓN DE CANDIDATOS

1. ¿Cómo percibe la claridad y precisión de la información proporcionada sobre las competencias requeridas para su puesto?

BLOQUE TEMÁTICO - NÚMERO DE CANDIDATOS POR FUENTE

1. ¿Cómo valora las fuentes de reclutamiento utilizadas para atraer candidatos a su puesto?

BLOQUE TEMÁTICO – TASA DE ÉXITO EN ENTREVISTAS

idera que el proceso de entrevistas evaluó sus competencias para el puesto?

BLOQUE TEMÁTICO- TIEMPO PROMEDIO DE CONTRATACIÓN

1. ¿Cómo evalúa el tiempo que se tardó en completar su proceso de contratación en relación con la evaluación de sus competencias?

BLOQUE TEMÁTICO - DESEMPEÑO LABORAL

1. ¿En qué medida cree que el proceso de selección le preparó adecuadamente para su desempeño en el puesto?

VD. RETENCIÓN DEL PERSONAL

BLOQUE TEMÁTICO - TASA DE ROTACIÓN

1. ¿Qué factores cree que contribuyen a la tasa de rotación en la empresa y cómo se relacionan con el desarrollo de competencias?

BLOQUE TEMÁTICO - PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS DE DESARROLLO

1. ¿Cómo calificaría la efectividad de los programas de desarrollo profesional en el fomento de sus competencias?
2.

BLOQUE TEMÁTICO - CLIMA LABORAL

1. ¿Cómo impacta el clima laboral en su motivación y desarrollo de competencias?

BLOQUE TEMÁTICO - BENEFICIOS Y COMPENSACIÓN COMPETITIVAS

1. ¿Cómo influye la compensación y los beneficios en su decisión de permanecer en la empresa?

BLOQUE TEMÁTICO - ACCESO A PROGRAMAS DE TIEMPO FLEXIBLE

1. ¿Qué impacto tiene el acceso a programas de tiempo flexible en su capacidad para desarrollar tus competencias y su decisión de permanecer en la empresa?	
NOTA:	Le solicitamos su colaboración firmando este documento para confirmar su acuerdo en que la información proporcionada durante la entrevista será tratada de manera confidencial y solo se utilizará con fines de análisis para el proyecto de integración curricular correspondiente al tema antes mencionado. Su firma garantizará el compromiso de ambas partes en mantener la confidencialidad de los datos recopilados.
FIRMA _____	

Nota: *Entrevista Colaboradores (Nivel Operativo).*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Anexo. 6

Ilustración 30*:Cuestionario Directivos*



CUESTIONARIO- Reclutamiento y Selección para la Retención del personal, Empresa Golden Companies

Este formulario de encuesta tiene como objetivo recopilar datos sobre la experiencia y percepción del personal Directivo en el proceso de reclutamiento y selección y de la retención del personal en Golden Companies. Incluye preguntas de opción múltiple basada en las Escala de calificación de Likert de "Acuerdo". La participación es voluntaria y las respuestas serán tratadas de manera confidencial. Se agradece la colaboración del personal Directivo para mejorar el proceso de reclutamiento y selección y retención del personal.

Instrucciones:

- Responda cada pregunta de este formulario de encuesta seleccionando la opción que mejor refleje su opinión o experiencia .
- Si tiene alguna duda con alguna pregunta, no dude en preguntar al moderador encargado de aplicarle el cuestionario.
- Su participación en esta encuesta será tratada de manera confidencial, por lo tanto, le pedimos que sea honesto/a al proporcionar sus respuestas.
- Esta encuesta está destinada únicamente a los miembros Directivos de Golden Companies.

PREGUNTAS DE ACUERDO

Por favor, indique si se realizan las siguientes actividades en el departamento, seleccionando una de las siguientes opciones presentadas en la Escala de "Acuerdo":

- **Totalmente de acuerdo:** Si está completamente de acuerdo con el enunciado.
- **De acuerdo:** Si está de acuerdo con el enunciado, pero podría haber algunas excepciones
- **Indeciso:** Si no está seguro/a o indeciso/a con el enunciado.
- **En desacuerdo:** Si cree que la actividad no se realiza o no está de acuerdo con el enunciado.
- **Totalmente en desacuerdo:** Si está completamente en desacuerdo en el enunciado.

1: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Indicador: Número de Candidatos por Fuente. *

¿Las fuentes de reclutamiento generan candidatos con las competencias necesarias para los puestos vacantes?

- ◯ Totalmente de acuerdo
- ◯ De acuerdo
- ◯ Indeciso
- ◯ En desacuerdo
- ◯ Totalmente en desacuerdo

Indicador: Tasa de Conversión de Candidatos. *

¿Está de acuerdo en que la tasa de conversión de candidatos indica cuán eficaz es la evaluación de competencias aplicada durante el proceso de selección?

- ◯ Totalmente de acuerdo
- ◯ De acuerdo
- ◯ Indeciso
- ◯ En desacuerdo
- ◯ Totalmente en desacuerdo

Indicador: Tasa de Éxito en Entrevistas. *

¿El proceso de selección asegura que los candidatos demuestren las competencias necesarias para el éxito en el puesto?

- ◯ Totalmente de acuerdo
- ◯ De acuerdo
- ◯ Indeciso
- ◯ En desacuerdo
- ◯ Totalmente en desacuerdo

Indicador: Tiempo Promedio de Contratación. *

¿ El tiempo promedio de contratación es adecuado para evaluar y seleccionar candidatos con las competencias adecuadas?

- ◯ Totalmente de acuerdo
- ◯ De acuerdo
- ◯ Indeciso
- ◯ En desacuerdo
- ◯ Totalmente en desacuerdo

2. ADAPTACIÓN Y DESEMPEÑO

Indicador: Tiempo de Adaptación. *

¿ Los nuevos empleados muestran un buen ajuste en las competencias necesarias para sus roles?

- ◯ Totalmente de acuerdo
- ◯ De acuerdo
- ◯ Indeciso
- ◯ En desacuerdo
- ◯ Totalmente en desacuerdo

Indicador: Desempeño Laboral alcanzado. *

¿El desempeño laboral de los empleados está alineado con las competencias requeridas para sus puestos?

- ◯ Totalmente de acuerdo
- ◯ De acuerdo
- ◯ Indeciso
- ◯ En desacuerdo
- ◯ Totalmente en desacuerdo

Indicador: Evaluación 360 Grados realizadas. *

¿La evaluación 360 grados proporciona una visión clara de las competencias de los empleados y ayuda en su desarrollo?

- ◯ Totalmente de acuerdo
- ◯ De acuerdo
- ◯ Indeciso
- ◯ En desacuerdo
- ◯ Totalmente en desacuerdo

3. RETENCIÓN Y SATISFACCIÓN

Indicador: Frecuencia de Actualización de beneficios. *

¿ Los beneficios ofrecidos son competitivos y contribuyen al desarrollo de competencias de los empleados?

- ◯ Totalmente de acuerdo
- ◯ De acuerdo
- ◯ Indeciso
- ◯ En desacuerdo
- ◯ Totalmente en desacuerdo

Indicador: Horas Extras y Trabajo Fuera del Horario Regular. *

¿La empresa maneja adecuadamente las horas extras y el trabajo fuera del horario regular para apoyar el desarrollo de competencias?

- ◯ Totalmente de acuerdo
- ◯ De acuerdo
- ◯ Indeciso
- ◯ En desacuerdo
- ◯ Totalmente en desacuerdo

Nota: *Cuestionario Directivos.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Anexo 7

***Ilustración 31**: Cuestionario Colaboradores (Nivel operativo)*

UEB | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

EXTENSIÓN SAN MIGUEL

CUESTIONARIO- Reclutamiento y Selección para la Retención del personal, Empresa Golden Companies

Este formulario de encuesta tiene como objetivo recopilar datos sobre la experiencia y percepción de los colaboradores (Nivel Operativo) en el proceso de reclutamiento y selección y de la retención del personal en Golden Companies. Incluye preguntas de opción múltiple basada en las Escala de calificación de Likert de "Acuerdo". La participación es voluntaria y las respuestas serán tratadas de manera confidencial. Se agradece la colaboración de los colaboradores (Nivel Operativo) para mejorar el proceso de reclutamiento y selección y retención del personal.

Instrucciones:

- Responda cada pregunta de este formulario de encuesta seleccionando la opción que mejor refleje su opinión o experiencia .
- Si tiene alguna duda con alguna pregunta, no dude en preguntar al moderador encargado de aplicarle el cuestionario.
- Su participación en esta encuesta será tratada de manera confidencial, por lo tanto, le pedimos que sea honesto/a al proporcionar sus respuestas.
- Esta encuesta está destinada únicamente a los miembros del nivel operativo(colaboradores) de Golden Companies.

PREGUNTAS DE ACUERDO

Por favor, indique si se realizan las siguientes actividades en la organización, seleccionando una de las siguientes opciones presentadas en la Escala de "Acuerdo":

- **Totalmente de acuerdo:** Si está completamente de acuerdo con el enunciado.
- **De acuerdo:** Si está de acuerdo con el enunciado, pero podría haber algunas excepciones.
- **Indeciso:** Si no está seguro/a o indeciso/a con el enunciado.
- **En desacuerdo:** Si cree que la actividad no se realiza o no está de acuerdo con el enunciado.
- **Totalmente en desacuerdo:** Si está completamente en desacuerdo en el enunciado.

1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Indicador: Tasa de conversión de candidatos. *

¿La información proporcionada sobre la vacante le permitió entender claramente las competencias requeridas para el puesto?

- ◯ Totalmente de acuerdo
- ◯ De acuerdo
- ◯ Indeciso
- ◯ En desacuerdo
- ◯ Totalmente en desacuerdo

Indicador: Número de Candidatos por Fuente. *

¿En el proceso de selección se evaluó adecuadamente sus competencias clave para el puesto?

- ◯ Totalmente de acuerdo
- ◯ De acuerdo
- ◯ Indeciso
- ◯ En desacuerdo
- ◯ Totalmente en desacuerdo

Indicador: Tasa de Éxito en Entrevistas. *

¿Considera que el proceso de entrevistas es justo y le dio la oportunidad de demostrar sus habilidades para el puesto?

- ◯ Totalmente de acuerdo
- ◯ De acuerdo
- ◯ Indeciso
- ◯ En desacuerdo
- ◯ Totalmente en desacuerdo

Indicador: Tiempo Promedio de Contratación. *

¿El tiempo que se tardó en ser contratado fue razonable para evaluar sus competencias requeridas para el puesto?

- ◯ Totalmente de acuerdo
- ◯ De acuerdo
- ◯ Indeciso
- ◯ En desacuerdo
- ◯ Totalmente en desacuerdo

2. ADAPTACIÓN Y DESARROLLO

Indicador: Tiempo de Adaptación. *

¿El tiempo de adaptación al puesto le ayudó a demostrar y mejorar sus competencias?

- ◯ Totalmente de acuerdo
- ◯ De acuerdo
- ◯ Indeciso
- ◯ En desacuerdo
- ◯ Totalmente en desacuerdo

Indicador: Crecimiento Profesional logrado. *

¿Se han ofrecido suficientes oportunidades para desarrollar competencias clave desde el inicio del empleo?

- ◯ Totalmente de acuerdo
- ◯ De acuerdo
- ◯ Indeciso
- ◯ En desacuerdo
- ◯ Totalmente en desacuerdo

Indicador: Evaluación 360 Grados realizadas. *

¿ La evaluación 360 grados ha proporcionado retroalimentación valiosa para el desarrollo de competencias?

- ◯ Totalmente de acuerdo
- ◯ De acuerdo
- ◯ Indeciso
- ◯ En desacuerdo
- ◯ Totalmente en desacuerdo

3. RETENCIÓN Y SATISFACCIÓN

Indicador: Reconocimientos y Premios. *

¿ Los beneficios ofrecidos son satisfactorios y apoyan el desarrollo profesional de competencias?

- ◯ Totalmente de acuerdo
- ◯ De acuerdo
- ◯ Indeciso
- ◯ En desacuerdo
- ◯ Totalmente en desacuerdo

Indicador: Reconocimientos y Premios. *

¿ Se siente reconocido por el desarrollo y aplicación de sus competencias a través de premios y reconocimientos?

- ◯ Totalmente de acuerdo
- ◯ De acuerdo
- ◯ Indeciso
- ◯ En desacuerdo
- ◯ Totalmente en desacuerdo

Indicador: Equilibrio entre Trabajo y Vida Personal. *

¿El equilibrio entre el trabajo y la vida personal facilita el desarrollo y mantenimiento de competencias clave?

- ◯ Totalmente de acuerdo
- ◯ De acuerdo
- ◯ Indeciso
- ◯ En desacuerdo
- ◯ Totalmente en desacuerdo

Indicador: Frecuencia de Actualización de Beneficios. *

¿La frecuencia con la que se actualizan los beneficios apoya el desarrollo profesional de los colaboradores?

- ◯ Totalmente de acuerdo
- ◯ De acuerdo
- ◯ Indeciso
- ◯ En desacuerdo
- ◯ Totalmente en desacuerdo

Nota: *Cuestionario Colaboradores (Nivel Operativo).*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Anexo 8

***Ilustración 32**: Levantamiento de Información.*



***Nota:** Levantamiento de Información.*
***Elaborado por:** Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Anexo 9

***Ilustración 33:** Levantamiento de Información.*



***Nota:** Levantamiento de Información.*
***Elaborado por:** Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Anexo 10

Ilustración 34*:Levantamiento de Información.*



Nota: *Levantamiento de Información.*

Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Anexo 11

Ilustración 35*:Levantamiento de Información.*



Nota: *Levantamiento de Información.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Anexo 12

Ilustración 36: *Levantamiento de Información.*



Nota: *Levantamiento de Información.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Anexo 13

Ilustración 37: *Levantamiento de Información.*



Nota: *Levantamiento de Información.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Anexo 14

Ilustración 38:*Carta de Aceptación de Golden Companies*

GOLDEN

Quito, 19 de abril del 2024

Señores.
Universidad Estatal de Bolívar
Presente.

Por medio del presente doy por aceptada a las estudiantes: Milena Cárdenas con número de identificación 172847046-7 y Andrea Maliza con número de identificación 180349561- 1, para que realicen su trabajo de Integración Curricular en nuestra empresa.

Milena Cárdenas y Andrea Maliza, Golden te brinda todo el apoyo para que realices tu trabajo.

Ing. Juan Carlos Morales
CEO
Golden Comunicaciones

Nota: *Carta de Aceptación de Golden Companies.*
Elaborado por: *Golden Companies.*

Anexo 15

Ilustración 48: *Carta de Intención de Golden Companies*

GOLDEN

Quito, 19 de abril 2024

Srtas.
Milena Cárdenas y Andrea Maliza
Carrera Gestión del Talento Humano

Presente.

Por medio de la presente, Golden Companies expresa formalmente la necesidad de implementar un modelo de reclutamiento y selección mejor definido y estructurado. Nuestra organización ha identificado una carencia significativa en nuestros procesos actuales, los cuales no siguen lineamientos consistentes, y muchas veces hay vacíos en los mismos.

Reconocemos que un modelo robusto y adaptado a nuestras necesidades específicas es esencial para el crecimiento sostenible y el éxito a largo plazo de nuestra empresa. Estamos convencidos de que la implementación de un enfoque más idóneo no solo optimizará nuestra capacidad para atraer talento de alta calidad, sino que también tendrá un impacto directo y positivo en nuestros índices de retención de personal.

Atentamente,

Valeria Silva
Talento Humano
Golden

Nota: *Carta de Intención.*
Elaborado por: *Golden Companies.*

Anexo 16

Ilustración 39*:Certificado de Antiplagio.*

UEB | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

EXTENSIÓN SAN MIGUEL

DRA. YONAIKER DEL MAR NAVAS MONTES, EN CALIDAD DE DIRECTORA DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA

Que el trabajo de Integración Curricular denominado: **"Reclutamiento y selección para la retención del personal en la empresa Golden Companies, ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, año 2024"**, presentado por la señorita **Cárdenas Guerrero Milena Jajaira** y la señorita **Maliza Mejia Andrea Jackeline** estudiante de la **carrera de Gestión del Talento Humano**, pasó el análisis de coincidencia no accidental en la herramienta Turnitin, reflejando un **porcentaje de similitud del 1 %**, como se evidencia en el documento adjunto.

Guaranda 02 de agosto del 2024

Atentamente,

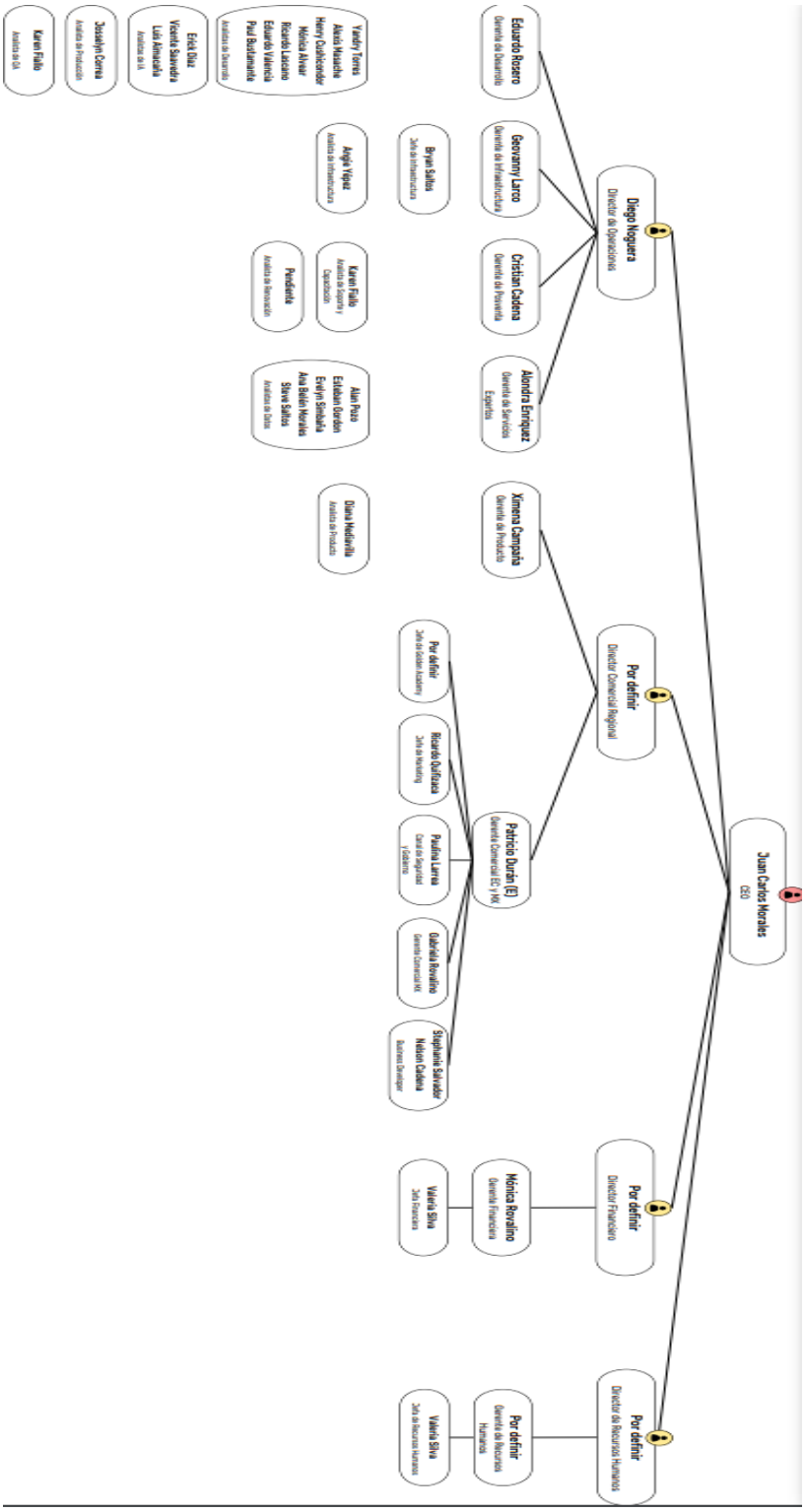
Dra. Yonaiker del Mar Navas Montes
Directora

Dirección: Av. General José Gallardo Román y César Jácome Cajiao
San Miguel - Ecuador
Teléfono: (593) 032 989812 - 032989813 - 032989463

Nota: *Certificado de Antiplagio.*
Elaborado por: *Milena Cárdenas y Andrea Maliza.*

Anexo 17

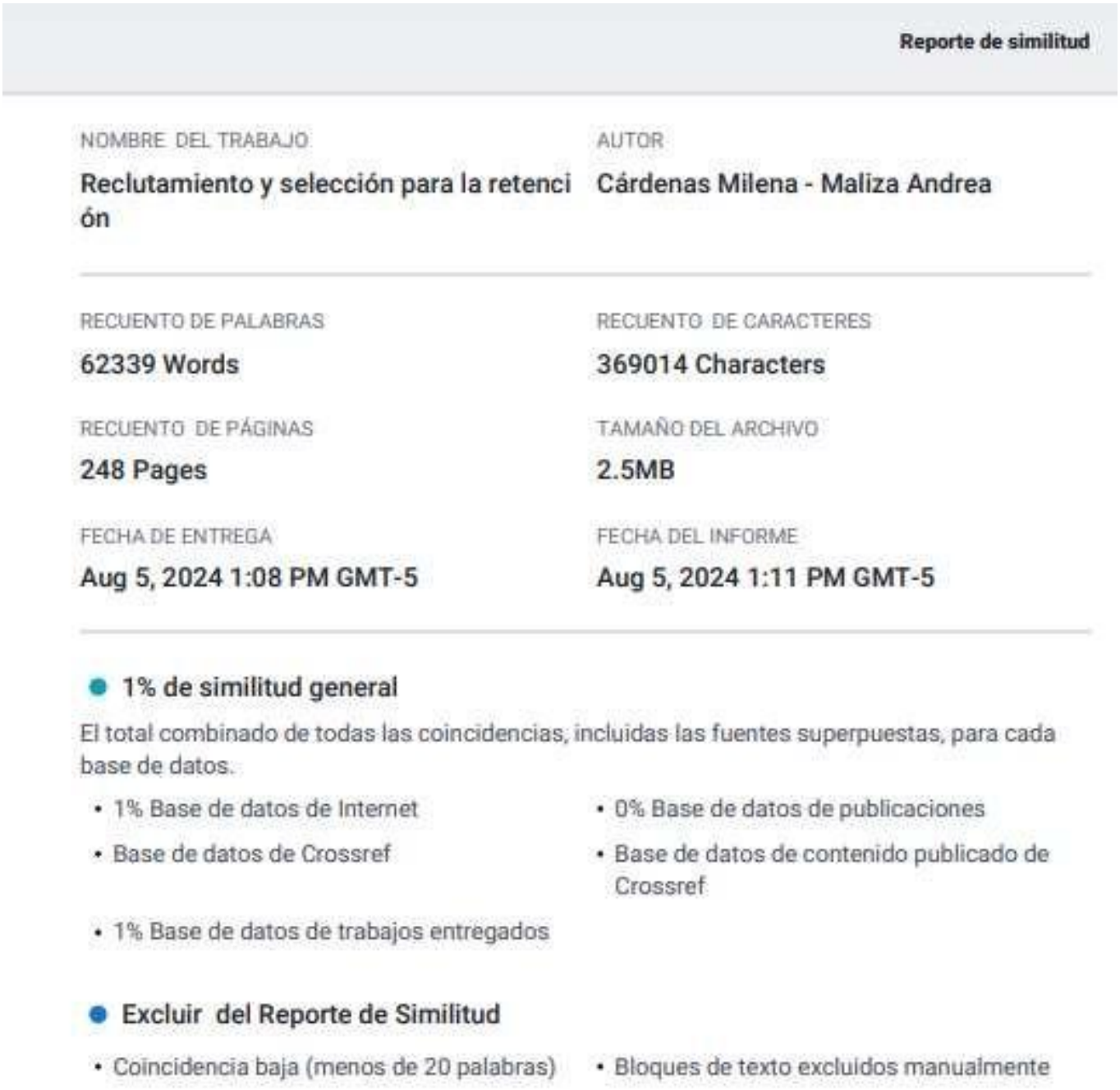
***Ilustración 50**: 0rganigrama*



***Nota:** Organigrama*
***Elaborado por:** Golden Companies*

Anexo 18

***Ilustración 50**: Reporte de Similitud*



Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO
Reclutamiento y selección para la retención

AUTOR
Cárdenas Milena - Maliza Andrea

RECUENTO DE PALABRAS
62339 Words

RECUENTO DE CARACTERES
369014 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS
248 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO
2.5MB

FECHA DE ENTREGA
Aug 5, 2024 1:08 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME
Aug 5, 2024 1:11 PM GMT-5

● 1% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 1% Base de datos de Internet
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de Crossref
- Base de datos de contenido publicado de Crossref
- 1% Base de datos de trabajos entregados

● Excluir del Reporte de Similitud

- Coincidencia baja (menos de 20 palabras)
- Bloques de texto excluidos manualmente

***Nota:** Reporte de Similitud.*
***Elaborado por:** Turnitin.*