

*Maestría en*

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**AUTORES:**

Jennyfer Patricia Flores Samueza  
Jefferson Raúl Osorio Anchapaxi  
Jenny Patricia Quilachamin  
Montenegro  
Cristhian Andrés Zapata  
Constante

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de  
Magíster en Gestión del Talento Humano**

**Director:** Marisol Carvajal Camperos y Nathalie Chauvin

Implementación del departamento de Recursos Humanos de  
la fundación Diálogo Diverso.

QUITO – ECUADOR | 2024

## CERTIFICACIÓN

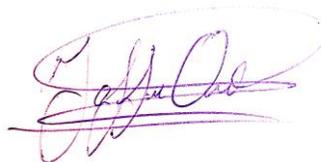
Nosotros, **Jennyfer Patricia Flores Samueza, Jefferson Raul Osorio Anchapaxi, Jenny Patricia Quilachamin Montenegro, Cristhian Andrés Zapata Constante**, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



---

Jennyfer Patricia Flores Samueza



---

Jefferson Raul Osorio Anchapaxi



---

Jenny Patricia Quilachamin Montenegro



---

Cristhian Andrés Zapata Constante

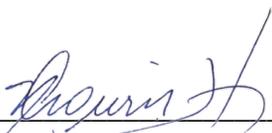
## APROBACIÓN DE LOS DIRECTORES

Nosotras Marisol Carvajal Camperos y Nathalie Chauvin Andrade coordinadoras del Máster, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: **Jennyfer Patricia Flores Samueza, Jefferson Raul Osorio Anchapaxi, Jenny Patricia Quilachamin Montenegro, Cristhian Andrés Zapata Constante** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

---

Firma del Director del Programa

Marisol Carvajal Camperos



---

Firma del Coordinador del Programa

Nathalie Chauvin Andrade

## DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Deseo dedicar el presente trabajo principalmente a Dios, quien ha sido mi fuente de fortaleza y mi guía en todo momento. A mis queridos y amados padres, quienes han sido mi apoyo constante y mi mayor fuente de inspiración, con su confianza incondicional y sus palabras de aliento, siempre me han impulsado a seguir adelante y seguir desarrollándome como profesional y sobre todo como persona. A toda mi familia quienes son el motor que me impulsa a cumplir con mis objetivos, su presencia está latente y se hace sentir en cada paso que doy, recordándome que nunca estuve o estaré solo.

*A Dios por derramar sus bendiciones sobre mí, llenarme de su fuerza para vencer todos los obstáculos y a mi amada hija: Emily Leonela, cada día que paso a su lado es un regalo que atesoro en mi corazón, sus risas, curiosidad e infinita capacidad de amar han sido la inspiración detrás de cada esfuerzo en mi vida y es sin duda mi referencia para el presente y futuro.*

*Gracias infinitas a mi familia, por su amor incondicional y su apoyo moral. Su fe en mí, incluso en los momentos más difíciles, ha sido el pilar de este logro. También expreso mi gratitud a mis hermanos, quienes supieron brindarme su tiempo para escucharme y apoyarme. Gracias a mis queridos compañeros que permitieron entrar en su vida durante casi un año de convivir dentro del salón de clase virtual a través de este viaje académico: Jennyfer, Raúl y Cristian.*

Dedicado a mi amada familia y a mi increíble novia Karen. Este logro no habría sido posible sin su inquebrantable apoyo, su paciencia infinita y su amor constante. Cada paso en este viaje de la maestría ha estado marcado por su aliento y comprensión. A mi familia, por su eterno respaldo y por ser mi fuente de inspiración inagotable. Vuestra fe en mí ha sido mi mayor motivación.

Y a ti, Karen, mi roca en los momentos difíciles y mi luz en los días oscuros. Tu apoyo incondicional y tu amor han sido mi impulso más poderoso. A través de cada desafío y cada triunfo, has estado a mi lado, llenándome de fuerza y confianza.

## INDICE GENERAL

RESUMEN .....	8
ABSTRACT .....	9
INTRODUCCIÓN .....	10
CAPITULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	11
1.1. Presentación y perfil de la empresa u organización.....	11
1.2. Ubicación de la sede, ubicación de las operaciones. ....	13
1.3. Análisis del entorno .....	15
1.3.1. Entorno General (PESTEL).....	15
1.3.2. Entorno específico (DAFO) .....	23
1.4. Planteamiento del problema.....	26
1.4.1. Descripción del problema.....	26
1.5. Hipótesis o teoría que plantea este trabajo .....	28
1.3. Justificación e importancia del trabajo .....	29
CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL .....	32
2.1 Conceptos y fundamentos:.....	32
2.2 Importancia .....	34
2.3 Administración del talento .....	35
2.4 Gestión de Recursos Humanos .....	36
CAPITULO III. METODOLOGÍA .....	37
3.1. Diseño metodológico.....	37

3.2. Fuentes de datos e información .....	38
CAPITULO IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	40
4.1 Diagnóstico de la gestión actual de talento humano en la fundación diálogo diverso.....	40
4.2 Estructura del área de Recursos Humanos .....	44
4.3 Presupuesto para la implementación .....	48
4.4 Cronograma de implementación .....	51
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	55
5.1. Conclusiones generales .....	55
5.1.1. <i>Conclusiones Específicas (de la propuesta y su utilidad en un entorno específico)</i> .....	55
5.1.2. <i>Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto</i> .....	56
5.2. Contribuciones .....	57
5.2.1. <i>Contribución a nivel personal</i> .....	57
5.2.2. <i>Contribución a nivel académico</i> .....	58
5.2.3. <i>Contribución a la gestión empresarial.</i> .....	60
5.2.4. <i>Limitaciones del proyecto</i> .....	61
5.3. Recomendaciones .....	61
REFERENCIAS: .....	63

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> <i>Cuestionario de la gestión actual de la fundación</i> .....	41
<b>Tabla 2.</b> <i>Costo del Personal de Recursos Humanos</i> .....	48
<b>Tabla 3.</b> <i>Costo de equipos, materiales e insumos.</i> .....	49

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> <i>Ubicación de la empresa</i> .....	13
<b>Figura 2.</b> <i>Número de Colaboradores</i> .....	15
<b>Figura 3.</b> <i>Diagrama de Pestel</i> .....	16
<b>Figura 4.</b> <i>Análisis FODA</i> .....	25
<b>Figura 5.</b> <i>Estructura actual de la Fundación</i> .....	42
<b>Figura 6.</b> <i>Propuesta de la estructura del departamento de Recursos Humanos</i> .....	44
<b>Figura 7.</b> <i>Perfil director de Recursos Humanos</i> .....	46
<b>Figura 8.</b> <i>Perfil del puesto del asistente de Recursos Humanos</i> .....	47
<b>Figura 9.</b> <i>Costos Anuales</i> .....	50
<b>Figura 10.</b> <i>Inversión Inicial</i> .....	50
<b>Figura 11.</b> <i>Actividades a considerar en la creación del departamento de RRHH</i> .....	51
<b>Figura 12.</b> <i>Cronograma de implementación</i> .....	53

## RESUMEN

La Fundación Diálogo Diverso es una entidad sin ánimo de lucro, dedicada a defender y promover los derechos de personas LGBTIQ+ y de aquellos que se encuentran en situaciones de movilidad humana o que son vulnerables de alguna manera. El tamaño del equipo de colaboradores crece a medida que obtiene recursos para llevar a cabo diferentes proyectos. Se enfrentan desafíos importantes en la gestión del Recursos Humanos, debido a la falta de un departamento dedicado específicamente a este propósito. Esta carencia se refleja en la retención y desarrollo del personal, la gestión de recursos humanos para proyectos en constante evolución, y la implementación de prácticas de trabajo inclusivo. Además, sin un enfoque estratégico en esta gestión, la fundación podría enfrentar dificultades para mantener un ambiente de trabajo inclusivo y productivo, esencial para su misión y valores. Para resolver esta problemática se tiene como objetivo del trabajo establecer un departamento de Recursos Humanos en la Fundación para fortalecer las capacidades organizacionales en la atracción, retención y desarrollo de talento, garantizando así la sostenibilidad y la eficacia operativa de la fundación en la promoción de los derechos humanos y la inclusión. La metodología de investigación se enfocó en la estructura y políticas actuales. Es una investigación con un enfoque mixto y descriptiva, teniendo una visión detallada y precisa de las prácticas de recursos humanos en la fundación. Como resultado de la misma, se propone implementar un departamento de Recursos Humanos, realizando un estudio de factibilidad y proponiendo como realizar la misma.

*Palabras claves: gestión, Recursos Humanos, recursos humanos, diversidad*

## ABSTRACT

The Diverse Dialogue Foundation is a non-profit organization dedicated to defending and promoting the rights of LGBTIQ+ individuals and those who are in situations of human mobility or vulnerability. The size of the team of collaborators grows as it obtains resources to carry out different projects. They face significant challenges in human talent management due to the lack of a department specifically dedicated to this purpose. This deficiency is reflected in personnel retention and development, human resources management for constantly evolving projects, and the implementation of inclusive work practices. Additionally, without a strategic focus on this management, the foundation could face difficulties in maintaining an inclusive and productive work environment, essential to its mission and values. To address this issue, the aim of the work is to establish a human talent department in the Foundation to strengthen organizational capabilities in talent attraction, retention, and development, thus ensuring the sustainability and operational effectiveness of the foundation in promoting human rights and inclusion. The research methodology focused on the current structure and policies. It is a mixed and descriptive research, providing a detailed and precise view of human resources practices in the foundation. As a result, the implementation of a Talent Human department is proposed, conducting a feasibility study and proposing how to carry it out.

*Keywords: management, human talent, human resources, diversity*

## INTRODUCCIÓN

El trabajo busca implementar el departamento de Recursos Humanos en Fundación Diálogo Diverso, según la dinámica de trabajo de la organización y necesidades identificadas.

Fundación Diálogo Diverso es una organización sin fines de lucro que trabaja por la promoción y protección de derechos de las personas LGBTIQ+, población en movilidad humano y cualquier otra persona que haya sufrido algún tipo de vulneración. El número de colaboradores con el que cuenta incrementa conforme se consiguen recursos para la ejecución de proyectos, por ende, existe una considerable rotación de personal y procesos de reclutamiento y selección recurrentes. La gestión del talento humano en la organización no ha sido la óptima porque algunas actividades básicas se han llevado desde el departamento administrativo financiero, quienes por sus dinámicas y responsabilidades inherentes al cargo no han podido realizar actividades más allá de las que estuvieran a su alcance.

Durante el desarrollo de la propuesta se aplicó una encuesta a los colaboradores quienes validan la poca gestión en el área de Recursos Humanos y evidencian las medidas y oportunidades de mejora prioritarias que debería tener el departamento una vez implementado.

El proyecto está compuesto por cuatro capítulos que parten desde la caracterización Fundación Diálogo Diverso, seguido por conceptos usados durante el desarrollo de la propuesta, la metodología aplicada y la manera como se desarrollará la implementación del departamento de Recursos Humanos en la organización. Las conclusiones y recomendaciones realizadas fueron desarrolladas en base a la propuesta y considerando la naturaleza de la organización y los recursos limitados con los que se cuenta.

## **CAPITULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

### **1.1. Presentación y perfil de la empresa u organización**

Fundación Diálogo Diverso es una organización sin fin de lucro de la sociedad civil ecuatoriana, creada por la convicción y trabajo de defensores y defensoras de derechos que creen en una sociedad igualitaria. Busca defender, promover, vigilar y monitorear las libertades y los derechos humanos, con especial énfasis y experiencia específica de trabajo con personas LGBTQ+ que se encuentran en situación de movilidad humana y que por lo tanto se encuentran expuestas a múltiples vulnerabilidades en razón de su orientación sexual, identidad de género, condición de salud y de discapacidades. Es la primera organización del país que desarrolla e implementa un modelo de atención entre pares y ha desarrollado metodologías específicas de trabajo con esta población, brindando atención, abordaje, referenciación y acompañamiento de casos.

La organización creó el primer espacio seguro e inclusivo para población LGBTQ+ en situación de movilidad humana del Ecuador. Ha promovido las primeras investigaciones del país sobre población LGBTQ+ en situación de movilidad humana, con atención especial en Venezuela. Así como también ha brindado atención a población de acogida en situación de vulnerabilidad. Por la importancia de atender a esta población a nivel regional, Diálogo Diverso promovió la creación de la primera Red de organizaciones LGBTQ+ de América Latina y el Caribe.

Diálogo Diverso desarrolla acciones por la defensa de derechos humanos, de la naturaleza, la construcción de una democracia participativa y el impulso de emprendimientos para grupos de atención prioritaria que garanticen una mejor calidad de vida.

La misión, visión y valores de la empresa, se muestran a continuación.

**MISIÓN:** Somos una organización no gubernamental, sin fines de lucro, defendemos y promovemos la democracia, los derechos de la población LGBTIQ+, de las mujeres y otros grupos en situación de vulnerabilidad.

**VISIÓN:** Diálogo Diverso será la organización con mayor impacto y resultados en la defensa y promoción de derechos en el ámbito nacional, con proyección internacional.

**VALORES:** Inclusión, respeto, solidaridad, tolerancia, responsabilidad e inclusión

Las acciones de trabajo e intervención de Fundación Diálogo Diverso, se enmarcan en:

**Promoción de derechos:** Investigación, capacitación, educomunicación, comunicación de alto impacto e incidencia.

**Protección de derechos:** Brindar servicios gratuitos de asistencia humanitaria a la población LGBTIQ+ migrante, refugiada y población de acogida, con especial énfasis en personas de Venezuela, sin excluir a otras nacionalidades, así como también personas que conviven con VIH, sobrevivientes de violencia basada en género entre otras poblaciones que se encuentran en situación de vulnerabilidad que forman parte de la diversidad sexo genérica y expresión de género.

Las áreas de gestión de la Fundación son las siguientes:

**Derechos de Personas LGBTIQ+:**

- ✓ Promoción de derechos y asistencia humanitaria.
- ✓ Programa Mi Casa Fuera de Casa, con énfasis en refugio y migración.

**Democracia Participativa:**

- ✓ Programa Promoción de la transparencia en la gestión pública y privada y prevención de la corrupción como una forma de violencia.
- ✓ Promoción de participación política LGBTIQ+.

**Género:**

- ✓ Programa A mi también me pasó: Prevención de violencias en espacios públicos a niñas y mujeres.
- ✓ Somos parte de Gobierno Abierto.

**ProDiversidad - Innovación y Emprendimiento:**

- ✓ Escuela de Emprendimiento ProDiversidad.
- ✓ CESDIL: Certificación de Espacios Seguros Para La Diversidad Laboral.

**1.2. Ubicación de la sede, ubicación de las operaciones.**

Fundación Diálogo Diverso tiene su oficina matriz en Quito, Pichincha Ecuador, en la calle Alemania N32-87 y Av. Mariana de Jesús. Actualmente la Fundación mantiene aperturada una oficina de atención en Cuenca, Azuay, Ecuador, situada en la calle Miguel Cordero Dávila 1-67 y Av. Paucarbamba. Esto se puede observar en la figura 1.

**Figura 1**

*Ubicación de la Empresa.*



Nota: [https://www.shutterstock.com/es/search/azuay-ecuador?image\\_type=vector](https://www.shutterstock.com/es/search/azuay-ecuador?image_type=vector)

### **1.3. Antecedentes.**

Diálogo Diverso inicia como una organización privada sin fines de lucro, constituida legalmente como sociedad de hecho en Ecuador el 6 de agosto del 2018 por medio de escritura pública 20181701028P03916 de la Notaría Vigésima Octava del Cantón Quito. Debido al crecimiento continuo, Diálogo Diverso adoptó su compromiso con la figura legal de Fundación reconocida por el Estado ecuatoriano, con la intención de alcanzar mayores oportunidades de incidencia e impacto con la ejecución de proyectos sociales e investigaciones a favor de la población LGBTIQ+ y otros grupos vulnerables.

Es por esto que, con fecha 19 de febrero de 2020, Fundación Diálogo Diverso fue reconocida y constituida legalmente con personería jurídica, mediante resolución Nro.: SDH-CAJ-2020-0008-R, emitida por la Secretaría de Derechos Humanos del Ecuador ahora Ministerio de la Mujer y Derechos Humanos.

#### **Tamaño de la organización e información sobre empleados y otros trabajadores**

Fundación Diálogo Diverso es una organización de la sociedad civil que en el año 2022 obtuvo ingresos de \$823.000,00 aproximadamente, financiados por cooperación internacional y fondos nacionales.

Al mes de septiembre, la Fundación Diálogo Diverso ejecuta proyectos con el apoyo de 19 colaboradores, que están contratados en modalidad de consultoría y relación de dependencia, el número varía conforme se vayan apresurando proyectos que han obtenido financiamiento. En la actualidad, como se observa en la figura 2, hay 4 personas contratadas con relación de dependencia y 15 como consultores. Estos últimos varían en dependencia de los proyectos que se estén ejecutando.

**Figura 2**

*Número de Colaboradores.*



Nota: Elaboración propia.

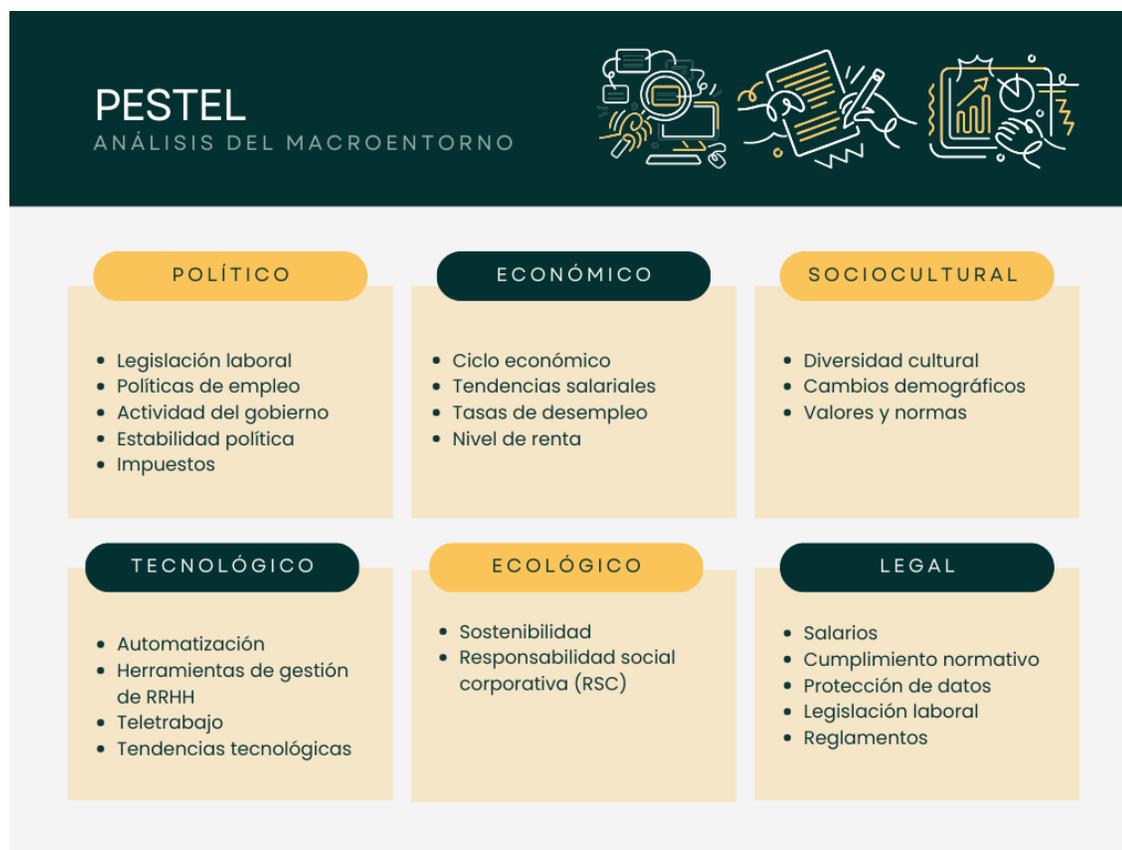
### 1.3. Análisis del entorno

#### 1.3.1. Entorno General (PESTEL)

El uso del análisis PESTEL al establecer un departamento de recursos humanos es necesario para comprender el entorno externo y predecir los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar las operaciones de este departamento. Este enfoque permite identificar oportunidades y amenazas, mejorar la toma de decisiones estratégicas, adaptarse a los cambios en el entorno empresarial, asegurar el cumplimiento de las normas legales y promover actividades sostenibles y socialmente responsables.

Por tanto, el análisis PESTEL proporciona una base sólida para desarrollar políticas y estrategias efectivas que aseguren el éxito y la rentabilidad del departamento de RRHH en el contexto actual y futuro.

En la Figura 3 se muestran los aspectos que se deben considerar en este tipo de análisis, y cada factor se desarrolla en base a la información proporcionada por la empresa.

**Figura 3***Diagrama de PESTEL.*

Nota: Elaboración propia (usando sistema Canvas).

### **POLÍTICO.**

Legislación laboral: Es necesario evaluar las leyes y regulaciones laborales para garantizar que su departamento de recursos humanos (RRHH) cumpla con todas las leyes aplicables. Estas leyes pueden incluir, entre otras, cuestiones como el salario mínimo, las horas de trabajo, las condiciones laborales, la contratación y el despido. Por ejemplo, en muchos países, aumentar el salario mínimo o introducir nuevas normas de seguridad en el lugar de trabajo puede afectar directamente los costos operativos de una empresa, así como sus prácticas de reclutamiento y retención de empleados (Huertas y Arahetes, 2018).

Políticas de empleo: las políticas gubernamentales relacionadas con el empleo y la diversidad en el lugar de trabajo pueden afectar las prácticas de contratación y la demografía de la fuerza laboral de una empresa. Estas políticas pueden incluir incentivos fiscales para la contratación de grupos demográficos específicos, como jóvenes, personas con discapacidades o desempleados de larga duración. Además, las leyes contra la discriminación y la igualdad de oportunidades también pueden afectar las prácticas de reclutamiento y selección (Bibiano et al., 2019).

Estabilidad política. La estabilidad política del entorno es importante porque los cambios políticos pueden tener un impacto significativo en las políticas laborales y de empleo. Por ejemplo, un cambio de gobierno o una crisis política podrían dar lugar a cambios en las leyes laborales o las políticas de empleo existentes, lo que podría afectar tanto a los empleadores como a los empleados. La inestabilidad política también puede afectar las decisiones de inversión y el entorno empresarial en general (De Soto y Ramírez, 2017).

### **ECONÓMICO.**

Ciclo económico: el estado actual del ciclo económico es importante para determinar los recursos financieros para inversiones de personal. Durante los períodos de crecimiento económico, las empresas suelen obtener mayores ingresos y, por lo tanto, tienen más dinero para invertir en reclutar, capacitar y retener empleados. Por el contrario, durante las crisis económicas, las empresas pueden enfrentar restricciones financieras que limiten su capacidad para ampliar sus equipos o invertir en el desarrollo de la fuerza laboral.

Una investigación de la Universidad de Cambridge (2019) muestra que, durante los períodos de crecimiento económico, las organizaciones están más dispuestas a invertir en recursos humanos e implementar métodos de gestión de recursos humanos que promuevan el compromiso y la retención de los empleados.

Tendencias salariales: Las tendencias salariales industriales y regionales tienen un impacto directo en la capacidad de una organización para atraer y retener talento. Si los salarios en la industria aumentan, las empresas necesitarán ajustar los salarios ofrecidos para seguir siendo competitivas en el mercado laboral. Por otro lado, si los salarios están estancados o disminuyendo, las organizaciones pueden obtener una ventaja a la hora de atraer talento calificado ofreciendo paquetes de compensación más atractivos.

Según un informe del Banco Mundial (2020), factores como la inflación, la productividad laboral y la demanda del mercado pueden afectar las tendencias salariales. Es importante que las empresas sigan de cerca estas tendencias y ajusten sus estrategias de compensación en consecuencia para mantener su atractivo como empleadores.

Tasa de desempleo: Las tasas de desempleo locales tienen un impacto significativo en la disponibilidad de talento en el mercado laboral. En zonas con bajas tasas de desempleo, puede haber escasez de trabajadores calificados, lo que dificulta el reclutamiento y la retención. Por otro lado, en áreas con altas tasas de desempleo, las empresas pueden tener una selección más amplia de candidatos, lo que puede facilitar el proceso de contratación, pero también puede generar mayores tasas de rotación de personal.

El informe del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (2021) enfatiza la importancia de comprender la dinámica del mercado laboral local al planificar estrategias de recursos humanos. Las empresas deben adaptar su enfoque para reclutar, retener y desarrollar empleados a las condiciones específicas del mercado laboral en el que operan.

### **SOCIO – CULTURAL.**

Cambios demográficos: Los cambios en la composición demográfica de la fuerza laboral tienen un impacto significativo en la estrategia de recursos humanos de una organización. Según Dychtwald et al. (2006), estamos asistiendo a una "revolución de la esperanza de vida" con un aumento en la proporción de trabajadores de mayor edad en la fuerza laboral, así

como cambios en la distribución de género y la diversidad generacional. Esto puede afectar las estrategias de reclutamiento y retención de varias maneras:

**Diseño de beneficios flexible:** las organizaciones pueden adaptar los planes de beneficios para satisfacer las diferentes necesidades y preferencias de los empleados según la edad, el sexo y la etapa de la vida.

**Programas de desarrollo profesional:** Es importante implementar programas de desarrollo profesional que reconozcan y aprovechen las fortalezas de los diferentes grupos demográficos y fomenten la diversidad de pensamiento y experiencia.

**Política de conciliación:** A medida que la fuerza laboral se vuelve cada vez más diversa en términos de edad y responsabilidades familiares, las organizaciones deben desarrollar políticas que garanticen un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal.

**Cambios demográficos:** los cambios en la composición demográfica de la fuerza laboral tienen un impacto significativo en la estrategia de recursos humanos de una organización. Esto puede afectar las estrategias de reclutamiento y retención de varias maneras:

**Diseño de beneficios flexible:** las organizaciones pueden adaptar los planes de beneficios para satisfacer las diferentes necesidades y preferencias de los empleados según la edad, el sexo y la etapa de la vida.

**Programas de desarrollo profesional:** Es importante implementar programas de desarrollo profesional que reconozcan y aprovechen las fortalezas de los diferentes grupos demográficos y fomenten la diversidad de pensamiento y experiencia.

**Política de conciliación:** A medida que la fuerza laboral se vuelve cada vez más diversa en términos de edad y responsabilidades familiares, las organizaciones deben desarrollar políticas que garanticen un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal.

**Valores y Normas:** Los valores y normas sociales tienen un impacto significativo en las políticas de Recursos Humanos de una organización. Según Robbins y Judge (2015), los valores organizacionales son creencias y principios que guían el comportamiento de los

empleados e influyen en las decisiones y acciones de la empresa. Algunas de las formas en que los valores y normas sociales influyen en las políticas de recursos humanos son:

**Promover la diversidad y la inclusión:** las organizaciones deben adoptar políticas que promuevan la igualdad de oportunidades y la inclusión y reflejen el valor cambiante de la diversidad y la igualdad en la sociedad.

**Ética en la contratación y la promoción:** Es fundamental que las políticas de recursos humanos reflejen valores éticos como la equidad y la justicia en las decisiones de contratación, promoción y compensación.

**Responsabilidad social corporativa:** las organizaciones son cada vez más juzgadas no sólo por su desempeño financiero, sino también por su impacto social y ambiental. Las políticas de recursos humanos deben ser coherentes con los valores de la responsabilidad social corporativa y promover prácticas laborales justas y sostenibles.

### **TECNOLÓGICO.**

**Automatización y tecnología en RRHH:** La automatización y la tecnología están cambiando rápidamente las funciones tradicionales de recursos humanos, como la contratación y la gestión del talento. Las empresas están adoptando sistemas de gestión de recursos humanos (HRMS), incluida la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, para mejorar la eficiencia y precisión de la selección y el reclutamiento de talentos. Según un informe de Deloitte, el 59% de las empresas globales están transformando sus estructuras organizativas para facilitar la automatización de las tareas de RRHH (Deloitte, 2020). Además, la introducción de chatbots y plataformas de evaluación de habilidades basadas en inteligencia artificial agiliza el proceso de reclutamiento y selección.

**Herramientas de Gestión de RRHH:** Investigar las últimas herramientas y software de recursos humanos es vital para mejorar el rendimiento y la eficiencia de su departamento. La implementación de un sistema de recursos humanos basado en la nube permite una colaboración más efectiva entre equipos y una gestión de datos centralizada. Según una

investigación realizada por Mercer (2021), el 73% de las organizaciones están invirtiendo en tecnología de recursos humanos para mejorar la experiencia de los empleados. Además, herramientas como los sistemas de gestión continua del desempeño y los paneles de análisis ayudan a las empresas a tomar decisiones más informadas sobre el desarrollo de la fuerza laboral y la retención de talentos.

Teletrabajo y Tecnologías de Comunicación: El crecimiento del teletrabajo se debe en gran medida a las tecnologías de la comunicación como las videoconferencias y las herramientas de colaboración en línea. Esto presenta desafíos y oportunidades para las políticas y prácticas de recursos humanos. Por otro lado, el teletrabajo puede mejorar la satisfacción laboral y el equilibrio entre la vida personal y laboral, lo que puede aumentar la retención de talento. Al mismo tiempo, también crea desafíos en el seguimiento y gestión de los resultados laborales de los empleados remotos. Un estudio de la Universidad de Stanford encontró que el trabajo virtual, también conocido como teletrabajo, puede aumentar la productividad hasta un 13%, siempre que se aborden de manera efectiva los desafíos de comunicación y colaboración (Bloom et al., 2015).

### **ECOLÓGICO.**

En particular, la sostenibilidad se ha convertido en un factor clave en las estrategias comerciales modernas, a medida que ha aumentado la conciencia sobre los impactos ambientales y sociales de las operaciones comerciales. A la hora de evaluar el compromiso de una organización con la sostenibilidad, se analiza cómo aborda aspectos como la gestión de los recursos naturales, la reducción de las emisiones de carbono y la implementación de prácticas de trabajo remoto. Por ejemplo, el teletrabajo se ha vuelto importante como forma de reducir la huella de carbono al reducir la necesidad de viajes laborales diarios. Esto puede incluir la implementación de tecnologías de comunicación avanzadas que permitan una colaboración efectiva entre empleados en diferentes áreas geográficas.

Al respecto, Naomi Karten (2009), en su libro "Changing How You Manage and Communicate Change", señala que:

...la adopción de prácticas de trabajo remoto no solo puede reducir la huella de carbono de una organización, sino que también puede mejorar la satisfacción y la productividad de los empleados al proporcionarles flexibilidad y reducir el estrés relacionado con los desplazamientos. (p.38)

Por otro lado, la responsabilidad social empresarial (RSE) también juega un papel importante en la construcción de políticas de recursos humanos. Las iniciativas de RSE pueden incluir programas de voluntariado corporativo, donaciones a organizaciones benéficas, políticas de igualdad de género y diversidad, y otras actividades diseñadas para promover el bienestar comunitario y el desarrollo sostenible. Al integrar la RSE con las políticas de RRHH, las empresas pueden fortalecer su imagen de marca como empleador comprometido con valores éticos y sociales, lo que a su vez puede atraer y retener talento con los mismos valores.

Como menciona David Crowther (2008), en su libro "Corporate Social Responsibility", plantea que:

La integración de la responsabilidad social corporativa en las políticas de recursos humanos puede aumentar la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados, lo que a su vez contribuye a la retención del talento y al desarrollo de una cultura organizacional sólida y sostenible. (p.61)

## **LEGAL.**

El cumplimiento, como parte integral de la gestión de recursos humanos, incluye evaluar y garantizar que las políticas y procedimientos de una empresa cumplan con las leyes laborales y de igualdad de oportunidades. Esto cubre cuestiones desde la contratación hasta el despido, incluidos aspectos como los salarios, la salud, la seguridad y la antidiscriminación. Como señalan Oliveira y Honório (2020), el cumplimiento de las políticas de RRHH es fundamental para evitar riesgos legales y proteger la reputación de una empresa.

La protección de datos es otro aspecto importante en el entorno actual, especialmente con la implementación de leyes como el Reglamento General de Protección de Datos en la Unión Europea o leyes similares en otros países. En Recursos Humanos, esto significa considerar cómo se recopila, almacena y utiliza los datos personales de los empleados, desde datos básicos como nombres y direcciones hasta información más confidencial como registros médicos o detalles de cuentas bancarias.

Según una investigación de Solove (2013), la protección de datos es necesaria para mantener la confianza de los empleados y cumplir con las obligaciones legales. En última instancia, las leyes laborales afectan las relaciones laborales y las prácticas laborales dentro de una organización.

Estas incluyen leyes relacionadas con salarios mínimos, horas de trabajo, beneficios, seguridad en el lugar de trabajo y reglas sindicales, que pueden afectar la negociación colectiva y la representación de los empleados. Según Garrigues (2019), un conocimiento profundo de la legislación laboral es importante para prevenir conflictos y juicios laborales que puedan afectar la estabilidad y productividad de una organización.

### **1.3.2. Entorno específico (DAFO)**

La matriz DAFO, también conocida como matriz FODA o matriz SWOT en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), es una herramienta de análisis estratégico utilizada en diversos ámbitos, como el empresarial, el educativo o el personal. Su objetivo

principal es evaluar la situación actual de una organización, proyecto o situación desde cuatro perspectivas principales (Chiavenato, 2017a):

1. Fortalezas (Strengths): Son los aspectos internos positivos de la situación que se está evaluando. Estos pueden incluir recursos, capacidades, ventajas competitivas, reputación, etc. Identificar las fortalezas ayuda a una organización a entender en qué áreas es sólida y competitiva.
2. Oportunidades (Opportunities): Son los factores externos positivos que pueden beneficiar a la situación en cuestión. Estos pueden ser cambios en el mercado, avances tecnológicos, tendencias de la industria, demanda del consumidor, etc. Identificar las oportunidades ayuda a una organización a explorar cómo puede aprovechar el entorno externo para su beneficio.
3. Debilidades (Weaknesses): Son los aspectos internos negativos que pueden obstaculizar el éxito o el rendimiento óptimo. Estos pueden incluir deficiencias en recursos, habilidades, procesos internos, falta de experiencia, etc. Identificar las debilidades permite a una organización reconocer áreas en las que necesita mejorar o fortalecerse.
4. Amenazas (Threats): Son factores externos negativos que pueden representar riesgos o desafíos para la situación en cuestión. Estos pueden incluir competencia fuerte, cambios en la regulación gubernamental, crisis económicas, cambios en las preferencias del consumidor, etc. Identificar las amenazas ayuda a una organización a anticipar y mitigar posibles riesgos.

Al analizar estos cuatro aspectos y crear una matriz que los organice visualmente, las organizaciones pueden obtener una comprensión más completa de su situación actual y desarrollar estrategias más efectivas para alcanzar sus objetivos. La matriz DAFO proporciona una base sólida para la planificación estratégica al aprovechar las fortalezas internas, abordar

las debilidades, capitalizar las oportunidades externas y gestionar las amenazas. Esto se puede observar en la figura 4.

**Figura 4**

*Análisis FODA.*



Nota: Elaboración propia.

Fundación Diálogo Diverso para el año 2023 manejó un presupuesto de \$882.000 cuyos recursos provienen un 100% de subvenciones del exterior, para este año 2024 se prevé un ingreso de \$700.000 cuya fuente de financiamiento es la misma del anterior año. Los principales donantes son: Fundación Panamericana para el Desarrollo PADF, ONU Migración OIM, Agencia de la ONU para Refugiados ACNUR, Embajada de Canadá, PRM- Julia Taft,

IDRC - International Development Research Centre, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo AECID, PRISMI, HIAS Ecuador, entre otros importantes.

Con unos 31 colaboradores contratados en la modalidad de relación de dependencia 13 y 18 consultores han logrado atender a más de 25.000 personas, que acuden a recibir los servicios de la organización en Quito y Cuenca.

La Fundación es reconocida a nivel nacional, por ello su participación en principales mesas de género, asesorías a la Asamblea Nacional del Ecuador y Consejos de Protección de Derechos de Gobiernos Locales, es parte de la primera plataforma de activistas LGTBIQ+ del país y su vinculación con el sector privado está en crecimiento debido a su vinculación con la certificación de espacios laborales seguros.

A nivel internacional ha creado una red regional a través del proyecto “Protegiendo los derechos de personas LGTBIQ+ en situación de migración y desplazamiento forzado” y forma parte del GTRM - Grupo de Trabajo para Refugiados y Migrantes.

#### **1.4. Planteamiento del problema**

##### ***1.4.1. Descripción del problema.***

La Fundación Diálogo Diverso enfrenta desafíos importantes en la gestión de talento humano, principalmente debido a la ausencia de un departamento específicamente dedicado a este propósito. Esta limitación se manifiesta en varias áreas críticas, incluyendo la retención y desarrollo de personal, la gestión eficiente de recursos humanos para satisfacer las necesidades de proyectos en constante evolución, y la implementación de prácticas de trabajo inclusivo y diversificado que reflejen los valores de la fundación.

La falta de un departamento de Recursos Humanos estructurado y funcional afecta directamente la capacidad de la Fundación Diálogo Diverso para atraer, retener y desarrollar a los mejores talentos. Esto puede llevar a una rotación de personal más alta, lo que repercute en la continuidad y la calidad del trabajo realizado. Además, sin un enfoque estratégico en la

gestión de talento, la fundación podría enfrentar desafíos en mantener un ambiente de trabajo inclusivo y productivo, esencial para su misión y valores.

Si no se aborda la ausencia de un departamento de Recursos Humanos, la Fundación Diálogo Diverso podría experimentar una disminución progresiva en su capacidad para cumplir con sus objetivos. Esto incluye riesgos como la pérdida de talento clave, dificultades en la implementación de estrategias adaptativas frente a desafíos emergentes, y una posible reducción en la eficacia y el impacto de sus programas. A largo plazo, la fundación podría enfrentar desafíos significativos en su viabilidad y en la continuidad de su misión.

El proyecto de crear un departamento de en la Fundación Diálogo Diverso es un proyecto de desarrollo organizacional que busca fortalecer la estructura interna de la organización. Su objetivo principal es establecer un sistema integral de gestión de recursos humanos que apoye la misión y visión de la fundación, mejorando la eficacia operativa, el clima organizacional, y la sostenibilidad a largo plazo

Este proyecto es fundamental para asegurar que la fundación pueda seguir adelante con su compromiso de promover y defender los derechos humanos, especialmente de la población LGBTIQ+ en situación de movilidad humana, con un equipo motivado, capacitado y comprometido.

#### ***1.4.2. Fines y Objetivos del Trabajo (problemas que resolvería la puesta en marcha de este proyecto)***

Objetivo general: Establecer un área de Recursos Humanos en la Fundación Diálogo Diverso para fortalecer las capacidades organizacionales en la atracción, retención y desarrollo de talento, garantizando así la sostenibilidad y la eficacia operativa de la fundación en la promoción de los derechos humanos y la inclusión.

Objetivos específicos:

1. Desarrollar el diagnóstico de la naturaleza o condición actual del personal que labora actualmente en la Fundación Diálogo Diverso en Quito.
2. Desarrollar e implementar estrategias efectivas de reclutamiento y retención de talento que aseguren la adquisición y retención de colaboradores altamente calificados, promoviendo así un ambiente de trabajo positivo y productivo que impulse el éxito organizacional en la Fundación Diálogo Diverso.
3. Identificar necesidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores para promover su crecimiento profesional y personal, así como para fortalecer las competencias necesarias para el logro de los objetivos de la Fundación Dialogo Diverso.
4. Identificar y desarrollar líderes internos, así como también planificar la sucesión para garantizar una continuidad efectiva en el liderazgo y en las capacidades clave de la organización.
5. Promover un ambiente de trabajo saludable, inclusivo y motivador que fomente el compromiso, la colaboración y el bienestar de los empleados, fortaleciendo así la cultura organizacional.
6. Establecer mecanismos efectivos para la resolución de conflictos y promover relaciones laborales armoniosas y colaborativas entre los empleados y la dirección de la fundación.

### **1.5. Hipótesis o teoría que plantea este trabajo**

La implementación de un departamento de Recursos Humanos integral y estructurado en la Fundación Diálogo Diverso conducirá a una mejora significativa en la atracción, retención y desarrollo del personal, lo cual, a su vez, incrementará la eficacia operativa y reforzará la sostenibilidad de la fundación. Este departamento no solo permitirá la implementación de

prácticas de gestión de recursos humanos alineadas con los valores y misiones de la fundación, sino que la promoción de un ambiente de trabajo inclusivo y diverso.

Se plantea la hipótesis de que, mediante la creación de este departamento y la ejecución de sus objetivos específicos, como el desarrollo de diagnósticos del personal actual, la creación de manuales de procedimientos y perfiles de cargo, y la implementación de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, la Fundación Diálogo Diverso no solo mejorará su clima organizacional y reducirá la rotación de personal, sino que también fortalecerá su capacidad para adaptarse a los desafíos emergentes y cumplir efectivamente con sus objetivos de promoción y defensa de los derechos humanos, particularmente de la población LGBTIQ+ en situación de movilidad humana.

Esta hipótesis se basa en la teoría de que una gestión de recursos humanos efectiva y alineada con los principios de la organización es fundamental para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de cualquier entidad, especialmente aquellas que trabajan en el ámbito de los derechos humanos y la inclusión social. La creación de un departamento dedicado a este fin es un paso crítico hacia el logro de un impacto organizacional más profundo y duradero.

### **1.3. Justificación e importancia del trabajo**

La gestión de talento humano es un área que ha tenido transformaciones importantes y significativas durante los años, de pasar de ser un área que calcula roles de pago o administración de personal, pasó a convertirse en un área fundamental para cumplir objetivos organizacionales. Fundación Diálogo Diverso en su estructura organizacional contempla una persona Especialista en Talento Humano dentro de la Dirección Administrativa Financiera, que al momento no ha sido contratada, siendo así que los procesos de reclutamiento y selección, mediciones de clima laboral, solución de controversias y demás actividades inherentes a Recursos Humanos son llevadas a cabo por la Directora Administrativa Financiera, sin embargo por las actividades y dinámicas que tiene la organización es pertinente contar con un área que permita el desarrollo de métodos y técnicas para la gestión del talento humano, así

como para identificar, impulsar y retener colaboradores de alto potencial que contribuyen al éxito a largo plazo.

Actualmente, es importante que las organizaciones de la sociedad civil desarrollan procesos con eficiencia y calidad en un entorno variable, para atender las necesidades y exigencias de las personas a las que atienden, por lo que es necesario contar con el personal adecuado. Adicional es importante garantizar el bienestar al colaborador y empleador, obteniendo mejores beneficios para cada una de las partes y así lograr el cumplimiento de la misión y visión.

Con esta propuesta se pretende estructurar un área y diseñar un proceso organizado de gestión de talento humano, para atender las necesidades y requerimientos de la organización mediante el aprovechamiento del capital humano de la organización. La gestión de talento humano es un área que ha tenido transformaciones importantes y significativas durante los años. De ser un área que calcula roles de pago o administración de personal, pasó a convertirse en un área fundamental para cumplir objetivos organizacionales.

Fundación Diálogo Diverso en su estructura organizacional contempla una persona Especialista en Talento Humano dentro de la Dirección Administrativa Financiera, que al momento no ha sido contratada. Por ello, los procesos de reclutamiento y selección, mediciones de clima laboral, solución de controversias y demás actividades inherentes a Talento Humano son llevadas a cabo por la Directora Administrativa Financiera. Sin embargo, por las actividades y dinámicas que tiene la organización es pertinente contar con un departamento que permita el desarrollo de métodos y técnicas para la gestión del talento humano, así como para identificar, impulsar y retener colaboradores de alto potencial que contribuyen al éxito a largo plazo.

Actualmente, es importante que las organizaciones de la sociedad civil desarrollan procesos con eficiencia y calidad en un entorno variable, así se pueden atender las necesidades y exigencias de las personas beneficiarias de sus servicios, por lo que es vital

contar con el personal adecuado. Además, es importante garantizar el bienestar al colaborador y empleador para obtener mejores beneficios para cada parte y lograr el cumplimiento de la misión y visión.

Con esta propuesta, se pretende estructurar un departamento y diseñar un proceso organizado de gestión de talento humano, para atender requerimientos de la organización mediante el aprovechamiento del capital humano de la organización.

## CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL

### 2.1 Conceptos y fundamentos

Las personas van más allá de ser simples recursos pasivos de las empresas, se convierten en socios que impulsan el desarrollo de estas. Pero al tratarse de individuos vivos y con cualidades y formas de pensar diferentes, convierten a la relación personas-organización en algo cuya complejidad es una de sus principales características. Chiavenato (2017b) considera en este contexto que, el capital humano se convierte en el activo más importante de una organización, las habilidades y la diversidad de pensamientos dentro de un mismo equipo no solo impulsan la creatividad e innovación, sino que fortalece la capacidad de adaptarse y ser sostenible frente a los desafíos del mercado.

El desarrollo y la adaptación del Talento Humano ha venido evolucionando, desde el inicio de la relación entre el empleado y trabajador, que se dio por primera vez en la Revolución Industrial (1760-1840) siendo, su principal misión brindar una ventaja competitiva en las organizaciones y empresas que buscan su permanencia en el mercado (Chiavenato, 2017c).

López (2015) plantea que, en la actualidad el departamento de Recursos Humanos dentro de las organizaciones o empresas, constituye esa pieza fundamental en la dirección estratégica de cada organización, es por ello que tener los procesos con un enfoque innovador y adaptable se hace indispensable.

La creación y gestión efectiva del departamento de recursos humanos conlleva una serie de beneficios significativos para las organizaciones. López et al. (2018) reconocen al capital humano como un factor importante de la competitividad, las empresas y organizaciones pueden aprovechar y beneficiarse del potencial completo de sus colaboradores para mejorar la productividad, promover la retención del talento, y crear un ambiente favorable. Los recursos humanos y el manejo efectivo de los mismos ya no se consideran únicamente como un costo,

sino como un activo estratégico que agrega valor y contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

Si hay algo que todos tenemos claro es que las empresas están compuestas, precisamente, por personas, por tanto, será el departamento de recursos humanos el que se encargue de la gestión, evolución y desarrollo del área clave de la compañía. Recursos humanos es el nexo entre la estrategia de la compañía y los recursos para alcanzarla. Por eso es el área que se encarga de seleccionar, capacitar, formar, desarrollar, motivar y liderar todos los recursos de la compañía, haciendo que se alcance el punto máximo de productividad de todos y cada uno de los recursos que componen la organización, haciendo que se sientan parte del éxito de la empresa. Por eso es tan importante que desde los órganos de dirección de la empresa se entienda, se apoye y apueste por este departamento.

La necesidad de contar con este departamento hay que entenderla desde dos perspectivas diferentes: Interna: tener a gusto y motivado al equipo es fundamental para que la compañía alcance los objetivos definidos y que el equipo funcione mejor, lo que hace tener sentimiento de pertenencia a la compañía. Externa: una buena política de recursos humanos ayudará a la empresa a mejorar su imagen de cara a posibles nuevos empleados y de cara al mercado empresarial en general (Barros, 2023).

Lo antes mencionado resalta lo fundamental del departamento de Recursos Humanos dentro de una empresa u organización. su papel importante como el nexo entre la gestión efectiva de los recursos humanos y la estrategia empresarial para lograr los objetivos empresariales. además, departamento de recursos humanos adquiere un papel importante en la construcción de una cultura empresarial sólida. Al encargarse del desarrollo y gestionar de una manera eficiente el capital humano el departamento contribuye a implementar valores compartidos, fomentar la unión, colaboración y un ambiente inclusivo, en última instancia, una cultura organizacional solida no únicamente mejora el desempeño del equipo y la cohesión interna, sino que también potencia la marca empleadora de la empresa en el mercado laboral,

atrayendo y reteniendo al capital humano. Por lo tanto, el resalte y la importancia del departamento de recursos humanos no solo son imperativos estratégicos, sino también importantes en el desarrollo y sostenibilidad de la empresa u organización.

## **2.2 Importancia**

Para que una empresa, sin importar su tamaño, pueda estar a la vanguardia frente a la gran competitividad, la principal forma de lograr este objetivo es mediante una adaptación permanente del capital humano que junto con las innovaciones tecnológicas brinda productos o servicios de forma óptima (Mendoza et al., 2021).

En la actualidad los cambios en el entorno empresarial han generado nuevos modelos administrativos enfocados a obtener una ventaja competitiva basado no solo en la tecnología y en la optimización de sus procesos, sino en los valores organizacionales que recaen en el capital humano, con el departamento de Recursos Humanos se logrará dirigir de forma eficiente los procesos que administre en función de las necesidades y objetivos estratégicos que demande la organización, ofreciendo aplicación práctica para que la empresa pueda diseñar una herramienta altamente efectiva para la gestión del talento humano (Bustamante et al., 2019).

En la industria 4.0 caracterizada por su competitividad y dinamismo, el capital humano se rige como pilar de las organizaciones. Más allá de los procesos y tecnología, son las personas quienes impulsan la innovación y adaptabilidad, son imprescindibles para el éxito de las organizaciones. La implementación de un departamento de Recursos Humanos no implica únicamente la gestión eficiente del capital humano, sino más bien su reconocimiento y valoración del potencial dentro de una organización. Al invertir recursos en el desarrollo y bienestar de su capital humano, las empresas no solo aseguran su competitividad en el mercado, sino que también desarrolla y fomentan una cultura organizacional sólida. En esta línea, la creación del departamento de Recursos Humanos no es únicamente una necesidad

operativa, se convierte en una manifestación del compromiso de la empresa con un éxito sostenible y con el crecimiento de la misma.

### **2.3 Administración del talento**

La administración de talento humano es el conjunto de funciones organizadas, en la cual se realizara la atracción, selección y desarrollo de los nuevos colaboradores, junto con la capacitación, la evaluación del desempeño y la satisfacción de quienes forman parte de la organización con el fin de incentivar para que conozcan la razón de ser y trascendencia de la entidad, generando compromiso y lealtad, de esta manera todos coadyuven en la obtención de una adecuada competitividad y rentabilidad (Martínez et al., 2018).

El departamento Recursos humanos tiene la capacidad de llevar a una organización al éxito y la sostenibilidad, esto lo consigue viendo que todos los integrantes de la organización tengan el talento que se necesita para llegar a obtener las metas deseadas.

Llevar una buena gestión de los empleados también se traduce en escuchar sus necesidades y apoyarlos en las distintas etapas del desarrollo de su carrera profesional. Tomando en cuenta que un empleado que crece es un beneficio para la empresa, será capaz de aplicar todos sus conocimientos, pues habrá obtenido el impulso para lograr su potencial.

Asimismo, cuando los trabajadores tienen una buena experiencia dentro de la empresa en la que trabajan, están cómodos, satisfechos, tienden a ser más productivos, tienen energía y buen ánimo. Lograr que los empleados tengan una buena experiencia es de las situaciones de las que se encargan los que llevan la gestión del talento humano.

Por otro lado, este departamento también se encarga de evitar que existan altas tasas de rotación de personal, esto puede prevenirse si se cultiva un ambiente positivo, relajado, respetuoso y si los empleados se sienten considerados. Al mismo tiempo, tiene que identificar las posibilidades de capacitación y desarrollo de los empleados de tal manera que crezcan en conocimientos y que profundicen sus habilidades (Grupo Soluciones Horizontales, 2020).

## **2.4 Gestión de Recursos Humanos**

La gestión estratégica de recursos humanos es la capacidad de una organización o empresa para gestionar eficaz y eficientemente su capital humano en concordancia con los objetivos y metas estratégicas de la organización. Este enfoque ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, con el cambio de paradigma de la teoría de capacidades y de recursos. Como señala López et al. (2018), la alta competitividad de los mercados y las fluctuaciones e incertidumbres han resaltado la importancia de los recursos humanos como un factor determinante de la competitividad empresarial. Anteriormente considerados simplemente como un costo a reducir, los recursos humanos ahora se reconocen como un recurso estratégico clave que debe gestionarse de manera proactiva para alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

## CAPITULO III. METODOLOGÍA

### 3.1. Diseño metodológico

Según Sampieri (2018a) “La metodología de la investigación es una disciplina de conocimiento encargada de elaborar, definir y sistematizar el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos que se deben seguir durante el desarrollo de un proceso de investigación para la producción desconocimiento” (p.53)

En la presente investigación se aplicó una investigación cuantitativa y cualitativa la cual permitió explorar a profundidad las necesidades, percepciones y expectativas de los empleados/directivos de la fundación Dialogo diverso con respecto a la implementación de un departamento de Recursos Humanos. Se pudo utilizar entrevistas en profundidad, grupos focales, y observación participativa para la recolección de datos cuantitativos. Por otro lado, la investigación cuantitativa proporcionará datos numéricos que respalden las conclusiones obtenidas en la investigación cualitativa. Encuestas y análisis estadísticos pueden ser herramientas útiles en este aspecto.

El alcance de esta investigación será exploratorio lógico se centrará estrictamente en la creación de dicho departamento y se explorarán aspectos como la estructura organizativa del departamento, las políticas y procedimientos de recursos humanos existentes, la percepción de los empleados sobre la gestión de recursos humanos, entre otros aspectos relevantes. La investigación no solo se limitará a describir la situación actual, sino que también buscará identificar áreas de mejora y proponer recomendaciones prácticas y viables para fortalecer la función de recursos humanos en la organización. Sin embargo, debido a limitaciones de tiempo y recursos, esta investigación no abordará aspectos más amplios de la gestión de recursos humanos, como la planificación estratégica de la fuerza laboral o la gestión del rendimiento individual.

Según Sampieri (2018b) " Se dice que se enfoca en hechos concretos y se distingue por ofrecer una interpretación precisa." (p.53)

Para complementar la investigación, se aplicará un enfoque descriptivo para analizar la situación actual del departamento de recursos humanos en la organización Dialogo Diverso. Según Creswell (2021), la investigación descriptiva se centra en describir características, comportamientos o condiciones existentes en una situación determinada. A través de este enfoque, se obtendrá una visión detallada y precisa de las prácticas de recursos humanos en la empresa, lo que permitirá identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora con mayor claridad. Esta metodología ayudará a contextualizar los hallazgos cualitativos y cuantitativos obtenidos, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones y la implementación de acciones correctivas.

### **3.2. Fuentes de datos e información**

Para el desarrollo del presente estudio, se trabajó con una muestra representativa de 30 colaboradores, cuidadosamente seleccionados de diversas áreas y niveles jerárquicos dentro de la organización. Esta selección garantizó la diversidad necesaria para capturar una amplia gama de perspectivas y experiencias laborales. Así se analizaron diversas dimensiones como legislación laboral, ambiente laboral y capacitación.

Por otro lado, Para identificar las fuentes de información pertinentes y aplicarlas en el estudio para la implementación del departamento de recursos humanos en la Fundación Diálogo Diverso, se llevó a cabo un proceso meticuloso. En primer lugar, se realizaron reuniones y entrevistas con los directivos y líderes de la organización para comprender sus necesidades y objetivos estratégicos. Se estableció un diálogo abierto para identificar los desafíos existentes en la gestión de recursos humanos y las áreas de mejora prioritarias. Posteriormente, se realizó una revisión exhaustiva de la documentación interna relacionada con las políticas y procedimientos de recursos humanos, así como un análisis del contexto externo para comprender las mejores prácticas y tendencias en la gestión de personas en

organizaciones similares. Esta combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos permitió identificar las fuentes de información más relevantes y aplicables a la realidad específica de la Fundación Diálogo Diverso.

**Legislación Laboral:** La normativa legal que rige las relaciones laborales fue una fuente fundamental de información. Se examinaron leyes, reglamentos y disposiciones gubernamentales pertinentes para comprender el marco legal que influye en las prácticas laborales de la empresa. Esto incluyó aspectos como contratación, jornadas laborales, remuneración, beneficios, seguridad laboral y derechos del trabajador.

**Ambiente Laboral:** Se realizó un análisis exhaustivo del ambiente laboral, centrándose en aspectos como la cultura organizacional, el clima laboral, las relaciones interpersonales, la comunicación interna y la satisfacción del empleado. Se utilizaron encuestas, entrevistas y observaciones directas para recopilar datos cualitativos y cuantitativos que proporcionaran una visión holística del entorno de trabajo.

**Capacitación:** La formación y el desarrollo profesional fueron áreas de interés particular. Se evaluaron los programas de capacitación existentes, así como las necesidades de formación identificadas por los propios colaboradores. Además, se analizaron los niveles de participación en actividades de aprendizaje, la efectividad de los métodos de capacitación y su impacto en el desempeño laboral y la retención del talento.

## **CAPITULO IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

### **4.1 Diagnóstico de la gestión actual de talento humano en la fundación diálogo diverso**

El diagnóstico de la gestión actual de Talento Humano en la Fundación Diálogo Diverso nos permitirá identificar potenciales problemas y prioridades que se dan dar al momento de estructurar el departamento, así como también la construcción del perfil y descriptivo de funciones para el cargo del responsable de área, que permita cumplir con las necesidades de la organización. Luego de aplicar la encuesta mediante la herramienta de Google Forms a 31 colaboradores, se puede observar que 24 personas plantean que no existe un departamento de Recurso Humanos, pero a pesar de esto 19 encuestados plantean que sus requerimientos son atendidos de manera oportuna.

De la misma manera 20 personas plantean que no existen procesos definidos de recursos humanos, aunque 11 plantean que sí. La mitad de los encuestados refieren que no se cuenta con criterios objetivos para la selección del personal y al mismo tiempo 21, plantean que no conocen las descripciones de sus puestos de trabajo.

Los encuestados plantean 29 de ellos, que son bien remunerados, y 21 plantean que las funciones que realizan no exceden a las establecidas en su contrato. Al mismo tiempo 25 manifiestan que no se realizan evaluaciones periódicas de desempeño y 23 que no se hacen evaluaciones del clima laboral. A su vez solo 13 encuestados plantean haber realizado capacitaciones ofrecidas por la fundación.

De manera general se puede observar que no hay mucha consistencia en las respuestas, pero que si se evidencia la necesidad de la creación de un departamento de Recursos Humanos, que organice y controle las actividades que realiza la fundación.

**Tabla 1***Cuestionario de la gestión actual de la fundación*

PREGUNTA	SI	NO
1. ¿Existe un departamento de Recursos Humanos con funciones definidas?	7	24
2. ¿Los requerimientos que usted tiene en el área de Recursos Humanos son atendidos de manera oportuna?	19	12
3. ¿Existen procesos definidos para el área de Recursos Humanos?	11	20
4. ¿Se cuenta con criterios objetivos que impidan algún tipo de preferencia subjetiva al momento de seleccionar al personal?	16	15
5. ¿Le ha sido otorgado o conoce la existencia de un manual de descripción de puestos de trabajo o prestación de servicios?	10	21
6. ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	29	2
7. ¿Las funciones que usted cumple exceden a las establecidas en su contrato?	10	21
8. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño periódicas al personal?	6	25
9. ¿En su organización se aplican evaluaciones de clima organizacional de manera anual?	8	23
10. ¿En el último año usted asistió a un curso de formación organizado por Fundación Diálogo Diverso?	13	18

---

Nota: Elaboración propia.

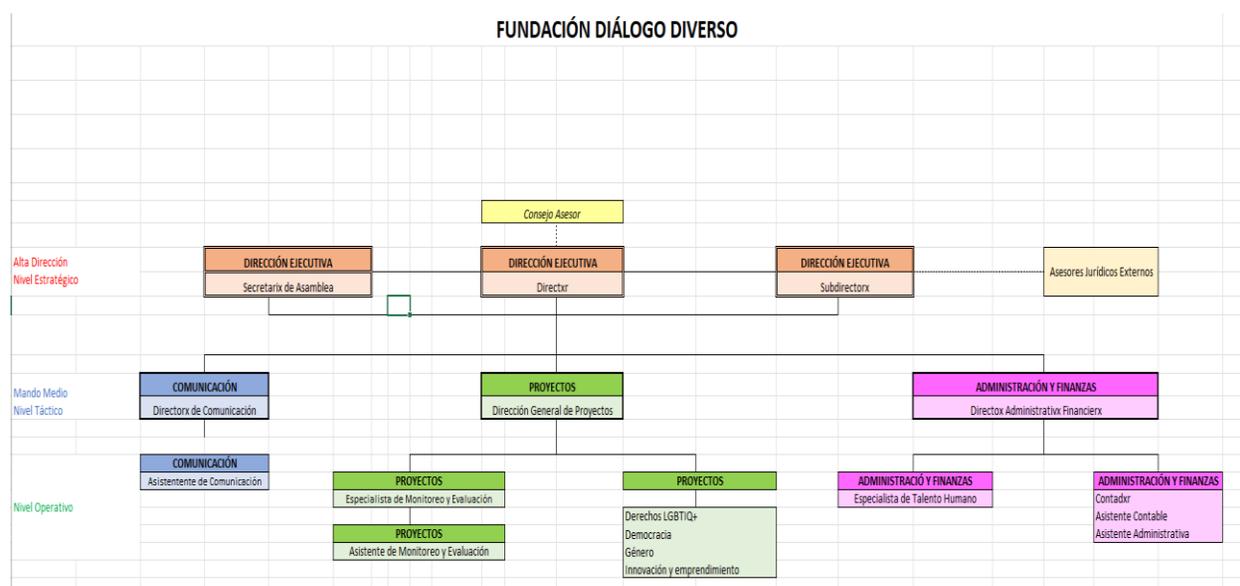
En base a los resultados obtenidos y una vez analizadas las actividades de Recursos Humanos desarrolladas actualmente en la Fundación, se puede determinar que las mismas son llevadas a cabo por la Directora Administrativa Financiera de la organización, quien debido a su formación profesional cuenta con conocimientos de la materia, sin embargo por sus otras responsabilidades inherentes al cargo, se cumplen con procesos básicos para el manejo de

personal y en muchas ocasiones genera sobrecarga laboral. En la figura 5 representa el organigrama actual de la Fundación.

En la estructura organizacional de la empresa actual, se comienza con el Consejo asesor y las diferentes direcciones, mostrando las correspondientes subordinaciones. Aquí se puede observar que no existe un departamento de Recursos Humanos lo que trae como consecuencia que todas las solicitudes que se hacen, que tiene que ver con este departamento no tienen las respuestas oportunas, ni en el tiempo deseado.

### Figura 5

*Estructura actual de la Fundación.*



Nota: Elaboración propia.

Se ha podido observar que los requerimientos más frecuentes por parte de los colaboradores son la generación de certificados laborales, procesos de reclutamiento y selección para cubrir puestos vacantes, solicitud de vacaciones, registro de permisos y licencias. Para dar una respuesta oportuna se han remitido directrices por correo electrónico, más no existen procesos definidos a cumplirse.

El proceso de reclutamiento y selección mantiene un orden de actividades que ha dado lugar a la contratación de profesionales con un alto potencial para la organización, evitando en

lo posible subjetividades de la persona responsable, preferencias por amistades u otro factor que deje en desventaja a postulantes interesados en un puesto vacante.

El manual de descripción de puestos de trabajo o prestación de servicios fue realizado en el año 2020 mediante un servicio de consultoría, el contenido del documento no se apega a las necesidades de una organización sin fin de lucro y es más orientado a una institución pública, este recurso no fue socializado y únicamente quedó al alcance de los miembros de la directiva y el personal administrativo financiero, por ello es que al momento de escribir términos de referencia para iniciar con los procesos de selección, lo hacen sin una guía estandarizada o la persona responsable lo realiza en función de las necesidades del momento lo cual ha dado lugar que algunas posiciones estén sobrecargadas de trabajo y evaluaciones de desempeño informales.

La directiva de la Fundación ha diseñado una tabla de remuneración para asistencias, coordinaciones, direcciones de área y directorio, sin embargo, esta no contiene criterios técnicos de acuerdo al nivel de estudios, experiencia, competencias, habilidades y demás características que permitan establecer una remuneración justa para todos los miembros de la organización.

Las evaluaciones de desempeño al momento se encuentran realizadas por las coordinaciones de proyecto o direcciones de área de una manera subjetiva e informal lo cual muchas veces genera conflictos en la organización, debido a que no existe buena comunicación durante la retroalimentación o se da lugar a comparaciones que incomodan a colaboradores.

La evaluación de clima organizacional se realizó en el año 2023 únicamente para la ciudad de Quito como un plan piloto, sin embargo, esta práctica no se ha desarrollado antes a pesar de que la organización está próxima a cumplir seis años de creación.

Los cursos de formación en su mayoría han sido impartidos por donantes de la Fundación que conforme a sus exigencias deben cumplirse a cabalidad, las capacitaciones en

la organización han sido ejecutadas entre los miembros de esta, con el fin de fortalecer conocimientos y prácticas del equipo.

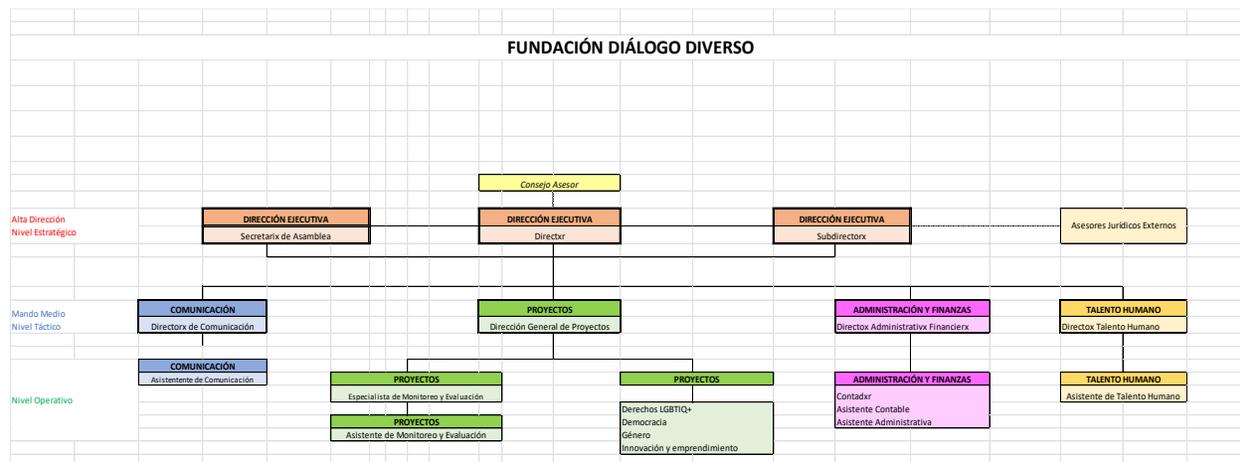
#### 4.2 Estructura del área de Recursos Humanos

Se propone que, debido al crecimiento acelerado de la organización y apertura de centros de referencia en otros lugares del país, estructuralmente el departamento de Recursos Humanos debería ubicarse al mismo nivel jerárquico del departamento administrativo financiero y corresponder de manera transversal a toda la organización. En la figura 6 se presenta la propuesta de la estructura de este departamento, según lo establecido anteriormente.

En el organigrama, se sitúa el departamento de Recursos Humanos en la parte derecha, luego de la Administración de Finanzas y en el mismo nivel que el resto de las direcciones. En la propuesta, se puede observar que el departamento de Recursos Humanos, en principio, solo contará con un director y un asistente, realizando el manual de funciones para estos dos cargos.

**Figura 6**

*Propuesta de la estructura del departamento de Recursos Humanos.*



Nota: Elaboración propia.

El Director y su asistente serán seleccionados mediante un proceso de selección, donde se tendrá en cuenta la calificación y experiencia, acorde al cargo que se solicita. El Director

debe tener un tercer nivel de grado de formación y experiencia reconocida en las funciones de Talento Humano. Este será subordinado del director ejecutivo, como se muestra en la figura 7

Por otra parte, el asistente, deberá tener un tercer nivel de grado y experiencia de un año en funciones afines a este cargo. Este estará subordinado al director y deberá cumplir funciones específicas relacionadas con el cargo y las que le asigne su jefe inmediato, mostrando esto en la figura 8.

El director de Recursos Humanos, entre sus características más importantes, debe ser un líder inspirador con habilidades en gestión del cambio, tener una comunicación efectiva y conocimientos en desarrollo organizacional. Además, debe ser empático y poseer habilidades interpersonales que le permitan comprender las necesidades de los empleados y cultivar relaciones positivas en la organización. Es muy deseado que tenga un pensamiento estratégico para alinear las prácticas de talento humano con los objetivos estratégicos de la organización y tomar decisiones informadas basadas en datos. La integridad y la ética profesional son fundamentales, al igual que la capacidad para resolver problemas y gestionar el talento de manera eficaz, contribuyendo así al éxito a largo plazo de la organización.

El asistente del talento humano, por su parte debe ser organizado y proactivo, capaz de manejar múltiples tareas y prioridades de manera efectiva. Debe poseer habilidades de comunicación y atención al detalle para gestionar la correspondencia y la documentación relacionada con el personal. Además, es importante que tenga un alto nivel de confidencialidad y ética profesional, ya que manejará información sensible sobre los empleados.

Los perfiles profesionales para el área de Recursos Humanos son los siguientes:

## Figura 7

### Perfil director de Recursos Humanos.

PERFIL DEL PUESTO			
Lugar y fecha:	21 de abril de 2024		
Solicitado por:	Directorio Diálogo Diverso		
Preparado por:	Equipo elaborador de propuesta		
Aprobado por:	Directiva Fundación Diálogo Diverso		
1. DATOS DE LA POSICIÓN			
Nombre de la Posición	Área a la que Pertenece		
Directorx de Talento Humano	Administrativo - Financiero - Talento Humano		
Nivel de Reporte			
Superior inmediato:	Directorx Ejecutivx y Subdirectorx Ejecutivx		
Subordinados:	Asistente de Talento Humano		
Pares:	Directorx de Comunicación, Directorx General de Proyectos, Directorx Administrativx Financierx		
Relaciones interdepartamentales:	Todas las áreas: Finanzas, Proyectos, Legal, Comunicación		
1.2 ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar la selección y reclutamiento de personal en base a las necesidades de la Fundación.</li> <li>Realizar el levantamiento y actualización de los perfiles de puesto y organigrama de las posiciones de la Fundación</li> <li>Gestionar la agenda de inducción para el personal nuevo que ingresa a la Fundación.</li> <li>Elaborar estrategias de desarrollo y capacitación para retener al personal idóneo de la Fundación.</li> <li>Realizar y apoyar en los procesos de evaluación de desempeño, clima organizacional, incentivos y beneficios de los colaboradores y consultores de la Fundación.</li> <li>Apoyar y llevar a cabo un proceso adecuado de término de la relación laboral o servicio de consultoría entre los colaboradores y/o consultores de la Fundación.</li> <li>Alinearse y cumplir con lo establecido dentro de los procedimientos, reglamentos internos y código de ética de la Fundación</li> <li>Revisar roles de pago previo al pago</li> </ul>			
1.5 CIUDAD DONDE DESEMPEÑA FUNCIONES		1.6 FRECUENCIA Y LUGAR DE VIAJES	
Quito		Depende de los proyectos asignados y ciudad en donde se desarrolle el mismo	
2. DATOS DE PERFIL DEL CANDIDATO			
Género	Edad	Estado Civil	Nacionalidad
Indistinto	Indistinta	Indistinto	Otra Indistinto
Educación Formal		Idioma	Conocimientos Específicos
Tercer Nivel en Psicología Organizacional, Psicología Industrial o afines		Inglés  Deseable	Plataformas de reclutamiento, Baterías psicométricas, Metodología de selección de personal, Gestión de Talento Humano
Utilitarios	Experiencia Laboral Requerida		
Office Otro (especificar) Sistemas informáticos	Mínimo 2 años en posiciones similares dentro del ámbito social, movilidad humana, género y población LGBTIQ+		
2.1 COMPETENCIAS			
Orientación a la acción			
Toma de decisiones oportunas			
Resolución de problemas			
Orientación hacia el cliente			
Administración de procesos			
Empatía			

Nota: Elaboración propia.

Figura 8

Perfil del puesto del asistente de Recursos Humanos.

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>			
Lugar y fecha:	21 de abril de 2024		
Solicitado por:	Directorio Diálogo Diverso		
Preparado por:	Equipo elaborador de propuesta		
Aprobado por:	Directiva de Fundación Diálogo Diverso		
1. DATOS DE LA POSICIÓN			
Nombre de la Posición	Área a la que Pertenece		
Asistente de Talento Humano	Talento Humano		
Nivel de Reporte			
Superior inmediato:	Directorx de Talento Humano		
Subordinados:	N/A		
Pares:	Asistencias de la Fundación		
Relaciones interdepartamentales:	Todas las áreas: Finanzas, Proyectos, Legal, Comunicación		
1.2 ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y gestionar cada una de las fases de los procesos de reclutamiento y selección</li> <li>• Mantener actualizada la base de datos de los colaboradores y colaboradoras</li> <li>• Gestionar la documentación relacionada con la contratación y el despido.</li> <li>• Colaborar en la identificación de necesidades de capacitación</li> <li>• Llevar registros de participación en programas de capacitación</li> <li>• Ayudar en la recopilación de datos para evaluaciones del desempeño</li> <li>• Apoyar en la preparación de informes de desempeño para los colaboradores y colaboradoas.</li> <li>• Elaborar roles de pago en el sistema contable financiero establecido</li> </ul>			
1.5 CIUDAD DONDE DESEMPEÑA FUNCIONES		1.6 FRECUENCIA Y LUGAR DE VIAJES	
Quito		No	
2. DATOS DE PERFIL DEL CANDIDATO			
Género	Edad	Estado Civil	Nacionalidad
Indistinto	Indistinta	Indistinto	Otra Indistinto
Educación Formal		Idioma	Conocimientos Específicos
Tercer Nivel en Psicología Organizacional, Psicología Industrial o afines		Inglés  Deseable	Plataformas de reclutamiento, Baterías psicométricas, Metodología de selección de personal, Gestión de Talento Humano
Utilitarios	Experiencia Laboral Requerida		
Office Otro (especificar) Sistemas informáticos	Mínimo 1 años en posiciones similares dentro del ámbito social, movilidad humana, género y población LGBTIQ+		
2.1 COMPETENCIAS			
Comunicación efectiva			
Gestión del tiempo y organización			
Confidencialidad y ética profesional			
Habilidades de resolución de problemas			
Empatía y habilidades interpersonales			
Conocimientos de software de gestión de recursos humanos			

Nota: Elaboración propia.

### 4.3 Presupuesto para la implementación

Con la finalidad de dar a conocer el costo de la creación del departamento de Recursos Humanos para la organización se ha preparado el siguiente presupuesto a ser considerado tanto por el directorio y área financiera.

En la tabla 2 se puede observar que el director de Recursos Humanos, recibirá un salario mensual de \$1500, lo que añadido todas las prestaciones correspondientes y mensualizando las mismas hará un total de \$2,345.53, realizándose un desembolso anual de \$28,146.40. En el caso del asistente, su salario será de \$800,00, lo que, unido a las prestaciones, será un total de \$1,268.84, lo que representa \$15,226.08 anuales, para un total de \$43,372.48 en el año.

**Tabla 2**

*Costo del Personal de Recursos Humanos*

Director de Recursos Humanos		Asistente de Recursos Humanos	
COMPONENTE	VALOR	COMPONENTE	VALOR
Sueldo:	\$ 1.500,00	Sueldo:	\$ 800,00
Aporte Patronal IESS:	\$ 182,25	Aporte Patronal IESS:	\$ 97,20
Décimo Tercero:	\$ 125,00	Décimo Tercero:	\$ 66,67
Décimo Cuarto:	\$ 38,33	Décimo Cuarto:	\$ 38,33
Fondo de Reserva:	\$ 124,95	Fondo de Reserva:	\$ 66,64
Desahucio:	\$ 375,00	Desahucio:	\$ 200,00
Costo total mensual	\$ 2.345,53	Costo total mensual	\$ 1.268,84
Costo total anual:	\$28.146,40	Costo total anual:	\$15.226,08

Nota: Elaboración propia.

La inversión del primer mes para la Dirección de Recursos Humanos representa el valor para el caso del director será de 2,250.00, desglosado en equipos de escritorio y en la

organización de la oficina. Para el asistente será de \$ 1.268,84. Esto representa en el primer mes un total de 4.400,00 para el primer mes. Esto se puede observar en la tabla 3

**Tabla 3**

*Costo de equipos, materiales e insumos*

Director de Recursos Humanos		Asistente de Recursos Humanos	
COMPONENTE	VALOR	COMPONENTE	VALOR
Laptop:	\$ 1.200,00	Laptop:	\$ 1.200,00
Impresora:	\$ 600,00	Impresora	\$ -
Escritorio:	\$ 300,00	Escritorio	\$ 300,00
Silla:	\$ 250,00	Silla	\$ 250,00
Material de Oficina:	\$ 200,00	Material de Oficina	\$ 100,00
<b>TOTAL:</b>	<b>\$ 2.550,00</b>	<b>TOTAL:</b>	<b>\$ 1.850,00</b>

Nota: Elaboración propia.

La inversión del primer mes para el director de Recursos Humanos, representa el valor de \$4.712,20 debido a que corresponde a la compra de equipos de computación y muebles necesarios para el desempeño de funciones y el salario devengado por el mismo, como se puede ver en la figura 9. En esta se realiza un desglose de todo el año, teniendo un costo anual de \$30.696,40 para el primer año, correspondiendo fundamentalmente a los implementos de oficina y al material de la misma y el salario con las prestaciones.

Se hace un desglose mensual de todos los gastos de oficina, teniendo en cuenta las compras realizadas para comenzar el funcionamiento, los sueldos mensuales y el gasto del material de oficina en cada uno de los meses. Es importante destacar que no se toman en cuenta los gastos de servicios básicos, pues eso se considera en el presupuesto general de la fundación

**Figura 9***Costos Anuales.*

PRESUPUESTO ANUAL DIRECTORX DE TALENTO HUMANO													
COMPONENTE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Costo total por sueldo	\$ 2.345,53	\$ 2.345,53	\$ 2.345,53	\$ 2.345,53	\$ 2.345,53	\$ 2.345,53	\$ 2.345,53	\$ 2.345,53	\$ 2.345,53	\$ 2.345,53	\$ 2.345,53	\$ 2.345,53	\$ 28.146,40
Laptop:	\$ 1.200,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.200,00
Impresora	\$ 600,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600,00
Escritorio	\$ 300,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300,00
Silla	\$ 250,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 250,00
Material de Oficina	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 16,67	\$ 200,00
<b>TOTAL:</b>	<b>\$ 4.712,20</b>	<b>\$ 2.362,20</b>	<b>\$ 30.696,40</b>										

Nota: Elaboración propia.

Así también se considera la inversión inicial para la contratación del asistente de Recursos Humanos asciende al valor de \$3.027,17 y el costo anual de \$17.076,08, demostrado en la figura 10. Aquí también se tienen en cuenta todos los gastos de oficina, teniendo en cuenta las compras realizadas para comenzar el funcionamiento, los sueldos mensuales y el gasto del material de oficina en cada uno de los meses. Aquí tampoco se toman en cuenta los gastos de servicios básicos, pues eso, como se dijo anteriormente, se considera en el presupuesto general de la fundación

**Figura 10***Inversión Inicial.*

PRESUPUESTO ANUAL ASISTENTE DE TALENTO HUMANO													
COMPONENTE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Costo total por sueldo	\$ 1.268,84	\$ 1.268,84	\$ 1.268,84	\$ 1.268,84	\$ 1.268,84	\$ 1.268,84	\$ 1.268,84	\$ 1.268,84	\$ 1.268,84	\$ 1.268,84	\$ 1.268,84	\$ 1.268,84	\$ 15.226,08
Laptop:	\$ 1.200,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.200,00
Impresora	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Escritorio	\$ 300,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300,00
Silla	\$ 250,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 250,00
Material de Oficina	\$ 8,33	\$ 8,33	\$ 8,33	\$ 8,33	\$ 8,33	\$ 8,33	\$ 8,33	\$ 8,33	\$ 8,33	\$ 8,33	\$ 8,33	\$ 8,33	\$ 100,00
<b>TOTAL:</b>	<b>\$ 3.027,17</b>	<b>\$ 1.277,17</b>	<b>\$ 17.076,08</b>										

Nota: Elaboración propia.

Debido a que los ingresos de la Fundación dependen de las donaciones del exterior y el proceso exitoso de levantamiento de recursos se propone que la primera persona en incorporarse deberá ser para el puesto de director de Recursos Humanos, siendo así que la organización necesitaría una inversión de \$4.712,20 el primer mes y al año de 30.696,40. Para

llevar cabo la implementación exitosa del Departamento de Recursos Humanos se deben considerar las siguientes actividades que también deberán considerar un costo.

### Figura 11

*Actividades a considerar en la creación del departamento de RRHH.*

ACTIVIDAD	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Reunión de socialización de propuesta de creación del departamento de talento humano, directorio y equipo asesor	coffe break	6	\$ 3,00	\$ 18,00
Pautaje para publicación de vacante	pautaje	1	\$ 40,00	\$ 40,00
<b>TOTAL \$:</b>			<b>\$ 43,00</b>	<b>\$ 58,00</b>

Nota: Elaboración propia.

En la figura 11 se consideran actividades propias de la socialización y de la publicidad de la misma, lo que conlleva a un costo total de 58 dólares. En total en el primer año se tendrá un presupuesto de \$91,202.88 para la implementación del Departamento de Talento, en la fundación

#### 4.4 Cronograma de implementación

Para una implementación adecuada, eficiente y oportuna del departamento de Recursos Humanos es necesario realizar una serie de actividades planificadas durante diez meses. Esta inicia con el proceso de reclutamiento, selección y contratación de la persona que ocupe el cargo de director de Recursos Humanos, quien deberá cumplir con el perfil profesional diseñado, la inducción en el entorno laboral que trabaja la Fundación Diálogo Diverso es de suma importancia para que se adapte a las dinámicas y cultura que tiene la organización.

Al darse un cambio significativo en la estructura organizacional todos quienes forman parte de esta deben estar al tanto de los objetivos, plan de acción y actividades que desarrollará este departamento, además de estar prestos a colaborar de los procesos necesarios para el levantamiento de información.

Como se ha podido identificar las prioridades en la Fundación corresponden a un manual de descripción de puestos de trabajo o prestación de servicios, puesto que el giro de la organización no se detiene y por la dinámica de la ejecución de proyectos el incorporar

personal es en todo momento, así también es imprescindible se definen funciones claras para el Departamento de Recursos Humanos y se las separe del Departamento Administrativa Financiera a través de una transición de responsabilidades e información oportuna. Todas las propuestas de mejora deben ser socializadas y requieren aprobación de la directiva a través de un acta de reunión.

Realizar evaluaciones de desempeño en base a criterios técnicos permitirá al director de Recursos Humanos analizar cada uno de los puestos de una manera objetiva para de esta manera poder identificar fortalezas y debilidades que deben ser trabajadas, así mismo la medición del clima organizacional permitirá determinar futuros fortalecimientos que garanticen bienestar de los colaboradores y empleadores.

Finalmente, con la información recolectada se podrá diseñar un plan estratégico de acción a ser trabajado durante un siguiente periodo de gestión con el objetivo de mejorar la gestión de talento humano en Fundación Diálogo Diverso.

En la figura 12 se podrán identificar los meses y actividades a ser implementadas. Como se puede observar el tiempo de implementación es de 10 meses, comenzando con el reclutamiento y selección del director de Recursos Humanos. A partir de este momento se llevará a cabo la inducción de este y luego la socialización de la creación del departamento. Con esta socialización ya están creadas las condiciones para comenzar a reunir la información de los trabajadores, creando la base de datos correspondiente.

Se realizarán las capacitaciones correspondientes, acerca de los sistemas informáticos a utilizar y se realizará una reestructuración de cargos y manuales de funciones para los mismos. Se socializarán los nuevos roles de estos cargos, la realización de las evaluaciones de desempeño y las acciones a realizar a partir de los resultados obtenidos en las mismas. Cuando se conozca todo esto, por parte de todos los implicados, se pasará a medir el clima laboral para corregir lo que impida que este sea bueno. Por último, se diseñará el plan estratégico para el departamento, teniendo en cuenta los objetivos de la empresa.

Se considera suficiente este tiempo para implementar el departamento en la fundación y consolidarlo en la misma. Es de destacar que la creación de un departamento de Recursos Humanos en esta fundación se considera fundamental para garantizar la gestión efectiva del capital humano, aunque no sea demasiado grande, y el desarrollo de una cultura organizacional sólida y consolidada. El papel de este departamento es reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar al personal. Se debe asegurar que la organización cuente con las personas adecuados para que puedan llevar a cabo su misión de manera efectiva. Otra cuestión importante es promover un ambiente laboral favorable, donde se fomente el compromiso y la motivación de los empleados mediante programas de reconocimiento, beneficios laborales atractivos y oportunidades de desarrollo profesional.

### Figura 12

#### *Cronograma de implementación.*

N°	ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACION	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10			
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Reclutamiento y selección del Directorx del departamento de Talento Humano	■	■	■	■																																				
2	Inducción del entorno laboral al Directorx de Talento Humano					■	■																																		
3	Socialización a los colaboradores sobre la creación del departamento de Talento Humano							■	■																																
4	Recopilación de información sobre los trabajadores por parte del departamento de Talento Humano							■	■	■	■	■	■																												
5	Solicitud de bases de datos, información y claves de acceso a las diferentes áreas y sistemas											■	■																												
6	Capacitación sobre el sistema Firesoft para realizar roles de pago											■	■																												
7	Reestructuración, análisis y descripción de cargos y tabla de remuneraciones											■	■	■	■	■	■																								
8	Planificación de las funciones a desarrollar por parte del departamento de Talento Humano															■	■	■	■	■	■																				
9	Socialización y aprobación a la directiva sobre propuesta de descripción de cargos, tabla de remuneraciones y funciones del departamento																			■	■	■	■	■	■																
9	Evaluaciones de desempeño a los colaboradores																			■	■	■	■	■	■																
	Socialización sobre evaluaciones y acciones a realizar respecto a los resultados																							■	■																
10	Medición de clima organizacional de la Fundación																											■	■	■	■	■	■								
11	Diseñar un plan estratégico de acción para el departamento de Talento Humano																																					■	■	■	■

Nota: Elaboración propia.

Se entiende que, con este cronograma, el departamento de Recursos Humanos desempeñará un papel clave en el cumplimiento normativo, lo que garantizará que la fundación cumpla con todas las normativas laborales y las políticas internas relacionadas con el empleo.

Esto contribuirá a evitar posibles problemas legales y a mantener la reputación y la integridad de la organización.

Se puede concluir que, la presencia de un departamento de Recursos Humanos en esta fundación es esencial para para el éxito y sostenibilidad de la misma a largo plazo, ya que promueve el desarrollo y la retención del talento, fundamentales para alcanzar los objetivos y cumplir la misión de la organización.

## CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones generales

#### 5.1.1. Conclusiones Específicas (*de la propuesta y su utilidad en un entorno específico*)

1. La creación de un departamento de Recursos Humanos en una fundación puede ser una decisión estratégica crucial que conlleva una serie de beneficios significativos:
2. Optimización de la gestión del talento: Un departamento dedicado al Recursos Humanos puede ayudar a la fundación a reclutar, retener y desarrollar el talento necesario para alcanzar sus objetivos y cumplir su misión de manera efectiva.
3. Mejora del clima laboral y la cultura organizacional: Al contar con un departamento que se enfoque en las necesidades y el bienestar de los empleados, la fundación puede cultivar un clima laboral positivo y una cultura organizacional saludable, lo que a su vez puede aumentar la satisfacción y el compromiso de los miembros del equipo.
4. Alineación estratégica: El departamento de Recursos Humanos puede desempeñar un papel crucial en alinear las estrategias de recursos humanos con los objetivos generales de la fundación, asegurando que la gestión del talento contribuya de manera efectiva al éxito de la organización.
5. Desarrollo de liderazgo: A través de programas de desarrollo de liderazgo y capacitación, el departamento de Recursos Humanos puede ayudar a cultivar y fortalecer las habilidades de liderazgo dentro de la fundación, preparando a los empleados para asumir roles de mayor responsabilidad en el futuro.
6. Cumplimiento normativo y ético: El departamento de Recursos Humanos puede garantizar que la fundación cumpla con todas las regulaciones laborales y éticas aplicables, protegiendo así tanto a la organización como a sus colaboradores.
7. En resumen, la creación de un departamento de Recursos Humanos en la Fundación Dialogo Diverso puede aportar una serie de beneficios importantes que pueden

fortalecer la capacidad de la fundación para alcanzar sus objetivos y cumplir su misión de manera efectiva, al tiempo que promueve un entorno laboral saludable y satisfactorio para sus colaboradores.

#### **5.1.2. Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto.**

1. Se realizó un diagnóstico para conocer la naturaleza o condición actual del personal que labora actualmente en la Fundación Diálogo Diverso en Quito, donde se pudo observar que las operaciones de Recursos Humanos en la Fundación, son gestionadas por la Directora Administrativa Financiera, quien, aunque tiene conocimientos en el área debido a su formación, suele enfrentar una carga laboral excesiva debido a sus otras responsabilidades en el cargo, lo que a menudo resulta en la ejecución de procesos básicos para el manejo de personal.
2. Se realizó un estudio de la factibilidad de la creación del departamento, llegando a la conclusión de que es factible implementarlo, teniendo en cuenta las ventajas que esto traería para la institución, aunque el mismo se debe realizar de manera paulatina.
3. Se plantea el desarrollo de estrategias efectivas de reclutamiento, para lograr la retención del personal en la fundación, que permitan asegurar la adquisición y retención de colaboradores altamente calificados, promoviendo así un ambiente de trabajo positivo y productivo que impulse el éxito organizacional en la Fundación Diálogo Diverso.
4. Se plantea la necesidad de realizar capacitaciones y cursos de formación a los colaboradores para promover su crecimiento profesional y personal, así como para fortalecer las competencias necesarias para el logro de los objetivos de la Fundación Dialogo Diverso.
5. Se identifican las características del personal que debe estar a cargo del nuevo departamento, así como las habilidades y competencias de los mismos, de forma que se cumplan con los objetivos del departamento y el desarrollo general de la

organización, promoviendo un ambiente de trabajo saludable, inclusivo y motivador que fomente el compromiso, la colaboración y el bienestar de los empleados, fortaleciendo así la cultura organizacional.

6. Con la implementación del nuevo departamento, se establecerán mecanismos efectivos para la resolución de conflictos y promover relaciones laborales armoniosas y colaborativas entre los empleados y la dirección de la fundación.
7. De manera general el trabajo, sienta las bases para establecer un área de Recursos Humanos en la Fundación Diálogo Diverso, de manera que se fortalezcan las capacidades organizacionales en la atracción, retención y desarrollo del personal, garantizando así la sostenibilidad y la eficacia operativa de la fundación en la promoción de los derechos humanos y la inclusión.

## **5.2. Contribuciones**

### **5.2.1. Contribución a nivel personal**

- En Dialogo Diverso, una fundación sin fines de lucro, la creación de un departamento de Recursos Humanos es fundamental para garantizar el éxito y el impacto positivo de la organización en la comunidad que sirve, como es defender y promover a democracia, los derechos de la población LGBTIQ+, de las mujeres y otros grupos en situación de vulnerabilidad.
- Existen varias formas en las que podrías contribuir personalmente a este proceso, y podrían ser formular políticas y procedimientos eficaces para la contratación, retención y desarrollo del personal, incluyendo la elaboración de descripciones de puestos, procesos de selección justos y equitativos, políticas de compensación y beneficios, entre otros.
- Identificar las necesidades de capacitación de los colaboradores y colaboradoras, proyectando programas de desarrollo profesional que ayuden a mejorar las habilidades y competencias de los colaboradores, ya que esto puede incluir capacitaciones en liderazgo, trabajo en equipo, gestión del tiempo, entre otros temas relevantes.

- Contribuir a establecer una cultura organizacional que promueva la colaboración, la diversidad, la inclusión y el bienestar de todos los colaboradores, ya que esto podría implicar la implementación de actividades de team building, (construcción de equipos), programas de bienestar emocional, y la promoción de un ambiente de trabajo saludable y seguro.
- Ayudar a gestionar el cambio organizacional y resolver conflictos internos de manera efectiva y constructiva. Esto implica trabajar en estrecha colaboración con los líderes y el personal para abordar las preocupaciones y promover una comunicación abierta y transparente.
- Apoyar iniciativas para promover la diversidad, la equidad y la inclusión en Dialogo Diverso ya que esto, puede incluir la implementación de políticas de reclutamiento inclusivas, programas de mentoría para grupos y la sensibilización sobre temas de diversidad y equidad.
- Por todo lo antes mencionado, estas serían algunas formas en las que podrías contribuir personalmente a la creación y el éxito del departamento de Recursos Humanos en una fundación sin fines de lucro, como Dialogo Diverso y la experiencia, habilidades y dedicación pueden marcar una gran diferencia en el logro de los objetivos de la organización y en el apoyo al bienestar y desarrollo de sus colaboradores.

### **5.2.2. Contribución a nivel académico**

Desde el punto de vista académico, la creación de un departamento de Recursos Humanos en una fundación enfocada en los derechos de la población LGBTIQ+, de las mujeres y otros grupos en situación de vulnerabilidad, en nuestro caso objeto de estudio Dialogo Diverso, presenta una oportunidad para proponer contribuciones académicas significativas, entre las que podemos resaltar: Realizar investigaciones académicas para identificar y analizar las mejores prácticas en cuanto a políticas de recursos humanos que promuevan la inclusión y la equidad para la población LGBTIQ+, las mujeres y otros grupos

vulnerables. Esto puede incluir estudios de casos, encuestas y análisis comparativos de diferentes organizaciones.

- La posibilidad de diseñar programas de capacitación específicos para sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de la diversidad, la inclusión y la equidad en Dialogo Diverso, ya que estos programas podrían abordar temas como el lenguaje inclusivo, la prevención del acoso y la discriminación, y la promoción de un ambiente laboral seguro y respetuoso.
- De igual manera se podría realizar el análisis de brechas para identificar áreas en las que la fundación pueda mejorar su compromiso con la diversidad y la inclusión en términos de reclutamiento, retención y desarrollo del talento humano. Estos análisis pueden proporcionar información valiosa para la formulación de estrategias y políticas inclusivas.
- Finalmente, se podría realizar evaluaciones de impacto para medir el efecto de las políticas y programas de recursos humanos en la inclusión y el bienestar de la población LGBTIQ+, las mujeres y otros grupos vulnerables dentro de la organización. Estas evaluaciones pueden ayudar a identificar áreas de éxito y áreas de mejora.
- Colaborar con otras instituciones académicas, organizaciones de la sociedad civil y agencias gubernamentales para compartir conocimientos, recursos y experiencias en la promoción de la diversidad y la inclusión en Dialogo Diverso, que podrían, incluir la organización de conferencias, seminarios y talleres sobre temas relacionados.
- Desarrollar materiales educativos, como manuales, guías y recursos en línea, para ayudar a otras organizaciones a implementar prácticas inclusivas en sus departamentos de Recursos Humanos y estos materiales podrían compartirse de manera gratuita o a través de programas de capacitación y asesoramiento.
- Participar activamente en redes académicas y grupos de investigación dedicados al estudio de la diversidad, la inclusión y la equidad ya que esto puede proporcionar

oportunidades para colaborar con otros investigadores, compartiendo conocimientos y contribuir al avance del campo.

- Estas son algunas reflexiones desde el punto de vista académico que podríamos ofrecer para apoyar la creación y el desarrollo del departamento de Recursos Humanos en una fundación enfocada en los derechos de la población LGBTIQ+, de las mujeres y otros grupos en situación de vulnerabilidad.

### **5.2.3. Contribución a la gestión empresarial.**

En Dialogo Diverso (fundación sin fines de lucro que protege los derechos LGTBIQ+), la creación del departamento de Recursos Humanos, puede tener varias contribuciones significativas a la gestión empresarial. Entre estas podemos señalar que puede contribuir a reclutar las personas adecuadas para los roles dentro de la fundación, trabajar activamente para fomentar un ambiente de trabajo inclusivo donde cada uno de los colaboradores y colaboradoras, independientemente de su orientación sexual, identidad de género, se sientan valorados y respetados, por lo tanto implica que la redacción de trabajo sean claras, publicación de vacantes sean en los lugares adecuados con la finalidad de obtener candidatos o candidatas cualificados y comprometidos con la misión, visión, objetivos de la fundación.

Este departamento, puede diseñar programas de capacitación para resaltar y/o mejorar las habilidades y competencias de los colaboradores y colaboradoras existentes en la organización, ya que la fundación necesita formación en áreas específicas, así como el fomento del crecimiento profesional y personal de los colaboradores. Dentro de este programa, se puede generar o fomentar liderazgo inclusivo, inspirando confianza en todos los colaboradores y obviamente mejorar la creatividad en trabajo en equipo.

Por todo lo expuesto, se ira generando la gestión del clima laboral, una fase importante para la fundación, ya que fomentara ambiente de trabajo positivo, colaborativo, partes esenciales para obtener el éxito, promocionando cultura organizacional fuerte y resaltando la inclusión y trabajo en equipo.

Actualmente, nuestro entorno está en constante cambio, el departamento de Recursos Humanos generara un papel clave para el cambio, proporcionando apoyo durante las transiciones, mitigando posibles resistencias al cambio. De igual manera el compromiso social es de vital importancia, ya que la adopción de prácticas inclusivas, atraerá talentos diversos que se sientan comprometidos con los valores de la organización, socios y donantes que apoyen la misión de Dialogo Diverso.

Finalmente, la creación de un departamento de Recursos Humanos en la fundación sin fines de lucro Dialogo Diverso, puede mejorar significativamente la gestión empresarial al garantizar la contratación y retención de talento, el desarrollo de habilidades, la gestión del desempeño y del clima laboral, y la adaptación a los cambios.

#### **5.2.4. Limitaciones del proyecto.**

La limitación fundamental para el desarrollo del proyecto, es el presupuesto, debido a que la Fundación Diálogo Diverso, al ser una organización que depende de recursos de donantes, la implementación del departamento de Recursos Humanos con las dos personas que se proponen, puede resultar un poco alto para la organización. Esto conlleva a la búsqueda de un financiamiento externo para cubrir el monto del personal, equipos y materiales necesarios. Por esta razón, se ha previsto que en el primer año de implementación se integre al equipo de la Fundación, solo el/la directora/a de Recursos Humanos. Se reconoce que, en un inicio la carga laboral será muy alta, por lo que se necesita cubrir la vacante con una persona profesional, con la experiencia suficiente en la materia y haber trabajado en organizaciones de la sociedad civil.

#### **5.3. Recomendaciones**

Se recomienda:

1. Priorizar la capacitación continua para los líderes de la organización en temas relacionados con la gestión efectiva de recursos humanos. Esto garantizaría que las personas que esté a cargo de liderar los equipos estén actualizadas acerca de las mejores prácticas de

recursos humanos y sean capaces de aplicarlas de manera eficiente en el día a día. las capacitaciones pueden abarcar temas como resolución de conflictos laborales, gestión del desempeño y desarrollo del personal.

2. Al invertir y potencializar en el desarrollo de habilidades de liderazgo, la Fundación Dialogo Diverso, promoverá un ambiente de trabajo más eficiente y productivo para todos los colaboradores.
3. Realizar un canal estructurado de retroalimentación para sus colaboradores, en este sistema se recomienda incluir encuestas periódicas, sesiones de retroalimentación individual, grupal y un buzón de sugerencias; con el fin de que los colaboradores tengan un medio para expresar sus opiniones, sugerencias y preocupaciones relacionadas con distintos aspectos relacionados con el departamento de recursos humanos y su gestión con las personas.
4. Implementar en la fundación el departamento de Recursos Humanos, debe realizarse de manera gradual y con un enfoque en la adaptación continua. Es recomendable comenzar con iniciativas pilotos en áreas específicas de la organización antes de una implementación completa. Durante este proceso, es importante recopilar datos y retroalimentación de los empleados para evaluar la efectividad de las intervenciones de RRHH y realizar ajustes según sea necesario.
5. Establecer métricas claras de desempeño y bienestar del personal ayudará a medir el impacto del departamento de RRHH en la organización a lo largo del tiempo.

## REFERENCIAS:

- Álvaro López, S. P. (2018). *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Banco Mundial. (2020). "Informe sobre tendencias salariales y factores influyentes en el mercado laboral." Washington, DC: Banco Mundial.
- Barros, A. (2023). *Servitalent*. Obtenido de ¿Por qué es importante el departamento de Recursos Humanos en las empresas?: <https://servitalent.com/es/por-que-es-importante-el-departamento-de-recursos-humanos-en-las-empresas#:~:text=%22La%20Importancia%20del%20departamento%20de,seres%20humanos%20que%20la%20componen%E2%80%9D>.
- Bibiano, L. F., Rodrigues, M. L., & Quintella, R. H. (2019). The influence of governmental policies on the labor market: an analysis of the effects on the quality of employment and income distribution in Brazil. *International Journal of Manpower*, 40(7), 1223-1240.
- Bustamante Chong, M., Bustamante Chong, C., Caamaño Bustamante, V., & Cabezas Galarza, F. (2019). Análisis de la gestión de procesos administrativos en el departamento de talento humano. *Revista San Gregorio*, 1(31), 64-71.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., y Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. Recuperado de <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*. Mc Graw Hill.
- Creswell, JW (2021). *Una introducción concisa a la investigación con métodos mixtos*. Publicaciones SAGE.
- Crowther, D. (2008). "Corporate Social Responsibility". Ventus Publishing ApS.

- De la Cruz-Dombriz, S. (2018). Cumplimiento normativo en recursos humanos: importancia y estrategias para su gestión. *Revista Internacional de Recursos Humanos*, 21(2), 119-136.
- De Soto, H., & Ramírez, E. (2017). Political stability, democracy, and US direct investment abroad. *The World Economy*, 40(12), 2859-2884.
- Deloitte. (2020). Human Capital Trends. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
- Dychtwald, K., Erickson, T. J., & Morison, R. (2006). *Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills and Talent*. Harvard Business Press.
- Garrigues, J. (2019). Legislación laboral: concepto y fuentes. En *Los fundamentos de la gestión del personal en la empresa* (pp. 49-62). ESIC Editorial.
- Grupo Soluciones Horizontales. (17 de agosto de 2020). *¿Por qué los recursos humanos son importantes?* Obtenido de <https://www.gsh.com.co/blog/por-que-los-recursos-humanos-son-importantes/>
- Huertas, M. Á., & Arahetes, A. (2018). The influence of labor market institutions on income inequality: A cross-national analysis. *Social Indicators Research*, 138(1), 305-327.
- Instituto de Investigación Económica y Social. (2021). "Análisis de las dinámicas locales del mercado laboral y su impacto en las estrategias de recursos humanos de las empresas." Ciudad: Instituto de Investigación Económica y Social.
- Karten, N. (2011). "Changing How You Manage and Communicate Change". American Society for Training and Development.
- López, Á. Pasamar, S. y Valle, R. (2018). *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Barcelona, Editorial UOC.
- López, S. (2015). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. Madrid: McGraw-Hill.

- Martínez, A. M. J., Vega, N. S. A., Pintado, N. E. A., y Guzmán, J. J. M. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-760.
- Mendoza, E. L. A., González, C. P. H., Cobeña, Á. W. V., & Pérez, P. J. L. (2021). La Administración del Talento Humano en las Pymes en el Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(2), 2309-2318.
- Mercer. (2021). Global Talent Trends. Recuperado de <https://www.mercer.com/what-we-do/workforce-and-careers/talent.html>
- Oliveira, H. H., y Honório, L. C. (2020). Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: Associando os construtos em uma organização pública. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21, eRAMG200160.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior* (16th ed.). Pearson Education, Inc.
- Sampieri, R. H. *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México, 2018.
- Schneider, S. C., & Barsoux, J. L. (2003). *Managing Across Cultures* (2nd ed.). Pearson Education Limited.
- Solove, D. J. (2013). *Understanding privacy*. Harvard University Press.
- Universidad de Cambridge. (2019). "Investigación sobre prácticas de gestión de recursos humanos durante diferentes fases del ciclo económico." Cambridge: Universidad de Cambridge.