Maestría en

Gestión de Talento Humano

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de

Magíster en Gestión del Talento Humano

AUTORES:

Johan Alexander Bonilla Chicaiza

Jeniffer Nicole Carrazco Navarrete

Tatiana Paola Chiquito Cañar

Rosa Elena Pomaquiza Castro

Analía Tatiana Rodríguez Sagnay

TUTORES:

Directora Elena Fernández Mgtr.

Coordinadora Nathalie Chauvin Mgtr.

Diseño de Estructura Organizacional del Área de Talento Humano en la empresa INFINIA IA SOFTWARE Y SOLUCIONES CON IA S.A.S.

Quito – Ecuador (julio 2026)

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Certificación de autoría

Nosotros, Johan Alexander Bonilla Chicaiza, Jeniffer Nicole Carrazco Navarrete, Tatiana Paola Chiquito Cañar, Rosa Elena Pomaquiza Castro y Analía Tatiana Rodríguez Sagnay , declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
JOHAN ALEXANDER BONILLA CHICAIZA

Firma del graduando

Johan Alexander Bonilla Chicaiza

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
JENIFFER NICOLE CARRAZCO NAVARRETE

Firma del graduando

Jeniffer Nicole Carrazco Navarrete

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
TATIANA PAOLA
CHIQUITO CANAR

Firma del graduando

Tatiana Paola Chiquito Cañar

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
ROSA ELENA
POMAQUIZA CASTRO

Firma del graduando

Rosa Elena Pomaquiza Castro

ANALIA TATIANA RODRIGUEZ SAGNAY

Firmado digitalmente por ANALIA TATIANA RODRIGUEZ SAGNAY
Fecha: 2026.10.11 15:29:39 -05'00'

Firma del graduando

Analía Tatiana Rodríguez Sagnay

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, Johan Alexander Bonilla Chicaiza, Jeniffer Nicole Carrazco Navarrete, Tatiana Paola Chiquito Cañar, Rosa Elena Pomaquiza Castro y Analía Tatiana Rodríguez Sagnay, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado *Diseño de Estructura Organizacional del Área de Talento Humano en la empresa INFINIA IA SOFTWARE Y SOLUCIONES CON IA S.A.S."*, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, junio 2026

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
JOHAN ALEXANDER BONILLA CHICAIZA

Firma del graduando

Johan Alexander Bonilla Chicaiza

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
JENIFFER NICOLE CARRAZCO NAVARRETE

Firma del graduando

Jeniffer Nicole Carrazco Navarrete

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
TATIANA PAOLA CHIQUITO CANAR

Firma del graduando

Tatiana Paola Chiquito Cañar

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
ROSA ELENA POMAQUIZA CASTRO

Firma del graduando

Rosa Elena Pomaquiza Castro

ANALIA TATIANA RODRIGUEZ SAGNAY

Firmado digitalmente por ANALIA TATIANA RODRIGUEZ SAGNAY
Fecha: 2026.10.11 15:30:44 -05'00'

Firma del graduando

Analía Tatiana Rodríguez Sagnay

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, Nombre del Director/a EIG y Coordinador/a UIDE, declaramos que los graduandos: Johan Alexander Bonilla Chicaiza, Jeniffer Nicole Carrazco Navarrete, Tatiana Paola Chiquito Cañar, Rosa Elena Pomaquiza Castro y Analía Tatiana Rodríguez Sagnay son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Elena Fernández Mgtr.

Directora de la Maestría en Gestión del Talento Humano

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
NATHALIE CHAUVIN ANDRADE

Nathalie Chauvin Mgtr.

Coordinadora de la Maestría en Gestión del Talento Humano

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

DEDICATORIA

A Dios, fuente de sabiduría, fortaleza y guía en cada uno de los pasos de mi vida, gracias por tu infinito amor, por sostenerme en los momentos de dificultad y por darme la fuerza, la paciencia y la perseverancia necesarias para superar cada desafío, sin tu presencia y tus bendiciones, este logro no habría sido posible, a ti encomiendo cada una de mis metas alcanzadas y las que aún están por venir.

A ti Luis Paguay, mi amado novio, quiero expresarte mi más sincero agradecimiento por tu amor, apoyo incondicional y comprensión durante este camino, gracias por creer en mí incluso cuando yo dudaba, por tus palabras de aliento, por tu paciencia y por acompañarme en cada etapa de este proceso, tu amor ha sido una fuente de inspiración y fortaleza para nunca rendirme y seguir luchando por mis sueños.

A mis queridos padres y a mi amada abuelita, quienes han sido el pilar fundamental de mi vida, gracias por su amor incondicional, sus sacrificios, sus enseñanzas y por inculcarme los valores que hoy me permiten alcanzar esta meta. En especial, dedico estas palabras a mi abuelita, quien partió de este mundo hace apenas un mes y no pudo ver culminado este sueño tan importante para mí, aunque su ausencia llena de tristeza mi corazón, sé que desde el cielo me acompaña, me bendice y se siente orgullosa de este logro, esta meta también es para ella, porque su amor y sus consejos permanecerán siempre en mi vida. A mis dos hermanos, gracias por ser mis compañeros de vida y por estar presentes en los momentos más importantes, sus palabras de aliento, su confianza en mí y el cariño que siempre me han brindado fueron un impulso para seguir adelante cuando el camino parecía difícil, gracias por creer en mis capacidades y motivarme a no rendirme jamás.

A mi querida sobrina Sofía, mi dulce alegría, gracias por llenar mis días de felicidad con tu inocencia y tu hermosa sonrisa, eres una de las razones que me inspiran a ser una mejor persona y a esforzarme cada día más, espero que este logro sea un ejemplo para ti y que siempre recuerdes que, con esfuerzo, dedicación y perseverancia, los sueños pueden hacerse realidad.Por último, a cada uno de ustedes, mi amada familia y seres queridos, les dedico este logro con todo mi corazón, gracias por su amor, su apoyo, sus oraciones y por acompañarme en cada etapa de este camino, este triunfo no es solo mío, también les pertenece a ustedes, porque de una u otra manera fueron parte fundamental de este proceso, sin su presencia, su cariño y su confianza, nada de esto habría sido posible.

Rosa Elena Pomaquiza Castro

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

DEDICATORIA

De manera muy especial, dedico este logro a mis padres. Gracias por su amor incondicional, por ser mi refugio constante y por haberme inculcado desde siempre el valor del esfuerzo, la perseverancia y la educación. Este título también es de ustedes.

A mi amado esposo y a mi hijo, motores principales de mi vida. Gracias por su paciencia infinita, por comprender mis ausencias durante las horas de estudio y por cada abrazo que renovó mis fuerzas en los momentos más difíciles.

¡Gracias Totales!

Analía Tatiana Rodríguez Sagnay

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios y a la Santísima Virgen de Guadalupe, quienes han guiado cada uno de mis pasos, fortalecido mi fe y acompañado cada uno de mis logros, brindándome la sabiduría y la fortaleza necesarias para culminar esta etapa de mi vida.

A mi hijo, Jean Pierre, el motor de mi vida y mi mayor inspiración. Cada esfuerzo realizado ha tenido como propósito construir un mejor futuro para ambos. Gracias por dar sentido a cada uno de mis sueños y motivarme a crecer, no solo como profesional, sino también como persona y madre.

A mi madre, María Navarrete, por creer siempre en mí, por su amor incondicional, sus consejos y por apoyarme en cada decisión que he tomado. Su confianza ha sido uno de los pilares fundamentales de mi formación. A mi padre, Carlos Carrazco, y a mi hermano, Daniel Carrazco, por estar presentes en cada etapa de mi vida, brindándome su apoyo, compañía y fortaleza cuando más lo he necesitado.

A mi tía, Blanca Navarrete, y a mi tío Juan Hidalgo, quienes han formado parte importante de este camino, impulsándome constantemente a seguir adelante y ofreciéndome su apoyo incondicional en cada desafío. A Kevin Rojas, por abrirme las puertas de su empresa, confiar en mis capacidades y brindarme la oportunidad de crecer profesionalmente. Su apoyo y confianza han sido fundamentales para el desarrollo de esta investigación y de mi carrera.

A mi querida amiga Estefanía Reina, quien, aunque ya no se encuentra físicamente conmigo, sé que desde el cielo continúa acompañándome e iluminando mi camino. Su recuerdo permanecerá siempre en mi corazón y será una motivación constante para seguir adelante.

Finalmente, a todos mis familiares, amigos, docentes y a cada una de las personas que, de una u otra manera, fueron parte de este proceso. Gracias por sus palabras de aliento, su apoyo y por creer en mí durante este importante capítulo de mi vida.

Este logro también les pertenece a ustedes.

Atentamente,

Jeniffer Nicole Carrazco Navarrete

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

DEDICATORIA

A Dios, fuente inagotable de sabiduría, fortaleza y guía en cada paso de mi vida. Gracias por tu infinito amor, por ser mi sostén en los momentos de dificultad y por concederme la paciencia y la perseverancia para superar cada desafío. Sin tu bendición este logro no habría sido posible; a ti encomiendo cada una de mis metas alcanzadas y los sueños que aún están por venir.

A mis amados padres, Mariana y Jorge, pilares fundamentales de mi existencia. Gracias por su amor incondicional, por cada sacrificio silencioso, por sus sabias enseñanzas y por inculcarme los valores que hoy me permiten coronar esta meta. Este triunfo es el reflejo de su entrega y de la fe inquebrantable que siempre han tenido en mí; todo lo que alcance será siempre en honor a ustedes.

A mis queridas hermanas, Katherin y Doménica, mis compañeras e incondicionales de vida. Gracias por estar a mi lado en todo momento, por sus palabras de aliento, su cariño y esa complicidad única que me dio fuerzas cuando el camino se tornaba difícil. Gracias por confiar en mis capacidades y motivarme a no rendirme jamás.

A mi querida sobrina, Salomé, el destello de alegría en mis días. Gracias por llenar mi vida de luz con tu inocencia y tu hermosa sonrisa. Eres una de mis más grandes inspiraciones para ser mejor cada día. Deseo con el corazón que este logro sea un ejemplo para ti y que siempre recuerdes que, con esfuerzo, dedicación y pasión, no existen sueños imposibles.

A mi amada pareja, Kiomara, por ser mi refugio y mi mayor impulso. Quiero expresarte mi más profundo agradecimiento por tu amor incondicional, tu comprensión y tu paciencia infinita a lo largo de este trayecto. Gracias por tu apoyo constante durante todo este proceso de la maestría, por estar a mi lado en los desvelos, por creer en mí aun cuando la duda me embargaba y por tus palabras de aliento en los momentos más difíciles. Caminar mano a mano contigo en cada etapa hizo que todo el esfuerzo valiera la pena. Tu presencia ha sido la luz que renovó mi fortaleza para seguir luchando por nuestros sueños.

A mi amada familia y seres queridos, les dedico este logro con el alma. Gracias por sus oraciones, su respaldo constante y por estar presentes en cada paso. Este triunfo no me pertenece solo a mí, también es de ustedes, pues con su cariño y confianza fueron el cimiento para que esto hoy sea una realidad.

Johan Alexander Bonilla Chicaiza

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado en primer lugar a Dios, por darme la fortaleza, la sabiduría y la oportunidad de llegar hasta este importante momento de mi vida.

A mis hijos Victoria y Julián, quienes han sido mi mayor inspiración y el motor que me impulsó a seguir adelante. Espero que este logro les enseñe que, con esfuerzo, perseverancia y fe, pueden alcanzar todo aquello que se propongan.

A mi hermano Andrés, por ser mi compañero de vida y estar siempre a mi lado cuando más lo he necesitado.

A mi novio Leonardo, por acompañarme durante toda esta etapa, por permanecer conmigo en las largas noches de desvelo y por brindarme siempre su amor, apoyo incondicional y comprensión.

A mi padre Víctor Hugo, quien, aunque ya no está físicamente conmigo, sé que desde el cielo me cuida y guía cada uno de mis pasos. Estoy segura de que se sentiría orgulloso de ver hasta dónde ha llegado su pequeñita.

A toda mi familia especialmente a mis abuelitos, tíos y primos, por su cariño, sus palabras de aliento y por acompañarme siempre en este camino.

Y de manera muy especial, este trabajo va dedicado a la mujer que me dio la vida, mi madre Nancy. Gracias por ser una mujer fuerte, valiente y luchadora, que, aun enfrentando tantas dificultades, supo sacarme adelante con amor y dedicación. Gracias por acompañarme en cada paso, por creer siempre en mí, por apoyarme incondicionalmente y por ayudarme a cumplir mis sueños, este logro también es tuyo, porque sin tu esfuerzo, sacrificio y amor, nada de esto habría sido posible.

Con todo mi amor y gratitud, dedico este trabajo a cada una de las personas que han sido parte de este sueño y que, de una u otra manera, contribuyeron a hacerlo realidad.

Tatiana Paola Chiquito Cañar

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan su profundo agradecimiento a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) por brindarnos las herramientas académicas y el entorno de formación necesario para culminar nuestra Maestría en Gestión del Talento Humano. A nuestros docentes, por su guía, exigencia y valiosas enseñanzas, que han sido fundamentales para nuestra consolidación como profesionales estratégicos.

De manera especial, agradecemos a INFINIA IA SOFTWARE Y SOLUCIONES CON IA S.A.S. por abrirnos sus puertas y permitirnos desarrollar esta investigación dentro de su estructura organizacional. Un agradecimiento particular al Gerente General y a todo el equipo humano de la empresa; su disposición para participar en los diagnósticos, compartir sus perspectivas y colaborar en la recolección de información fue la piedra angular para el éxito de este proyecto.

Finalmente, agradecemos a todas aquellas personas que, de forma directa o indirecta, nos brindaron su apoyo, tiempo y conocimientos para materializar esta propuesta. Este logro académico es el resultado de la suma de muchas voluntades y esfuerzos compartidos.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación aborda el diseño de la estructura organizacional y los subsistemas de gestión del talento humano en empresas tecnológicas, con el propósito de profesionalizar la administración de personas y garantizar la competitividad y sostenibilidad del negocio. El objetivo general consiste en diseñar un modelo estratégico integral del área de Talento Humano para la empresa INFINIA IA SOFTWARE Y SOLUCIONES CON IA S.A.S. La metodología empleada corresponde a un enfoque mixto, combinando una entrevista semiestructurada al gerente general y una encuesta censal aplicada a los veintisiete colaboradores, permitiendo contrastar la visión directiva con la percepción de los empleados. Los principales resultados evidencian la ausencia de un organigrama formal, procesos descentralizados de reclutamiento y selección, falta de políticas para la resolución de conflictos, un clima laboral calificado como regular o malo por el cincuenta y nueve por ciento de los encuestados, un Net Promoter Score de -96,3 y una rotación anual del treinta y cinco por ciento en el área de backend, generando un pasivo oculto de cuarenta y dos mil dólares. El modelo propuesto resulta viable.

Palabras clave: Estructura Organizacional, Modelo Sistémico Valderrama, Gestión por Competencias, Selección Ágil, Onboarding, People Analytics, ROICH.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

ABSTRACT

The present research work addresses the design of the organizational structure and human talent management subsystems in technology companies, with the purpose of professionalizing people management to guarantee business competitiveness and sustainability. The general objective is to design a comprehensive strategic model for the Human Talent area for the company INFINIA IA SOFTWARE Y SOLUCIONES CON IA S.A.S. The methodology employed corresponds to a mixed approach, combining a semi-structured interview with the general manager and a census survey applied to the twenty-seven collaborators, allowing for a contrast between the managerial vision and employee perception. The main findings reveal the absence of a formal organizational chart, decentralized recruitment and selection processes, lack of policies for conflict resolution, a work climate rated as regular or poor by fifty-nine percent of respondents, a Net Promoter Score of -96.3, and an annual turnover of thirty-five percent in the backend area, generating a hidden liability of forty-two thousand dollars. The proposed model proves to be viable.

Keywords: Organizational Structure, Valderrama Systemic Model, Competency-Based Management, Agile Selection, Onboarding, People Analytics, ROICH.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

CONTENIDO

Certificación de autoría ..... **I**

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual ..... **III**

Aprobación de dirección y coordinación del programa ..... **V**

DEDICATORIA ..... **VI**

DEDICATORIA ..... **VII**

DEDICATORIA ..... **VIII**

DEDICATORIA ..... **IX**

DEDICATORIA ..... **X**

AGRADECIMIENTOS ..... **XI**

RESUMEN ..... **XII**

ABSTRACT ..... **XIII**

CONTENIDO ..... **XIV**

INTRODUCCIÓN **1**

Capítulo 1 ..... **5**

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO **5**

1.1 Definición del proyecto 7

1.2 Naturaleza o tipo de proyecto 7

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

1.3 Objetivos 8
1.3.1 Objetivo general 8
1.3.2 Objetivos específicos 8
1.4 Justificación e importancia del trabajo de investigación 9
Capítulo 2 11
2 PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN 11
2.1 NOMBRE, ACTIVIDADES, MERCADOS SERVIDOS Y PRINCIPALES CIFRAS ... 12
2.1.1 Misión, visión, valores 12
2.1.2 Actividades, marcas, productos y servicios 13
2.1.3 Ubicación de la sede 14
2.1.4 Ubicación de las operaciones 14
2.1.5 Propiedad y forma jurídica 15
2.1.6 Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio 15
2.1.7 Tamaño de la organización 15
2.1.8 Información sobre empleados y otros trabajadores 16
2.1.9 Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto 17
2.1.10 Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa 17
2.1.11 Modelo de negocio 18
2.1.12 Grupos de interés internos y externos (Stakeholders) 19
2.1.13 Otros datos de interés 20
Capítulo 3 21
3 MARCO TEÓRICO 21
3.1 Estructura Organizacional 21

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

3.1.1 Tipos de Organización 23

3.2 Diseño Organizacional 25

3.2.1 Factores de la Estructura Organizacional 25

3.2.2 Tipos de estructuras 27

3.3 Subsistemas de Talento Humano 33

3.3.1 Subsistema de Análisis y descripción de puestos 34

3.3.2 Subsistema de Provisión 38

3.3.3 Subsistema de Aplicación y Desarrollo 40

3.3.4 Subsistema de Mantenimiento 41

3.3.5 Subsistema de Control 42

3.4 Relación entre la Estructura y los Subsistemas 43

3.4.1 Indicadores de gestión 44

3.4.2 Planes de implementación 46

Capítulo 4 50

4 MARCO METODOLÓGICO 50

4.1 Enfoque y tipo de investigación 50

4.2 Población y muestra 51

4.2.1 Población para el enfoque cualitativo 51

4.2.2 Población para el enfoque cuantitativo 52

4.3 Criterios de inclusión y de exclusión 52

4.4 Criterios de inclusión: 52

4.4.1 Criterios de exclusión: 52

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

4.5 Instrumentos de recolección de datos 53
4.5.1 Entrevista semiestructurada 53
4.5.2 Técnica cuantitativa: Encuesta 54
4.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos 58
4.6.1 Análisis de datos cualitativos 58
4.6.2 Análisis de datos cuantitativos 59
4.6.3 Triangulación metodológica 59
4.7 Consideraciones éticas 60
Capítulo 5 61
5 RESULTADOS 61
5.1 Resultados entrevista 61
5.2 Resultados de la encuesta 64
5.2.1 Datos sociodemográficos 65
5.2.2 Encuesta 67
5.3 Análisis de los resultados 83
Capítulo 6 87
6 Diseño organizacional 87
6.1 Introducción 87
6.2 Estructura Organizacional Propuesta del Área de Talento Humano 88
6.2.1 Justificación de la Estructura 88
6.2.2 Ubicación Jerárquica del Área de Talento Humano 89
6.2.3 Perfiles de Cargo del Área de Talento Humano 90
6.3 Subsistemas de Talento Humano 94

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

6.3.1 Subsistema de Análisis y Descripción de Puestos 95
6.3.2 Subsistema de Provisión (Reclutamiento y Selección) 97
6.3.3 Subsistema de Aplicación y Desarrollo 99
6.3.4 Subsistema de Mantenimiento 101
6.3.5 Subsistema de Control (Nómina, Expedientes, Indicadores) 104
6.3.6 Subsistema de Transformación Digital y People Analytics 107
6.4 Tablero de Control e Indicadores de Gestión 109
6.5 Tablero de Control Operativo 111
Capítulo 7 112
7 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN 112
7.1 Objetivo 112
7.2 Plan de mejora 112
7.3 Fases de implementación 113
7.3.1 Fase 0: Diseño y Lanzamiento 113
7.3.2 Fase 1 115
7.3.3 Fase 2. 116
7.3.4 Fase 3. 117
7.3.5 Fase 4 117
7.3.6 Cronograma de actividades 118
8 Conclusión 120
9 Bibliografía 125

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Factores de la estructura organizacional 26
Tabla 2 Estructura cruzada 31
Tabla 3 Métodos de planificación 36
Tabla 4 Características de los indicadores de gestión 45
Tabla 5 Operalización de las variables entrevista 53
Tabla 6 Operalizacion de las variables cuestionario 55
Tabla 7 Perfil Coordinador de Talento Humano 90
Tabla 8 Asistente de Talento Humano 92
Tabla 9 Indicadores de gestión 98
Tabla 10 Indicadores clave 101
Tabla 11 Indicador del subsistema 104
Tabla 12 Indicador de gestión 109
Tabla 13 Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) de TH 110
Tabla 14 KPI Tablero de control 111
Tabla 15 Fase 0 114
Tabla 16 Diagrama de GANT 118

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Tipos de organización 24
Figura 2 Estructura lineal 28
Figura 3 Estructura funcional 29
Figura 4 Estructura por Staff 30
Figura 5 Ventas por región 31
Figura 6 Ventas por producto 32
Figura 7 Estructura de trébol 32
Figura 8 Planificación de recursos humanos 35
Figura 9 Descripción del puesto 37
Figura 10 Proceso de reclutamiento 38
Figura 11 Herramientas de selección 39
Figura 12 Área de trabajo 65
Figura 13 Nivel Jerárquico 66
Figura 14 Antigüedad 67
Figura 15 Organigrama que muestre la estructura de la empresa 68
Figura 16 Persona a quien reporto 68
Figura 17 Funciones y responsabilidades claras 69
Figura 18 Estado de los manuales de funciones y procedimientos 70

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Figura 19 Encargado de las funciones de Talento Humano 71

Figura 20 Proceso de inducción recibido 71

Figura 21 Recibió inducción al ingresar a la empresa 72

Figura 22 Oportunidades de desarrollo 73

Figura 23 Retroalimentación 74

Figura 24 Efectividad de los canales de comunicación 76

Figura 25 Políticas para resolver los conflictos laborales 76

Figura 26 Percepción de clima laboral 77

Figura 27 Satisfacción al trabajo 78

Figura 28 Consideración sobre la renuncia 78

Figura 29 Recomendar a un amigo para trabajar 79

Figura 30 Aspectos de mejora 80

Figura 31 Necesidad del área de talento humano 81

Figura 32 Beneficios con la implementación del área de talento humano 82

Figura 33 Organigrama 89

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

INTRODUCCIÓN

El diseño de la estructura organizacional es un elemento de gran importancia para la empresa, esto se debe a que es uno de los cimientos sobre el cual se edifican los procesos, las relaciones de autoridad y la asignación de responsabilidades dentro de cualquier entidad. En su esencia, la estructura organizacional puede ser comprendida como el mecanismo que permite identificar y articular las distintas actividades que se desarrollan en una organización, abarcando desde la división de tareas y la organización jerárquica hasta la definición de tiempos de trabajo y la coordinación entre departamentos (Albert, 2024).

En este aspecto, este diseño, no tiene que ser considerado como una formalidad o un elemento burocrático, contrariamente tiene que ser implementado de manera estratégica para la toma de decisiones estratégicas. De manera complementaria, por medio de esta herramienta, se puede identificar la dinámica de la organización y de sus colaboradores, lo cual faculta en la creación de equipos de trabajo afines no solo al cargo, permitiendo una dinámica integrativa e inclusiva. Esto se debe, a que una estructura organizacional puede delimitar las fronteras legales y funcionales que regulan la actuación de cada colaborador (OIT, 2017).

Hay que destacar que, el diseño organizacional no solo cumple con los elementos administrativos dentro de la empresa y no tiene que ser visto como un requisito que se debe de

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

cumplir para el funcionamiento de la empresa. Más bien tiene que verse como un elemento orgánico que incide de manera directa con la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones contemporáneas. De esta forma, al contar con un diseño adecuadamente desarrollado faculta a la alta gerencia establecer funciones claras y específicas para cada puesto, eliminando la duplicidad de tareas y promoviendo una especialización efectiva del personal (Ramírez & Rodríguez, 2019).

De esta forma, el contar con precisión en cuanto a los límites y las responsabilidades de cada grupo de trabajo y a su vez de cada uno de los colaboradores, se agilizan los flujos de trabajo, se optimizan los procesos internos y se previenen los temidos cuellos de botella, mejorando notablemente las dinámicas laborales y permitiendo que cada colaborador enfoque su talento en actividades de alto valor estratégico (Carvajal, Llanos, & Vargas, 2025).

De manera complementaria, el contar con una estructura bien desarrollada en elementos claves como es la comunicación y la capacitación mejora de manera significativa la percepción y el sentido de pertenencia de sus miembros aportando de manera significativa en elementos como la transparencia respecto a los roles y jerarquías, reduciendo la ambigüedad y generando un fuerte sentido de empoderamiento y respaldo, ya que facilita la implementación de procesos objetivos de evaluación del desempeño (Aguilera & Golovina, 2021).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Desde una perspectiva sistémica, el diseño organizacional no solo determina la forma en que se agrupan y coordinan las actividades, sino que también condiciona el funcionamiento de todos los subsistemas que integran la gestión del talento humano. La estructura define los puestos de trabajo, establece las líneas de autoridad y comunicación, determina el alcance de la supervisión y condiciona la asignación de responsabilidades, elementos que constituyen la base técnica para la atracción, el desarrollo, la retención y el control del personal.

En este sentido, la relación entre la estructura y los subsistemas de talento humano es de naturaleza bidireccional y sistémica: la estructura organizacional define el marco dentro del cual operan dichos subsistemas, y, al mismo tiempo, una gestión eficaz de las personas influye en la configuración y efectividad de la propia estructura.

El impacto de un diseño organizacional inadecuado se manifiesta en múltiples dimensiones de la empresa. Operativamente, la falta de claridad en funciones y responsabilidades genera duplicidad de esfuerzos, abandono de tareas críticas y discontinuidad en los procesos productivos (Carvajal, Llanos, & Vargas, 2025). Financieramente, la ausencia de un sistema formal de valoración de puestos distorsiona la estructura salarial, dando lugar a sobrevaloraciones que incrementan innecesariamente los costos laborales, o a subvaloraciones que provocan desmotivación, baja satisfacción y altos índices de rotación (Cruz, Martínez, Torres, & Hincapié, 2018). En el plano psicosocial, la confusión de roles y la falta de políticas claras para gestionar

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

conflictos laborales propician un clima organizacional tenso, incrementan el riesgo de acoso y debilitan el compromiso de los colaboradores (Loor & Suárez, 2023). Finalmente, en el ámbito estratégico, la dificultad para cubrir puestos clave genera retrasos operativos, afecta la reputación de la empresa en el mercado y obliga a contratar perfiles de menor calidad o a pagar salarios por encima de la competencia para suplir vacantes, consolidando así una cultura disfuncional que compromete la sostenibilidad del negocio (López, 2018; Oliveras, 2016).

Ante este panorama, la profesionalización de la gestión del talento humano a través de un diseño organizacional robusto se erige como una necesidad imperiosa para las organizaciones que buscan no solo sobrevivir, sino prosperar en entornos dinámicos y altamente competitivos. La presente investigación se orienta precisamente a diseñar un modelo estratégico integral para el área de Talento Humano, partiendo de un diagnóstico profundo de la situación actual y proponiendo una estructura jerárquica, perfiles de cargo definidos, subsistemas de gestión interrelacionados y un plan de implementación por fases, todo ello fundamentado en los enfoques teóricos más actuales y en las mejores prácticas de la gestión organizacional.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Capítulo 1

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

En la actualidad, las organizaciones tecnológicas enfrentan entornos altamente dinámicos y competitivos que demandan estructuras organizacionales flexibles, eficientes y orientadas a la gestión estratégica del talento humano. En este contexto, el capital humano se convierte en un factor determinante para la sostenibilidad, innovación y crecimiento empresarial, especialmente en compañías dedicadas al desarrollo de software y soluciones basadas en inteligencia artificial.

El no contar con un adecuado diseño de estructura organizacional, puede generar una serie de problemas a nivel de la empresa, uno de los más recurrentes es la duplicidad de funciones, en este punto, el trabajador no conoce bien cuáles son sus funciones y limitaciones por lo que dos o más personas terminan ejecutando la misma tarea. Esta condición puede generar una serie de conflictos como el abandono de tareas o la presencia de cuellos de botella (Carvajal, Llanos, & Vargas, 2025).

Por otra parte, en no contar con un adecuado diseño organizacional, puede generar ambigüedad en cuanto a los roles; lo que puede generar conflictos a nivel organizacional. En este

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

sentido el personal se puedes sentir desamparado, al contar con un adecuado proceso de evaluación de desempeño (Aguilera & Golovina, 2021).

A nivel financiero, la empresa puede verse afectada en diversos ejes; por una parte, al no contar con un adecuado sistema de valoración de puestos puede generar distorsiones en cuanto a la estructura salarial, provocando que algunos colaboradores reciban una remuneración superior o inferior al valor real de las funciones y responsabilidades que desempeñan. Por una parte, la sobrevaloración salarial incrementa innecesariamente los costos laborales y afecta la eficiencia financiera de la organización, mientras que la subvaloración puede ocasionar desmotivación, baja satisfacción laboral, disminución del compromiso, incremento de la rotación del personal y dificultades para atraer y retener talento (Cruz, Martínez, Torres, & Hincapié, 2018).

De manera complementaria, el no contar con una adecuada estructura, genera confusión en cuanto a las actividades y responsabilidades entre los miembros de la organización, como consecuencia de ello, se pueden generar malestares entre los miembros y provocar un inadecuado clima laboral, demandas no justificadas, acoso laboral o incumplimiento de normas (Loor & Suárez, 2023).

Uno de los más grandes desafíos que puede tener la empresa es el desabastecimiento de puestos claves dentro de la organización, los cuales pueden tardar varios meses en reabastecerse,

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

provocando cuellos de botella y discontinuidad en las tareas, provocando retrasos a nivel operativo y malestares con el cliente (López, 2018).

Este factor es sumamente crítico, ya que genera una mala reputación a nivel del mercado y rechazo por parte de los futuros candidatos. Como consecuencia de ello, la empresa se ve obligada a contratar a perfiles de menor calidad o a pagar salarios por encima del mercado, para poder cubrir las vacantes. A nivel organizacional, esta dinámica puede generar malestares por parte de los colaboradores, provocando una cultura disfuncional, en donde los trabajadores tienen que realizar actividades extras para poder cubrir las cargas laborales (Oliveras, 2016).

1.1 Definición del proyecto

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad diseñar un modelo estratégico integral para el área de Talento Humano de la empresa INFINIA IA SOFTWARE Y SOLUCIONES CON IA S.A.S.

1.2 Naturaleza o tipo de proyecto

El presente trabajo de investigación tiene una naturaleza de tipo aplicado e intervencionista, ya que la finalidad permite resolver un problema estructural en el área de Talento Humano en INFINIA IA. Su alcance es descriptivo-propositivo, porque primero caracteriza la situación actual

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

mediante un diagnóstico y, posteriormente, plantea un modelo de mejora. Metodológicamente, tiene un enfoque mixto que combina la percepción de los colaboradores con la visión estratégica de la dirección. En este sentido, se presente una propuesta de diseño organizacional integral que incluye una estructura jerárquica, perfiles de cargo, subsistemas de gestión y un plan de implementación por fases.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un modelo estratégico integral del área de Talento Humano para la empresa INFINIA IA SOFTWARE Y SOLUCIONES CON IA S.A.S.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar las características de diseño estructural y los subsistemas de talento humano
- Diagnosticar la situación actual de la gestión de Talento Humano en la empresa INFINIA IA SOFTWARE Y SOLUCIONES CON IA S.A.S.
- Realizar una propuesta de mejora en el diseño estructural de la organizacional y en los subsistemas de talento humano.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

1.4 Justificación e importancia del trabajo de investigación

Un diseño organizacional adecuado es fundamental para empresas tecnológicas, pues establece funciones claras y específicas, elimina duplicidades y fomenta la especialización. Al definir límites y responsabilidades, se agilizan los flujos de trabajo, se optimizan procesos internos, se previenen cuellos de botella y el talento se enfoca en actividades estratégicas (Carvajal, Llanos, & Vargas, 2025). Asimismo, una estructura bien comunicada brinda certeza y transparencia sobre los roles, reduciendo ambigüedades y facilitando evaluaciones de desempeño objetivas, lo que refuerza el compromiso y disminuye la incertidumbre en equipos de alto rendimiento (Aguilera & Golovina, 2021).

En el ámbito financiero, un sistema formal de valoración y jerarquización de puestos garantiza una remuneración equitativa alineada al valor real de las funciones, optimizando la eficiencia, previniendo sobrecostos y evitando la desmotivación salarial. Ello eleva la satisfacción laboral, reduce la rotación del personal clave y fortalece la marca empleadora para captar al mejor talento tecnológico (Cruz, Martínez, Torres, & Hincapié, 2018). Por su parte, la transparencia organizacional define nítidamente las actividades y responsabilidades entre áreas, actuando como barrera contra conflictos interpersonales. Con reglas claras de colaboración, se construye un clima armónico y respetuoso, se minimizan demandas injustificadas y riesgos de acoso, y se asegura el

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

cumplimiento normativo, generando un espacio donde la innovación y la cohesión social prosperan (Loor & Suárez, 2023).

Finalmente, una estructura eficiente, acompañada de planes de sucesión y gestión anticipada del talento, garantiza la cobertura oportuna de puestos críticos. Esto evita retrasos operativos, asegura la continuidad del servicio y proyecta solidez en el mercado, atrayendo perfiles de alto nivel sin recurrir a sobrecostes salariales. Internamente, distribuye equitativamente las cargas de trabajo, previene el agotamiento y consolida una cultura organizacional funcional y saludable, donde los colaboradores se desarrollan profesionalmente en un entorno de apoyo mutuo y crecimiento continuo (López, 2018; Oliveras, 2016).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Capítulo 2

2 PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

INFINIAIA SOFTWARE Y SOLUCIONES CON IA S.A.S. es una empresa ecuatoriana del sector tecnológico especializada en el desarrollo de software, automatización de procesos y soluciones con inteligencia artificial. La organización ha experimentado un crecimiento progresivo en sus operaciones, ampliando su participación en el mercado empresarial mediante servicios tecnológicos personalizados y soluciones digitales orientadas a la optimización de procesos organizacionales.

Actualmente, la empresa cuenta con 28 colaboradores distribuidos en áreas técnicas, operativas y administrativas. No obstante, pese al crecimiento organizacional, la empresa no dispone de un área formalmente estructurada de Talento Humano, situación que ha generado diversas problemáticas relacionadas con la gestión de personas, la organización interna y el desarrollo del talento.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

2.1 NOMBRE, ACTIVIDADES, MERCADOS SERVIDOS Y PRINCIPALES CIFRAS

La organización objeto del presente diseño de estructura y regularización institucional es **INFINIA IA SOFTWARE Y SOLUCIONES CON IA S.A.S.** (comercialmente identificada como INFINIA IA).

2.1.1 Misión, visión, valores

Misión

Democratizar el acceso a la Inteligencia Artificial de vanguardia en el sector corporativo latinoamericano, desarrollando arquitecturas de software robustas, éticas y personalizadas que optimicen la eficiencia operativa de nuestros clientes B2B y transformen sus datos en ventajas competitivas sostenibles.

Visión

Para el año 2031, consolidarse como el software *factory* basada en Inteligencia Artificial y Large Language Models (LLMs) líder en la región andina, reconocida por la excelencia científica de su talento, el blindaje de sus estructuras organizativas y su capacidad para escalar soluciones tecnológicas complejas en mercados globales.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Valores Corporativos

- *Innovación Disruptiva:* Desafiar los límites tecnológicos tradicionales mediante investigación aplicada en algoritmos cognitivos.
- *Rigor Técnico:* Compromiso inquebrantable con la limpieza, documentación y arquitectura óptima en cada línea de código.
- *Transparencia Algorítmica y Ética:* Garantizar la gobernanza de datos y la interpretabilidad de los modelos de IA desarrollados.
- *Colaboración Ágil:* Fomentar un ecosistema de autoorganización y respeto técnico fundamentado en marcos de trabajo ágiles (Scrum).

2.1.2 Actividades, marcas, productos y servicios

La empresa se dedica principalmente al desarrollo de software a la medida e integración de sistemas complejos de Inteligencia Artificial. Su cartera de soluciones se divide en tres líneas nucleares:

- *Productos (Software Propietario):* **INFINIA Core AI**, una plataforma modular B2B para la automatización predictiva de flujos financieros, e **INFINIA Chat-Agent**, un sistema avanzado de procesamiento de lenguaje natural (NLP) conectado a bases de conocimiento propietarias de clientes.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- *Servicios Especializados:* Consultoría en ciencia de datos, entrenamiento y ajuste fino (*fine-tuning*) de modelos de lenguaje a gran escala, auditoría de algoritmos informáticos y despliegue de infraestructura en la nube (*Cloud Infrastructure*).

2.1.3 Ubicación de la sede

La sede principal administrativa y legal de la compañía se encuentra ubicada en la ciudad de **Quito, Pichincha, Ecuador**, específicamente en el centro financiero y de negocios de la capital (Av. Amazonas y República).

2.1.4 Ubicación de las operaciones

Aunque la sede jurídica radica en Quito, la naturaleza tecnológica de la organización ha permitido estructurar un **modelo operativo 100% remoto (Teletrabajo)**. Las operaciones de desarrollo de código, arquitectura en la nube e investigación se ejecutan de forma distribuida a nivel nacional, con colaboradores localizados en provincias como Pichincha, Guayas, Azuay y Tungurahua, centralizando el control del progreso diario mediante herramientas síncronas y asíncronas basadas en la nube.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

2.1.5 Propiedad y forma jurídica

INFINIA IA SOFTWARE Y SOLUCIONES CON IA S.A.S. está constituida legalmente bajo el régimen de **Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)**, una figura jurídica moderna regulada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador. La estructura de propiedad es de carácter privado, concentrada en una junta de socios fundadores compuesta por ingenieros en sistemas y científicos de datos locales.

2.1.6 Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio

La empresa atiende de manera exclusiva al segmento **B2B (Business to Business)**. Sus mercados objetivo iniciales abarcan el sector financiero (Fintech), la industria logística y de transporte masivo, y grandes corporaciones de *retail* y comercio electrónico en Ecuador. Actualmente, se encuentra ejecutando fases piloto de exportación de servicios intangibles de software hacia clientes corporativos en Colombia y Perú.

2.1.7 Tamaño de la organización

De acuerdo con los parámetros establecidos por la legislación ecuatoriana y la Comunidad Andina (CAN) para la clasificación empresarial, INFINIA IA SOFTWARE Y SOLUCIONES CON IA S.A.S. se categoriza como una **Pequeña Empresa** por su volumen de activos y tamaño

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

de plantilla, aunque con características operativas, tecnológicas y de escalabilidad económica propias de un startup tecnológico de alto impacto en fase de aceleración (*Growth stage*).

2.1.8 Información sobre empleados y otros trabajadores

La plantilla total de la empresa está constituida por **28 colaboradores fijos**. El perfil demográfico del personal técnico denota una fuerza laboral predominantemente joven (promedio de 29 años), con una altísima especialización técnica (títulos de tercer y cuarto nivel en Ciencias de la Computación, Matemáticas y ramas afines).

A nivel sociodemográfico, el 100% de la plantilla se encuentra distribuida operativamente en **9 coordinaciones analíticas** (Arquitectura de IA, Ingeniería Backend, Frontend, QA Testing, DevOps, Marcos Ágiles, Comercial B2B, Administración y Finanzas, y Éxito del Cliente).

De acuerdo con la información preliminar recopilada sobre la estructura de la organización, se observa que la modalidad predominante de vinculación corresponde a la prestación de servicios civiles. Desde la perspectiva de la gestión del talento, se identifica la necesidad de planificar una auditoría laboral externa especializada. Esta evaluación permitirá contrastar formalmente las modalidades contractuales vigentes con la realidad operativa de la prestación de servicios, asegurando el cumplimiento óptimo de las obligaciones vigentes y mitigando contingencias organizacionales.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

2.1.9 Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto

La cadena de valor de la compañía identifica tres macroprocesos nucleares donde la gestión humana impacta directamente:

- *Investigación Aplicada y Arquitectura de IA:* Proceso donde los científicos de datos diseñan las redes neuronales y algoritmos matemáticos base.
- *Desarrollo de Software Backend y Frontend (Fábrica de Código):* Ciclo diario de programación estructurado en *Sprints* quincenales bajo el marco Scrum.
- *Aseguramiento de la Calidad y Operaciones (QA/DevOps):* Pruebas automatizadas de resistencia del software y despliegue continuo de los sistemas informáticos en la nube. *Vinculación con el Proyecto:* La ausencia de un área de Talento Humano formal paraliza estos procesos clave cada vez que ocurre una deserción involuntaria, ralentizando las fábricas de software por falta de un flujo científico de reemplazo de ingenieros.

2.1.10 Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa

- **Dotación de Personal:** 28 profesionales técnicos distribuidos en 9 coordinaciones de especialidad.
- **Índice de Rotación Histórico (Backend):** 35% anualizado, considerado críticamente elevado para la estabilidad del *roadmap* de productos de la firma.
- **Tiempo Promedio de Vacante Desocupada (SLA histórico):** 45 días laborables para sustituir un perfil de ingeniería senior.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- **Pasivo por Rotación Oculto:** Pérdida líquida directa estimada en $42,000 anuales debido a retrasos de proyectos, multas comerciales y sobrecostos de reclutamiento externo.
- **Retorno de la Inversión en Capital Humano Proyectado (ROICH):** Factor de **1.46** calculado tras la simulación de costos y beneficios de la implantación del área de Talento Humano.

2.1.11 Modelo de negocio

INFINIA IA SOFTWARE Y SOLUCIONES CON IA S.A.S. opera bajo una modalidad mixta de monetización tecnológica:

- *SaaS (Software as a Service):* Cobro de licencias de uso recurrentes mensuales/anuales por el acceso corporativo a su infraestructura en la nube de IA (*INFINIA Core AI*).
- *Llave en Mano (On-Demand Software Development):* Contratos por proyectos cerrados para el desarrollo e implantación de software a la medida de las necesidades específicas del cliente corporativo.
- *Soporte y Mantenimiento Evolutivo:* Modelos de retención económica mensual (*Retainers*) para la actualización permanente de los algoritmos de aprendizaje automático frente a nuevos datos de negocio.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

2.1.12 Grupos de interés internos y externos (Stakeholders)

Grupos de Interés Internos:

- *Socios Fundadores y Accionistas:* Enfocados en la maximización del valor de las acciones, la rentabilidad líquida y el cumplimiento del plan estratégico de crecimiento.
- *Líderes de Proyecto (Scrum Masters):* Requieren estabilidad en sus equipos de desarrollo para garantizar las entregas puntuales comprometidas con el cliente.
- *Colaboradores Técnicos (Ingenieros/Científicos):* Demandan estabilidad organizativa, esquemas transparentes de compensación, planes de carrera explícitos y un clima laboral equilibrado.

Grupos de Interés Externos:

- *Clientes Corporativos B2B:* Exigen confidencialidad de la información, seguridad de datos (blindaje ante brechas cibernéticas) y continuidad absoluta del software contratado.
- *Organismos de Regulación Laboral y Tributaria:* Ministerio del Trabajo del Ecuador, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y el Servicio de Rentas Internas (SRI), encargados de establecer los marcos normativos, patronales y fiscales vigentes en el país.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

2.1.13 Otros datos de interés

Al ser una organización configurada bajo el modelo de Sociedad por Acciones Simplificada y operando en el sector de la Inteligencia Artificial —una de las industrias de mayor crecimiento y dinamismo a nivel global—, la retención de las líneas de código generadas por sus ingenieros backend y científicos constituye el principal activo de propiedad intelectual de la firma.

En consecuencia, formalizar e institucionalizar una Dirección de Talento Humano no debe responder únicamente a un ejercicio de control administrativo, sino a una estrategia corporativa para mitigar la rotación del personal clave.

Desde esta perspectiva de gestión, se identifica la conveniencia de planificar, a futuro, una revisión o auditoría laboral externa especializada que analice de forma integral los expedientes y modalidades contractuales de la organización.

Esto permitirá alinear las prácticas internas con las normativas de los entes reguladores, transformando el cumplimiento normativo en una ventaja competitiva que garantice la sostenibilidad del negocio y el resguardo de sus activos intelectuales.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Capítulo 3

3 MARCO TEÓRICO

3.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional es uno de los elementos fundamentales para la gestión empresarial. Autores como Albert (2024), lo concine como un mecanismo que permite identificar las distintas actividades, como es el caso de la división de las tareas, la organización jerárquica, los tiempos de trabajo y la organización entre departamentos. A partir de ello, favorece de manera significativa a la toma de decisiones, permitiendo de manera simultánea fomentar la integración y la coordinación entre los miembros de la organización. Finalmente, este componente permite delimitar las fronteras legales entre sus miembros, regulando las actividades y las responsabilidades de cada uno de los miembros de la empresa.

Hay que recalcar que uno de los elementos fundamentales que se presentan en una estructura organizacional, es la relación directa con los objetivos estratégicos de la empresa. En otras palabras muestran las actividades que se realizan dentro de la organización. Por lo que el diseño de dicha estructura, tiene que ser coherente y práctica. De manera complementaria la estructura tiene que ser flexible y adaptar sus funciones a la presencia de nuevas actividades. En

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

este sentido, es preciso realizar un ajuste estratégico que permita el cumplimiento de las necesidades (Chuncho, Tacuri, & Granda, 2020).

Por consiguiente, ante cualquier proceso de transformación o la implementación de un nuevo esquema organizacional, es imprescindible generar un proceso de reestructuración, tanto de las operaciones, como de las funciones que sustentan el trabajo interno. Dicha reestructuración demanda la formulación de un marco explícito que indique a cada miembro de la organización la manera óptima de desempeñar sus responsabilidades. Es preciso mencionar, que este modelo no debe de desarrollarse como un simple documentos, sino que este tiene que adaptarse a los elementos propios de la organización, su dotación de recursos y el conjunto de sus capacidades estratégica. (Alvarez, Córdova, & Lascano, 2017).

La valoración de estos elementos, es fundamental para la toma de decisiones estratégicas orientadas a sostener la competitividad empresarial en el entorno. No obstante, debe reconocerse que el contexto operativo es inherentemente volátil y las necesidades organizacionales se redefinen en función de las exigencias de los clientes, las presiones de los competidores y las normativas externas (gubernamentales y de otros organismos de control). En consecuencia, se hace necesario efectuar ajustes estructurales y funcionales que se adapten a las diversas contingencias que la organización pueda afrontar (Bohnenberger, 2017).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Así pues, el buen rendimiento de cualquier estrategia empresarial exige que todos sus componentes internos operen con plena coherencia y que sus actuaciones se ejecuten en el momento adecuado. Esto implica disponer de un modelo estructural robusto que garantice la eficiencia de los procesos y, simultáneamente, se ajuste con celeridad a los nuevos desafíos. Cabe destacar que existe una variada gama de modelos organizativos, cuya pertinencia depende de las necesidades específicas de cada firma. Dichos modelos, por otra parte, se encuentran en permanente evolución, ya que el contexto competitivo y regulatorio no deja de modificarse (Galicia, 2001).

3.1.1 Tipos de Organización

Las organizaciones pueden ser definida como el conjunto de personas que buscan un objetivo en común; Sin embargo, en el ámbito corporativo, esta noción se concreta en la expectativa de obtener una contraprestación económica derivada de la prestación de algún bien o servicio (García, 2018).

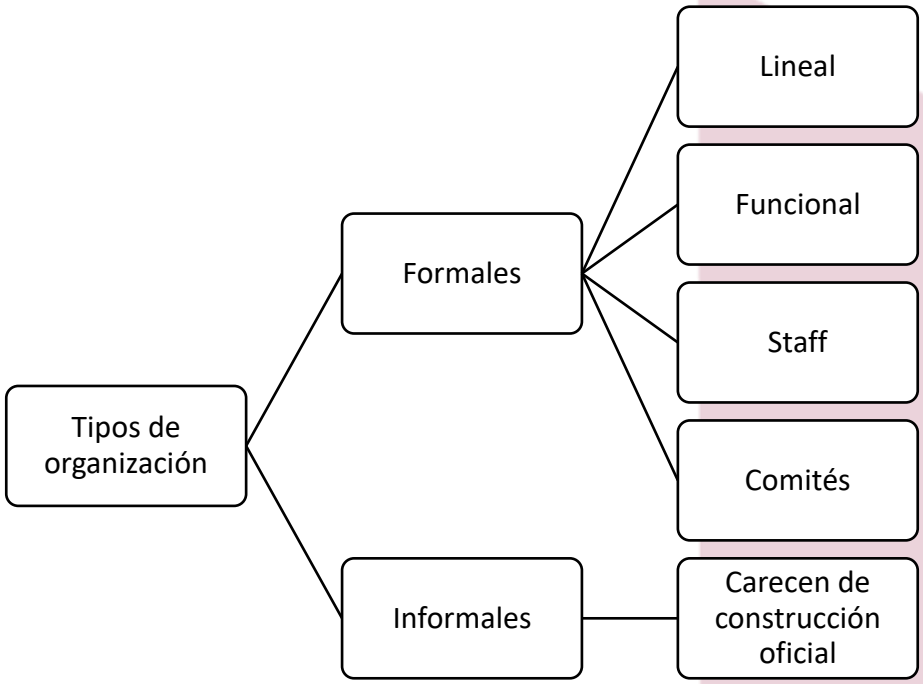
Las organizaciones, según su formalidad, se dividen en formales e informales. Las formales poseen estructuras y sistemas definidos que facilitan la toma de decisiones y la gestión administrativa (planificación, organización, dirección y control), precisando las funciones de cada miembro. Se clasifican en: lineal (jerarquías rígidas, común en pymes), funcional (personal

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

calificado por áreas), staff (combinación de lineal y funcional) y comités (toma de decisiones por consenso). Las informales, en cambio, carecen de constitución oficial, pero influyen en la comunicación y el control, surgiendo espontáneamente de las relaciones interpersonales (Beccaria & Groisman, 2016).

Figura 1

Tipos de organización



Nota. Clasificación de las organizaciones según su formalidad y estructura.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

3.2 Diseño Organizacional

El diseño organizacional es una herramienta de gran relevancia que faculta de manera positiva al cumplimiento de los objetivos previstos en las organizaciones, este elemento se alinea con las necesidades de la empresa y se ajusta a los nuevos entornos presentes en el mercado. Gracias a su versatilidad, el diseño organizacional mejora la toma de decisiones por parte de la alta gerencia (Alvarez, Córdova, & Lascano, 2017).

Para Alba (2022), el diseño organizacional, puede comprenderse como un proceso planificado, el cual debe de adaptarse a los contextos culturales y estructurales que presentan las organizaciones, en donde se debe de tomar en consideración distintos recursos como es el caso de las tecnologías emergentes y las connotaciones sociales. A su vez, este elemento permite el cumplimiento de ciertas actividades como el diagnóstico, planificación, desarrollo y evaluación del personal. De manera complementaria, por medio del diseño organizacional, se puede cambiar actitudes, valores y comportamientos no deseados dentro de la empresa.

3.2.1 Factores de la Estructura Organizacional

Cuando se valora factores de la estructura organizacional, no solo debe de comprender los recursos físicos o tangibles; sino que se debe de tomar en consideración los activos intangibles y, fundamentalmente, los procesos a través de los cuales estos elementos se vinculan y operan de

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

manera dinámica. Bajo este entendimiento, la configuración estructural de cualquier empresa debe apoyarse en múltiples criterios que permitan articular las tareas de forma adecuada y en el momento oportuno. Entre estos factores destacan la complejidad estructural, la cadena de mando, la departamentalización, la jerarquía de autoridad, los niveles de formalización y el modelo de centralización o descentralización aplicado a las decisiones estratégicas.

Tabla 1

Factores de la estructura organizacional

Elemento	Definición	Aspecto principal
Complejidad	Nivel de diferenciación de la organización según sus áreas, niveles jerárquicos y distribución geográfica.	Define cómo se organiza la empresa y cómo se distribuyen los puestos.
Cadena de mando	Sistema que establece el flujo de comunicación, autoridad y responsabilidad entre los distintos niveles de la organización.	Determina quién supervisa, informa y toma decisiones.
Departamentalización	Proceso de agrupar actividades y puestos de trabajo con características similares para mejorar la eficiencia organizacional.	Organiza las áreas por funciones, ubicación, clientes, productos u otros criterios.
Jerarquía de mando	Relación de autoridad entre los diferentes niveles de la organización, donde cada empleado responde a un superior.	Define los niveles de supervisión y control.
Formalización	Grado en que las actividades, procedimientos y normas están estandarizados y documentados dentro de la organización.	Garantiza uniformidad, cumplimiento de normas y claridad en las funciones.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Elemento	Definición	Aspecto principal
Centralización / Descentralización	Nivel en que la toma de decisiones se concentra en la alta dirección o se delega a otros niveles de la organización.	Determina el grado de autonomía de las áreas y responsables.

Nota. La tabla sintetiza los elementos fundamentales que configuran el diseño estructural de una organización

En este sentido, la estructura organizacional funge como un esquema maestro mediante el cual la organización definen y designan actividades y responsabilidades en la empresa. Hay que destacar que, a partir de ellos, se pueden llevar a cabo diversos propósitos que sirven tanto para el desarrollo de la organización, como para el desarrollo personal y profesional de los miembros que la integren.

3.2.2 Tipos de estructuras

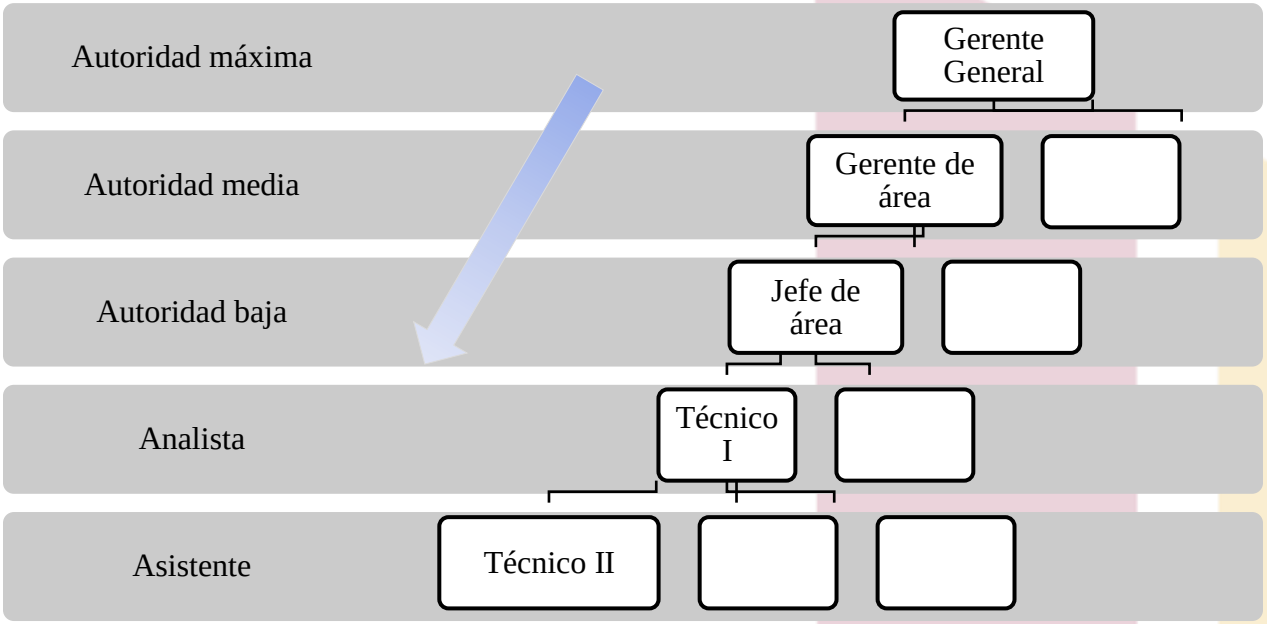
Una de las estructuras organizacionales más utilizadas es la estructura lineal, esta es sencilla y mantiene un orden jerárquico de forma piramidal. En esta estructura se puede aprecia que los mandos superiores se encuentran en la parte de arriba y son los responsables de dar los lineamientos a sus subordinados para el cumplimiento de las actividades. Este modelo de estructura generalmente presenta un modelo de liderazgo de tipo autocrático, en donde el subordinado debe de obedecer las órdenes sin cuestionar las decisiones de manera directa (Torrres, Punina, & Punina, 2019).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Entre los beneficios de este sistema, es que las funciones se encuentran bien definidas, con roles claros y las actividades bien pautadas. A su vez, la toma de decisiones es clara y precisa, teniendo un control sobre los procesos y el cumplimiento de los objetivos. Como puntos negativos, se puede destacar la falta de comunicación, la poca adaptabilidad al cambio, la monotonía en cuanto a las actividades y la falta de desarrollo personal (Torrres, Punina, & Punina, 2019).

Figura 2

Estructura lineal



Nota. Jerarquía estructura lineal del ejército. Elaborado por : (Sallán, 1984).

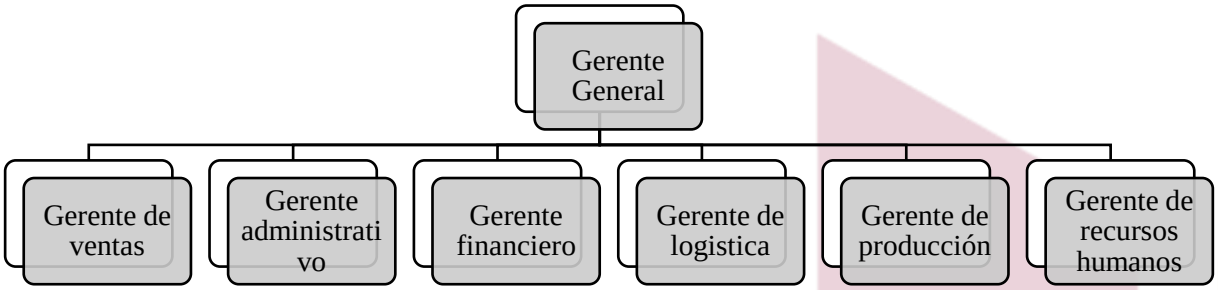
Otra de las estructuras utilizadas es la estructura funcional, la cual busca reagrupar a personal por características específicas. En este sentido, la empresa puede contar con diversos jefes

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

o supervisores, responsables en integrar las actividades. En este sentido, la autoridad es compartida y descentralizada. En este tipo de estructuras, la toma de decisiones es consensuada entre los distintos jefes de área (Solano & Álvarez, 2017).

Figura 3

Estructura funcional



Nota. Estructura funcional de. Elaborado por: (Herrera-Galán & Duany-Alfonzo, 2016)

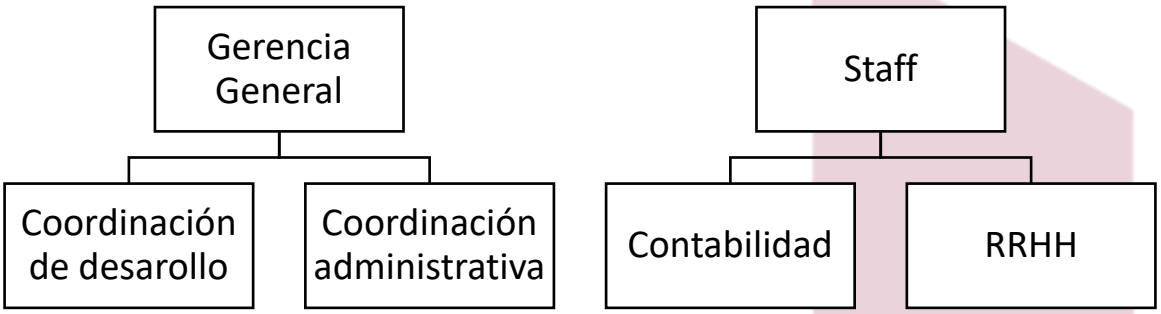
La estructura Staff, es otro modelo de estructura organizacional, la cual tiene como principio mantener en la nómina únicamente al personal necesario, es por ello que contratan especialistas externos que permitan desarrollar ciertos elementos que la empresa no se abastece. Por ejemplo, una pequeña o mediana empresa al tener poco personal, no puede permitirse contratar a un contador para el pago de nómina, es por ello que recurren a una empresa externa que les lleve la contabilidad y el pago de nómina, en este sentido, el especialista externo permite optimizar recursos con especialistas enfocados en un área específica. Entre los principales problemas presenta este modelo estructural es la escasa comunicación entre especialistas, ya que al ser un

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

agente externo, este no va a comprender la cultura organizacional con dificultada para cumplir sus actividades. De manera complementaria, al no ser miembro de la organización, no va a presentar un sentido de pertenencia por la misma, ni orientación a los resultados (Miquel, Font, & Soldevilla, 2018).

Figura 4

Estructura por Staff



Nota. La consultora se encuentra como staff en el organigrama. Elaborado por: (Thompson, 2007)

A su vez, se tiene a la estructura matriarcal, la cual se fundamenta en los criterios de funcionabilidad y de producción. Este tipo de estructura, se caracteriza por el trabajo en equipo, siendo la jerarquía un elemento secundario. De esta forma, los proyectos pueden ser asignados según las necesidades de las empresas o por requerimiento del cliente. Entre los principales

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

desafíos que tiene este tipo de estructura es la deslealtad por parte de sus miembros y el sentido de competencia que genera (Solano & Álvarez, 2017).

Tabla 2

Estructura cruzada

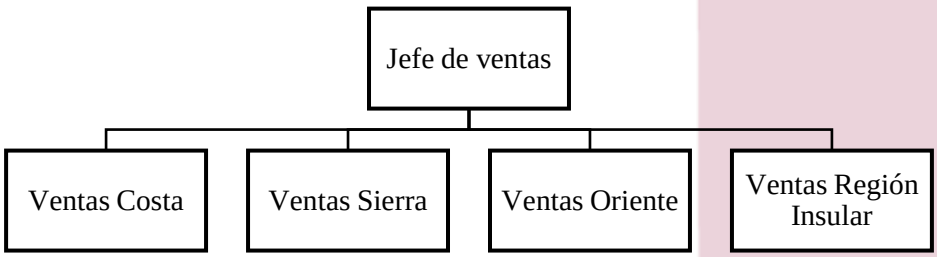
	Jefe de ventas	**Jefe de ingeniería**	**Jefe de aprovisionamiento**
Director proyecto A	Proyecto A	Proyecto A	Proyecto A
Director proyecto B	Proyecto B	Proyecto B	Proyecto B
Director proyecto C	Proyecto C	Proyecto C	Proyecto C

Nota. El esquema muestra la interrelación entre los directores de proyecto y los jefes funcionales

Es preciso mencionar que, las organizaciones también pueden generarse por características específicas de la empresa, a este tipo de clasificación se la conoce como división, y particularmente se encuentran en empresas grandes, las cuales pueden clasificarse por zona geográfica o por productos especializados.

Figura 5

Ventas por región

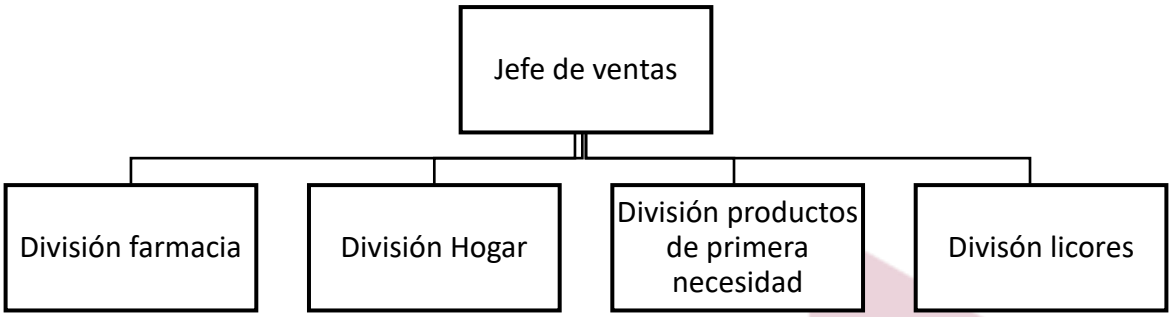


Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Nota. Esta estructura se aplica principalmente en empresas grandes. Elaborado por: (Thompson, 2007)

Figura 6

Ventas por producto



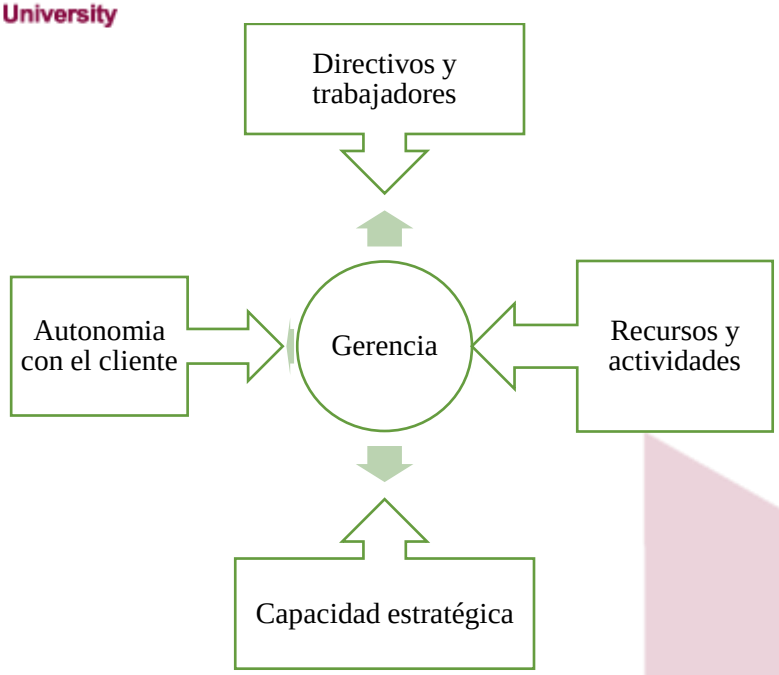
Nota. Esta estructura se recomienda en empresas con diversos giros de negocio. Elaborado por: (Thompson, 2007)

Una de las estructuras organizacionales con mayor acogida en la actualidad es la estructura de trébol, la cual es ampliamente utilizada en entornos flexibles y dinámicos. Este modelo está presente en empresas pequeñas, las cuales cuentan con especialistas que se encuentran constantemente capacitados y tienen a su vez una relación próxima con el cliente (Solano & Álvarez, 2017).

Figura 7

Estructura de trébol

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



Nota. En esta estructura se vinculan las actividades con la gerencia. Elaborado por: (Alvarez, Córdova, & Lascano, 2017)

3.3 Subsistemas de Talento Humano

La gestión del talento humano en las organizaciones contemporáneas se concibe como un sistema integrado de subsistemas interrelacionados que abordan el ciclo de vida del colaborador. Un sistema de gestión de talento humano constituye aquellas normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados que permiten la gestión efectiva de las personas en la organización.

Los teóricos de la Gestión del Talento Humano coinciden en la clasificación de diversos subsistemas como integrantes del Sistema de Recursos Humanos. Estos subsistemas, aunque

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

pueden presentar variaciones en su denominación y alcance, comparten el objetivo común de atraer, desarrollar, mantener y controlar el talento humano en la organización.

3.3.1 Subsistema de Análisis y descripción de puestos

El subsistema de análisis y descripción de puestos, es uno de los elementos con mayor relevancia ya que constituye la base técnica sobre la cual se sustentan los demás subsistemas de Talento Humano. A partir de esta, se puede establecer las características, requisitos y competencias necesarias para el desempeño de cada cargo en la organización. Para el desarrollo de este subsistema se estructura se debe de interconectar estos dos elementos: el Pronóstico de necesidades y la Determinación de capacidades del personal. A continuación, se desarrolla cada una:

Pronóstico de Necesidades

El pronóstico de necesidades, permite de manera sistémica la planificación de recursos humanos es crucial para evitar dos situaciones ineficientes: el déficit o el excedente de personal (Martínez & Vargas, 2019).

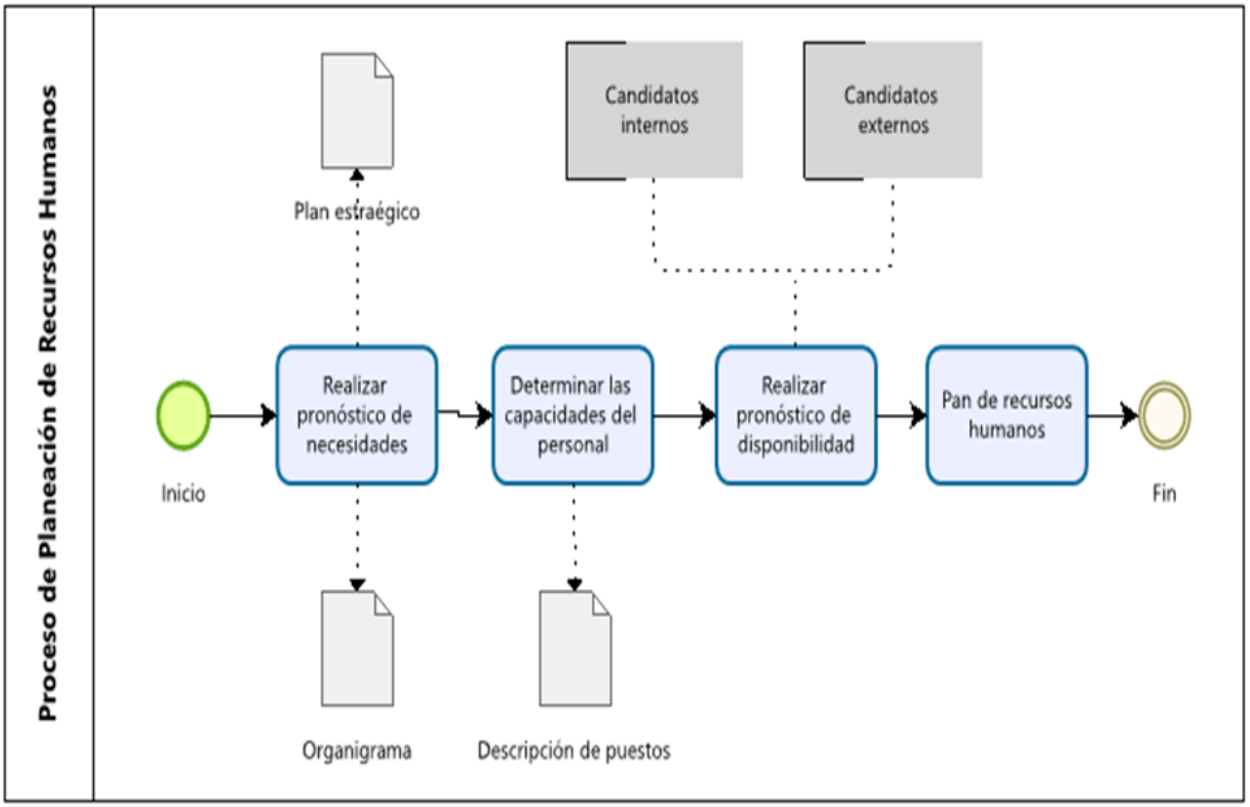
Para operativizar este pronóstico, el subsistema toma como insumos principales la planificación estratégica y el organigrama estructural. A partir de ahí, se evalúa el cumplimiento

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

de objetivos y se consideran variables contextuales como el crecimiento de la empresa, la capacidad de producción, los recursos claves y la estabilidad del país (Rodríguez, 2020).

Figura 8

Planificación de recursos humanos



Nota. Flujo del proceso de planificación de necesidades de personal.

Vale la pena desacatar que existen diversas metodologías que permiten identificar el requerimiento del personal, entre las más destacadas se tiene a la Base Cero, se fundamente en un

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

crecimiento de manera exponencial de la organización; la metodología de Abajo hacia Arriba, la cual parte de la identificación de las necesidades de cada uno de os departamentos; el modelo Matemático, el cual correlaciona la producción o las ventas con el número de trabajadores; el modelo Estadístico, el cual calcula la necesidad, a partir de la evaluación de las variables tanto internas como externas (Villarreal, 2016).

Tabla 3

Métodos de planificación

Método de planificación	**Descripción**	**Aplicación principal**
Base Cero	Calcula el crecimiento de la empresa y la necesidad de personal mediante proyecciones históricas de puestos.	Planificación del crecimiento organizacional a mediano y largo plazo.
Metodología de Abajo hacia Arriba	Permite que cada departamento identifique y comunique sus propias necesidades de personal, promoviendo la participación de las áreas.	Determinación de requerimientos específicos de cada departamento y fortalecimiento de la cultura organizacional.
Modelo Matemático	Estima la cantidad de trabajadores necesaria a partir de la relación entre la producción o las ventas y el personal requerido.	Áreas donde la demanda depende del volumen de producción o ventas, especialmente el departamento comercial.
Modelo Estadístico	Utiliza modelos predictivos y variables externas, como el mercado, la competencia y la situación económica, para estimar las necesidades de personal.	Planificación estratégica de recursos humanos y proyección de necesidades futuras.

Nota. Se describe las principales metodologías utilizadas para la proyección de necesidades de personal.

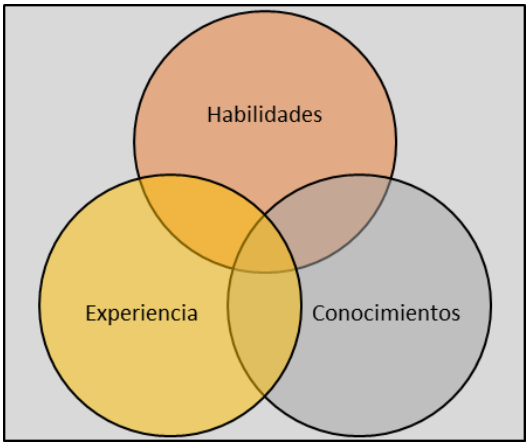
Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Determinación de Capacidades y Descripción de Puestos

Una vez que el subsistema de pronóstico ha cuantificado cuántos empleados se necesitan, la segunda fase del subsistema aborda quién se necesita y con qué características. En esta fase, el subsistema realiza un análisis del puesto, desglosando las competencias en cuatro pilares fundamentales:

Figura 9

Descripción del puesto



Habilidades (destrezas prácticas para desarrollar la actividad).

Conocimientos (saberes teóricos y técnicos requeridos).

Experiencia (trayectoria previa necesaria para el desempeño eficaz).

Nota. Componentes clave que definen un perfil de cargo.

Una vez analizados estos componentes, el subsistema genera su salida principal denominada Descripción del Puesto, la cual establece el cargo que se desea cubrir, el nivel de escolaridad mínima para ese cargo, así como también la especialidad del aspirante, el tiempo y

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

tipo de trayectoria valorada para el cargo y conocimientos específicos que se requieran para ejecutar este cargo, como es el caso del idioma o manejo de herramientas.

3.3.2 Subsistema de Provisión

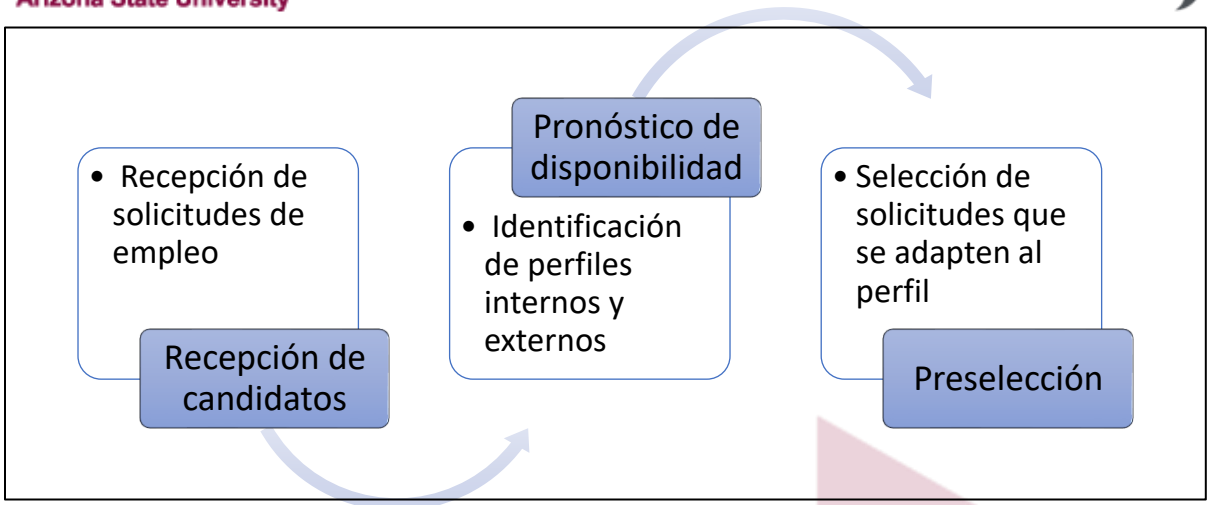
El subsistema de provisión, es uno de los elementos más importantes para la empresa, ya que mediate ellos se van a poder encontrar y seleccionar a los candidatos, los cuales formarán parte de los diversos puestos de trabajo. Este proceso puede generarse tanto de manera interna, mediante un sistema de ascensos o reubicación o de manera externa mediante un proceso de reclutamiento y selección (Pozo & Ramírez, 2020).

Hay que destacar que, el proceso de reclutamiento, se puede generar una convocatoria para los aspirantes mediante diversos mecanismos como es la radio, la prensa, los medios digitales e incluso se puede hacer uso de empresas de empleo. A partir de ello, se puede reunir solicitudes de individuos, identificar y atraer a futuros empleados capacitados e idóneos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Figura 10

Proceso de reclutamiento

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



Nota. Etapas del proceso de reclutamiento de personal

Una vez terminada la preselección de candidatos, inicia el proceso de selección el cual es un mecanismo mediante el cual se valora los candidatos seleccionados, para definir cuál de ellos posee las características, conocimientos y valores necesarios que requiere la empresa. Este elemento se compone de una serie de procedimientos como es el caso del análisis de hojas de vida, pruebas técnicas y psicométricas, entrevistas para conocer las habilidades y destrezas de los participantes (Sánchez, 2018).

Figura 11

Herramientas de selección

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



Nota. Principales instrumentos utilizados en la selección de candidatos.

3.3.3 Subsistema de Aplicación y Desarrollo

Una vez incorporado al nuevo miembro de la organización, se procede al proceso de contratación, en este la empresa gestiona todos los requisitos legales para la incorporación del sujeto a la empresa. Hay que desatacar que para que se pueda celebrar el contrato, este tiene que estar alineado a las normativas laborales, como es el caso del horario laboral, el salario o los beneficios laborales (Martínez & Vargas, 2019).

De manera complementaria, en el proceso de inducción los nuevos colaboradores reciben información clave de la empresa como la misión, la visión, los valores, la estructura y las políticas;

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

en varios casos, este proceso incluye capacitación específica sobre el uso de herramientas y protocolos inherentes al puesto.

En este aspecto, las capacitaciones pueden generarse en este punto pero también se encuentran a lo largo de la carrera profesional del sujeto dentro de la empresa. De esta forma, por medio de las capacitaciones, se pretende reducir las brechas de competencias técnicas y conductuales del sujeto dentro de la empresa. De manera complementaria, este proceso es fundamental ya que brinda al trabajador habilidades y destrezas para poder realizar su trabajo de manera más efectiva y en muchos casos fortalece el sentimiento de reconocimiento (Vilela & Arias, 2021)

3.3.4 Subsistema de Mantenimiento

Uno de los subsistemas con mayor impacto dentro de la organización, es el subsistema de mantenimiento, el cual busca establecer políticas y programas que aseguren la retención del talento, manteniendo altos niveles de motivación, satisfacción y compromiso organizacional.

Uno de los principales componentes es el sistema de compensaciones, el cual es el responsable de establecer la estructura salarial y los beneficios que reciben los colaboradores a cambio de su trabajo. Hay que destacar que este sistema tiene que estar alineado a la normativa legal. De manera complementaria, esta tiene que ser justa, ya que contar con brechas saliariales

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

altas dentro de la empresa o por debajo de la competencia puede generar malestar por parte de los trabajadores (Espina & Ramírez, 2023).

De manera similar, el clima y cultura organizacional son elementos de gran relevancia en los procesos de mantenimiento y retención del personal, lo cual hace referencia a los valores, creencias y principios de la organización, siendo estos los referentes tanto psicológicos como sociales en los cuales se desarrollan en el trabajo. Hay que destacar, que existen diversos elementos para el diagnóstico y valoración del clima laboral, por medio de las cuales se pueden identificar las áreas de mejora y diseñar planes de acción para fortalecer el ambiente de trabajo.

A su vez, las relaciones laborales abarcan la gestión de las interacciones entre la organización y sus colaboradores, incluyendo la comunicación interna, la resolución de conflictos, la gestión de quejas y reclamos, y el cumplimiento de la normativa laboral.

3.3.5 Subsistema de Control

El subsistema de control garantiza la administración eficiente y transparente de la información de personal, el cumplimiento de las obligaciones legales y la disponibilidad de datos confiables para la toma de decisiones.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Administración de personal incluye la gestión de expedientes de colaboradores (documentación completa y actualizada), el control de asistencia y la gestión de novedades (permisos, licencias, vacaciones, ausencias).

Gestión de nómina comprende el procesamiento mensual de la nómina, incluyendo el cálculo de salarios, horas extras, beneficios de ley, aportes al IESS y retenciones del SRI. Una gestión precisa de la nómina es fundamental para el cumplimiento de las obligaciones legales y la satisfacción de los colaboradores.

Cumplimiento legal implica la correcta formalización de los contratos laborales y el cumplimiento de las obligaciones patronales ante el IESS, SRI y Ministerio del Trabajo. La auditoría laboral periódica permite verificar el cumplimiento legal y contractual.

Sistema de Información de RRHH (HRIS) es la plataforma tecnológica que centraliza la información de los colaboradores y automatiza los procesos administrativos. Un HRIS eficiente permite la generación de reportes y dashboards para la toma de decisiones basada en datos.

3.4 Relación entre la Estructura y los Subsistemas

La relación entre la estructura organizacional y los subsistemas de Talento Humano es de naturaleza bidireccional y sistémica. Por un lado, la estructura organizacional define el marco

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

dentro del cual operan los subsistemas de Talento Humano; por otro lado, los subsistemas de Talento Humano influyen en la configuración y efectividad de la estructura organizacional.

- La estructura organizacional establece las condiciones de base para la gestión del talento humano: Define los puestos de trabajo: La estructura determina qué puestos existen, cómo se agrupan y cuáles son sus relaciones jerárquicas. Esta definición es el punto de partida para el análisis y descripción de puestos.
- Establece líneas de autoridad y comunicación: La estructura define los canales formales de comunicación y las relaciones de reporte, lo que afecta directamente los procesos de comunicación interna y relaciones laborales.
- Determina el alcance de la supervisión: El tramo de control influye en la carga de trabajo de los supervisores y en la frecuencia y calidad de la retroalimentación que pueden proporcionar a sus subordinados.
- Condiciona la asignación de responsabilidades: La departamentalización y la especialización definen cómo se distribuyen las responsabilidades, lo que afecta los procesos de evaluación del desempeño y desarrollo de carrera.

3.4.1 Indicadores de gestión

Los Indicadores clave de gestión, son una herramienta de gran relevancia diseñadas con el fin de evaluar por medio de métricas cuantificables el éxito o rendimiento de una organización, estos pueden ser aplicados en diversos ejes como el progreso hacia las metas, la toma de decisiones, la mejora de la eficiencia operativa, entre otros (Quispe & Núñez, 2023).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

El uso de estos indicadores es sumamente importante, ya que, a través de las mismas, se puede tener mayor claridad y control sobre los procesos; a su vez, permite detectar de manera prematura los distintos problemas en la organización, permitiendo la mejora continua y el desarrollo de actividades como la rendición de cuentas o incluso la optimización de recursos.

No obstante, al no ser aplicados adecuadamente pueden entorpecer los procesos generando cuellos de botella; a su vez, al no identificar adecuadamente las variables pueden distorsionar la información desalineándose con los objetivos de la empresa (Briceño, 2025).

Tabla 4

Características de los indicadores de gestión

Característica	**Resumen**
Relevancia estratégica	Debe alinearse con los objetivos de la empresa y del área de RR. HH.
Especificidad	Debe ser claro, tangible y enfocado en un objetivo concreto.
Medibilidad	Debe basarse en datos cuantificables y verificables.
Alcanzabilidad	Las metas asociadas deben ser realistas y factibles.
Temporalidad definida	Debe evaluarse en períodos específicos para analizar resultados y tendencias.
Accionabilidad	Debe facilitar la toma de decisiones y la implementación de mejoras.

Nota: Los indicadores clave de desempeño (KPI) en recursos humanos deben cumplir con los criterios SMART y ser accionables.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Vale la pena mencionar que indicadores son sumamente importante, sobre todo en el eje de los recursos humanos ya que permiten identificar de tendencias y patrones que permiten predecir situaciones futuras, como problemas de retención antes de que se materialicen. Asimismo, contribuyen a mejorar la gestión de las personas al ayudar a entender qué necesitan los empleados y cuáles son sus expectativas (Dipura & Soediantono, 2022).

3.4.2 Planes de implementación

Los planes de implementación, puedes ser comprendidos como un proceso estructurado que establece las acciones, recursos, plazos y responsabilidades necesarias para llevar a cabo una iniciativa de mejora o transformación. Por ende, se puede decir que por medio de los planes de implementación se desarrollan las estrategias de talento humano en resultados concretos y medibles. Hay que desatacar, que la implementación de proyectos no tiene que verse como un proceso meramente técnico, sino que es una actividad que tiene que ver con las prácticas, rutinas, mentalidades y cultura organizacional (Albertoni & Horta, 2023).

Cabe destacar que, para la puesta en marcha de estos planes de mejora, es indispensable contar con un levantamiento de información técnica y diagnóstica que respalde cada acción. En este sentido, la fase inicial del proyecto contempla la sugerencia de una evaluación o auditoría externa de las condiciones de vinculación, permitiendo que la gestión del cambio se aborde con base en la realidad institucional.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Asimismo, el proceso debe articularse con los objetivos organizacionales, asegurando la asignación eficiente de recursos, presupuestos y responsabilidades, junto con mecanismos de seguimiento flexibles que se ajusten al aprendizaje sobre la marcha (Ramírez & Rodríguez, 2019).

A su vez, estos elementos deben de estar técnicamente establecidos y tienen que enfocarse con los objetivos organizacionales. Estos a su vez, tienen que gestionar el cambio de manera eficiente sobre todo al momento de abordar la resistencia. Debe a su vez, contar con un presupuesto para su ejecución, así como también la asignación de recursos y responsabilidades; mecanismos de seguimiento y evaluación; y flexibilidad y adaptabilidad para ajustarse al aprendizaje durante la ejecución (Ramírez & Rodríguez, 2019).

El ejecutar plantes de implementación en la organización puede generar múltiples beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores de la misma, como es el caso de contar con una mayor probabilidad de éxito al estructurar el proceso; a su vez, mediante una adecuada estructuración, se puede reducir la resistencia al cambio, mediante estrategias explícitas; por otra parte, se puede mejorar gestión de recursos, evitando cuellos de botella; aprendizaje organizacional sistematizado para proyectos futuros; y mayor visibilidad y rendición de cuentas ante la dirección (Chuncho & Tacuri, 2020).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Las limitaciones incluyen: rigidez excesiva que dificulta la adaptación a circunstancias imprevistas; sobredimensionamiento de la planificación que resta tiempo a la acción efectiva; falsa sensación de control que subestima la incertidumbre; dificultad para anticipar todos los riesgos; y resistencia a la planificación en culturas organizacionales que prefieren la acción rápida (Ramírez & Rodríguez, 2019).

Entre los modelos, con mayor impacto se tiene a Kotter (8 pasos): Aunque formulado originalmente en 1996, sigue siendo ampliamente referenciado con adaptaciones al entorno actual. Los ocho pasos

- Crear sentido de urgencia
- Formar una coalición poderosa
- Crear una visión estratégica
- Comunicar la visión
- Eliminar obstáculos
- Generar triunfos a corto plazo
- Consolidar logros
- Anclar el cambio en la cultura

Por otra parte, se tiene al modelo ADKAR (Hiatt): El modelo ADKAR se enfoca en las cinco etapas individuales del cambio:

- Conciencia

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Deseo
- Conocimiento
- Capacidad
- Refuerzo

Es particularmente útil en proyectos de RRHH porque permite diagnosticar en qué etapa específica se producen las resistencias y diseñar intervenciones focalizadas. En contextos de trabajo remoto, ofrece ventajas para abordar desafíos de comunicación y desarrollo de capacidades en equipos distribuidos (Quiroz, López, & Yactayo, 2020).

Modelos por fases para implementación de sistemas de RRHH: El enfoque de cuatro fases Analyze, Build, Execute, Embed propuesto por Confirm y discutido en SHRM Labs (2024) ofrece un marco contemporáneo:

- Analyze: evaluación del estado actual y preparación
- Build: construcción del plan detallado
- Execute: despliegue efectivo con seguimiento
- Embed: sostenibilidad e integración cultural. Este modelo reconoce que la implementación no termina con el “go-live”.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Capítulo 4

4 MARCO METODOLÓGICO

4.1 Enfoque y tipo de investigación

La presente investigación se enmarca en un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), el cual permite una comprensión integral del fenómeno de estudio al combinar la profundidad interpretativa de lo cualitativo con la medición estadística de lo cuantitativo. Este enfoque resulta idóneo para el diseño de estructuras organizacionales, ya que no solo requiere entender las percepciones subjetivas de los actores clave, sino también medir la magnitud de las brechas y necesidades existentes en la población laboral.

Desde el componente cualitativo, la investigación adopta un diseño fenomenológico y descriptivo, pues busca comprender la visión estratégica, las expectativas y las limitaciones percibidas por la alta dirección en torno a la gestión del talento humano. A través de esta vía, se exploran las razones profundas que han llevado a la situación actual y se recogen los lineamientos estratégicos que guiarán la propuesta de diseño.

Desde el componente cuantitativo, la investigación adopta un diseño no experimental, transversal y descriptivo-correlacional. Es no experimental porque no se manipulan variables;

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

transversal porque la información se recolecta en un único momento; y descriptivo porque busca caracterizar la percepción de los colaboradores sobre variables organizacionales clave, así como correlacional porque permite identificar relaciones entre variables (por ejemplo, entre claridad de funciones y satisfacción laboral).

En cuanto al tipo de investigación por su propósito, es una investigación aplicada o tecnológica, ya que sus resultados no se limitan a la generación de conocimiento teórico, sino que se orientan a la resolución de un problema práctico y concreto dentro de la organización INFINIA IA SOFTWARE Y SOLUCIONES CON IA S.A.S. El producto final es un diseño estructural y un plan de implementación que impactará directamente en la gestión organizacional.

4.2 Población y muestra

La población objeto de estudio está conformada por la totalidad de colaboradores de la empresa INFINIA IA SOFTWARE Y SOLUCIONES CON IA S.A.S., que asciende a 28 personas, distribuidas en distintas áreas funcionales (desarrollo, administración, comercial y marketing).

4.2.1 Población para el enfoque cualitativo

- Sujeto de estudio: Gerente General de la compañía (o quien ejerza la máxima autoridad en la toma de decisiones estratégicas).
- Tamaño: 1 informante clave.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Tipo de muestreo: No probabilístico intencional o por conveniencia, ya que se selecciona deliberadamente al actor que posee la visión global de la organización, conoce los objetivos estratégicos y tiene la potestad de aprobar el diseño estructural propuesto.

4.2.2 Población para el enfoque cuantitativo

- Sujetos de estudio: Los 27 colaboradores.
- Tamaño: 27 colaboradores.
- Tipo de muestreo: Censal, debido al tamaño reducido y manejable de la población.

4.3 Criterios de inclusión y de exclusión

4.4 Criterios de inclusión:

- Ser colaborador activo de INFINIA IA con contrato o prestación de servicios vigente al momento del levantamiento de información.
- Haber laborado en la organización al menos un mes, para contar con un conocimiento mínimo de los procesos internos.
- Aceptar voluntariamente participar en el estudio mediante la firma del consentimiento informado.

4.4.1 Criterios de exclusión:

- Colaboradores en período de prueba que aún no hayan completado un mes en la

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

empresa.

- Personal en proceso de desvinculación o con fecha de salida programada dentro de los 15 días posteriores al levantamiento.
- Personal que se encuentre en pasantías.

4.5 Instrumentos de recolección de datos

4.5.1 Entrevista semiestructurada

Esta técnica permite obtener información rica y detallada sobre la visión estratégica, las expectativas, las limitaciones presupuestarias y los desafíos percibidos por la máxima autoridad. La guía se organiza en cinco bloques temáticos (Contexto, Situación actual, Estructura, Recursos y Cierre), con preguntas abiertas diseñadas para explorar a profundidad las percepciones del entrevistado.

Procedimiento de aplicación: La entrevista se realizó de manera presencial, con una duración estimada de 45 a 60 minutos. Se solicitará autorización previa para grabar en audio, con el fin de facilitar la transcripción y el análisis de contenido. La información recolectada será tratada bajo estricta confidencialidad.

Tabla 5

Operalización de las variables entrevista

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Variable	Dimensión	Pregunta guía
VI: Diseño de la estructura organizacional del Área de Talento Humano	Estructura organizacional	1. ¿Cómo describiría la estructura organizacional actual de INFINIA IA? ¿Existe un organigrama formal y líneas claras de autoridad?
	Roles y responsabilidades	2. ¿Cómo se encuentran definidos actualmente los cargos, funciones, salarios y beneficios de los colaboradores?
	Subsistemas de Talento Humano	3. ¿Quién es responsable de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, compensación y seguimiento del personal?
	Gestión del desempeño	4. ¿Existe algún sistema de evaluación del desempeño? ¿Cómo se aplica y con qué frecuencia?
	Transformación digital	5. ¿Qué herramientas digitales utiliza actualmente para gestionar el talento humano y cuál considera que debería ser el rol del área de TH en los próximos 2 o 3 años?
VD: Profesionalización y eficiencia de la gestión de Talento Humano	Clima laboral y desempeño	6. ¿Qué problemas observa actualmente en la gestión de los colaboradores (rotación, conflictos, desempeño, comunicación, etc.)?
	Desarrollo y retención	7. ¿Qué beneficios espera obtener con la implementación de un área formal de Talento Humano?
Variables intervinientes	Compromiso directivo	8. ¿La empresa estaría dispuesta a destinar recursos económicos y humanos para implementar un área de Talento Humano?
	Gestión del cambio	9. ¿Qué dificultades o resistencias cree que podrían surgir durante la implementación de esta área?
	Visión estratégica	10. ¿Qué resultados le gustaría que alcance el área de Talento Humano durante su primer año de funcionamiento?

Nota. La matriz detalla la relación entre las variables de estudio, sus dimensiones y las preguntas guía empleadas en la entrevista semiestructurada

4.5.2 Técnica cuantitativa: Encuesta

Este instrumento está compuesto por preguntas cerradas, incluyendo respuestas dicotómicas (Sí/No), de opción múltiple y escalas de medición (escala Likert y escala NPS de 0 al 10)

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 6

Operalizacion de las variables cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem / Pregunta en la encuesta	Escala / Tipo de respuesta
VI: Diseño de la Estructura Organizacional del Área de TH	Estructura formal	- Existencia y claridad del organigrama	1. ¿Existe un organigrama formal que muestre la estructura de la empresa?	Sí No No estoy seguro
		Definición de líneas de reporte	2. ¿Quién es la persona a la que debe reportar directamente?	Mi jefe directo El Gerente General No lo tengo claro
	Roles y responsabilidades	- Definición de perfiles de cargo	3. ¿Tiene claras sus funciones y responsabilidades diarias?	Sí No Parcialmente
		Existencia de manual de funciones	4. ¿Los manuales de funciones y procedimientos son claros y están actualizados?	Sí No Parcialmente
	Subsistemas de TH	- Provisión (reclutamiento y selección)	5. ¿Quién es el encargado principal de gestionar el Talento Humano (contrataciones, inducciones, capacitaciones) en la organización?	Mi jefe directo El Gerente General No lo tengo claro
		- Aplicación y desarrollo (inducción, capacitación, evaluación)	6. ¿El proceso de selección que vivió fue estructurado y profesional?	Sí No Regular

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem / Pregunta en la encuesta	Escala / Tipo de respuesta
			7. ¿Recibió una inducción formal al ingresar a la empresa?	Sí No Parcial
			8. ¿La empresa ofrece oportunidades de capacitación y desarrollo?	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
			9. ¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño de manera regular?	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
VD: Profesionalización y Eficiencia de la Gestión de TH	Claridad y comunicación organizacional	- Conocimiento de misión, visión y valores	10. ¿Los canales de comunicación interna son claros y efectivos?	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
		Claridad en políticas y procedimientos	11. ¿Existen políticas o procedimientos escritos para resolver conflictos laborales?	Sí No No estoy seguro
	Clima laboral y satisfacción	- Percepción del ambiente de trabajo	12. ¿Cómo calificaría el clima laboral general?	Excelente Bueno Regular Malo Muy malo
			13. En general, ¿está satisfecho con su trabajo en INFINIA IA?	Muy satisfecho Satisfecho Neutral Insatisfecho Muy insatisfecho

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem / Pregunta en la encuesta	Escala / Tipo de respuesta
			14. ¿Ha considerado renunciar en los últimos 6 meses?	Sí No Prefiero no responder
			15. ¿Qué tan probable es que recomiende INFINIA IA como un buen lugar para trabajar a un amigo? (NPS)	Escala de 0 a 10
	Desempeño y desarrollo	- Evaluación de desempeño	16. ¿Cuáles son los aspectos que debería mejorar la empresa?	Trabajo en equipo Comunicación Material de trabajo Falta de reconocimiento Claridad de rol Organización
VI intervinientes (Contexto)	Resistencia al cambio	- Aceptación de nuevos procesos	17. ¿Considera que la empresa necesita un área especializada en Talento Humano?	Sí No No estoy seguro
		- Percepción de necesidad	18.¿Cuáles cree que serían los principales beneficios?	Mejor selección de personal Mayor claridad en funciones y carrera Mejor clima laboral Capacitaciones y desarrollo profesional Procesos justos de evaluación y compensación
	Datos personales y laborales	- Área de trabajo	19. Área a la que pertenece:	Desarrollo Técnico Administrativa

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem / Pregunta en la encuesta	Escala / Tipo de respuesta
Variables sociodemográficas		Antigüedad	20. Tiempo en la empresa:	Menos de 6 meses 6 meses a 1 año 1 a 3 años Más de 3 años
		Nivel jerárquico	21. Nivel jerárquico:	Mando estratégico Mando Táctico Nivel Operativo

Nota. Se presenta la estructura metodológica del cuestionario aplicado a los colaboradores

El cuestionario se administró de manera digital a través de la herramienta digital Microsoft Forms, el cuestionario es completamente anónimo para garantizar la integridad de la información.

4.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

4.6.1 Análisis de datos cualitativos

La información recolectada en la entrevista será sometida a un análisis de contenido temático, siguiendo las siguientes fases:

- Transcripción: Convertir el registro de audio en un documento textual.
- Lectura flotante: Realizar una primera lectura general para familiarizarse con el contenido.
- Interpretación: Relacionar las categorías con los objetivos de la investigación y con el marco teórico, extrayendo conclusiones que nutran el diseño organizacional.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

4.6.2 Análisis de datos cuantitativos

Los datos obtenidos a través del cuestionario fueron procesados utilizando el software Microsoft Excel y, de ser necesario, SPSS versión 25. El análisis comprendido:

- Estadística descriptiva: Cálculo de frecuencias absolutas y relativas (porcentajes), así como medidas de tendencia central (media, moda) y de dispersión (desviación estándar) para las variables cuantitativas.
- Análisis de asociación: Cruce de variables a través de tablas de contingencia, para identificar patrones relevantes (por ejemplo, si los colaboradores de desarrollo perciben menor claridad en funciones que los de administración).
- Representación gráfica: Elaboración de gráficos de barras y pastel para visualizar los hallazgos más relevantes.

4.6.3 Triangulación metodológica

Finalmente, los hallazgos de ambas fuentes (entrevista y encuesta) se sometieron a un proceso de triangulación de datos, contrastando la visión estratégica de la dirección con las percepciones operativas de los colaboradores. Esta integración permitió construir un diagnóstico holístico y veraz, que sirvió como base sólida para el diseño de la estructura organizacional y los subsistemas de Talento Humano propuestos en los capítulos posteriores.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

4.7 Consideraciones éticas

La presente investigación se rige por los principios éticos establecidos en el Código de Ética de la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE). En consecuencia, se garantizará:

- Consentimiento informado: Todos los participantes serán informados sobre los objetivos del estudio, la naturaleza voluntaria de su participación y el uso exclusivamente académico de los datos, antes de proceder a la recolección.
- Confidencialidad y anonimato: La identidad de los participantes será protegida; en el caso de la encuesta, no se solicitarán datos de identificación personal, y en la entrevista, la información sensible será tratada con reserva.
- Uso responsable de la información: Los datos recolectados serán utilizados exclusivamente para los fines de esta investigación y no serán divulgados a terceros sin autorización expresa.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Capítulo 5

5 RESULTADOS

En este capítulo, se presentan los resultados generados. En una primera instancia se aplicó una entrevista semi estructurada al gerente general y de manera continua se aplicó una encuesta a los trabajadores de la empresa. A partir de ello se pudo generar el análisis de los resultados.

5.1 Resultados entrevista

A partir de la entrevista generada al Gerente General de INFINIA IA, se pudo obtener una visión estratégica y global sobre la situación actual de la organización, las principales brechas en la gestión de personas y las expectativas frente a la profesionalización del área de Talento Humano. A través de un diálogo semiestructurado, se exploraron dimensiones clave como la estructura organizacional vigente, la definición de roles y responsabilidades, los procesos de provisión y desarrollo del personal, los desafíos en comunicación y clima laboral, así como la disposición de la alta dirección para destinar recursos a la implementación del nuevo modelo.

P1 ¿Cómo describiría la estructura organizacional actual de INFINIA IA? ¿Existe un organigrama formal y líneas claras de autoridad? "*Actualmente tenemos una estructura funcional básica (Área de Desarrollo y Administrativa), pero carecemos de un organigrama*

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

formal institucionalizado. No existen líneas de autoridad documentadas, lo que genera ambigüedad y duplicidad de responsabilidades".

P2. ¿Cómo se encuentran definidos actualmente los cargos, funciones, salarios y beneficios de los colaboradores? "*No están formalizados. Contamos con un manual de funciones básico que no responde al crecimiento actual, y no existe una estructura de bandas salariales ni beneficios estandarizados y comunicados oficialmente".*

P3. ¿Quién es responsable de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, compensación y seguimiento del personal? "*No hay un responsable único. Estos procesos están descentralizados y son reactivos; cada coordinador de área contrata sin guías comunes, y el área administrativa asume tareas de gestión de personal sin ser una unidad especializada".*

P4. ¿Existe algún sistema de evaluación del desempeño? ¿Cómo se aplica y con qué frecuencia? "*No. Solo realizamos un seguimiento informal por parte de cada coordinador. No aplicamos un sistema integral de evaluación por competencias ni ciclos formales de retroalimentación".*

5. ¿Qué herramientas digitales utiliza actualmente para gestionar el talento humano y cuál considera que debería ser el rol del área de TH en los próximos 2 o 3 años? "*Usamos*

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

herramientas como Notion para gestión de proyectos, pero nada especializado en RRHH. En 2-3 años, el rol de TH debe ser estratégico (HRBP), integrando People Analytics, dashboards automatizados y digitalización total de los procesos administrativos".

6. ¿Qué problemas observa actualmente en la gestión de los colaboradores (rotación, conflictos, desempeño, comunicación, etc.)? "*El problema crítico es la alta rotación en backend (35% anual), que genera un pasivo oculto de $42.000 USD anuales en pérdidas de Sprints. Además, la contratación bajo honorarios civiles nos expone a riesgos legales de simulación laboral".*

7. ¿Qué beneficios espera obtener con la implementación de un área formal de Talento Humano? "*Espero blindar nuestra propiedad intelectual, reducir la rotación del 35% al 12%, acortar el tiempo de cobertura de vacantes de 45 a 21 días, y alcanzar un ROICH de 1.46, demostrando que TH es una inversión rentable y no un gasto burocrático".*

8. ¿La empresa estaría dispuesta a destinar recursos económicos y humanos para implementar un área de Talento Humano? "*Sí. Nuestro margen neto de operación es del 31,32%, lo que nos otorga liquidez suficiente para absorber el impacto prestacional de la regularización laboral y la puesta en marcha de la nueva coordinación".*

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

9. ¿Qué dificultades o resistencias cree que podrían surgir durante la implementación de esta área? *"La principal resistencia será la transición de contratos civiles a relación de dependencia (Código del Trabajo). Para mitigarlo, aplicaremos el modelo ADKAR y un plan de gestión del cambio estructurado que aborde las fricciones culturales".*

10. ¿Qué resultados le gustaría que alcance el área de Talento Humano durante su primer año de funcionamiento? *"Que logre: (1) reducir la rotación backend a ≤12%, (2) completar el 100% de los perfiles de cargo validados con metodología STAR, (3) alcanzar ≥90% de permanencia a los 90 días, y (4) regularizar el 100% de los contratos bajo la legislación ecuatoriana".*

5.2 Resultados de la encuesta

A continuación, se presentan los resultados del cuestionario aplicado a los 27 colaboradores de INFINIA IA SOFTWARE Y SOLUCIONES CON IA S.A.S., estructurados por dimensiones y variables.

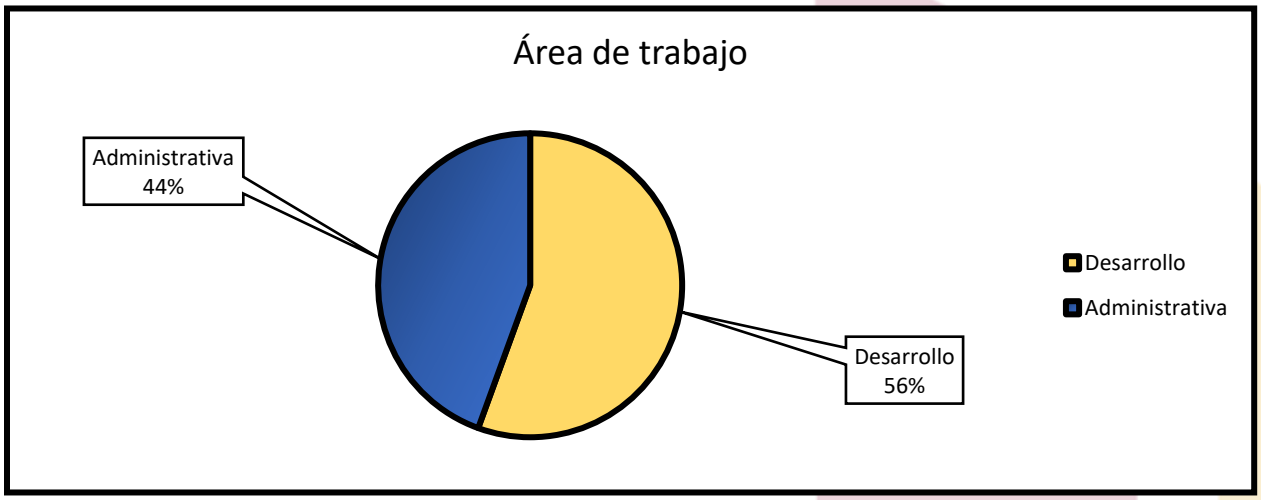
Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

5.2.1 Datos sociodemográficos

Al valorar el Área de trabajo, se puede apreciar que 15 participantes pertenecen al Área de Desarrollo, lo que representa el 55,56% de la población encuestada. Mientras que 12 participantes son del Área Administrativa, con un 44,44%. Como se puede ver en la Figura 12.

Figura 12

Área de trabajo



Nota. Distribución de los encuestados por área funcional.

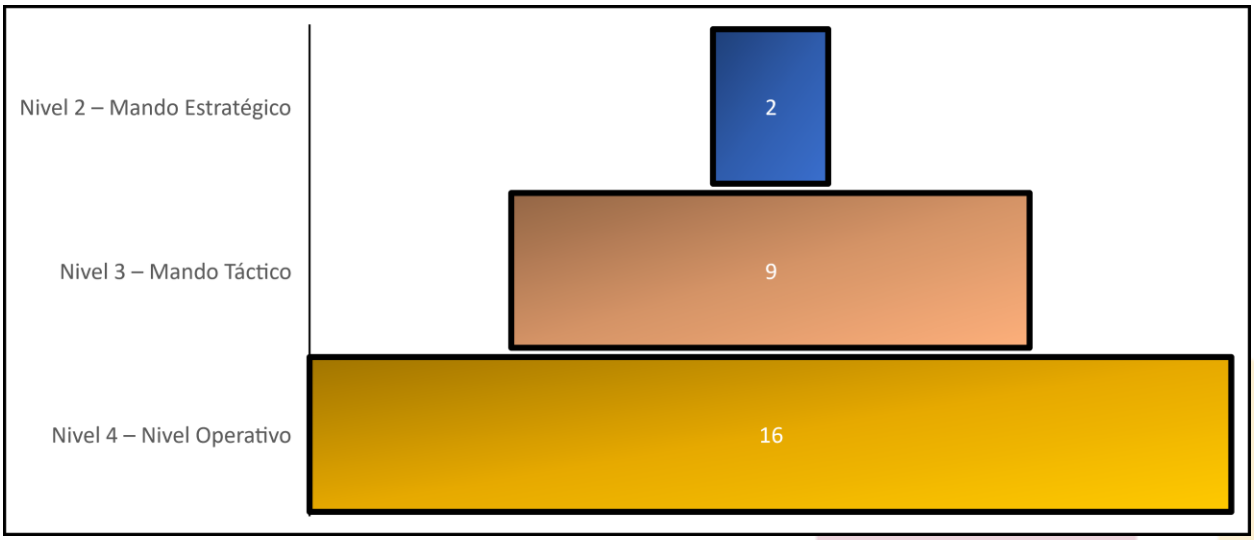
Al valorar el Nivel Jerárquico, se puede apreciar que 16 participantes se ubican en el Nivel Operativo, lo que representa el 59,26% de la población encuestada. Seguido de 9 participantes en

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

el Nivel Táctico (Mando Medio), con un 33,33%; y finalmente 2 participantes en el Nivel Estratégico, representando el 7,41%. Como se puede ver en la Figura 13.

Figura 13

Nivel Jerárquico



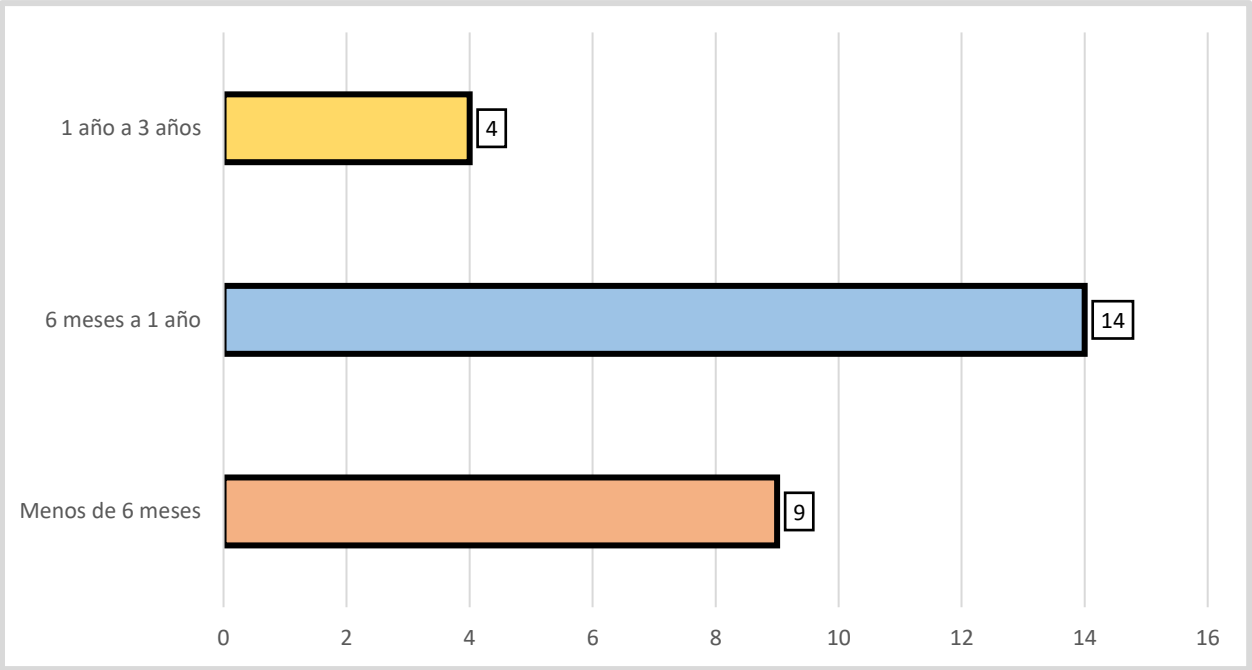
Nota. Distribución de los encuestados por nivel jerárquico.

Al valorar la Antigüedad, se puede apreciar que 14 participantes tienen entre 6 meses y 1 año en la empresa, lo que representa el 51,85% de la población encuestada. Seguido de 9 participantes con menos de 6 meses, con un 33,33%; y 4 participantes con entre 1 y 3 años, representando el 14,81%. Como se puede ver en la Figura 14.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Figura 14

Antigüedad



Nota. Tiempo de permanencia de los colaboradores en la empresa.

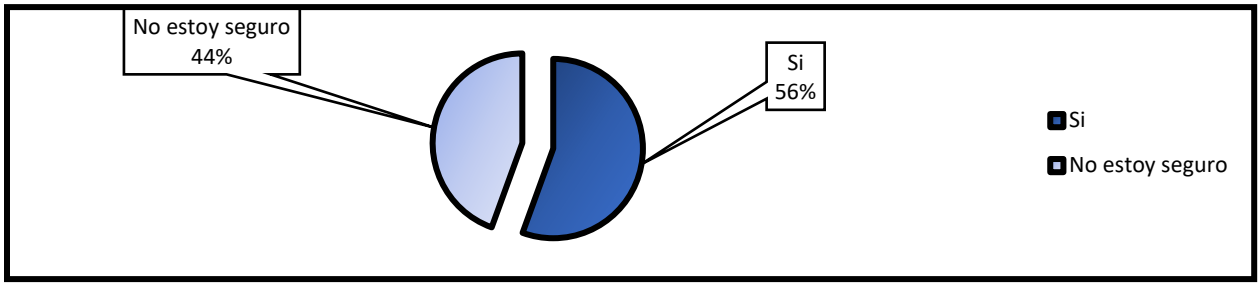
5.2.2 Encuesta

Al valorar la percepción sobre si existe un organigrama formal, se puede apreciar que 15 participantes respondieron que "Sí", lo que representa el 55,56% de la población encuestada. Mientras que 12 participantes respondieron "No estoy seguro", con un 44,44%. Como se puede ver en la Figura 15.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Figura 15

Organigrama que muestre la estructura de la empresa

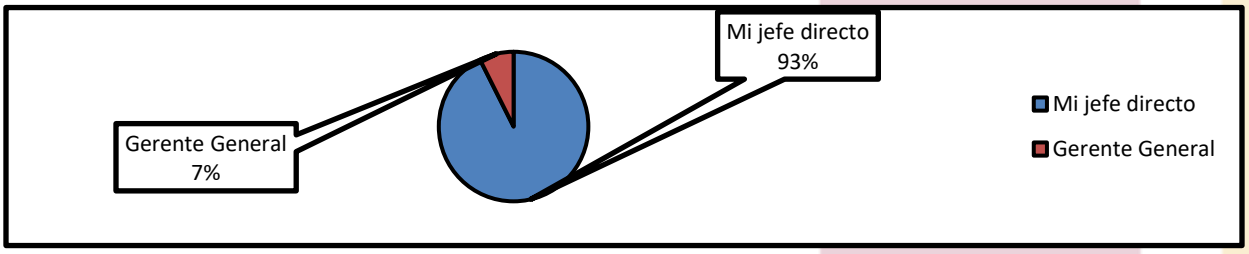


Nota. Percepción de los colaboradores sobre la existencia de un organigrama formal.

Al valorar la pregunta sobre a quién debe reportar directamente, se puede apreciar que 25 participantes señalaron a "Mi jefe directo", lo que representa el 92,59% de la población encuestada. Mientras que 2 participantes señalaron "El Gerente General", con un 7,41%. Como se puede ver en la Figura 16.

Figura 16

Persona a quien reporto



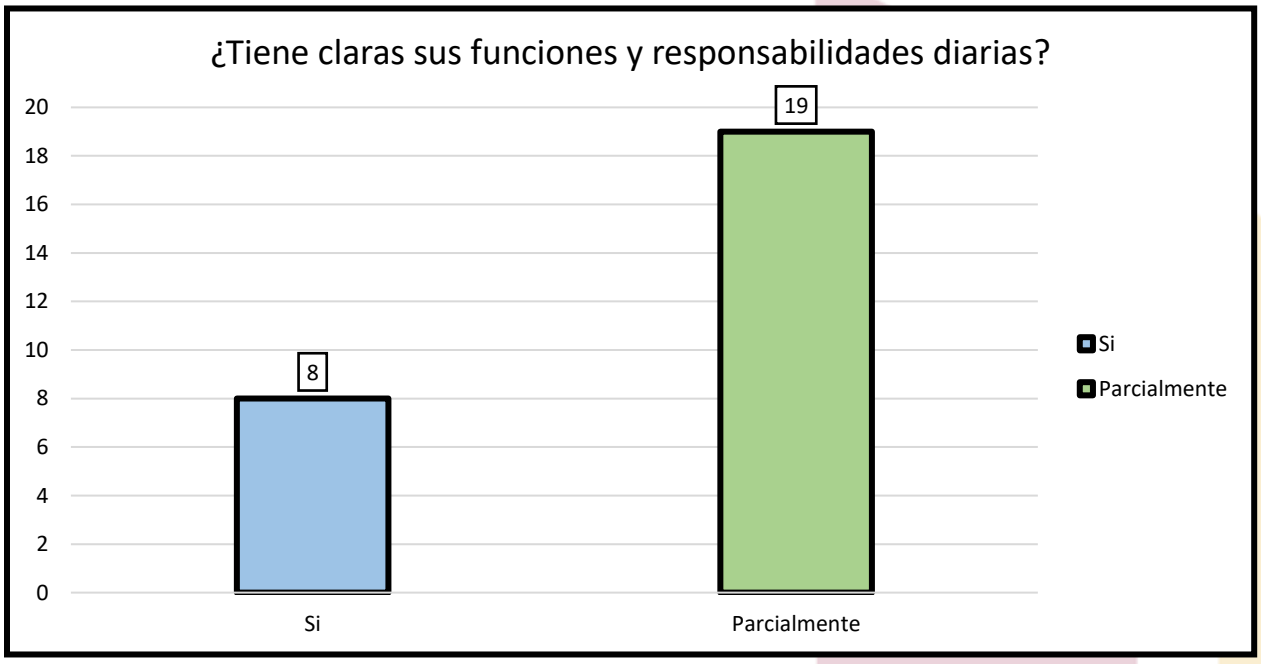
Nota. Claridad de los colaboradores sobre su línea de reporte directo.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Al valorar si tiene claras sus funciones y responsabilidades diarias, se puede apreciar que 19 participantes respondieron "Parcialmente", lo que representa el 70,37% de la población encuestada. Mientras que 8 participantes respondieron "Sí", con un 29,63%. Como se puede ver en la Figura 17.

Figura 17

Funciones y responsabilidades claras



Nota. Percepción de los colaboradores sobre la claridad de sus funciones.

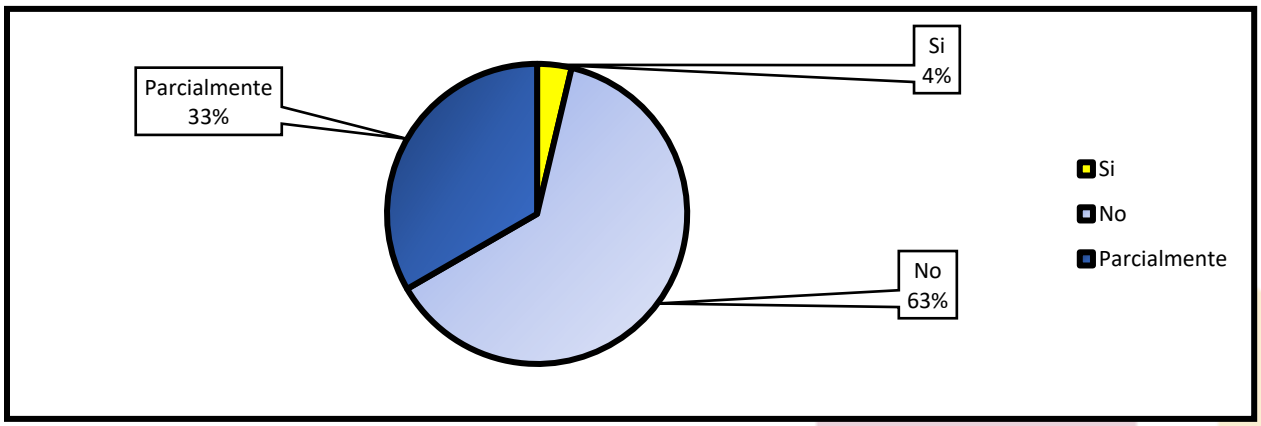
Al valorar si los manuales de funciones y procedimientos son claros y están actualizados, se puede apreciar que 17 participantes respondieron "No", lo que representa el 62,96% de la

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

población encuestada. Seguido de 9 participantes que respondieron "Parcialmente", con un 33,33%; y únicamente 1 participante que respondió "Sí", representando el 3,70%. Como se puede ver en la Figura 18.

Figura 18

Estado de los manuales de funciones y procedimientos



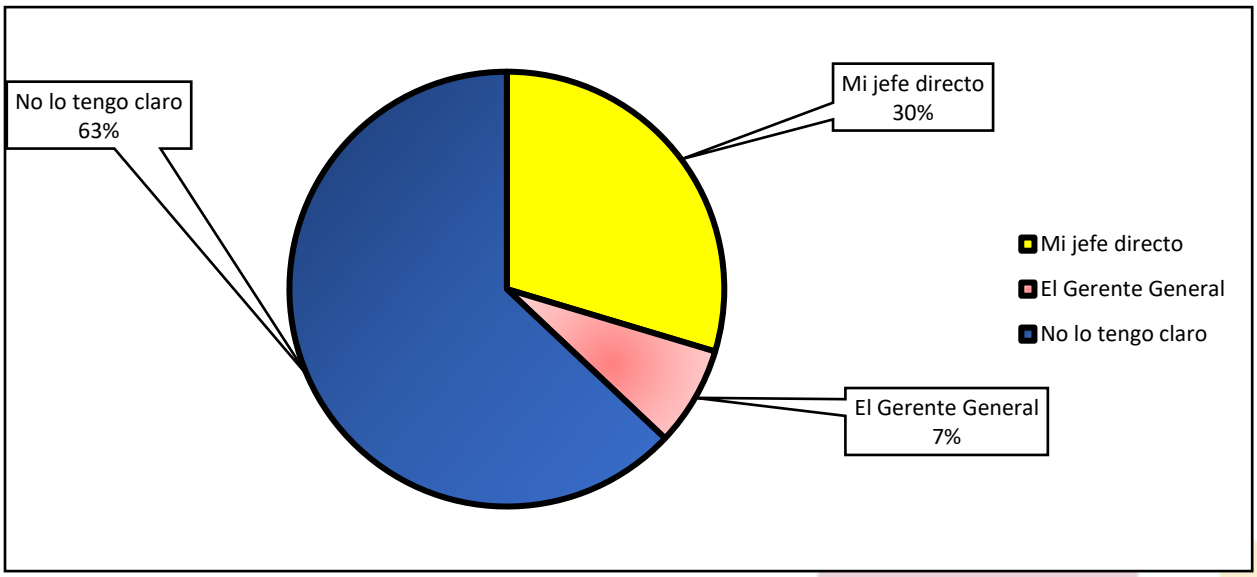
Nota. Percepción sobre la claridad y actualización de los manuales de funciones.

Al valorar quién es el encargado principal de gestionar el Talento Humano, se puede apreciar que 17 participantes respondieron "No lo tengo claro", lo que representa el 62,96% de la población encuestada. Seguido de 8 participantes que señalaron a "Mi jefe directo", con un 29,63%; y 2 participantes que señalaron "El Gerente General", representando el 7,41%. Como se puede ver en la Figura 19.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Figura 19

Encargado de las funciones de Talento Humano



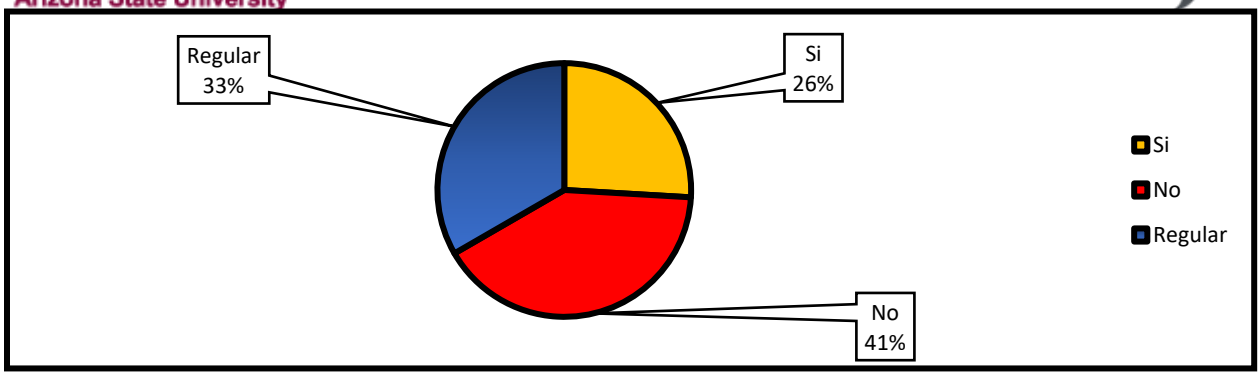
Nota. Percepción sobre quién lidera la gestión de Talento Humano en la empresa.

Al valorar si el proceso de selección que vivió fue estructurado y profesional, se puede apreciar que 11 participantes respondieron "No", lo que representa el 40,74% de la población encuestada. Seguido de 9 participantes que respondieron "Regular", con un 33,33%; y 7 participantes que respondieron "Sí", representando el 25,93%. Como se puede ver en la Figura 20.

Figura 20

Proceso de inducción recibido

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



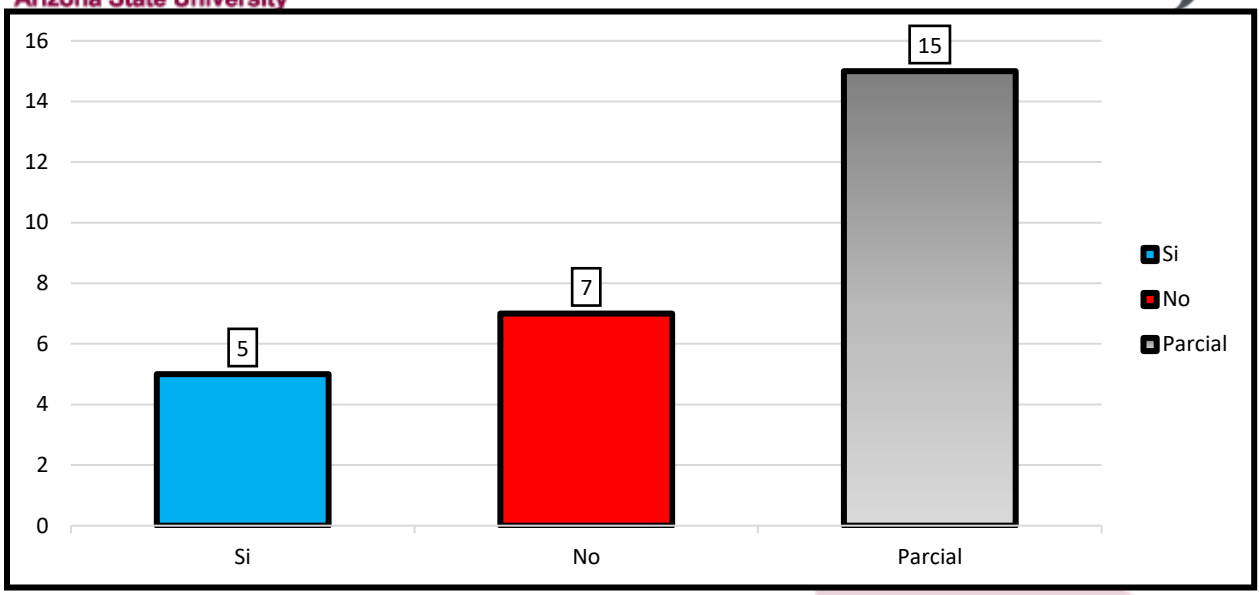
Nota. Percepción sobre la estructuración y profesionalismo del proceso de selección.

Al valorar si recibió una inducción formal al ingresar a la empresa, se puede apreciar que 15 participantes respondieron "Parcial", lo que representa el 55,56% de la población encuestada. Seguido de 7 participantes que respondieron "No", con un 25,93%; y 5 participantes que respondieron "Sí", representando el 18,52%. Como se puede ver en la Figura 10.

Figura 21

Recibió inducción al ingresar a la empresa

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



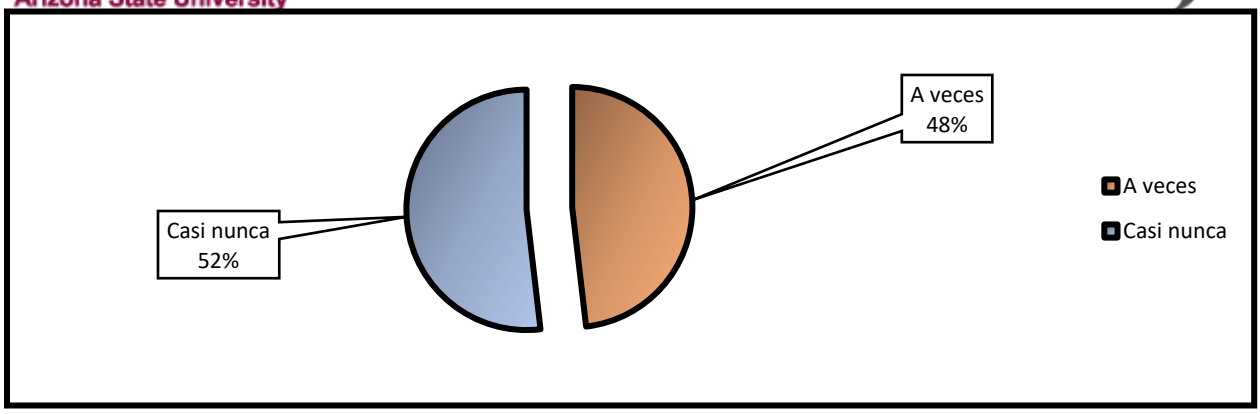
Nota. Percepción sobre la recepción de un proceso de inducción formal.

Al valorar si la empresa ofrece oportunidades de capacitación y desarrollo, se puede apreciar que 14 participantes respondieron "Casi nunca", lo que representa el 51,85% de la población encuestada. Mientras que 13 participantes respondieron "A veces", con un 48,15%. Como se puede ver en la Figura 22.

Figura 22

Oportunidades de desarrollo

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



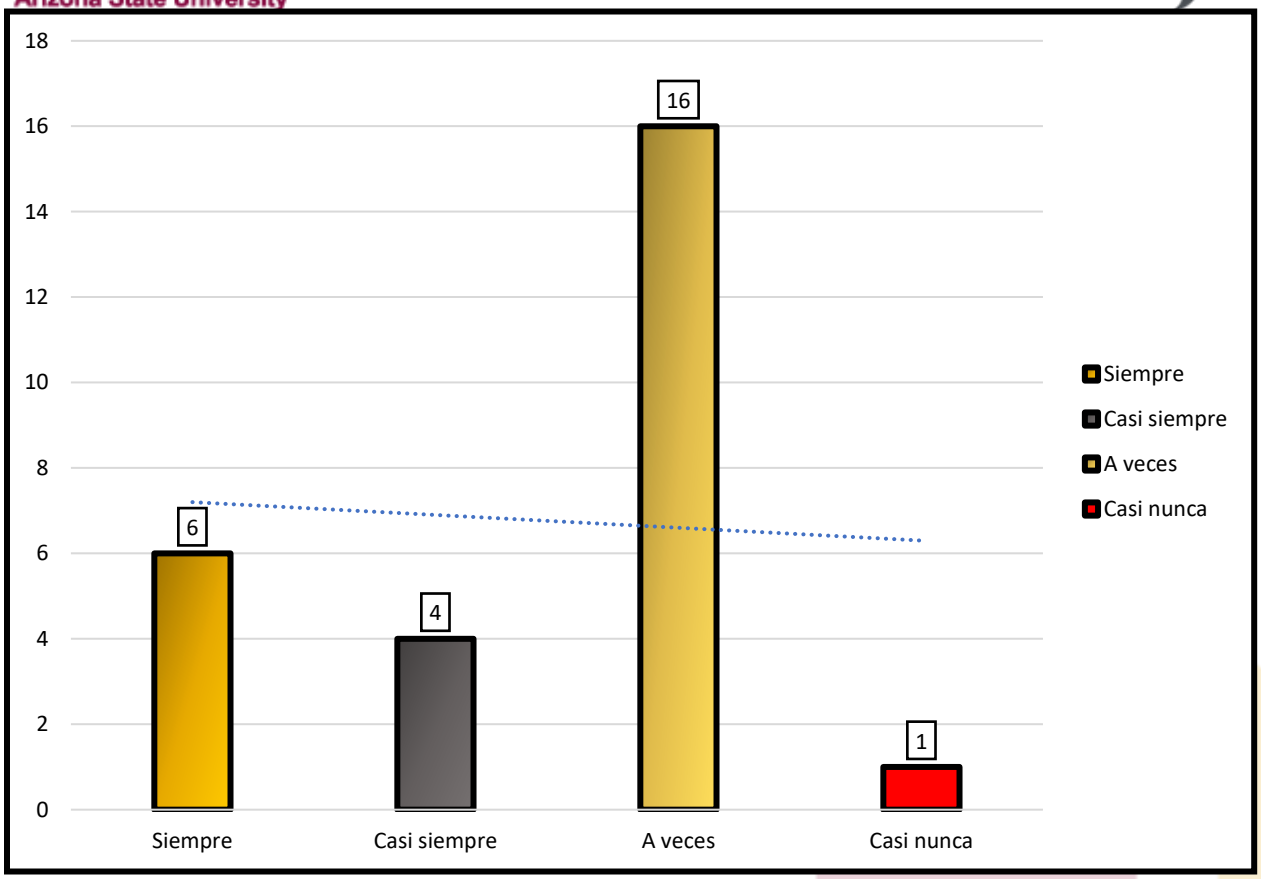
Nota. Percepción de los colaboradores sobre las oportunidades de capacitación y desarrollo.

Al valorar si recibe retroalimentación sobre su desempeño de manera regular, se puede apreciar que 16 participantes respondieron "A veces", lo que representa el 59,26% de la población encuestada. Seguido de 6 participantes que respondieron "Siempre", con un 22,22%; 4 participantes que respondieron "Casi siempre", con un 14,81%; y 1 participante que respondió "Casi nunca", representando el 3,70%. Como se puede ver en la Figura 23.

Figura 23

Retroalimentación

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



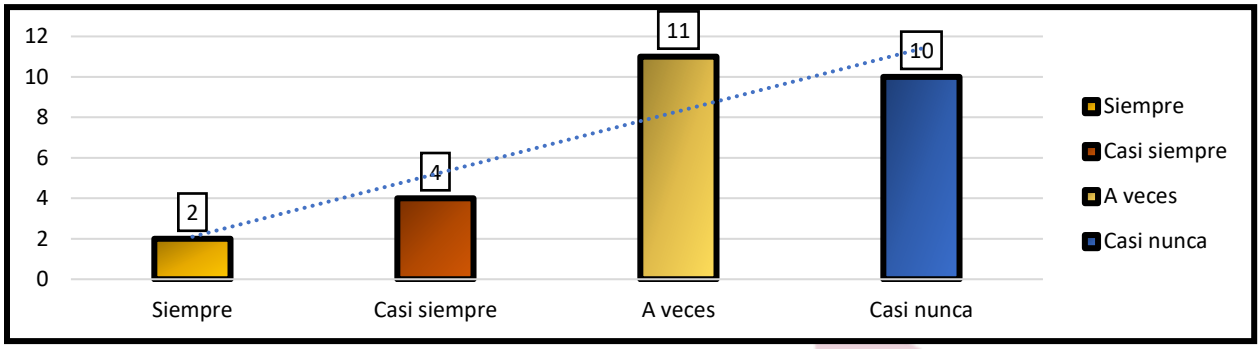
Nota. Frecuencia con la que los colaboradores reciben retroalimentación sobre su desempeño.

Al valorar si los canales de comunicación interna son claros y efectivos, se puede apreciar que 11 participantes respondieron "A veces", lo que representa el 40,74% de la población encuestada. Seguido de 10 participantes que respondieron "Casi nunca", con un 37,04%; 4 participantes que respondieron "Casi siempre", con un 14,81%; y 2 participantes que respondieron "Siempre", representando el 7,41%. Como se puede ver en la Figura 24.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Figura 24

Efectividad de los canales de comunicación

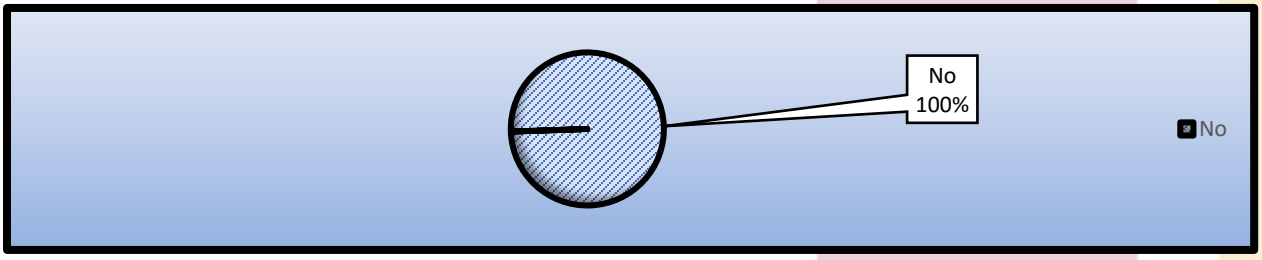


Nota. Percepción sobre la claridad y efectividad de la comunicación interna.

Al valorar si existen políticas o procedimientos escritos para resolver conflictos laborales, se puede apreciar que la totalidad de los 27 participantes respondieron "No", lo que representa el 100,00% de la población encuestada. Como se puede ver en la Figura 25.

Figura 25

Políticas para resolver los conflictos laborales



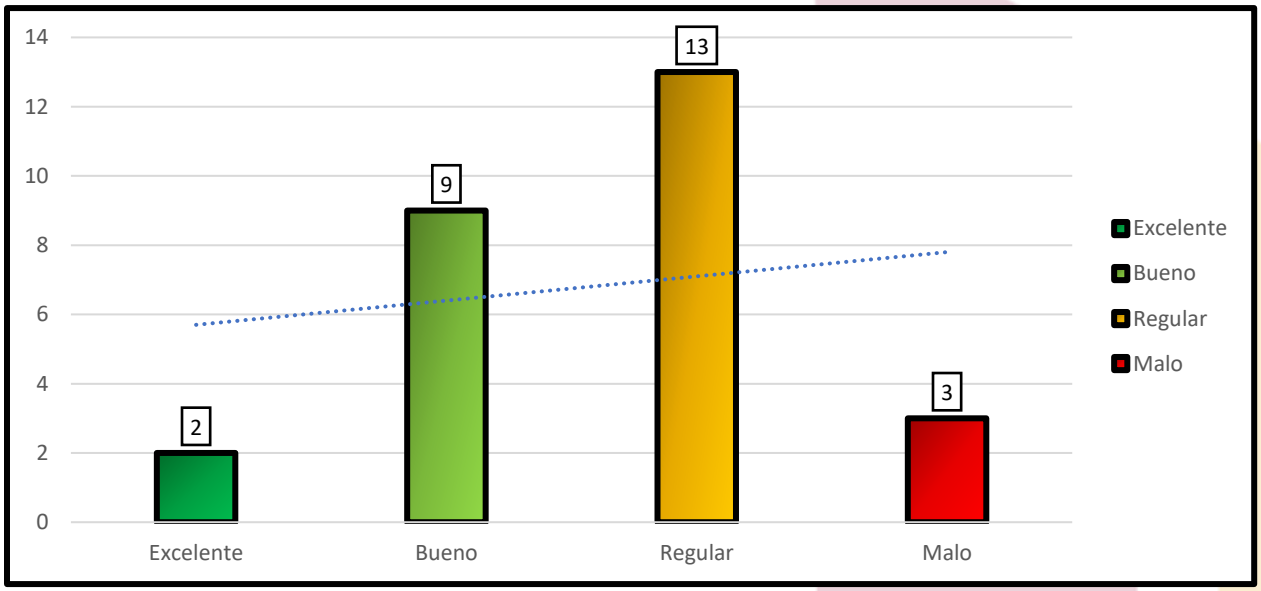
Nota. Existencia de procedimientos formales para la gestión de conflictos.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Al valorar cómo calificaría el clima laboral general, se puede apreciar que 13 participantes lo calificaron como "Regular", lo que representa el 48,15% de la población encuestada. Seguido de 9 participantes que respondieron "Bueno", con un 33,33%; 3 participantes que respondieron "Malo", con un 11,11%; y 2 participantes que respondieron "Excelente", representando el 7,41%. Como se puede ver en la Figura 26.

Figura 26

Percepción de clima laboral



Nota. Calificación general del ambiente de trabajo por parte de los colaboradores.

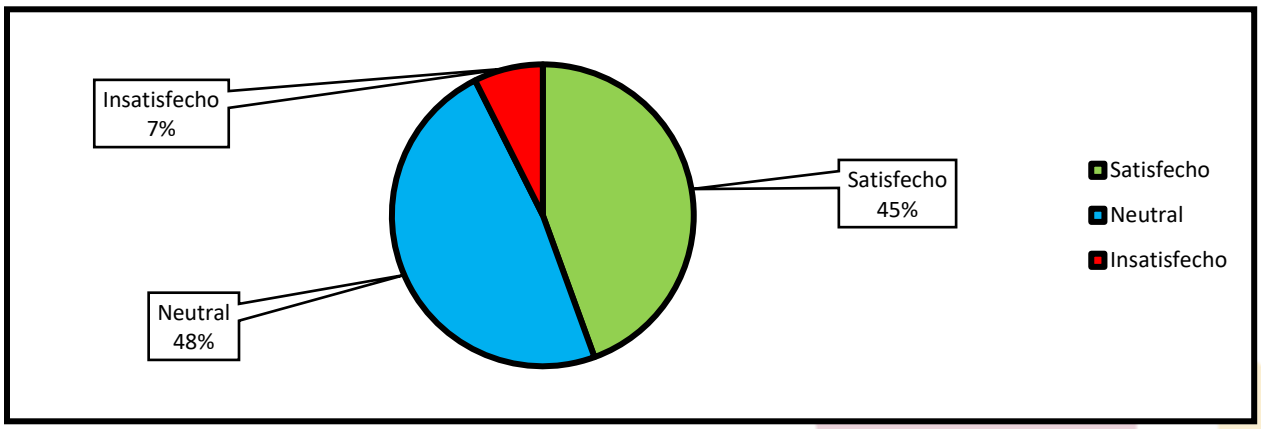
Al valorar si está satisfecho con su trabajo en INFINIA IA, se puede apreciar que 13 participantes se mostraron "Neutral", lo que representa el 48,15% de la población encuestada.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Seguido de 12 participantes que respondieron "Satisfecho", con un 44,44%; y 2 participantes que respondieron "Insatisfecho", representando el 7,41%. Como se puede ver en la Figura 27.

Figura 27

Satisfacción al trabajo



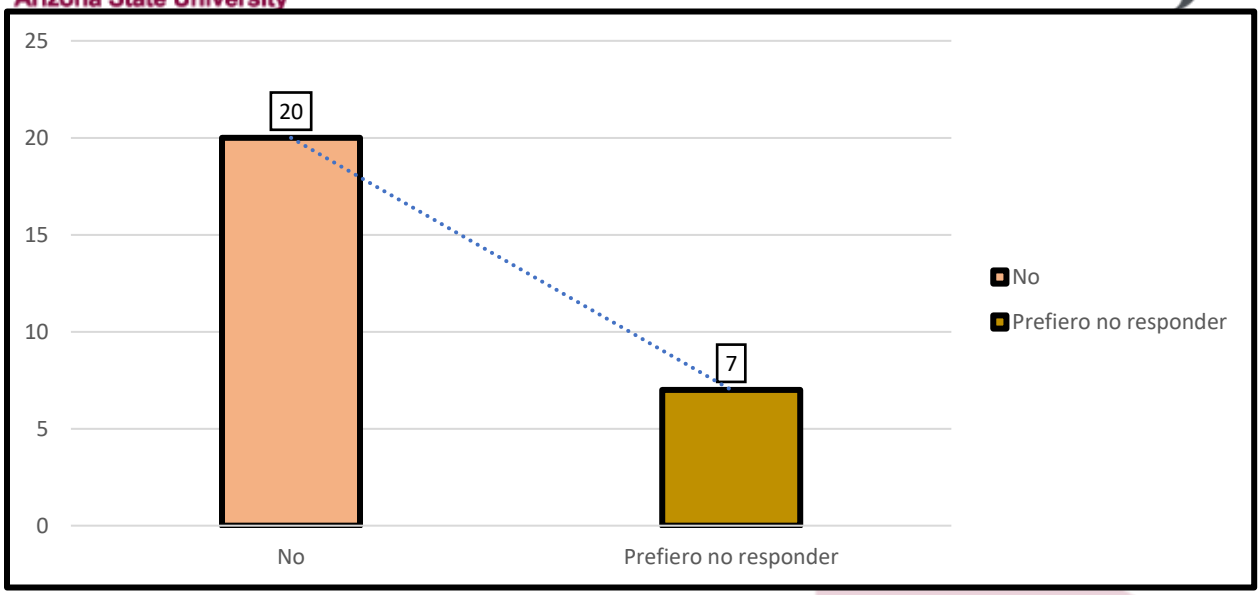
Nota. Nivel de satisfacción general de los colaboradores con su trabajo.

Al valorar si ha considerado renunciar en los últimos 6 meses, se puede apreciar que 20 participantes respondieron "No", lo que representa el 74,07% de la población encuestada. Mientras que 7 participantes prefirieron "No responder", con un 25,93%. Como se puede ver en la Figura 28.

Figura 28

Consideración sobre la renuncia

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



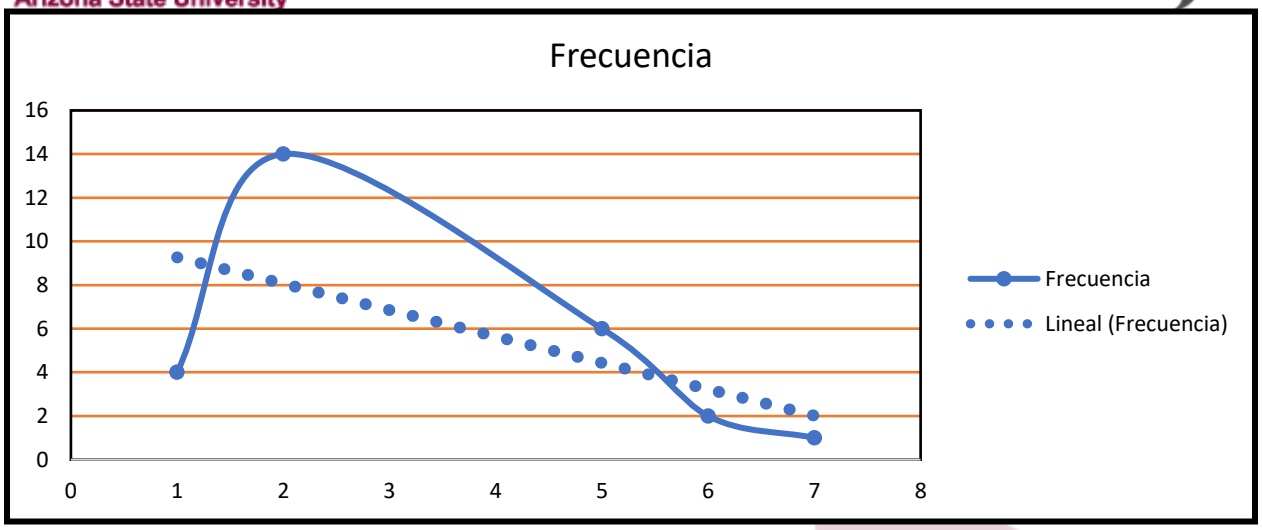
Nota. Intención de rotación voluntaria en los últimos seis meses.

Al valorar qué tan probable es que recomiende INFINIA IA como un buen lugar para trabajar a un amigo (NPS), se puede apreciar que 14 participantes otorgaron una puntuación de 2, lo que representa el 51,85% de la población encuestada. Seguido de 6 participantes que otorgaron un 5, con un 22,22%; 4 participantes que otorgaron un 1, con un 14,81%; 2 participantes que otorgaron un 6, con un 7,41%; y 1 participante que otorgó un 7, representando el 3,70%. Como se puede ver en la Figura 29.

Figura 29

Recomendar a un amigo para trabajar

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



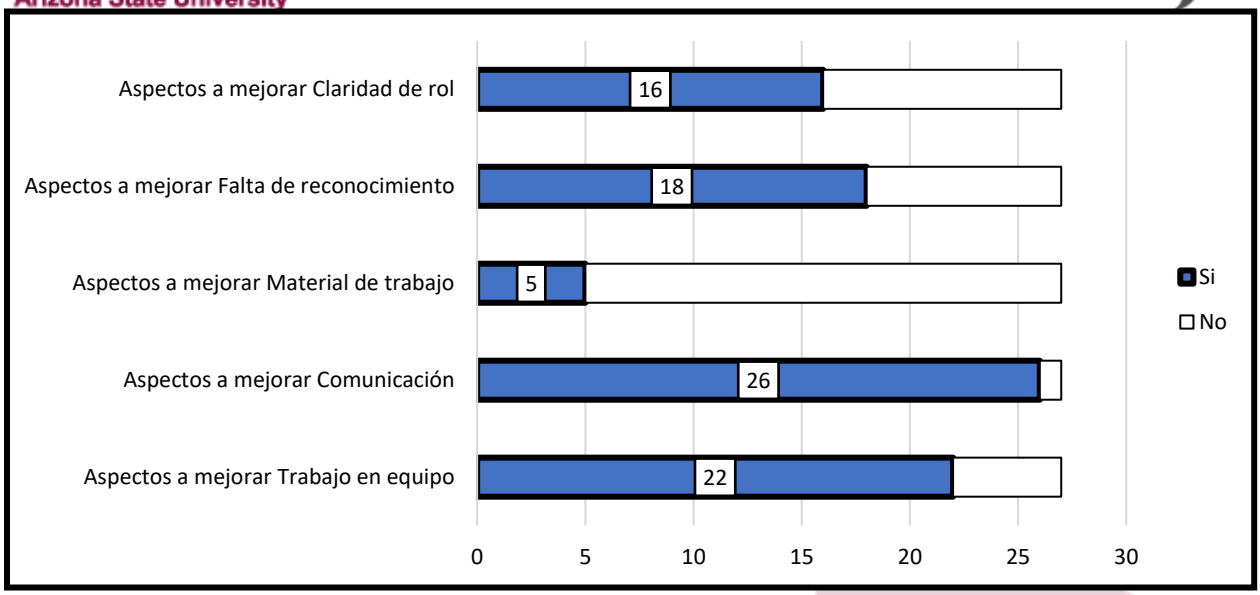
Nota. Net Promoter Score (NPS) de los colaboradores."

Al valorar los aspectos que la empresa debería mejorar, se puede apreciar que 26 participantes señalaron la "Comunicación", lo que representa el 96,30% de la población encuestada. Seguido de 22 participantes que señalaron "Trabajo en equipo", con un 81,48%; 19 participantes que señalaron "Organización", con un 70,37%; 18 participantes que señalaron "Falta de reconocimiento", con un 66,67%; 16 participantes que señalaron "Claridad de rol", con un 59,26%; y 5 participantes que señalaron "Material de trabajo", representando el 18,52%. Como se puede ver en la Figura 30.

Figura 30

Aspectos de mejora

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



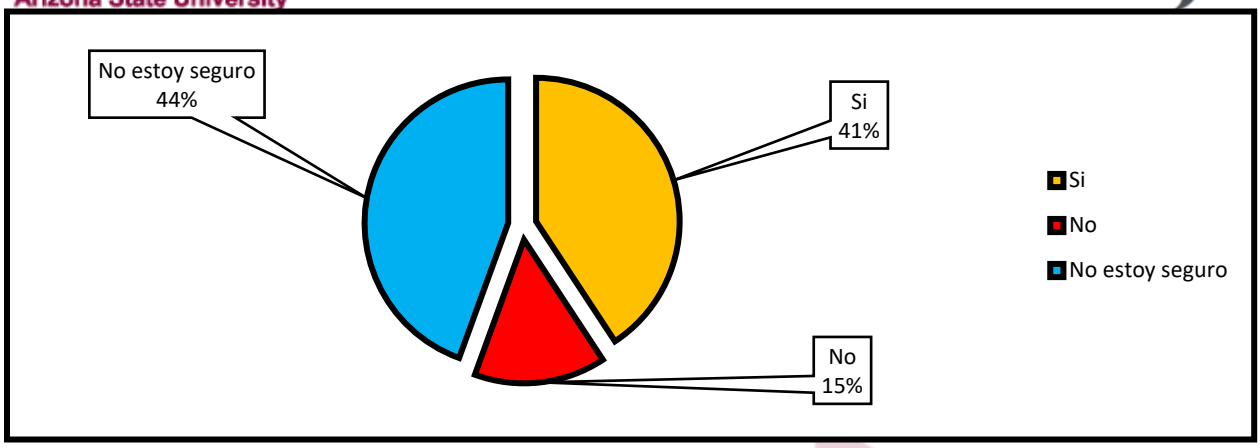
Nota. Principales áreas de mejora identificadas por los colaboradores.

Al valorar si considera que la empresa necesita un área especializada en Talento Humano, se puede apreciar que 12 participantes respondieron "No estoy seguro", lo que representa el 44,44% de la población encuestada. Seguido de 11 participantes que respondieron "Sí", con un 40,74%; y 4 participantes que respondieron "No", representando el 14,81%. Como se puede ver en la Figura 31.

Figura 31

Necesidad del área de talento humano

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



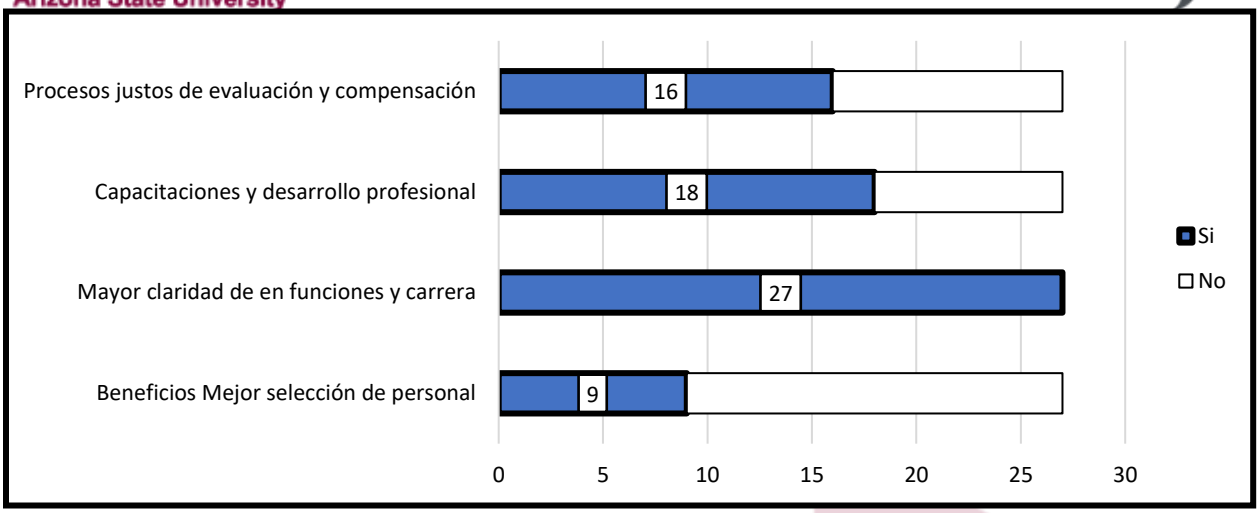
Nota. Percepción sobre la necesidad de un área especializada en Talento Humano.

Al valorar los beneficios que considera traería la implementación del área de Talento Humano, se puede apreciar que la totalidad de los 27 participantes señalaron "Mayor claridad en funciones y carrera" y "Mejor clima laboral", lo que representa el 100,00% de la población encuestada en cada caso. Seguido de 18 participantes que señalaron "Capacitaciones y desarrollo profesional", con un 66,67%; 16 participantes que señalaron "Procesos justos de evaluación y compensación", con un 59,26%; y 9 participantes que señalaron "Mejor selección de personal", representando el 33,33%. Como se puede ver en la Figura 32.

Figura 32

Beneficios con la implementación del área de talento humano

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



Nota. Beneficios esperados por los colaboradores tras la implementación del área de Talento Humano.

5.3 Análisis de los resultados

El punto 5.3 del capítulo de resultados consolida los hallazgos más relevantes derivados de la integración de la entrevista al Gerente General y la encuesta aplicada a los 27 colaboradores de INFINIA IA, permitiendo identificar convergencias, divergencias y patrones críticos que configuran el diagnóstico organizacional. En el ámbito estructural, tanto la alta dirección como los colaboradores coinciden en la ausencia de un organigrama formal y de líneas de autoridad documentadas.

El gerente reconoce que la estructura actual es funcional básica y genera ambigüedad y duplicidad de responsabilidades, mientras que el 44% de los encuestados no está seguro de que

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

exista un organigrama y el 70% solo tiene claridad parcial sobre sus funciones diarias. Esta coincidencia revela una debilidad estructural profunda que afecta la coordinación y la eficiencia operativa.

La gestión del talento humano emerge como el territorio más desatendido, con una convergencia absoluta entre ambas fuentes. El gerente admite que los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación están descentralizados y son reactivos, sin un responsable único ni guías comunes. Los colaboradores confirman esta percepción al señalar que el 63% desconoce quién gestiona el talento humano en la organización, y el 74% califica el proceso de selección como no estructurado o regular.

La inducción formal solo alcanza al 18% de los nuevos ingresos, y la totalidad de los encuestados percibe que las oportunidades de capacitación son escasas o nulas, lo que evidencia una brecha crítica entre el crecimiento acelerado de la empresa y la ausencia de procesos sistemáticos de desarrollo. En materia de comunicación y clima organizacional, los hallazgos son igualmente alarmantes.

El gerente identifica la alta rotación en backend, cuantificada en 35% anual, como el problema crítico, con un pasivo oculto de 42.000 dólares anuales. Los colaboradores, por su parte,

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

señalan la comunicación como el principal aspecto a mejorar, con un 96% de menciones, y el 78% califica los canales de comunicación como insuficientes.

La ausencia de políticas escritas para resolver conflictos laborales es unánimemente reconocida por el 100% de los encuestados, lo que convierte cualquier desacuerdo en un problema personal no gestionado. El clima laboral es calificado como regular o malo por el 59% de los colaboradores, y aunque el 44% se declara satisfecho, el 48% se mantiene neutral, indicando un compromiso frágil que podría derivar en rotación

. El indicador más contundente es el Net Promoter Score, con un valor de -96.3, resultado de que ningún colaborador se posiciona como promotor y el 96% se ubica como detractor, reflejando que los empleados no recomendarían la empresa como lugar para trabajar. Esta cifra se complementa con el 26% que prefirió no responder sobre su intención de renuncia, lo que sugiere una insatisfacción latente que podría materializarse en deserciones en el corto plazo. Una divergencia interesante se observa en la percepción sobre la necesidad de un área especializada en talento humano: mientras el gerente la considera una urgencia estratégica para blindar la propiedad intelectual y reducir la rotación, solo el 41% de los colaboradores respalda directamente su creación, y el 44% se muestra indeciso. Este escepticismo puede atribuirse al desconocimiento del rol estratégico del talento humano, lo que subraya la necesidad de una campaña de sensibilización que acompañe la implementación. Sin embargo, existe una convergencia esperanzadora en las

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

expectativas: el 100% de los colaboradores espera que la implementación del área de talento humano traiga mayor claridad en funciones y un mejor clima laboral, demandas que coinciden plenamente con las debilidades diagnosticadas y que reflejan un anhelo compartido de orden, reconocimiento y desarrollo profesional.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Capítulo 6

6 Diseño organizacional

6.1 Introducción

El presente capítulo desarrolla el diseño organizacional del área de Talento Humano para INFINIA IA SOFTWARE Y SOLUCIONES CON IA S.A.S., a partir de los hallazgos identificados en el diagnóstico organizacional. Como se evidenció en los capítulos anteriores, la empresa carece de una estructura formal de gestión de personas, lo que ha generado ambigüedad en funciones, procesos descentralizados, alta rotación de personal (especialmente en el área de desarrollo backend con un 35% anual) y un clima laboral que requiere intervención estratégica.

El diseño organizacional propuesto se fundamenta en los siguientes pilares:

- Alineación estratégica: La estructura de Talento Humano debe responder a los objetivos de negocio de INFINIA IA, contribuyendo a la sostenibilidad, innovación y crecimiento empresarial.
- Enfoque sistémico: Se adopta el Modelo Sistémico Valderrama, que concibe la gestión del talento humano como un conjunto de subsistemas interrelacionados que operan de manera integrada.
- Transformación digital: La propuesta incorpora herramientas tecnológicas como

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

People Analytics y automatización de procesos, coherentes con la naturaleza tecnológica de la organización.

- Cultura organizacional: El diseño busca fortalecer la cultura empresarial, promoviendo valores como la innovación disruptiva, el rigor técnico, la transparencia algorítmica y la colaboración ágil.
- Sostenibilidad financiera: La estructura propuesta debe demostrar su viabilidad económica, con un ROICH (Retorno de la Inversión en Capital Humano) proyectado de 1.46.

6.2 Estructura Organizacional Propuesta del Área de Talento Humano

6.2.1 Justificación de la Estructura

La estructura organizacional propuesta para el área de Talento Humano responde a las necesidades específicas de INFINIA IA, considerando su tamaño (28 colaboradores), su naturaleza tecnológica y su fase de crecimiento. Se opta por una estructura funcional especializada, que permite:

- Especialización técnica: Cada subsistema es gestionado por personal con competencias específicas, garantizando calidad en la ejecución de procesos.
- Claridad en líneas de reporte: Se establecen relaciones jerárquicas definidas que eliminan la ambigüedad actual.
- Eficiencia operativa: La estructura permite estandarizar procesos y reducir la

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

sobrecarga administrativa actual.

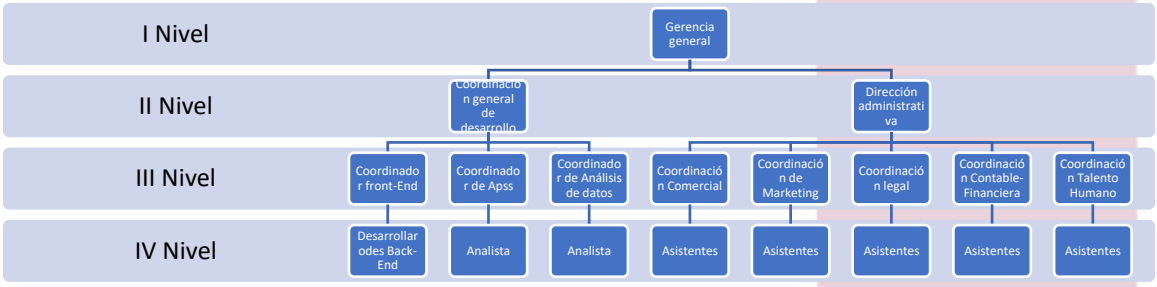
- Escalabilidad: El diseño contempla el crecimiento futuro de la organización, permitiendo la incorporación de nuevos roles conforme la empresa se expanda.

6.2.2 Ubicación Jerárquica del Área de Talento Humano

El área de Talento Humano se ubica en el nivel táctico-estratégico, reportando directamente a la Gerencia General. Esta ubicación responde a la necesidad de que la gestión, participando en la toma de decisiones organizacionales y asegurando que los procesos de gestión humana estén alineados con los objetivos corporativos. En este sentido, la estructura jerárquica de INFINIA IA quedaría configurada de la siguiente manera:

Figura 33

Organigrama



Nota. Propuesta de estructura jerárquica para la nueva área de Talento Humano.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

6.2.3 Perfiles de Cargo del Área de Talento Humano

A continuación, se presentan los perfiles de cargo para los roles clave del área de Talento Humano, elaborados con base en la metodología de gestión por competencias y validados mediante la técnica STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado).

Tabla 7

Perfil Coordinador de Talento Humano

DENOMINACION DEL CARGO:
Coordinador/a de Talento Humano
REQUISITOS DEL CARGO:
Titulación en Psicología Organizacional, Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o afines. Preferiblemente con especialización en Gestión del Talento Humano o Maestría en Gestión de Personas
CONOCIMIENTOS GENERALES:
Legislación laboral ecuatoriana, gestión por competencias, sistemas de evaluación del desempeño, People Analytics, herramientas digitales de gestión humana (HRIS), diseño organizacional, administración de compensaciones
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS DEL CARGO:
• Diseñar e implementar políticas, procedimientos y programas de gestión de Talento Humano alineados con la estrategia organizacional. • Gestionar los procesos de reclutamiento, selección, onboarding y desvinculación del personal. • Diseñar e implementar el sistema de evaluación del desempeño, asegurando ciclos regulares de retroalimentación y planes de mejora.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

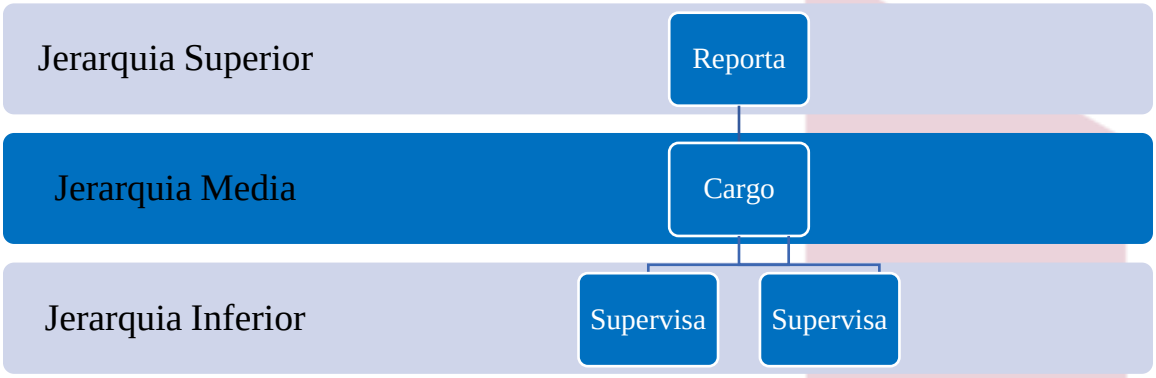
- Coordinar los programas de capacitación y desarrollo profesional, identificando necesidades formativas y evaluando su impacto.
- Implementar el modelo de gestión por competencias, asegurando su integración con los procesos de selección, evaluación y desarrollo.
- Gestionar el clima laboral y la cultura organizacional, implementando planes de acción para mejorar el ambiente de trabajo.
- Diseñar políticas de compensación y beneficios, asegurando equidad interna y competitividad externa.
- Implementar People Analytics para la toma de decisiones basada en datos.
- Gestionar el sistema de administración de personal (nómina, expedientes, contratos) en coordinación con el área administrativa.
- Garantizar el cumplimiento de la normativa laboral ecuatoriana y la correcta gestión de las relaciones laborales.
- Elaborar y presentar informes de gestión e indicadores del área a la Gerencia General.
- Gestionar el presupuesto del área de Talento Humano.

MISIÓN:
Diseñar, implementar y gestionar los subsistemas de Talento Humano, asegurando su alineación con la estrategia organizacional y contribuyendo a la atracción, desarrollo, retención y bienestar del talento humano en INFINIA IA.

COMPETENCIAS DEL CARGO				
COMPETENCIA	NIVEL DE APLICACION			
	A	B	C	D
	Visión estratégica Liderazgo Comunicación Gestión del cambio	Análisis de datos Negociación		

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

	Inteligencia Emocional Orientación a resultados			
RELACIÓN JERÁRQUICA				
DEPARTAMENTO:	Talento Humano			
A QUIEN REPORTA:	Gerente General			
A QUIEN SUPERVISA:	Analista de Talento humano			



Nota. Modelo de perfil de Coordinador de Talento Humano

Tabla 8

Asistente de Talento Humano

DENOMINACION DEL CARGO:
Asistente de Talento Humano
REQUISITOS DEL CARGO:
Tecnólogo o título en Administración de Empresas, Gestión de Recursos Humanos, Psicología Organizacional o afine

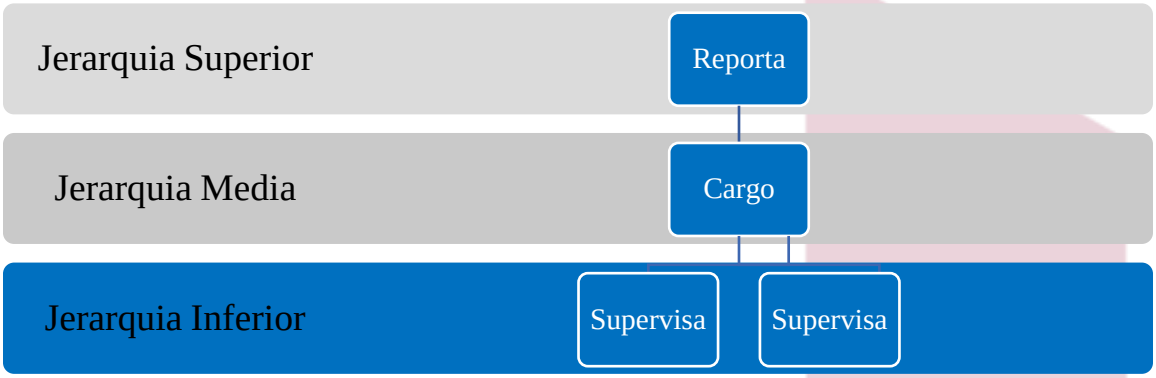
Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

CONOCIMIENTOS GENERALES:
Legislación laboral básica, manejo de sistemas de gestión de personal, herramientas ofimáticas (Excel, Word, PowerPoint).
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS DEL CARGO:
• Mantener actualizados los expedientes de los colaboradores y la base de datos de personal. • Apoyar en los procesos de reclutamiento y selección (publicación de vacantes, preselección de CV, coordinación de entrevistas). • Gestionar el proceso de onboarding de nuevos colaboradores (documentación, inducción, acceso a herramientas). • Administrar el sistema de control de asistencia y registro de novedades del personal. • Apoyar en la gestión de nómina, recopilando y verificando la información necesaria. • Coordinar las actividades de capacitación y eventos relacionados con el bienestar laboral. • Gestionar los trámites administrativos ante el IESS, SRI y demás entidades de control. • Apoyar en la administración de beneficios y compensaciones. • Elaborar reportes básicos y mantener indicadores actualizados. • Atender consultas de los colaboradores relacionadas con políticas y procedimientos de Talento Humano.
MISIÓN:
Apoyar la ejecución de los procesos operativos de Talento Humano, garantizando el registro, seguimiento y control de la información de los colaboradores, así como la correcta aplicación de políticas y procedimientos.
COMPETENCIAS DEL CARGO

COMPETENCIA	NIVEL DE APLICACION			
	A	B	C	D
	Organización	Comunicación		

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

	Atención al detalle Confidencialidad	Orientación al servicio Trabajo en equipo		
RELACIÓN JERÁRQUICA				
DEPARTAMENTO:	Talento Humano			
A QUIEN REPORTA:	Gerente General			
A QUIEN SUPERVISA:	Analista de Talento humano			



Modelo de perfil de Asistente de Talento Humano

6.3 Subsistemas de Talento Humano

El modelo de gestión de Talento Humano para INFINIA IA se estructura en seis subsistemas interrelacionados, basados en el Modelo Sistémico Valderrama, que abordan de manera integral el ciclo de vida del colaborador dentro de la organización.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

6.3.1 Subsistema de Análisis y Descripción de Puestos

Objetivo: Establecer las bases técnicas para la gestión de personas mediante la definición clara de perfiles, funciones, competencias y requisitos de cada cargo en la organización.

Diagnóstico de partida: La empresa cuenta con un manual de funciones básico que no responde al crecimiento actual. El 70% de los colaboradores solo tiene claridad parcial sobre sus funciones, y el 63% considera que los manuales no están actualizados.

Componentes del Subsistema:

1. Descripción de puestos: Documento formal que detalla para cada cargo:

- Denominación del cargo
- Misión del cargo
- Funciones principales y específicas
- Relaciones jerárquicas (reporta a, supervisa a)
- Competencias requeridas
- Formación y experiencia necesaria
- Condiciones de trabajo

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

2. Perfil de competencias: Definición de las competencias técnicas y conductuales requeridas para cada cargo, con sus niveles de dominio esperados y definiciones conductuales.

3. Estructura de bandas salariales: Clasificación de los cargos por niveles jerárquicos y rangos salariales, garantizando equidad interna y competitividad externa.

4. Mapa de cargos: Representación gráfica de la estructura organizacional completa, con líneas de autoridad y canales de comunicación claramente definidos.

Proceso de implementación:

- Actualización de perfiles: Elaborar los perfiles de cargo para todos los puestos de la organización, utilizando metodología STAR para la validación de competencias.
- Validación con líderes: Socializar y validar cada perfil con los líderes de área y los titulares de los cargos.
- Aprobación formal: Presentar la documentación completa a la Gerencia General para su aprobación.
- Comunicación: Difundir los perfiles de cargo a toda la organización, asegurando que cada colaborador conozca su descripción de puesto.
- Revisión periódica: Establecer un ciclo de revisión y actualización anual de los perfiles.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

6.3.2 Subsistema de Provisión (Reclutamiento y Selección)

Objetivo: Atraer y seleccionar el talento humano que la organización necesita, garantizando que los procesos sean ágiles, estructurados y alineados con las necesidades del negocio.

Diagnóstico de partida: Los procesos de reclutamiento y selección están descentralizados y son reactivos. El 40,74% de los colaboradores calificó el proceso de selección como "no estructurado", el 33,33% como "regular", y solo el 25,93% como "profesional". El tiempo de cobertura de vacantes es de 45 días en promedio, afectando la productividad.

Componentes del Subsistema:

1. Planificación de la provisión: Identificación de necesidades de personal basada en el plan estratégico y las solicitudes de las áreas.

2. Reclutamiento: Estrategias para la atracción de candidatos, incluyendo:

- Canales externos (portales de empleo, redes sociales, ferias de empleo)
- Reclutamiento interno (promociones y movimientos horizontales)
- Programa de referidos

3. Selección: Proceso estructurado que incluye:

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Preselección de hojas de vida
- Pruebas técnicas específicas (según el perfil, especialmente para roles de desarrollo)
- Entrevistas por competencias (conductuales y técnicas)
- Evaluación psicométrica (según el nivel del cargo)
- Verificación de referencias
- Evaluación final y presentación de candidato

4. Onboarding: Proceso formal de incorporación que incluye:

- Plan de inducción (primera semana)
- Programa de acompañamiento (primeros 90 días)
- Asignación de mentor o buddy
- Evaluación de adaptación a los 90 días

5. Base de datos de talento: Mantenimiento de un repositorio de candidatos para futuras necesidades.

Tabla 9

Indicadores de gestión

Indicador	**Fórmula**	**Meta**
Tiempo de cobertura de vacantes (SLA)	Días desde la solicitud hasta la incorporación	≤ 21 días

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Indicador	Fórmula	Meta
Tasa de permanencia a 90 días	(Contratados que cumplen 90 días / Total contratados) x 100	≥ 90%
Calidad de la contratación	Evaluación de desempeño a 6 meses de los nuevos contratados	≥ 80% cumplimiento
Tasa de aceptación de ofertas	(Ofertas aceptadas / Ofertas realizadas) x 100	≥ 80%
Efectividad del reclutamiento interno	(Promociones internas / Total vacantes cubiertas) x 100	≥ 30%

Nota. La tabla establece las métricas específicas para el subsistema de provisión

6.3.3 Subsistema de Aplicación y Desarrollo

Objetivo: Garantizar que los colaboradores cuenten con las competencias necesarias para desempeñar su rol actual y desarrollen habilidades para su crecimiento profesional futuro, mediante procesos de inducción, capacitación, evaluación del desempeño y gestión de carrera.

Diagnóstico de partida: Solo el 18,52% de los colaboradores recibió una inducción formal. El 51,85% reporta que "casi nunca" existen oportunidades de capacitación. No existe un sistema formal de evaluación de desempeño ni planes de carrera estructurados.

Componentes del Subsistema:

1. Inducción (Onboarding):

- Inducción general: Información sobre la empresa, misión, visión, valores, estructura organizacional, políticas y reglamentos.
- Inducción específica: Capacitación en herramientas, procesos y metodologías de

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

trabajo (especialmente importantes para los equipos de desarrollo).

- Programa de acompañamiento: Asignación de un mentor o buddy para los primeros 90 días.

2. Capacitación y Desarrollo:

- Detección de necesidades de capacitación (DNC): Identificación de brechas de competencias técnicas y conductuales.
- Plan anual de capacitación: Programación de actividades formativas alineadas con las necesidades identificadas y los objetivos organizacionales.

3. Evaluación del Desempeño:

- Diseño del sistema: Evaluación por competencias con ciclos trimestrales y anuales.

4. Planes de Carrera y Desarrollo:

- Identificación de talentos: Detección de colaboradores con alto potencial.
- Rutas de crecimiento: Definición de trayectorias profesionales (técnica y gerencial).
- Planes de desarrollo individual (PDI): Documento que establece las acciones de desarrollo para cada colaborador, basado en los resultados de la evaluación de desempeño y las necesidades de la organización.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 10

Indicadores clave

Indicador	Fórmula	Meta
Cobertura de inducción	(Nuevos colaboradores con inducción formal / Total nuevos colaboradores) x 100	100%
Horas de capacitación por colaborador	Total horas de capacitación / Total colaboradores	≥ 40 horas/año
Porcentaje de colaboradores con PDI activo	(Colaboradores con PDI / Total colaboradores) x 100	≥ 80%
Índice de efectividad de la capacitación	(Colaboradores que aplican aprendizaje / Total capacitados) x 100	≥ 70%
Cumplimiento de evaluaciones de desempeño	(Evaluaciones realizadas / Evaluaciones planificadas) x 100	≥ 95%

Nota. Se presentan los indicadores críticos para el subsistema de aplicación y desarrollo

6.3.4 Subsistema de Mantenimiento

Objetivo: Establecer políticas y programas que aseguren la retención del talento, manteniendo altos niveles de motivación, satisfacción y compromiso organizacional.

Diagnóstico de partida: El clima laboral es percibido como "regular" por el 48,15% de los colaboradores. El 96,30% señala la comunicación como el principal aspecto a mejorar. El Net Promoter Score (NPS) es de -96,3, indicando que los colaboradores no recomendarían la empresa como lugar para trabajar. La rotación en backend alcanza el 35% anual.

Componentes del Subsistema:

1. Compensación y Beneficios:

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Estructura salarial: Bandas salariales definidas por nivel jerárquico y puesto, con revisión anual para asegurar competitividad externa.
- Beneficios:
- Beneficios de ley (décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva)
- Beneficios extralegales (seguro médico, bonos por desempeño, días adicionales de vacaciones)
- Beneficios flexibles (home office, horarios flexibles, días de cumpleaños)
- Política de reconocimiento: Programa de incentivos y reconocimientos al desempeño sobresaliente.
- Ajuste salarial: Revisión anual de los salarios basada en:
- Evaluación del desempeño
- Estudio de mercado salarial
- Inflación
- Situación financiera de la empresa

2. Clima y Cultura Organizacional:

- Medición del clima laboral: Encuesta semestral de clima (anónima, confidencial), complementada con focus groups y entrevistas de salida.
- Plan de acción para mejora del clima: Identificación de áreas de mejora y diseño de acciones concretas (por ejemplo, mejorar la comunicación interna, fomentar el

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

trabajo en equipo, fortalecer el reconocimiento).

- Fortalecimiento cultural: Comunicación y promoción de los valores corporativos, actividades de integración, programas de bienestar.

3. Relaciones Laborales y Comunicación:

- Políticas de relaciones laborales: Procedimientos escritos para la gestión de conflictos, quejas y reclamos (actualmente inexistentes).
- Canales de comunicación: Establecimiento de canales formales de comunicación (reuniones de área, newsletter, intranet, canales de comunicación en plataformas digitales).
- Programa de feedback: Establecimiento de espacios regulares para la retroalimentación bidireccional.

4. Bienestar Laboral:

- Programa de salud ocupacional: Promoción de hábitos saludables, pausas activas, chequeos médicos.
- Equilibrio vida-trabajo: Políticas de flexibilidad horaria y teletrabajo, días libres por motivos personales.
- Apoyo psicológico: Acceso a servicios de apoyo psicológico para los colaboradores y sus familias.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 11

Indicador del subsistema

Indicador	Fórmula	Meta
Índice de rotación	(Colaboradores que se retiraron / Total colaboradores promedio) x 100	≤ 15% anual (≤ 12% para backend)
Índice de clima laboral	Puntuación promedio en encuesta de clima	≥ 75 puntos sobre 100
Net Promoter Score (NPS)	(% Promotores - % Detractores)	≥ 30
Índice de satisfacción laboral	Puntuación promedio en encuesta de satisfacción	≥ 80% colaboradores satisfechos
Ausentismo	(Días de ausencia / Total días programados) x 100	≤ 3%
Cumplimiento de políticas de compensación	(Colaboradores con revisión salarial oportuna / Total colaboradores) x 100	100%

Nota. La tabla compila los indicadores de gestión para el subsistema de mantenimiento,

6.3.5 Subsistema de Control (Nómina, Expedientes, Indicadores)

Objetivo: Garantizar la administración eficiente y transparente de la información de personal, el cumplimiento de las obligaciones legales y la disponibilidad de datos confiables para la toma de decisiones.

Diagnóstico de partida: No existe un sistema integrado de administración de personal. La gestión de nómina y contratos se realiza de manera manual, exponiendo a la empresa a riesgos laborales y legales.

Componentes del Subsistema:

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

1. Administración de Personal:

- Expedientes de colaboradores: Documentación completa y actualizada de cada colaborador (contrato, hojas de vida, evaluaciones, certificados).
- Control de asistencia: Registro digital de la asistencia y horas trabajadas.
- Gestión de novedades: Registro de permisos, licencias, vacaciones y ausencias.

2. Gestión de Nómina:

- Cálculo de nómina: Procesamiento mensual de la nómina, incluyendo:
- Salario base
- Horas extras y recargos
- Beneficios de ley
- Aportes al IESS
- Retenciones del SRI
- Control de pagos: Emisión de roles de pago, comprobantes de pago, certificados de ingresos y retenciones.

3. Cumplimiento Legal:

- Contratos laborales: Gestión de contratos individuales, adendas y anexos, asegurando la correcta formalización bajo la legislación ecuatoriana.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Obligaciones patronales: Cumplimiento de obligaciones ante el IESS, SRI, Ministerio del Trabajo.
- Auditoría laboral: Verificación periódica del cumplimiento legal y contractual.

4. Sistema de Información de RRHH:

- Base de datos de personal: Repositorio digital con información completa y actualizada de todos los colaboradores.
- Automatización de procesos: Digitalización de procesos administrativos (solicitudes de vacaciones, justificativos de ausencia, gestión de permisos).
- Generación de reportes: Capacidad para elaborar reportes personalizados y dashboards de gestión.

5. People Analytics:

- Recolección de datos: Captura sistemática de datos de los procesos de Talento Humano.
- Análisis de datos: Interpretación de la información para identificar tendencias, patrones y oportunidades.
- Toma de decisiones: Uso de evidencia empírica para la toma de decisiones estratégicas en gestión de personas.
- Visualización de datos: Dashboards interactivos que facilitan la comunicación de hallazgos a la dirección.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

6.3.6 Subsistema de Transformación Digital y People Analytics

Objetivo: Integrar herramientas tecnológicas y análisis de datos para optimizar la gestión del talento humano, permitiendo decisiones basadas en evidencia y mejorando la experiencia de los colaboradores.

Diagnóstico de partida: La empresa utiliza herramientas como Notion para gestión de proyectos, pero no cuenta con sistemas especializados en RRHH. El rol de TH debe ser estratégico, integrando People Analytics y digitalización total de procesos administrativos.

Componentes del Subsistema:

1. Digitalización de procesos de TH:

- Selección: Uso de plataformas digitales para la gestión de candidatos (ATS - Applicant Tracking System), pruebas técnicas online y entrevistas virtuales.
- Onboarding: Plataforma digital para la inducción de nuevos colaboradores (documentación, políticas, cursos introductorios).
- Evaluación del desempeño: Herramienta digital para la gestión de evaluaciones, permitiendo la recolección y análisis de datos de manera eficiente.
- Capacitación: Plataforma de aprendizaje (LMS - Learning Management System) para la gestión de cursos, seguimiento de avances y evaluación.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Gestión administrativa: Sistema de gestión de personal (HRIS) que centralice la información de los colaboradores y automatice procesos operativos.

2. People Analytics:

- Modelo de datos: Definición de los indicadores clave (KPI) que serán monitoreados y las fuentes de datos para su obtención.
- Dashboard de gestión: Tablero de control con indicadores en tiempo real (rotación, clima, productividad, tiempo de cobertura de vacantes, etc.).
- Análisis predictivo: Modelos estadísticos para predecir rotación, identificar riesgos de desvinculación y optimizar la atracción de talento.
- Análisis de impacto: Evaluación del impacto de las inversiones en Talento Humano en los resultados de negocio (ROICH).

3. Automatización de procesos de TH:

- Chatbots para consultas frecuentes: Automatización de la atención a consultas de colaboradores sobre políticas, beneficios, trámites.
- Flujos de aprobación digitales: Automatización de solicitudes de vacaciones, permisos, justificativos.
- Notificaciones automáticas: Alertas para la generación de recordatorios (evaluaciones, aniversarios, cumpleaños).

4. Experiencia del colaborador:

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Portal del colaborador: Espacio digital donde los colaboradores pueden acceder a su información personal, solicitar trámites, visualizar beneficios y acceder a contenido de desarrollo.
- Aplicación móvil: Acceso a los servicios de TH desde dispositivos móviles.
- Gamificación: Mecanismos de juego para fomentar la participación en programas de capacitación, bienestar y reconocimiento.

Tabla 12

Indicador de gestión

Indicador	Fórmula	Meta
Tasa de adopción de herramientas digitales	(Colaboradores que utilizan herramientas / Total colaboradores) x 100	≥ 90% en año 1
Precisión de modelos predictivos de rotación	(Predicciones correctas / Total predicciones) x 100	≥ 80%
Tiempo de procesamiento de solicitudes de TH	Promedio de días para resolución de solicitudes	≤ 2 días
Satisfacción con herramientas digitales	Puntuación promedio en encuesta de satisfacción	≥ 80%
ROICH (Retorno de Inversión en Capital Humano)	(Ingresos - Gastos sin costos de TH) / Costos de TH	≥ 1.46

Nota: Se detallan los indicadores para los subsistemas de control y transformación digital

6.4 Tablero de Control e Indicadores de Gestión

El tablero de control del área de Talento Humano integra los indicadores clave de los seis subsistemas, permitiendo monitorear el desempeño de la gestión de personas y su impacto en los objetivos organizacionales.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 13

Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) de TH

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia
Financiera	Optimizar la inversión en capital humano	ROICH	≥ 1.46	Anual
	Reducir costos de rotación	Costo anual de rotación	≤ $20.000	Anual
	Optimizar presupuesto de TH	Variación presupuestaria	≤ ±5%	Trimestral
Clientes Internos	Mejorar la experiencia del colaborador	NPS (Net Promoter Score)	≥ 30	Semestral
	Aumentar la satisfacción laboral	Índice de satisfacción	≥ 80%	Semestral
	Mejorar el clima laboral	Puntuación de clima	≥ 75/100	Semestral
Procesos Internos	Reducir tiempo de cobertura de vacantes	SLA de contratación	≤ 21 días	Mensual
	Asegurar permanencia de nuevos contratados	Permanencia a 90 días	≥ 90%	Mensual
	Cumplir con evaluaciones de desempeño	Cumplimiento de evaluaciones	≥ 95%	Trimestral
	Digitalizar procesos administrativos	Índice de digitalización	≥ 80%	Anual
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar competencias del personal	Horas de capacitación/colaborador	≥ 40 h/año	Anual
	Fortalecer la cultura organizacional	Colaboradores con PDI activo	≥ 80%	Trimestral
	Reducir rotación del personal clave	Rotación anual (backend)	≤ 12%	Anual

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia
	Mejorar la claridad organizacional	Colaboradores con funciones claras	≥ 80%	Semestral

Nota. El Balanced Scorecard adaptado a Talento Humano organiza los indicadores estratégicos

6.5 Tablero de Control Operativo

El siguiente tablero de control operativo permite el seguimiento mensual de los indicadores críticos de gestión de TH:

Tabla 14

KPI Tablero de control

Indicador	Frecuencia	Responsable
Rotación mensual	Mensual	Coordinador TH
Rotación backend (acumulado anual)	Mensual	Coordinador TH
Tiempo de cobertura de vacantes	Por proceso	Coordinador TH
Candidatos preseleccionados por vacante	Por proceso	Asistente TH
Efectividad de canales de reclutamiento	Mensual	Asistente TH
Cumplimiento de evaluaciones de desempeño	Trimestral	Coordinador TH
Horas de capacitación ejecutadas	Mensual	Asistente TH
Número de colaboradores con PDI activo	Trimestral	Coordinador TH
Cumplimiento de obligaciones legales	Mensual	Asistente TH
Ausentismo	Mensual	Asistente TH
Índice de clima laboral	Semestral	Coordinador TH
NPS	Semestral	Coordinador TH
Satisfacción con herramientas digitales	Semestral	Coordinador TH

Nota: Se especifican los indicadores operativos de seguimiento mensual para el área de Talento Humano

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Capítulo 7

7 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Por medio del presente apartado, se pretende reducir las necesidades encontradas a partir del diagnóstico organizacional, el cual evidenció una desalineación crítica entre el crecimiento acelerado de la empresa y la ausencia de una estructura formal de gestión de personas. Frente a este diagnóstico, el presente plan de implementación se presenta como una respuesta operativa que permitirá cerrar las brechas identificadas y profesionalizar la gestión del talento humano en INFINIA IA SOFTWARE Y SOLUCIONES CON IA S.A.S.

7.1 Objetivo

Establecer una hoja de ruta operativa, secuencial y metodológicamente fundamentada que permita materializar el modelo estratégico integral de Talento Humano diseñado para INFINIA IA SOFTWARE Y SOLUCIONES CON IA S.A.S

7.2 Plan de mejora

El plan se estructura en seis fases secuenciales, cada una de las cuales responde a un objetivo específico y se articula con los elementos del modelo propuesto. La Fase 0: Diseño y

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Lanzamiento, que se desarrolla en el presente apartado, establece las bases organizativas para la implementación del plan. La Fase 1: Diagnóstico Inicial profundiza en el conocimiento de la situación actual. La Fase 2: Planificación del Sistema de Gestión de Talento Humano diseña el modelo operativo. La Fase 3: Implantación del Sistema y Sensibilización ejecuta las acciones planificadas. La Fase 4: Auditoría Interna y Verificación del Funcionamiento comprueba la correcta operación del sistema. Finalmente, la Fase 5: Verificación para la Integración con Otros Sistemas y Auditoría Externa prepara al sistema para su sostenibilidad en el largo plazo.

Metodológicamente, el plan integra tres modelos complementarios de gestión del cambio:

- Modelo de Kotter (1996), que orienta la dimensión organizacional y de liderazgo
- Modelo ADKAR de Hiatt (2006), centrado en la dimensión individual del cambio
- El enfoque por fases Analyze-Build-Execute-Embed de SHRM Labs (2024)

7.3 Fases de implementación

7.3.1 Fase 0: Diseño y Lanzamiento

A partir de la Fase 0, se establecen las bases organizativas que permitirán ejecutar de manera coordinada y efectiva todas las acciones posteriores de la ejecución de la propuesta. En este sentido se pretende configurar el equipo de proyecto, desarrollar el componente comunicacional, identificar los recursos humanos, tecnológicos y financieros necesarios, así como

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

los riesgos iniciales con sus correspondientes medidas de mitigación, y obtener la aprobación formal del proyecto por parte de la dirección.

Tabla 15

Fase 0

Actividad	Descripción	Responsables
Configuración del equipo de proyecto	Identificar responsables Establecimiento del Comité de Implementación Identificación del Equipo Operativo Apoyo de líderes de Área como miembros consultivos	Gerente General
Desarrollo del componente comunicacional	Fortalecer la comunicación Realización de reunión de lanzamiento con la Alta Dirección Reuniones informativas con colaboradores Publicación de notas informativas y boletines Ejecución de sesiones de sensibilización sobre gestión del cambio.	Directora Administrativa / Coord. TH
Identificación de recursos	Determinación de recursos Humanos Tecnológicos Financieros	Coord. Financiero / Coord. TH
Identificación de riesgos iniciales	Identificación de riesgos Resistencia al cambio Disponibilidad de recursos Incertidumbre en la caracterización contractual: Se mitiga recomendando e integrando la planificación de una auditoría	Coord. TH / Comité de Implementación

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Actividad	Descripción	Responsables
	laboral externa especializada como insumo técnico indispensable para las fases posteriores. Establecimiento de medidas de mitigación operativas.	
Obtención de la aprobación formal	Elaboración y suscripción del Acta de Compromiso de la Alta Dirección Comunicación de aprobación a toda la organización.	Gerente General

Nota: El cronograma detalla las actividades correspondientes a la fase de diseño y lanzamiento del proyecto de implementación, asignando responsables y describiendo el alcance de cada tarea preliminar

7.3.2 Fase 1

En la Fase 1, denominada Diagnóstico Inicial, se pretende actualizar de la información diagnóstica, este proceso consiste en revisar y complementar los resultados obtenidos durante el diagnóstico organizacional. Para asegurar un enfoque integral y objetivo, esta fase contempla la incorporación de una revisión documental preliminar y la recomendación formal de una auditoría laboral especializada externa. Esta acción permitirá contrastar los modelos de vinculación vigentes con las exigencias del entorno normativo, garantizando que el diseño de los subsistemas de talento humano y los planes de regularización subsiguientes se fundamenten en evidencias jurídicas y contractuales verificables, resguardando así la viabilidad de la propuesta y la estabilidad institucional.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

7.3.3 Fase 2.

La Fase 2, denominada Planificación del Sistema de Gestión de Talento Humano, tiene como objetivo diseñar el modelo operativo de gestión de personas y definir cómo se va a implementar, estableciendo la estructura organizacional, los procesos, los roles, las políticas y los instrumentos necesarios para operativizar el modelo estratégico propuesto en los capítulos anteriores. Para el desarrollo de esta fase, se ejecutan cuatro actividades estratégicas.

- Socializar los resultados del diagnóstico actualizado con la Alta Dirección
- Designación del Coordinador de Talento Humano
- Elaboración del Manual de Funciones y la documentación completa del sistema
- Diseño de un programa de capacitación inicial para todo el personal

En el plano de la gestión del cambio, esta fase activa las etapas de Deseo y Conocimiento del modelo ADKAR, asegurando que los colaboradores no solo comprendan el nuevo modelo, sino que también desarrollen el compromiso necesario para su implementación exitosa. Como resultado de esta fase, se obtienen los siguientes entregables:

- El Manual de Funciones y Perfiles de Cargo
- La documentación de los seis subsistemas de TH
- El Tablero Kanban de TH operativo

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- El Plan de Regularización Contractual detallado
- El Programa de Capacitación Inicial.

7.3.4 Fase 3.

La Fase 3, denominada Implantación del Sistema y Sensibilización, permite desarrollar el sistema de gestión de personas, ejecutando las acciones planificadas y logrando la implicación activa de todos los colaboradores, por medio de la aplicación práctica de los nuevos procesos y el acompañamiento continuo. Para el desarrollo de esta fase, se ejecutan cinco actividades estratégicas.

7.3.5 Fase 4

La Fase 4, denominada Auditoría Interna y Verificación del Funcionamiento, tiene como objetivo verificar si el sistema de gestión de personas implantado opera correctamente, cumple con los requisitos establecidos y genera los resultados esperados, mediante la realización de auditorías internas que identifiquen fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Para el desarrollo de esta fase, se ejecutan cuatro actividades estratégicas. En primer lugar, se realiza la elección del equipo auditor, seleccionando personal con la formación y acreditación necesaria para auditar los procesos de Talento Humano. En segundo lugar, se procede a la ejecución de la auditoría interna, revisando los procesos clave del sistema. En tercer lugar, se

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

realiza la identificación de no conformidades, detectando y documentando las desviaciones o incumplimientos encontrados, clasificados según su criticidad. Finalmente, se elabora el informe de auditoría, un documento formal que refleja el estado del sistema de gestión de personas, resume los hallazgos, presenta las no conformidades y formula recomendaciones para la toma de acciones correctivas.

7.3.6 Cronograma de actividades

Tabla 16

Diagrama de GANT

Fase / Actividad	**Mes 0**	**Mes 1**	**Mes 2**	**Mes 3**	**Mes 4**	**Mes 5**
Fase 0: Diseño y Lanzamiento						
Configuración del equipo de proyecto	X					
Desarrollo del componente comunicacional	X					
Identificación de recursos	X					
Identificación de riesgos iniciales	X					
Obtención de la aprobación formal	X					
Fase 1: Diagnóstico Inicial						
Actualización de la información diagnóstica		X				
Participación de las partes interesadas		X				
Formalización del compromiso de la Alta Dirección		X				
Fase 2: Planificación del Sistema de Gestión de TH						
Socialización de resultados con la Alta Dirección			X			
Contratación del Coordinador de Talento Humano			X			
Elaboración del Manual de Funciones y documentación			X			

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Fase / Actividad	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Capacitación inicial			X			
Fase 3: Implantación del Sistema y Sensibilización						
Capacitación y adaptación del personal				X		
Establecimiento de canal para reporte de inconsistencias				X		
Implementación piloto del sistema				X	X	
Ejecución del Plan de Regularización Contractual (piloto)				X	X	
Sensibilización continua				X	X	
Fase 4: Auditoría Interna y Verificación del Funcionamiento						
Elección del equipo auditor						X
Ejecución de la auditoría interna						X
Identificación de no conformidades						X
Elaboración del informe de auditoría						X

Nota: La carta Gantt presenta la programación temporal de las seis fases de implementación del modelo estratégico de Talento Humano

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

8 Conclusión

La implementación de un diseño de estructuras organizacionales y modelos de gestión del talento humano es un procese de gran relevancia, especialmente en sectores de alta tecnología como el de la inteligencia artificial y el desarrollo de software. Por medio de esta investigación se pudo diagnosticar y comprender las brechas existentes entre el crecimiento organizacional y la falta de procesos formales de gestión de personas, como también brinda una hoja de ruta concreta para profesionalizar la administración del capital humano, transformándolo de un área reactiva y administrativa en un socio estratégico capaz de generar valor sostenible.

De esta forma, INFINIA IA, pese a ser pionero en el conocimiento técnico y la innovación, elementos como la ausencia de una estructura formal de talento humano puede generar problemas estructurales como es el caso de la alta rotación, pérdida de propiedad intelectual, riesgos legales y deterioro del clima laboral, factores que comprometen la competitividad y la sostenibilidad del negocio. Por ello, a partir de este estudio, se puede mejorar la gestión de personas con los objetivos estratégicos, garantizar la equidad y transparencia en los procesos internos, y construir una cultura organizacional que fomente el compromiso, el desarrollo profesional y la retención del talento clave.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos planteados, se logró de manera integral y secuencial cada una de las metas establecidas. El objetivo general, consistente en diseñar un modelo estratégico integral del área de Talento Humano para INFINIA IA; el cual, se materializó plenamente en los capítulos finales del trabajo, al proponer una estructura jerárquica definida con el área de talento humano reportando directamente a la gerencia general, elaborar perfiles de cargo con metodología STAR para el coordinador y el asistente de talento humano, desarrollar seis subsistemas interrelacionados que abarcan desde el análisis de puestos hasta la transformación digital y el people analytics, construir un tablero de control con indicadores clave organizados en un balanced scorecard adaptado, y diseñar un plan de implementación por fases con cronograma, responsables, recursos y estrategias de gestión del cambio basadas en los modelos de Kotter y ADKAR. De esta forma, el modelo no quedó en un plano teórico, sino que se convirtió en una herramienta operativa y ejecutable.

El primer objetivo específico, identificar las características de diseño estructural y los subsistemas de talento humano, se cumplió a través de la construcción de un marco teórico robusto en el capítulo tercero, donde se definieron los factores clave de la estructura organizacional como la complejidad, la cadena de mando, la departamentalización, la jerarquía, la formalización y el grado de centralización, y se describieron los distintos tipos de estructuras, desde la lineal hasta la de trébol, lo que permitió fundamentar la elección de una estructura funcional especializada para

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

la empresa. Asimismo, se identificaron los cinco subsistemas clásicos de la gestión del talento humano según el modelo sistémico Valderrama, y se justificó la necesidad de incorporar un sexto subsistema de transformación digital y people analytics, coherente con la naturaleza tecnológica de la organización y con las tendencias actuales de la gestión de personas basada en datos.

El segundo objetivo específico, diagnosticar la situación actual de la gestión de talento humano en INFINIA IA, se alcanzó mediante un enfoque metodológico mixto que combinó una entrevista semiestructurada al gerente general y una encuesta censal aplicada a los veintisiete colaboradores restantes. Los resultados fueron contundentes: se evidenció que la empresa carece de un organigrama formal y de líneas de autoridad documentadas, que el setenta por ciento de los colaboradores tiene solo claridad parcial sobre sus funciones, que los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación están descentralizados y son reactivos, que el sesenta y tres por ciento desconoce quién gestiona el talento humano, que el cien por cien de los encuestados afirma que no existen políticas escritas para resolver conflictos laborales, que el clima laboral es calificado como regular o malo por el cincuenta y nueve por ciento, que el net promoter score alcanza un valor negativo de noventa y seis coma tres, indicando que los colaboradores no recomendarían la empresa como lugar para trabajar, y que la rotación en el área de backend es del treinta y cinco por ciento anual, generando un pasivo oculto estimado en cuarenta y dos mil dólares anuales, además de un riesgo legal por la contratación bajo honorarios civiles que expone a

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

simulación laboral. Este diagnóstico permitió identificar con precisión las brechas críticas entre el crecimiento acelerado de la empresa y la ausencia de una gestión formal de personas.

El tercer objetivo específico, realizar una propuesta de mejora en el diseño estructural y en los subsistemas de talento humano, se concretó en los capítulos sexto y séptimo, donde a partir del diagnóstico se propuso un rediseño estructural que incorpora un área de talento humano con jerarquía definida y perfiles de cargo detallados, eliminando la ambigüedad actual y estableciendo responsabilidades claras. Se desarrollaron los seis subsistemas con procesos estandarizados, políticas formalizadas y herramientas tecnológicas, abordando desde el análisis y descripción de puestos hasta la transformación digital, y se definieron indicadores de gestión con metas concretas como reducir la rotación en backend del treinta y cinco al doce por ciento anual, disminuir el tiempo de cobertura de vacantes de cuarenta y cinco a veintiún días, alcanzar un retorno de inversión en capital humano de uno coma cuarenta y seis, mejorar el net promoter score a un valor mayor o igual a treinta, y digitalizar al menos el ochenta por ciento de los procesos administrativos de talento humano en el primer año. Además, se estructuró un plan de implementación en cinco fases, desde el diseño y lanzamiento hasta la auditoría interna y verificación del funcionamiento, integrando modelos de gestión del cambio para abordar la resistencia y asegurar la adopción del nuevo modelo, con un cronograma detallado en diagrama de Gantt y la identificación de recursos y riesgos.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Finalmente, como reflexión, se considera que este trabajo trasciende el mero ejercicio académico para convertirse en una contribución significativa al desarrollo organizacional de INFINIA IA y, por extensión, a la comprensión de los desafíos que enfrentan las empresas tecnológicas en fase de crecimiento en la región andina. Se ha demostrado que la profesionalización de la gestión del talento humano no es un lujo ni un gasto burocrático, sino una necesidad estratégica para proteger los activos intangibles más valiosos de una organización: el conocimiento, la creatividad y el compromiso de sus colaboradores.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

9 Bibliografía

Aguilera, F., & Golovina, N. (2021). La competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa mediante la gestión de sus recursos . *Revista Científica de FAREM-Estelí: Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano*, 115-135.

Alba, B. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Revista Sociedad & Tecnología*, 5(1), 57-72. https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189.

Albert, D. (2024). ¿Qué quiere decir con estructura organizacional? Reconocer y armonizar las diferencias y puntos en común en tres perspectivas destacadas. *Journal of Organization Design*, 13, 1–11. https://doi.org/10.1007/s41469-023-00152-y[referencia: 1.

Albertoni, N., & Horta, R. (2023). Factores explicativos de la estrategia de internacionalización de la empresa en una economía pequeña: el caso de la empresa exportadora uruguaya. *GCG: revista de globalización, competitividad y gobernabilidad*, 17(3), 34-50 DOI. 10.58416/GCG.2023.V17.N3.01.

Alvarez, A. T., Córdova, T. D., & Lascano, M. E. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional cultura–cambio–forma–fuerza. *Revista Científica Hermes*, (18), 304-324.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Beccaria, L., & Groisman, F. (2016). Informalidad y segmentación del mercado laboral: el caso de la Argentina. *Revista de la CEPAL*, 2015(117), 127-143.

Bohnenberger, M. C. (2017). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional.*

Briceño, R. (2025). El indicador clave de desempeño (KPI). *Revista FAECO Sapiens*, 8(2), 254-264.

Carvajal, M., Llanos, M., & Vargas, C. (2025). Manual de funciones y eficacia de los procesos administrativos en la empresa comercializadora Famovisal de Ecuador. *Sinergia Académica*, 8(8), 447-473.

Chuncho, J. P., & Tacuri. (2020). El diseño organizacional como estrategia de fortalecimiento y estructura en el ambiente empresarial. *Tecnologi-K*, 2(1): 22-33.

Chuncho, J., Tacuri, J., & Granda, M. (2020). El diseño organizacional como estrategia de fortalecimiento y estructura en el ambiente empresarial. *Tecnologi-K*, 2(1), 22-33.

Corvo, H. S. (23 de 06 de 2018). *www.lifeder.com*. Obtenido de www.lifeder.com: https://www.lifeder.com/cadena-mando-

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

empresa/#:~:text=La%20jerarqu%C3%ADa%20de%20una%20empresa,los%20ejecutivos%20de%20nivel%20superior.

Cruz, A. D., Martínez, E. E., Torres, F. R., & Hincapié, J. M. (2018). Estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración: Determinantes de la capacidad de innovación en restaurantes. *Ad-minister*, (32), 5-28.

Dipura, S., & Soediantono, D. (2022). Beneficios de los indicadores clave de rendimiento (KPI) y aplicaciones propuestas en la industria de defensa: una revisión de la literatura. *International Journal of Social and Management Studies*, 3 (4), 23-33.

Doucette, C. (1 de Feb de 2018). *www.cuidatudinero.com/*. Obtenido de www.cuidatudinero.com/: https://www.cuidatudinero.com/13079914/cinco-tipos-principales-de-estructuras-de-la-organizacion-para-un-negocio

Espina, W., & Ramírez, M. (2023). Subsistema de mantenimiento del capital humano para la praxis gerencial exitosa. *Revista de Formación Gerencial*, 22(1), 25-38.

Galicia, F. A. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. . *Revista Contaduría y Administración N*, 200, 7-8.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

García, J. D. (2018). Metodología de productividad económica de las organizaciones sin ánimo de lucro. . *CLIC,* , 2(1), 3.

Guevara, J. (2024). Desarrollo de un sistema de información para predecir resultados probables del Sector Bancario dentro de la empresa Talentobank-RRHH Consultores, CA, Estado Miranda.(período de diciembre 2017 a diciembre 2022 y proyección a un año. *Revista Cosmos*, 8(10).

Herrera-Galán, M., & Duany-Alfonzo, Y. (2016). Metodología e implementación de un programa de gestión de mantenimiento. *Ingeniería industrial*, 37(1), 2-13.

Loor, F., & Suárez, M. (2023). Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones. *Polo del conocimiento*, 8(2), 895-918.

López, F. (6 de 6 de 2018). *economipedia.com*. Obtenido de economipedia.com: https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-mando.html#:~:text=La%20cadena%20de%20mando%20es,y%20la%20toma%20de%20decisiones.&text=El%20concepto%20de%20cadena%20de,de%20la%20empresa%20u%20organizaci%C3%B3n.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Martínez, O. L., & Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 225-242.

Miquel, S., Font, L., & Soldevilla, S. (2018). Radiografía de las consultoras de comunicación en España: perfil profesional, estructura y actividad. *Revista latina de comunicación social*, (73), 478-503.

OIT. (2017). La formalización de las empresas . *Organizacion Internacional del Trabajo* , 10.

Oliveras, E. (4 de agsoto de 2016). *blog.grupo-pya.com/*. Obtenido de blog.grupo-pya.com/: https://blog.grupo-pya.com/que-es-la-organizacion-de-una-empresa-bajo-el-modelo-trebol/

Pozo, G. Q., & Ramírez, P. (2020). Importancia de la implementación de manuales de funciones en empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 2(2), 12-20.

Quiroz, H., López, E., & Yactayo, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Quispe, A., & Núñez, G. (2023). Sistemas de Gestión de Indicadores Clave de Despeño (KPIS) en procesos industriales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 125-141 DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6853.

Ramírez, M., & Rodríguez, M. (2019). Revisión de la Literatura sobre el Enfoque Estratégico de los Modelos de Negocios. *Información tecnológica*, 30(6), 177-192.

Sallán, J. G. (1984). Posibilidades y límites de los organigramas. *Educar*, 181-204.

Sánchez, D. (2018). Técnicas de selección utilizadas para la gestión del talento humano en tiendas por departamento del municipio Maracaibo . *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 15(2), 95-107.

Solano, A. P., & Álvarez, L. A. (2017). Estructuras organizacionales: nuevas tendencias. . *Revista ADGNOSIS*, , 6(6), 77-83.

Thompson, I. (Nov de 2007). *www.promonegocios.net*. Obtenido de www.promonegocios.net: https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html

Torrres, M. A., Punina, Á. P., & Punina, L. P. (2019). Estilos de liderazgo en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas: modelo lineal de equilibrio en resultados. *Eca Sinergia*, 10(2), 96-104.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.