Maestría en

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORES:

- Cintia Alejandra Anchatipán Reyes
- Marisela Elizabeth Arévalo Valarezo
- Mónica Lorena Cifuentes García
- Yadira del Cisne Jumbo Jima
- María Fernanda Veloz Jiménez

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

Directora: Marisol Carvajal C., PhD

Establecer un modelo de gestión del talento humano para poner en marcha la atracción, captación e incorporación de nuevos colaboradores, al igual que para la retención de los que ya son parte de la empresa Transcoiv Cía. Ltda.

QUITO – ECUADOR | 2024

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

Certificación

Nosotros, Cintia Alejandra Anchatipán Reyes, Marisela Elizabeth Arévalo Valarezo, Mónica Lorena Cifuentes García, Yadira del Cisne Jumbo Jima, y, María Fernanda Veloz Jiménez, 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.

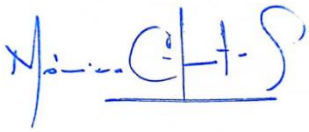
Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

Cintia Alejandra Anchatipán Reyes

Graduando

Marisela Elizabeth Arévalo Valarezo

Graduando

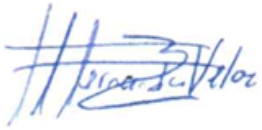


Mónica Lorena Cifuentes García

Graduando

Yadira del Cisne Jumbo Jima

Graduando



María Fernanda Veloz Jiménez

Graduando

Aprobación de los Directores

Nosotros Marisol Carvajal Camperos y Nathalie Chauvin, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: Cintia Alejandra Anchatipán Reyes, Marisela Elizabeth Arévalo Valarezo, Mónica Lorena Cifuentes García, Yadira del Cisne Jumbo Jima, y, María Fernanda Veloz Jiménez, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Marisol Carvajal Camperos

Directora del Programa

Nathalie Chauvin

Coordinadora del Programa

Dedicatorias y Agradecimientos

Dedicatoria

Este proyecto de titulación está dedicado en primer lugar a Dios, por otorgarnos vida y salud lo que nos ha permitido cumplir nuestros objetivos, a nuestros padres y familiares cuyo apoyo incondicional, amor y compromiso, han sido una fuente constante de motivación e inspiración en nuestra trayectoria para culminar este máster; finalmente deseamos reconocer a Transcoiv Cía. Ltda. por brindarnos la oportunidad de desarrollar nuestras habilidades y conocimientos lo que ha contribuido significativamente a nuestro crecimiento personal y profesional.

Cintia Alejandra Anchatipán Reyes

Marisela Elizabeth Arévalo Valarezo

Mónica Lorena Cifuentes García

Yadira del Cisne Jumbo Jima

María Fernanda Veloz Jiménez

Agradecimiento

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a Dios, así como a nuestros padres, hijos y familiares quienes han estado a nuestro lado en todo momento, brindándonos su apoyo incondicional, su presencia ha sido nuestra principal motivación para aspirar a la mejora continua. Así mismo, extendemos un agradecimiento especial a la Universidad Internacional del Ecuador y a la Escuela Internacional de Gerencia Business School, así como a los docentes de estas instituciones que con su experiencia, comprensión y paciencia nos ofrecieron apoyo y orientación en esta maestría.

Cintia Alejandra Anchatipán Reyes

Marisela Elizabeth Arévalo Valarezo

Mónica Lorena Cifuentes García

Yadira del Cisne Jumbo Jima

María Fernanda Veloz Jiménez

Índice General

Certificación 2

Aprobación de los Directores 3

Acuerdo de Confidencialidad ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Dedicatorias y Agradecimientos 4

Dedicatoria 4

Agradecimiento 5

Índice General 6

Índice de Tablas 11

Índice de Figuras 12

Resumen 13

Abstract 14

Introducción 15

Capitulo I. Identificación del Proyecto 17

1.1. Presentación y perfil de la empresa 17

1.1.1. Antecedentes y datos representativos 18

1.1.2. Análisis del entorno general y específico 26

1.2. Planteamiento del problema 36

1.2.1. Descripción del problema....36

1.2.2. Fines y objetivos del trabajo....38

1.2.3. Hipótesis que plantea este trabajo....39

1.3. Justificación e importancia del trabajo....39

Capitulo II. Marco Teórico....42

2.1. Fundamentos del talento humano....42

2.1.1. Definición de talento humano....43

2.2. Gestión del talento humano....44

2.2.1. Reclutamiento y contratación....45

2.2.2. Retención y capacitación de personal....52

2.3. Modelos de gestión del talento humano....58

2.3.1. Descripción de modelos de gestión del talento humano....58

2.3.2. Elementos clave de un modelo de gestión efectivo....59

2.3.3. Comparativa de diferentes enfoques en la gestión del talento....60

Capitulo III. Metodología....63

3.1. Enfoque de investigación....63

3.1.1. Tipo de investigación....63

3.1.2. Enfoque cuantitativo y cualitativo....63

3.1.3. Justificación del enfoque....63

3.2. Diseño de investigación....64

3.2.1. Diseño descriptivo....64

3.2.2. Diseño correlacional....64
3.3. Población y muestra....64
3.4. Instrumentos de recolección de datos....65
3.4.1. Entrevistas....65
3.4.2. Análisis Documental....68
Capitulo IV. Políticas Actuales de Talento Humano por Transcoiv Cía. Ltda. 69
4.1. Modelo de gestión actual....70
4.2. El talento humano para Transcoiv Cía. Ltda.....72
4.2.1. Gestión vigente dentro de la jefatura de talento humano 74
4.3. Políticas y procesos de selección de personal 75
4.3.1. Proceso de reclutamiento....77
4.4. Subprocesos conexos al reclutamiento 81
4.4.1. Subproceso de elaboración del perfil del cargo....81
4.4.2. Subprocesos de contratación, vinculación e inducción.....84
4.5. Política y procesos de capacitación....86
4.6. El entorno digital actual de la empresa....87
Capitulo V. Modelo de Gestión del Talento Humano para Transcoiv Cía. Ltda.....89
5.1. Modelo sistemático de la empresa 90
5.1.1 Necesidades Transcoiv Cía. Ltda. 93
5.2. Direccionamiento estratégico de la gestión del tthh....95
5.2.1 Filosofía del tthh planteada para Transcoiv Cía. Ltda.....95

5.2.2. Planteamiento de los objetivos estratégicos del modelo de gestión del TTHH 97

5.2.3. Establecimiento de la política unificada del TTHH en Transcoiv Cía. Ltda. 99

5.3. Pilares fundamentales del modelo de gestión 101

5.4. Estructura del modelo de gestión 103

5.5. Ventajas de usar el modelo 107

5.6. Aplicación de metodologías ágiles al modelo de gestión del tthh 108

5.6.1. Fundamentación para la aplicación de las metodologías ágiles 109

5.6.2. Herramienta para la generación de ideas entre los participantes de la organización 111

5.6.3. Metodologías ágiles aplicadas a los procesos de contratación y salida....111

5.7. Implementación y Evaluación del Modelo.....117

5.8. Impacto financiero del nuevo modelo de gestión de talento humano.....119

5.8.1. Presupuesto para el modelo de gestión 120

5.8.2. Indicadores sobre la Inversión del Talento Humano. 124

5.9. Gestión de cambio y gobernanza corporativa.....128

5.9.1. Gestión de cambio 128

5.9.2 Gobernanza corporativa.....129

Capítulo VI. Conclusiones 132

6.1. Conclusiones.....132

6.1.1. Conclusiones Específicas 134

6.1.2. Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto 135

6.2. Contribuciones 137

6.2.1. Contribución a nivel personal 137

6.2.2. Contribución a nivel académico.....139

6.2.3. Contribución a la gestión empresarial 139

6.2.4. Limitaciones del proyecto.....139

6.3. Recomendaciones.....140

Bibliografía 143

Anexos 149

Anexo 1: Organigrama Transcoiv Cía. Ltda. 149

Anexo 2: Certificación de las Entrevistas realizadas a la Jefe de TTHH.....150

Anexo 3: Autorización Transcoiv Cía. Ltda.....151

Anexo 4: Inslights.....152

Índice de Tablas

Tabla 1 Análisis PESTEL Transcoiv Cía. Ltda. 33

Tabla 2 Análisis DAFO de la empresa Transcoiv Cía. Ltda. 37

Tabla 3 Herramienta etnográfica para empatizar. 67

Tabla 4 Formato de Análisis de Puestos Transcoiv Cía. Ltda. 84

Tabla 5 Costo total remuneración mensual de Asistente de Talento Humano 121

Tabla 6 Valor hora Asistente de Talento Humano 122

Tabla 7 Costos Desarrollo del Proyecto 123

Tabla 8 Costo Employer Branding 124

Tabla 9 Resumen presupuesto estimado proyecto. 124

Tabla 10 Fórmula HCVA 125

Tabla 11 Resultado HCVA información Transcoiv Cía. Ltda. 126

Tabla 12 Fórmula ROICH 127

Tabla 13 Resultado ROICH información Transcoiv Cía. Ltda. 127

Tabla 14 Fórmula ROI 128

Tabla 15 Resultado ROI información Transcoiv Cía. Ltda. 128

Tabla 16 Gestión de los stakeholders internos. 130

Índice de Figuras

Figura 1 Logo de la empresa Transcoiv Cía. Ltda. 19

Figura 2 Tanquero parte de la flota de transporte de Transcoiv Cía. Ltda. 20

Figura 3 Sede Quito empresa Transcoiv Cía. Ltda. 23

Figura 4 Organigrama Funcional del Transcoiv Cía. Ltda. 27

Figura 5 Mapa de empatía Transcoiv Cía. Ltda. 69

Figura 6 Talento Humano en Transcoiv Cía. Ltda. 73

Figura 7 Modelo de gestión Transcoiv Cía. Ltda. 74

Figura 8 Modelo sistemático de TRANSCOIV Cía. Ltda. 93

Figura 9 Necesidades de la empresa Transcoiv en el año 2024. 95

Figura 10 Flujograma de los nuevos procesos de contratación de personal aplicando cambios 114

Figura 11 Modelo carta oferta laboral (incluido en el proceso de contratación). 115

Figura 12 Propuesta de nuevo proceso para salida del personal aplicando cambios. 116

Figura 13 Modelo entrevista de salida (incluida en el proceso de salida). 117

Resumen

El presente trabajo propone un modelo de gestión de talento humano para la empresa de transporte Transcoiv Cía. Ltda., diseñado para optimizar los procesos de reclutamiento, selección, retención y desarrollo de colaboradores. La metodología aplicada se enfoca en la integración de prácticas innovadoras y herramientas tecnológicas para atraer y seleccionar

candidatos altamente cualificados, así como en el fortalecimiento del compromiso y la satisfacción del personal actual.

El modelo contempla una estructura que abarca todas las etapas del ciclo de vida de los colaboradores, desde la atracción de talento hasta la capacitación y el reconocimiento, con énfasis en la creación de un entorno laboral positivo y orientado a resultados. Además, se detallan políticas de evaluación del desempeño, un sistema de incentivos y un enfoque en el desarrollo de habilidades técnicas y blandas para promover el crecimiento profesional de cada empleado.

La implementación de este modelo busca alinear los objetivos del departamento de talento humano con las metas estratégicas de Transcoiv Cía. Ltda., incrementando la productividad y reduciendo la rotación de personal. El éxito de esta iniciativa se medirá a través de indicadores clave de desempeño, los cuales facilitarán ajustes continuos para mantener la efectividad del modelo.

Palabras clave: gestión del talento humano, reclutamiento, retención, desarrollo profesional, Transcoiv Cía. Ltda., modelo de gestión, productividad, satisfacción laboral.

Abstract

This study proposes a talent management model for the transportation company Transcoiv Cía. Ltda., designed to optimize recruitment, selection, retention, and employee development processes. The methodology applied focuses on integrating innovative practices

and technological tools to attract and select highly qualified candidates, as well as on strengthening commitment and satisfaction among current personnel.

The model provides a structured approach covering all stages of the employee lifecycle, from talent attraction to training and recognition, emphasizing the creation of a positive, results-driven work environment. Additionally, it outlines performance evaluation policies, an incentive system, and a focus on the development of both technical and soft skills to promote each employee's professional growth.

The implementation of this model aims to align the human talent department's objectives with Transcoiv Cía. Ltda.'s strategic goals, enhancing productivity and reducing staff turnover. The success of this initiative will be measured through key performance indicators, enabling continuous adjustments to maintain the model’s effectiveness.

Keywords: talent management, recruitment, retention, professional development, Transcoiv Cía. Ltda., management model, productivity, job satisfaction.

Introducción

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, la gestión del talento humano se ha convertido en un factor clave para la sostenibilidad y el éxito de las organizaciones. Las empresas que logran atraer, seleccionar y retener a personal cualificado y

comprometido, cuentan con una ventaja significativa al enfrentar los desafíos del mercado actual. La globalización, la rápida evolución de las tecnologías y las nuevas generaciones de profesionales han modificado las expectativas de los empleados, quienes ahora buscan no solo estabilidad, sino también oportunidades de desarrollo, ambientes laborales positivos y políticas de reconocimiento efectivas. En este contexto, las empresas necesitan adoptar modelos de gestión del talento que respondan a estas demandas, alineándose al mismo tiempo con los objetivos estratégicos y necesidades operativas de la organización.

Transcoiv Cía. Ltda., una empresa de transporte con una sólida presencia en el mercado, enfrenta actualmente el reto de mejorar sus procesos de reclutamiento, selección y retención de colaboradores, asegurando así la consolidación de un equipo de trabajo competente y comprometido. A lo largo de su trayectoria, la empresa ha identificado la necesidad de un modelo de gestión del talento humano que permita adaptarse a las nuevas exigencias del mercado laboral y contribuya a mantener niveles óptimos de satisfacción y productividad entre sus empleados.

El presente estudio tiene como objetivo desarrollar un modelo de gestión de talento humano que mejore la atracción y selección de nuevos colaboradores, y retenga de manera efectiva a los empleados actuales de Transcoiv Cía. Ltda. Para ello, se analizan los conceptos teóricos y prácticos en torno a la gestión del talento humano, y se considera la integración de estrategias de reclutamiento, capacitación, reconocimiento y desarrollo profesional que respondan a las necesidades específicas de la empresa.

La investigación se estructura de manera que, en primer lugar, se abordan los antecedentes y enfoques teóricos que fundamentan la gestión del talento humano.

Posteriormente, se examinan las políticas actuales de la empresa en esta área, evaluando tanto sus fortalezas como sus áreas de oportunidad. A partir de este análisis, se diseña un modelo de gestión adaptado a los requerimientos y objetivos estratégicos de Transcoiv Cía. Ltda., con el propósito de aportar valor a la organización y contribuir al logro de sus metas a través de la consolidación de un equipo de trabajo altamente cualificado y motivado.

Con este estudio se espera proporcionar a Transcoiv Cía. Ltda. una herramienta práctica y efectiva para enfrentar los desafíos asociados a la gestión de su capital humano, maximizando el potencial de sus colaboradores y fortaleciendo su compromiso hacia la empresa.

Capitulo I. Identificación del Proyecto

1.1. Presentación y perfil de la empresa

Transcoiv Cía. Ltda., fundada en 1978, es una empresa ecuatoriana líder en el transporte terrestre de combustibles líquidos derivados de hidrocarburos. La empresa se ha

consolidado en el sector gracias a su experiencia y profesionalismo en el manejo de productos altamente sensibles como diésel, gasolina, JP1, Avgas y otros derivados del petróleo. Para asegurar un transporte seguro y eficiente de estos materiales, Transcoiv emplea tanques de acero inoxidable especializados para productos como JP1 y Avgas, así como tanqueros recubiertos internamente con pintura epóxica para garantizar la integridad de los materiales transportados.

Además de su servicio especializado en combustibles, la empresa ofrece soluciones de transporte de carga general y equipos, utilizando plataformas adaptadas para satisfacer diversas necesidades logísticas. Su flota incluye vehículos de 3.5 a 25 toneladas, diseñados para operar bajo estrictas normas de seguridad y eficiencia.

Transcoiv destaca por su infraestructura moderna y una flota vehicular equipada con tecnología de seguridad avanzada, factores que son esenciales para el buen desempeño de sus operaciones. Esta infraestructura se complementa con un equipo operacional capacitado, que incluye: supervisores operacionales, mecánicos y personal de apoyo en logística y mantenimiento.

La empresa cuenta con una flota auxiliar para soporte logístico y mecánico, incluyendo vehículos 4×4, camiones de contingencia, de logística y de mantenimiento, lo que le permite operar de manera ágil y responder eficazmente a las demandas del sector.

1.1.1. Antecedentes y datos representativos

1.1.1.1. Antecedentes (historia)

La empresa de transportes Transcoiv Cía. Ltda. (ver logo en Figura 1) fue creada por un grupo familiar en el año 1978, mismos que enfocándose en las necesidades del mercado vieron la factibilidad de conformar una empresa que se dedique al transporte de combustibles y sus derivados; y actualmente es una empresa dedicada al servicio de transporte terrestre de hidrocarburos, equipos y carga en general. En lo referente a hidrocarburos transporta productos básicos y especiales, dentro y fuera de la región Amazónica. Sus operaciones las realiza con responsabilidad y profesionalismo, respetando y apoyando las políticas de seguridad industrial, control ambiental, salud ocupacional y relaciones comunitarias vigentes. Para un correcto desempeño de las operaciones de la empresa tiene instalaciones adecuadas, flota vehicular moderna (ver Figura 2), cuentan con la dotación de equipos de seguridad requeridos para el desenvolvimiento de sus actividades.

Figura 1

Logo de la empresa Transcoiv Cía. Ltda.

Nota: La figura muestra el logo actual de la empresa Transcoiv Cía. Ltda. F

Fuente (Transcoiv Cía. Ltda., s.f.).

Figura 2

Tanquero parte de la flota de transporte de Transcoiv Cía. Ltda.

Nota: La figura muestra flota vehicular, transportando derivado de petróleo. Fuente (Transcoiv Cía. Ltda., s.f.).

Durante estos 46 años de trayectoria, Transcoiv, cumpliendo su slogan *"Más de 40 años comprometidos con el progreso del Ecuador",* ha mantenido su eficiencia operacional, sin embargo, en la actualidad, el ambiente productivo demanda un mercado altamente flexible y muy competitivo, por lo cual, la Empresa se encuentra en la búsqueda mejorar sus procesos de gestión para su talento humano, con el fin de adaptarse eficazmente a los nuevos retos, mejorando sus procesos actuales o creando nuevos, a fin de establecer un nuevo modelo de gestión integral que permita una sólida cohesión entre los requerimientos actuales de sus operaciones y una motivación efectiva de su talento humano, generando así un clima laboral adecuado que permita ir desarrollando y posicionando a la marca institucional.

1.1.1.2. Misión, visión, valores

Misión: mantener y mejorar el servicio de trasporte de combustible bajo los lineamientos de una gestión que minimice impactos negativos adversos al medio ambiente, la salud y la seguridad (Transcoiv Cía. Ltda., 2024).

Visión: Crecimiento organizacional bajo un sistema de mejoramiento continuo que integre los servicios de transporte de combustible con la protección al medio ambiente, la salud y la seguridad en sus trabajadores (Transcoiv Cía. Ltda., 2024).

Valores: La empresa de acuerdo al Código de Ética y Conducta e Igualdad de Género cuenta con los siguientes valores:

- Compromiso
- Respeto
- Solidaridad
- Equidad
- Igualdad de género
- Lealtad
- Responsabilidad Social y Ambiental
- Integridad y Transparencia

Los valores de Transcoiv Cía. Ltda. no solo definen su cultura, sino que también son cruciales para su estrategia en recursos humanos, permitiendo que la empresa funcione de manera coherente con sus objetivos, asegurando un entorno laboral motivador y eficiente, ya que son fundamentales para el funcionamiento y están estrechamente relacionados con su misión y visión de la empresa (Transcoiv Cía. Ltda., 2024).

1.1.1.3. Seguridad

Para el buen desempeño de las operaciones Transcoiv Cía. Ltda. dispone de una adecuada infraestructura y una flota vehicular moderna, las mismas que se encuentran dotadas con todos los equipos de seguridad requeridos para el desenvolvimiento de sus actividades.

Transcoiv toma como premisa la prevención de riesgos en todas sus actividades, para lo cual realiza un monitoreo satelital y mantenimiento constante de todas sus unidades de transporte.

En el campo de la Seguridad Industrial y Medio Ambiente la empresa actualiza continuamente sus programas y procedimientos para la prevención de riesgos, basándose principalmente en la concienciación de su personal y apoyo al mismo. Transcoiv se encuentra calificada por la Federación Nacional de Transporte Pesado, el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre, la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburíferas, Petroecuador y sus filiales; así también cuenta con un Sistema de Gestión Certificado bajo las normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 y BASC para el Alcance: Transporte Terrestre de Combustibles líquidos derivados de hidrocarburos, crudo y agua de formación (Transcoiv Cía. Ltda., 2024).

1.1.1.4 Ubicación de la sede, ubicación de las operaciones

La empresa Transcoiv Cía. Ltda. mantiene su sede matriz ubicada en Shushufindi Km 1 y 1/2 Vía a Lago Agrio Av. Unidad Nacional Lote 13, y con una sucursal en la ciudad de Quito ubicada Panamericana Sur Km 10 y 1/2 s/n S43-70 entre Minerva y Jim Irwin (ver foto en la Figura 3), ambas cuentan con bodegas que se encuentran dotadas del suficiente stock de repuestos, neumáticos, lubricantes, filtros y demás materiales necesarios en la operación del transporte de combustibles, equipos y carga en general (Transcoiv Cía. Ltda., 2024).

Transcoiv Cía. Ltda. opera con cobertura Nacional e Internacional, abastece de combustible a lo largo y ancho del territorio ecuatoriano, así como en países vecinos del continente.

Figura 3

Sede Quito empresa Transcoiv Cía. Ltda.

Nota: La figura muestra las instalaciones de la sede Quito.

Fuente (Transcoiv Cía. Ltda., s.f.).

1.1.1.5. Propiedad y forma jurídica

Su nombre razón social es: “Transcoiv transportes de combustibles y carga en general Izurieta Villavicencio Cía. Ltda.”, cuya personería jurídica fue constituida mediante Escritura Publica celebrada en la Notaría Décima Novena del Cantón Quito el 08 de mayo de 1996 e inscrita en el Registro Mercantil del mismo Cantón el 24 de julio de 1996.

Posteriormente la compañía realizo un aumento de capital, cambio de domicilio a la Ciudad de Shushufindi, y se reformo sus estatus, mediante escritura pública otorgada en la Notaria Trigésima Novena del Cantón Quito el 13 de septiembre del 2006 e inscrita en el Registro de la Propiedad y Mercantil del cantón Shushufindi el 26 de diciembre 2006.

1.1.1.6. Organigrama

Para sustentar este modelo de servicio, Transcoiv Cía. Ltda. ha implementado una estructura organizativa funcional que permite una clara división de responsabilidades y especialización por áreas. Esta organización facilita el cumplimiento de sus objetivos operativos y de servicio, apoyada por su equipo de 158 colaboradores altamente capacitados en distintas especialidades. La estructura funcional de Transcoiv Cía. Ltda. se organiza de la siguiente manera:

Junta de Accionistas: La Junta de Accionistas representa el máximo órgano de decisión, responsable de establecer la dirección estratégica de la empresa y designar los cargos de mayor responsabilidad, como la Presidencia Ejecutiva.

Presidencia Ejecutiva: Lidera la empresa y asegura que las políticas y estrategias establecidas por la Junta de Accionistas se implementen adecuadamente. La Presidencia supervisa la Gerencia General y el desarrollo de las operaciones de la empresa, en línea con los objetivos corporativos.

Gerencia General: Esta gerencia dirige y coordina las actividades operativas, administrativas y de soporte de la empresa, supervisando las distintas áreas funcionales. La Gerencia General también trabaja de cerca con la Gerencia de Sistemas de Gestión, que actúa como un auxiliar clave en la implementación de políticas de calidad y eficiencia en los

procesos. La **Gerencia de Sistemas de Gestión** actúa como un soporte auxiliar de la Gerencia General, encargado de implementar y asegurar el cumplimiento de los sistemas de gestión de calidad y otras normativas que guían las operaciones de la empresa. Su enfoque está en mantener los estándares de control y calidad en todos los procesos. La gerencia Genral está a cargo de las Gerencias de Operaciones y Mantenimiento.

Gerencia de Operaciones: Esta gerencia se encarga de la planificación, ejecución y control de las operaciones de transporte de hidrocarburos y otras cargas. Para asegurar un manejo eficiente y especializado de las funciones de apoyo, la Gerencia de Operaciones se estructura en varias jefaturas:

- **Jefatura Administrativa**, la cual es responsable de las actividades administrativas de soporte que aseguran la continuidad y eficiencia operativa de la empresa, incluyendo la gestión de recursos y tareas de índole organizativa.
- **Jefatura de Servicios Generales**, la que administra los servicios de soporte necesarios para las actividades operativas de la empresa, como el mantenimiento de instalaciones y otros recursos que facilitan el desarrollo del trabajo en el campo.
- **Jefatura de Talento Humano**, la cual se ocupa de la gestión de los recursos humanos, cubriendo procesos clave como la selección, capacitación, y retención de personal, asegurando el cumplimiento de las políticas de desarrollo profesional y bienestar laboral.
- **Jefatura de Operaciones**, que tiene a su cargo la supervisión directa de las operaciones de transporte, gestionando la logística de los vehículos y garantizando que cada carga se entregue de acuerdo con las normas de seguridad y profesionalismo exigidas.

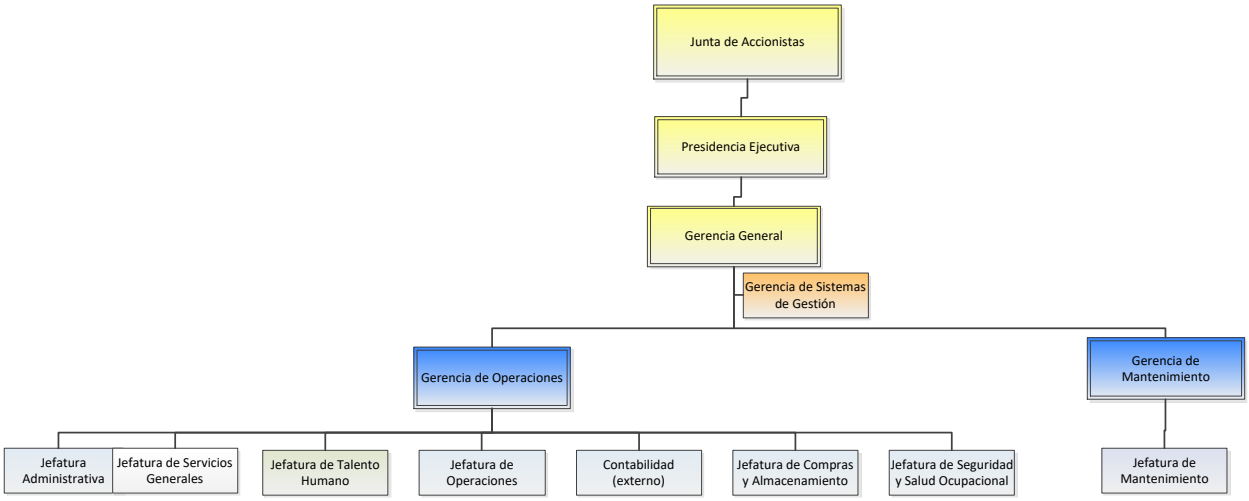
- **Jefatura de Contabilidad (Externa)**, este departamento, gestionado de manera externa, se encarga del control financiero, la administración contable, y el cumplimiento de los requisitos fiscales y tributarios que corresponden a la empresa.
- **Jefatura de Compras y Almacenamiento**, el cual coordina la adquisición de materiales y equipos necesarios para las operaciones de la empresa, asegurando la disponibilidad de insumos y el adecuado almacenamiento de los mismos.
- **Jefatura de Seguridad y Salud Ocupacional**, la cual se enfoca en garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable, supervisando el cumplimiento de las normativas de seguridad laboral, así como de las políticas de salud ocupacional de la empresa.

Gerencia de Mantenimiento: Encargada del mantenimiento de la flota vehicular y los equipos de transporte, esta gerencia asegura que todos los vehículos se encuentren en condiciones óptimas para operar de manera segura y eficiente. A su cargo está la **Jefatura de Mantenimiento**, la cual apoya directamente a la Gerencia de Mantenimiento, gestionando las labores de revisión, reparación y mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos y equipos de transporte.

Esta estructura funcional permite a Transcoiv Cía. Ltda. operar con claridad en la división de roles y especialización de funciones, promoviendo una gestión integral y eficiente de cada uno de sus procesos clave, así se muestra en la Figura 4 a continuación.

Figura 4

Organigrama Funcional de Transcoiv Cía. Ltda.



Fuente (Transcoiv Cía. Ltda., s.f.).

En el Anexo 1, indica el Organigrama Funcional completo, con sus diferentes áreas y departamentos

1.1.2. Análisis del entorno general y específico

1.1.2.1. Entorno general (PESTEL)

El análisis PESTEL se basa en la descripción del entorno de la empresa que permite conocer los factores externos que inciden de manera directa; tiene como objetivo identificar las amenazas para tomar acciones correctivas que disminuyan el impacto de los problemas futuros. De igual manera, al analizar estos factores, se puede incrementar y potenciar los ámbitos de oportunidades para brindar un mejor servicio y atención a la ciudadanía.

Los factores externos que influyen en Transcoiv Cía. Ltda. y sus efectos se desarrollan a continuación.

Factores Políticos: Transcoiv Cía. Ltda. enfrenta varios factores políticos que impactan su operación en el sector del transporte de hidrocarburos en Ecuador. Uno de los principales desafíos es la continua fluctuación de políticas energéticas, que deriva de una falta de planificación adecuada y de la escasez de provisión de recursos energéticos, situación que afecta a diversas industrias en el país. A esto se suma una persistente inestabilidad gubernamental, lo que a su vez genera cambios en los entes de control de la industria debido a la rotación de administraciones. Adicionalmente, las políticas de subsidio al combustible están sujetas a modificaciones según decisiones gubernamentales, lo cual afecta directamente a la actividad esencial de Transcoiv Cía. Ltda., que depende de estos subsidios para gestionar costos operativos en su flota de vehículos.

Efectos de los Factores Políticos: La constante inestabilidad política en Ecuador y los cambios en las políticas energéticas y de subsidios impactan directamente en la planificación operativa y financiera de Transcoiv Cía. Ltda. Los cambios en los subsidios al combustible, en particular, alteran de forma significativa los costos operativos de la empresa, afectando su rentabilidad, ya que el transporte de hidrocarburos depende de manera crucial de estos incentivos. Asimismo, la falta de estabilidad en los entes de control de la industria complica el cumplimiento de regulaciones y aumenta los tiempos de respuesta ante nuevas normativas.

Factores Económicos: Los factores económicos que influyen en Transcoiv Cía. Ltda. se relacionan con la inflación, los precios del petróleo, el tipo de cambio y los salarios. La inflación tiene un impacto directo en los costos operativos de la empresa, elevando los precios de insumos y repuestos, así como los salarios y el mantenimiento de la flota. De igual manera, el precio del petróleo, que define el costo del combustible en el mercado local, afecta los márgenes de ganancia en el transporte de hidrocarburos. Además, al estar la economía

ecuatoriana dolarizada, los cambios en el valor del dólar a nivel internacional repercuten en los costos de importación de repuestos automotrices esenciales para la empresa. Por último, el aumento de los salarios y beneficios laborales en el país representa una presión adicional sobre los costos directos de la organización.

Efectos de los Factores Económicos: La inflación y el aumento de los precios del petróleo elevan los costos de los insumos esenciales, como el combustible, los repuestos de vehículos y el mantenimiento de la flota, reduciendo los márgenes de ganancia de la empresa. Además, las variaciones en el tipo de cambio internacional afectan directamente a Ecuador por su economía dolarizada, incrementando el costo de importación de repuestos, equipos y tecnología necesarios para la operación de Transcoiv Cía. Ltda. A su vez, el aumento de los salarios y beneficios laborales incrementa los costos operativos de la empresa, especialmente en lo relacionado con la compensación del personal calificado.

Factores Socioculturales: En el ámbito sociocultural, Transcoiv Cía. Ltda. reconoce la importancia de mantener buenas relaciones con las comunidades locales donde opera, especialmente en Shushufindi y Quito. La interacción con estas comunidades es clave, dado que pueden surgir inquietudes relacionadas con la seguridad y el impacto de las operaciones. Además, la empresa requiere de personal altamente calificado para el transporte de combustibles, lo que implica una inversión constante en capacitación. Considerando la diversidad cultural y regional de Ecuador, con sus distintas costumbres y actitudes, es esencial que la empresa respete estas diferencias para fomentar una interacción adecuada con las comunidades y cumplir con sus requisitos locales.

Efectos de los Factores Socioculturales: Las relaciones con las comunidades locales, donde se perciben preocupaciones sobre la seguridad y el impacto de las operaciones de transporte, requieren una gestión cuidadosa y un diálogo constante. Esto obliga a la empresa a implementar estrategias de responsabilidad social y de comunicación, que implican una inversión adicional para fortalecer su imagen corporativa y mantener una buena relación con la comunidad. La necesidad de personal calificado también genera presión en la empresa para invertir en capacitación y retención de talento, lo cual impacta los costos y la disponibilidad de personal especializado, fundamental para el manejo seguro del transporte de hidrocarburos.

Factores Tecnológicos: La tecnología desempeña un papel crucial en las operaciones de Transcoiv Cía. Ltda., y los procesos de automatización y digitalización son tendencias que benefician su eficiencia operativa. La implementación de sistemas integrados optimiza el flujo de trabajo en la empresa. Por otro lado, la seguridad tecnológica en el transporte de materiales peligrosos es un elemento clave, dado que el monitoreo de presión, temperatura y estabilidad de los tanques durante el traslado minimiza riesgos operacionales. A medida que aumentan la automatización y digitalización, también surge la necesidad de adoptar medidas de ciberseguridad, con el fin de proteger la información de la empresa frente a posibles amenazas digitales.

Efectos de los Factores Tecnológicos: La adopción de tecnologías de automatización y digitalización de procesos mejora la eficiencia y competitividad de Transcoiv Cía. Ltda., permitiendo un mejor control y optimización de las operaciones de transporte. Sin embargo, estas inversiones en tecnología requieren recursos financieros y un mantenimiento constante. Además, la necesidad de implementar sistemas de seguridad tecnológica y de monitoreo en el transporte de materiales peligrosos es crítica para reducir riesgos, aunque representa una

inversión significativa en infraestructura y capacitación. La ciberseguridad, asimismo, se vuelve indispensable para proteger la información confidencial, lo que conlleva la necesidad de contratar servicios especializados en seguridad digital.

Factores Ecológicos - Ambientales: En el contexto ecológico y ambiental, Transcoiv Cía. Ltda. enfrenta el desafío del impacto ambiental que conlleva el transporte de combustibles, pues los vehículos pesados que utiliza generan emisiones de CO_2 y otros contaminantes. La empresa debe plantearse la renovación de su flota con tecnologías más eficientes para reducir su huella de carbono. Además, la normativa ecuatoriana exige un estricto cumplimiento de regulaciones ambientales en el transporte de materiales peligrosos, lo cual obliga a la empresa a actualizar sus procesos y permisos regularmente. Dado que la sede de Transcoiv Cía. Ltda. se ubica en Shushufindi, una región de gran biodiversidad y áreas protegidas, es vital implementar acciones que garanticen la protección de estos ecosistemas sensibles.

Efectos de los Factores Ecológicos - Ambientales: La regulación ambiental que rige el transporte de materiales peligrosos implica que Transcoiv Cía. Ltda. debe adoptar prácticas sostenibles, lo cual puede aumentar los costos de operación al requerir una actualización continua de su flota y la implementación de tecnologías que reduzcan la emisión de gases contaminantes. Además, operar en áreas de alta biodiversidad exige una serie de permisos y acciones específicas para la protección ambiental, lo cual incrementa la complejidad y los costos de las operaciones en regiones sensibles. La empresa debe gestionar su huella ambiental de manera responsable, lo cual puede afectar tanto su presupuesto como su planificación a largo plazo.

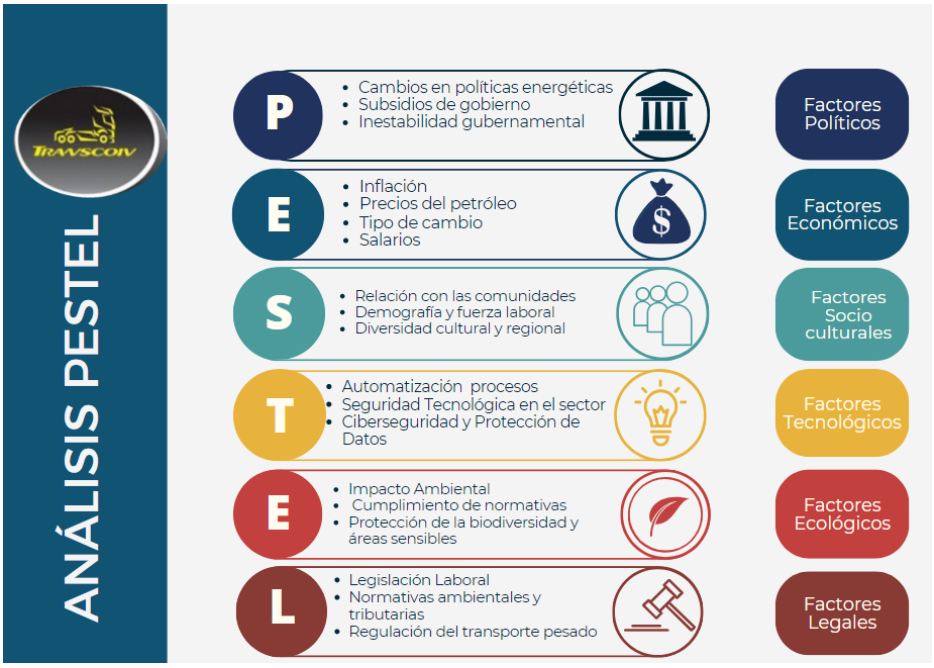
Factores Legales: En cuanto a los factores legales, Transcoiv Cía. Ltda. se rige por una serie de normativas laborales que incluyen el cumplimiento de salarios mínimos, horas de trabajo y condiciones seguras para sus colaboradores. Adicionalmente, existen regulaciones ambientales específicas para empresas de transporte de combustibles, que son supervisadas por el Ministerio del Ambiente. Asimismo, la empresa debe cumplir con normas estrictas para el transporte de materiales peligrosos y con las regulaciones tributarias emitidas por el Servicio de Rentas Internas (SRI), incluyendo el pago de impuestos aplicables al sector transporte. Todos estos factores legales obligan a la empresa a mantenerse en constante actualización para garantizar el cumplimiento normativo en cada uno de sus procesos.

Efectos de los Factores Legales: La legislación laboral y ambiental en Ecuador impone a Transcoiv Cía. Ltda. el cumplimiento de una serie de regulaciones que afectan directamente sus costos operativos y administrativos. Las normativas relacionadas con las condiciones laborales y los salarios mínimos requieren que la empresa mantenga altos estándares de gestión del talento humano, lo que influye en los costos de personal. En cuanto a la normativa de transporte de materiales peligrosos y los impuestos sectoriales regulados por el Servicio de Rentas Internas (SRI), el cumplimiento constante de estas regulaciones demanda de recursos adicionales y un control riguroso de los aspectos financieros y administrativos de la empresa.

En general, los factores: político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico-ambiental y legal, tienen efectos directos sobre las operaciones y la rentabilidad de Transcoiv Cía. Ltda., afectando desde su capacidad operativa hasta su sostenibilidad en el mercado. A continuación se presenta el resumen del Análisis PESTEL está en la Tabla 1 a continuación, donde se puede de forma muy ilustrativa los seis factores analizados.

Tabla 1

Análisis PESTEL Transcoiv Cía. Ltda.



Fuente: (Transcoiv Cía. Ltda., s.f.)

1.1.2.2. Entorno específico (FODA)

El análisis FODA es una herramienta metodológica para analizar y conocer la situación actual, los puntos fuertes y los puntos blandos de una institución, este análisis ha sido efectuado mediante un trabajo en equipo coordinado entre la máxima autoridad y su equipo que conforma el personal de nivel jerárquico superior, así mismo, cada responsable de la unidad ha efectuado reuniones de trabajo y socializaciones con sus equipos para que aporten en este proceso de detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C., 2007).

Este proceso, realizado en colaboración entre la alta dirección y los responsables de cada unidad de Transcoiv Cía. Ltda., revela puntos clave en fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, los cuales se explican a continuación con su respectivo análisis.

Fortalezas:

- Profesionales capacitados y comprometidos
- Cumplimiento con normativas legales de calidad, ambiente, y seguridad y salud en el trabajo.
- Existe una cultura laboral basada en el respeto y colaboración.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Buen ambiente laboral

Transcoiv Cía. Ltda. destaca por contar con un equipo de profesionales altamente capacitados y comprometidos, lo que constituye un pilar fundamental para el éxito de sus operaciones. Además, la empresa cumple rigurosamente con normativas legales en áreas de calidad, ambiente y seguridad laboral, lo cual fortalece su imagen de responsabilidad y cumplimiento. La existencia de una cultura laboral basada en el respeto y la colaboración, así como la capacidad del equipo para trabajar bajo presión y un buen ambiente laboral, constituyen ventajas que mejoran la cohesión del equipo y aumentan la eficiencia operativa.

Oportunidades:

- Implementar procesos de selección externos, incluyendo nuevas tecnologías.
- Mejoras en el proceso de reclutamiento, para atraer nuevos talentos.
- Reestructuración organizacional
- Apertura y compromiso para adaptación al cambio.

La empresa tiene la oportunidad de optimizar sus procesos de selección a través de la incorporación de nuevas tecnologías, lo cual no solo atraería un talento más calificado, sino que también podría reducir los tiempos y costos de contratación. Además, se observa una disposición y compromiso en la organización hacia la adaptación al cambio, lo cual facilitaría la implementación de procesos más modernos y una posible reestructuración organizacional que le permitiría responder con mayor agilidad a las demandas del mercado y mejorar su competitividad.

Debilidades:

- Falta de presupuesto para innovación y mejoras en los procedimientos de talento humano.
- Falencias en las fuentes de reclutamiento del proceso de selección de personal.
- Políticas inexistentes para los procesos de talento humano
- Salarios bajos que no permiten cubrir la canasta básica actual

No obstante, el análisis FODA también evidencia áreas que requieren intervención urgente. La falta de presupuesto para innovación y mejoras en los procedimientos de talento humano limita la capacidad de la empresa para implementar iniciativas que mejoren su competitividad y la experiencia del empleado. Además, las deficiencias en las fuentes de reclutamiento y la ausencia de políticas claras en los procesos de talento humano impactan negativamente la calidad y estabilidad del equipo de trabajo, mientras que los salarios bajos limitan la capacidad de la empresa para atraer y retener talento en el contexto actual.

Amenazas:

- Inestabilidad política, cambios gubernamentales inesperados que afectan los costos directos de la empresa.
- Falta de capacitación para afrontar una transformación digital.
- Falta de compromiso por parte de la Dirección General.
- No existe un plan de desarrollo, pocas posibilidades de crecimiento en la empresa.
- Falta de competitividad salarial

Por otro lado, la inestabilidad política y los cambios gubernamentales inesperados afectan los costos directos de Transcoiv Cía. Ltda., lo cual dificulta la planificación estratégica a largo plazo. La falta de capacitación en áreas de transformación digital limita su capacidad de adaptarse a un mercado cada vez más tecnológico y competitivo. Asimismo, la falta de compromiso por parte de la Dirección General y la ausencia de un plan de desarrollo interno generan pocas oportunidades de crecimiento para los empleados, lo cual podría afectar la retención de talento. Además, la falta de competitividad salarial agrava esta situación, dejando a la empresa vulnerable frente a la competencia que ofrece mejores condiciones laborales.

Este análisis resalta la necesidad de que Transcoiv Cía. Ltda. refuerce sus fortalezas, especialmente aquellas relacionadas con su capital humano y el buen ambiente laboral, y aproveche las oportunidades en la implementación de tecnología y reestructuración organizacional. Sin embargo, resulta igualmente crucial que se aborden las debilidades en los procesos de reclutamiento y las políticas de talento humano, ya que estos cambios permitirán mitigar amenazas significativas como la inestabilidad política y la falta de competitividad

salarial, asegurando así la sostenibilidad de la empresa en un entorno dinámico y exigente, como lo muestra la Tabla 2 a continuación.

Tabla 2

Análisis FODA de la empresa Transcoiv Cía. Ltda.

Fuente: (Transcoiv Cía. Ltda., 2024)

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Descripción del problema

Transcoiv Cía. Ltda., una empresa de transporte de combustibles ecuatoriana, enfrenta desafíos críticos en la gestión de su talento humano, lo cual ha afectado sus operaciones internas y su estabilidad laboral en varios niveles de desarrollo, como se manifiesta a continuación:

- A nivel estructural, esta carencia se agrava por factores externos e internos que presionan la capacidad de la empresa para responder de manera eficaz a sus

necesidades de personal. La empresa opera en un entorno político y económico inestable que influye directamente en sus costos y en su margen de beneficios, así como en su capacidad para ofrecer salarios y beneficios competitivos. Adicionalmente, existen limitaciones en el presupuesto destinado a la innovación de procesos de talento humano, lo cual restringe la implementación de tecnología en los sistemas de selección y capacitación.

- A nivel operativo, la falta de planes de sucesión y de una estructura de crecimiento limita las oportunidades de desarrollo interno, generando desmotivación y falta de compromiso entre los empleados actuales. Esto se suma a una resistencia al cambio, producto de la escasez de programas de gestión del cambio y de un sistema de inducción ineficaz. Estas deficiencias no solo impactan en el clima organizacional, sino que además disminuyen la efectividad del proceso de retención de talento, limitando el cumplimiento de los objetivos a largo plazo de la empresa.

Este contexto se define como problema principal que Transcoiv Cía. Ltda. carece de políticas formales y procesos estandarizados para el reclutamiento, selección, retención y desarrollo de personal, lo que ha resultado en demoras en los procesos de selección, alta rotación de empleados, y un clima laboral negativo.

Expresado el problema, se plantea la necesidad de un modelo integral de gestión del talento humano para la empresa Transcoiv Cía. Ltda., que responda a las condiciones específicas de su entorno y estructura interna, y que permita atraer, seleccionar, y retener a colaboradores de manera eficaz, con el fin de proporcionar una estructura sólida para la

atracción de talento, la retención de los empleados actuales y la reducción de la rotación, mejorando así el clima laboral y la competitividad de la empresa en su sector.

1.2.2. Fines y objetivos del trabajo

1.2.2.1. Objetivo general

Desarrollar un modelo de gestión del talento humano que optimice los procesos de reclutamiento y selección de nuevos colaboradores y favorezca la retención efectiva de los actuales, con el fin de mejorar la estabilidad y desempeño de los recursos humanos en Transcoiv Cía. Ltda., empresa dedicada al transporte.

1.2.2.2. Objetivos específicos

- Analizar el contexto actual y las necesidades específicas de Transcoiv Cía. Ltda. en términos de reclutamiento, selección y retención de talento humano, justificando la pertinencia de un modelo adaptado a los desafíos de la empresa en el sector de transporte.
- Investigar y revisar las teorías, modelos y prácticas existentes en la gestión del talento humano, enfocándose en los aspectos de reclutamiento, selección y retención que resulten relevantes para una empresa de transporte, para establecer una base conceptual sólida que respalde el modelo propuesto.
- Definir y aplicar una metodología adecuada que permita recopilar y analizar datos sobre las prácticas actuales de Transcoiv Cía. Ltda. y que facilite la evaluación y validación del modelo de gestión de talento humano propuesto.
- Establecer las políticas actuales de Talento Humano aplicadas para la selección y retención de personal, utilizadas por Transcoiv Cía. Ltda. en base a la metodología definida.

- Diseñar un modelo de gestión del talento humano que contemple procesos y estrategias innovadoras y adaptadas a las necesidades de Transcoiv Cía. Ltda., orientadas a mejorar los procesos de reclutamiento, selección y retención del personal.
- Sintetizar los hallazgos obtenidos a partir del análisis y validación del modelo, formulando recomendaciones específicas para la implementación del modelo de gestión en Transcoiv Cía. Ltda., de manera que se promueva la eficiencia en la gestión del talento humano y se logre una mayor satisfacción y estabilidad laboral.

1.2.3. Hipótesis que plantea este trabajo

La implementación de un modelo integral de gestión del talento humano, enfocado en la atracción, desarrollo y retención de personal, optimizará el desempeño organizacional de Transcoiv Cía. Ltda., mejorando la eficiencia de los procesos de reclutamiento y selección, fortaleciendo el compromiso de los colaboradores y reduciendo la rotación de personal, lo cual contribuirá a crear una cultura organizacional alineada con los objetivos estratégicos de la empresa y a posicionarla como un referente en la industria del transporte de combustibles.

1.3. Justificación e importancia del trabajo

El desarrollo de un modelo de gestión del talento humano enfocado en el reclutamiento, selección y retención de personal en empresas de transporte, como es el caso de Transcoiv Cía. Ltda., resulta esencial ante las crecientes demandas de competitividad y adaptabilidad en el sector de servicios logísticos. En un entorno donde la estabilidad de los colaboradores, el compromiso organizacional y la eficiencia operativa se tornan estratégicos, el talento humano emerge como un recurso fundamental que requiere una gestión especializada para responder a

los retos específicos de la industria, tales como la alta rotación de personal, la necesidad de capacidades técnicas específicas y la integración de sistemas de control y seguridad robustos.

Transcoiv Cía. Ltda., una empresa con más de cuatro décadas de experiencia en el transporte de combustibles líquidos y derivados de hidrocarburos, se enfrenta a desafíos en la retención de sus colaboradores y en la atracción de nuevos talentos calificados. La creación de un modelo de gestión del talento humano permitirá estructurar y optimizar los procesos de reclutamiento y selección, alineando estos con las necesidades operativas y los objetivos estratégicos de la empresa. Asimismo, al mejorar el clima organizacional y crear oportunidades de desarrollo profesional, se contribuirá a reducir la rotación de personal, incrementando la estabilidad y fortaleciendo el compromiso del equipo hacia la empresa.

El análisis PESTEL y FODA realizados sobre Transcoiv Cía. Ltda. destacan la relevancia de contar con un talento humano preparado para enfrentar la dinámica de la industria y los desafíos regulatorios, tecnológicos y ambientales específicos del sector. Los cambios en las regulaciones de transporte de materiales peligrosos, la volatilidad en los precios de los insumos y la influencia de la automatización en los procesos de transporte demandan una base de colaboradores altamente capacitados y comprometidos. Sin embargo, en el contexto actual, la empresa enfrenta limitaciones en sus recursos y procesos de talento humano, lo que la hace vulnerable a factores como la inestabilidad laboral y la competencia por talento en el mercado.

Por ello, el establecimiento de un modelo de gestión de talento humano que incluya políticas de captación, selección y desarrollo, así como mecanismos de retención, representa una inversión estratégica que contribuirá a consolidar la sostenibilidad y el crecimiento de

Transcoiv Cía. Ltda. Este modelo no solo beneficiará el desempeño de la empresa, sino que también impulsará la creación de un entorno laboral motivador, orientado al logro de resultados y alineado con la visión a largo plazo de la organización, estableciendo una ventaja competitiva fundamental en el sector de transporte de combustibles.

Una gestión del talento humano integral no solo facilitará la selección del personal más competente, sino que también fomentará un ambiente laboral favorable que motive a los colaboradores a comprometerse con los objetivos de la empresa. Este enfoque permitirá a Transcoiv Cía. Ltda. enfrentar con mayor solidez los desafíos asociados a la rotación de personal, la competitividad del mercado y la necesidad de implementar planes de sucesión y desarrollo. En última instancia, un modelo de talento humano que se enfoque en la alineación estratégica con los objetivos de la organización contribuirá a mejorar la eficiencia operativa, la estabilidad de su plantilla y su posicionamiento en el sector.

Capitulo II. Marco Teórico

En este capítulo se proporciona un marco conceptual y teórico que sustente la investigación sobre la gestión del talento humano en Transcoiv Cía. Ltda. Se busca analizar y sistematizar los conceptos fundamentales relacionados con el reclutamiento, la selección y la retención de personal, así como las mejores prácticas en la implementación de modelos de gestión del talento humano.

Este marco teórico permitirá contextualizar la problemática actual de la empresa, identificando las tendencias y enfoques más relevantes en el ámbito del talento humano, y sentando las bases para la formulación del modelo propuesto. Además, se abordarán teorías y enfoques relacionados con el compromiso organizacional y la cultura laboral, resaltando su impacto en la efectividad y el rendimiento de los colaboradores.

Este análisis contribuye a la identificación de áreas de mejora y ofrece orientaciones prácticas para la implementación de estrategias efectivas que promuevan un ambiente laboral motivador y productivo en Transcoiv Cía. Ltda.

2.1. Fundamentos del talento humano

El Talento Humano representan el conjunto de empleados o colaboradores en una organización, así como la función dedicada a seleccionar, contratar, desarrollar y retener a dichos colaboradores (Newstrom, 2011). Este sistema tiene como propósito integrar las necesidades individuales con las de la organización, reconociendo que ambas pueden cambiar con el tiempo, por lo que la planificación de carreras debe ajustarse a estas variaciones (Schein, 1985).

En una empresa, el departamento de recursos humanos busca establecer estrategias y políticas adecuadas para cada área, además de proporcionar asesoría y apoyo continuo. Este departamento también se enfoca en la relación entre el recurso humano y el proceso productivo, promoviendo una mayor eficiencia mediante la selección de talentos cualificados y el fortalecimiento de la calidad del proceso a través de la capacitación del personal (Newstrom, 2011).

2.1.1. Definición de talento humano

La Real Academia Española (RAE) define "talento" como la capacidad de entender y desempeñar algo (Real Academa Española, 2024), es decir la capacidad de una persona para ser competente en una determinada actividad, basándose en sus habilidades, conocimientos y experiencia. Esta inteligencia, en la práctica profesional, permite a las personas comprender y solucionar problemas, empleando su conjunto de destrezas y aptitudes con el objetivo de contribuir al crecimiento de la organización (Jérico, 2008).

Existen diversas categorías de talento según la función y el valor que aportan a la empresa, como el talento comercial, directivo, de liderazgo, técnico y administrativo. Además, destaca el "talento innovador y emprendedor", una categoría que puede aplicarse transversalmente en cualquier rol, ya que cualquier profesional, desde su posición, tiene el potencial de innovar. Este tipo de talento es particularmente valioso, pues contribuye con un alto valor añadido (Jérico, 2008).

El talento humano, en esencia, se traduce en la capacidad de resolver problemas de manera inteligente, aplicando todas las habilidades, conocimientos y experiencias disponibles para añadir valor a la organización. Para maximizar los resultados, las empresas deben crear

un ambiente que permita liberar el potencial de sus colaboradores, promoviendo así la creación de talento organizacional. Pilar Jericó (2001) define al talento como personas que, a través de sus capacidades, se comprometen a mejorar los resultados de la organización. Un profesional talentoso es, por tanto, aquel que emplea su destreza y compromiso para lograr resultados sobresalientes en su entorno laboral (Mogollón, Enrriquez, & Laya, 2009).

2.2. Gestión del talento humano

La Gestión del Talento Humano constituye una estrategia organizacional orientada a optimizar el proceso de contratación, capacitación y retención de aquellos empleados que demuestran un desempeño sobresaliente. Este enfoque se estructura en cuatro etapas clave: selección, evaluación del potencial, desarrollo y retención del talento, y está diseñada como una estrategia a largo plazo (Instituto Europeo de Postgrado, 2019).

Para captar y potenciar el talento necesario que impulse el crecimiento de su negocio, una empresa enfocada en la gestión del talento primero analiza las tendencias del mercado laboral. Así, busca atraer a los profesionales idóneos y ofrecerles incentivos y beneficios que fomenten su permanencia en la organización (Instituto Europeo de Postgrado, 2019).

La Gestión del Talento, aunque comparte elementos con los Recursos Humanos, se diferencia al enfatizar la retención y el desarrollo de los colaboradores como activos estratégicos. Los Recursos Humanos se encargan de las operaciones cotidianas, como contratos y nóminas, mientras que la Gestión del Talento apuesta por alinear las capacidades del personal con los objetivos de la empresa, contribuyendo de manera decisiva a su éxito a largo plazo (Instituto Europeo de Postgrado, 2019).

Las fases de la gestión de talento humano, según documento del Instituto Europeo de Postgrado (Instituto Europeo de Postgrado, 2019), son:

1. **Estrategia**: La gestión del talento parte de un plan detallado que define objetivos y acciones concretas, como programas de motivación, formación, incentivos y opciones de ascenso.
2. **Selección de Personal**: A diferencia del enfoque tradicional, esta fase considera no solo las habilidades técnicas, sino el talento que se adapta a las necesidades estratégicas de la empresa.
3. **Evaluación**: Basada en los objetivos organizacionales, la evaluación mide el desempeño de los empleados, identificando tanto sus fortalezas como sus áreas de mejora.
4. **Desarrollo**: Para preservar el talento, las empresas fomentan su crecimiento a través de formación continua (habilidades duras y blandas) y movilidad, ya sea horizontal (transversalidad entre departamentos) o vertical (posibilidades de ascenso), promoviendo la alineación con los objetivos corporativos.
5. **Retención del Talento**: Las acciones orientadas al desarrollo buscan minimizar la "fuga de talento", garantizando que los beneficios de esta inversión sean sostenibles en el tiempo, dado que la gestión del talento es una estrategia a largo plazo.

2.2.1. Reclutamiento y contratación

El reclutamiento de personal se define como el conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos cualificados, con el objetivo de cubrir puestos específicos dentro de una organización. En términos prácticos, puede entenderse como un "sistema de información" que difunde en el mercado laboral las oportunidades de empleo disponibles, tal como lo describe

Chiavenato (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2021). Para que este proceso sea eficaz, es fundamental que logre captar una cantidad adecuada de candidatos, de modo que se garantice un suministro suficiente para llevar a cabo una selección óptima.

2.2.1.1. Tipos de reclutamiento (interno y externo)

Existen dos fuentes principales de reclutamiento: interno y externo (Chiavenato, 2021):

- **El reclutamiento externo** abarca candidatos potenciales que se encuentran disponibles o empleados en otras organizaciones,
- **El reclutamiento interno** se refiere a candidatos que ya forman parte de la empresa, lo cual implica procesos de promoción y desarrollo de talento dentro de la propia organización. El reclutamiento interno se aplica cuando se decide llenar un cargo vacante mediante el ascenso de un empleado (movimiento vertical), su transferencia lateral (movimiento horizontal) o una combinación de ambas, es decir, una transferencia acompañada de promoción (movimiento diagonal) (Chiavenato, 2011).

Ambos tipos de reclutamiento tienen ventajas y desventajas. Las ventajas más prominentes son:

- El reclutamiento interno permite aprovechar el potencial existente dentro de la empresa, promoviendo la motivación y la posibilidad de desarrollo profesional para los colaboradores, lo cual reduce la rotación de personal y fomenta la lealtad y permanencia en la organización. Asimismo, al tratarse de candidatos ya conocidos en el entorno laboral, se incrementa la probabilidad de una selección exitosa y se reducen los costos en comparación con el reclutamiento externo (Soto, 2014).

- Por otro lado, el reclutamiento externo permite la incorporación de nuevos talentos a la organización, enriqueciendo su capital humano y renovando la cultura organizacional. Este tipo de reclutamiento también mantiene a la empresa en contacto con el mercado laboral y su entorno competitivo, brindándole una ventaja estratégica al acceder a perfiles diversos y actualizados (Cuesta A. , 2010).

Sin embargo, el reclutamiento externo presenta algunas desventajas, como un posible impacto negativo en la motivación de los empleados actuales, un incremento en los costos de reclutamiento y el tiempo necesario para el proceso de inducción de los nuevos empleados. Además, la adaptación de los nuevos colaboradores puede ser menos efectiva en comparación con los candidatos seleccionados internamente, quienes ya conocen la cultura de la empresa (Chiavenato, 2011).

2.2.1.2. Proceso de selección: etapas y técnicas

El proceso de selección es un conjunto de procedimientos destinados a identificar al candidato más adecuado para cubrir una posición específica dentro de la organización. Este proceso es fundamental para asegurar que los empleados que ingresen posean las competencias y características personales requeridas para el puesto y que, además, se alineen con los valores y cultura de la empresa. Para una selección efectiva, es necesario llevar a cabo diferentes etapas y emplear técnicas de evaluación que faciliten una valoración exhaustiva de los aspirantes (Chiavenato, 2011).

Este proceso, según Grados Espinosa (2013) se descompone en las siguientes etapas:

1. **Recepción de Candidaturas**: Una vez que se ha realizado el reclutamiento, el primer paso del proceso de selección consiste en la recepción y análisis de currículums, donde se filtran aquellos que no cumplen con los requisitos mínimos establecidos en la descripción del puesto.
2. **Entrevista Preliminar**: Esta fase inicial permite una revisión básica del perfil del candidato a través de entrevistas exploratorias o telefónicas. Se evalúan aspectos generales, como disponibilidad, expectativa salarial y competencias básicas.
3. **Pruebas Psicotécnicas y de Competencias**: Consisten en evaluaciones estandarizadas diseñadas para medir habilidades específicas, inteligencia emocional y otros rasgos de personalidad. Estas pruebas permiten comprender cómo podría adaptarse el candidato al ambiente organizacional y cómo se comportaría en situaciones de estrés o toma de decisiones.
4. **Entrevista Técnica y de Competencias**: Esta entrevista es dirigida por expertos técnicos o gerentes de área que evalúan conocimientos y habilidades específicas necesarias para el puesto (Grados Espinosa, 2013). La entrevista por competencias permite identificar comportamientos y habilidades clave mediante preguntas orientadas a logros y experiencias pasadas (Dessler, 2000).
5. **Verificación de Referencias y Antecedentes**: En esta etapa se contactan referencias proporcionadas por el candidato para verificar su experiencia y desempeño anterior, además de revisar antecedentes de ser necesario.
6. **Oferta y Negociación**: Tras evaluar a los candidatos y seleccionar al mejor postor, se hace una oferta formal, en la que se detallan condiciones laborales, beneficios y salario.

2.2.1.3. Herramientas y tecnologías en el reclutamiento moderno

En una primera fase, según Grados Espinosa (2013), se aplican técnicas para de evaluación en la selección, considerándose las siguientes:

- **Entrevistas estructuradas y por competencias**: permiten una comparación objetiva entre candidatos al utilizar preguntas estándar.
- **Assessment Centers**: simulan situaciones laborales reales, evaluando el comportamiento y desempeño en contextos similares a los que se enfrentarán en la empresa.
- **Pruebas de personalidad y aptitudes**: identifican características personales y habilidades cognitivas relevantes para el puesto.

No se puede dejar de lado que el avance tecnológico ha impactado profundamente en los métodos de reclutamiento, permitiendo que las empresas optimicen sus procesos, lleguen a un público más amplio y seleccionen a los candidatos con una mayor precisión. Es por esto que las herramientas digitales en la actualidad no solo han acelerado el proceso de reclutamiento, sino que también han proporcionado medios más efectivos para evaluar a los aspirantes en función de datos objetivos y su encaje cultural (Martínez & Gómez, 2020). Entre esta nueva generación de herramientas, destacan las siguientes:

- **Sistemas de Seguimiento de Candidatos (ATS):** Un ATS (Applicant Tracking System) es un software que permite gestionar grandes volúmenes de candidaturas de manera organizada y automatizada. Facilita la clasificación y filtrado de currículums, de acuerdo con criterios predefinidos, como habilidades, experiencia y formación académica. Este tipo de herramientas es esencial para mejorar la eficiencia en la selección, ya que elimina tareas manuales y permite a los reclutadores centrarse en candidatos pre filtrados (Lara Martínez & Alejandra, 2024).

- **Inteligencia Artificial en el Reclutamiento:** La inteligencia artificial (IA) ha transformado el proceso de reclutamiento, ya que permite evaluar candidatos en tiempo real mediante algoritmos que analizan patrones de comportamiento, experiencias y habilidades. Además, la IA se utiliza para realizar entrevistas virtuales en las que se evalúan aspectos sutiles, como el lenguaje corporal y el tono de voz, lo que proporciona información adicional sobre la personalidad del candidato (Lara Martínez & Alejandra, 2024).
- **Reclutamiento por Redes Sociales y Portales de Empleo:** El reclutamiento a través de plataformas digitales y redes sociales como LinkedIn y portales de empleo permite a las empresas alcanzar candidatos de todo el mundo. Además, estas plataformas permiten filtrar candidatos por habilidades y experiencia, además de facilitar el contacto directo con profesionales interesados. En un entorno digital, el reclutamiento también puede incluir publicidad de ofertas de empleo a través de técnicas de marketing digital y campañas de atracción (Lara Martínez & Alejandra, 2024).
- **Evaluaciones en Línea y Video-Entrevistas:** Las evaluaciones en línea son herramientas clave en el proceso de selección remoto, ya que permiten realizar pruebas de conocimiento, personalidad y competencias a distancia. De igual manera, las video-entrevistas han ganado popularidad en la evaluación preliminar, permitiendo a los reclutadores conocer a los candidatos sin la necesidad de desplazarse o gastar tiempo en reuniones presenciales (Lara Martínez & Alejandra, 2024).

2.2.1.4. Contratación

La contratación representa la etapa final del proceso de adquisición de talento, en la cual se formaliza la relación laboral entre el candidato seleccionado y la empresa. Este proceso

implica la realización de un contrato de trabajo que estipule los derechos y responsabilidades de ambas partes, así como los términos y condiciones de empleo (Chiavenato, 2021).

Existen diversos tipos de contratos que pueden establecerse según la naturaleza del empleo (Chiavenato, 2021):

- **Contrato indefinido**: Es el tipo de contrato más común para posiciones permanentes y ofrece mayor estabilidad laboral.
- **Contrato temporal**: Usualmente empleado para cubrir necesidades específicas de corto plazo, como proyectos o aumentos temporales en la carga de trabajo.
- **Contrato de prácticas o aprendizaje**: Orientado a estudiantes o recién graduados que buscan adquirir experiencia en el ámbito laboral.

Para formalizar la contratación, es esencial llevar a cabo ciertos pasos clave, como son:

- **Presentación de la oferta de trabajo**: Luego de la selección, se envía al candidato una oferta formal que incluye el salario, horario, beneficios y otros términos relevantes (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2021).
- **Firma del contrato**: El contrato debe ser firmado por ambas partes, especificando los términos acordados y las responsabilidades del empleado (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2021).
- **Proceso de Inducción**: Tras la firma del contrato, el empleado inicia un proceso de inducción para familiarizarse con la empresa, sus políticas, procedimientos y cultura organizacional. Este proceso es fundamental para asegurar una integración rápida y efectiva del nuevo colaborador (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2021).

Se entiende que la contratación no solo formaliza la relación laboral, sino que constituye un elemento clave en la gestión del talento, ya que representa el inicio de la integración del empleado a la organización.

Una contratación bien estructurada facilita la adaptación y el compromiso del nuevo colaborador, reduciendo la rotación y fomentando un sentido de pertenencia desde el primer día. La contratación, cuando está alineada con una estrategia integral de recursos humanos, puede mejorar significativamente la retención y el desarrollo de talento a largo plazo (Alles, 2009).

2.2.2. Retención y capacitación de personal

2.2.2.1. Concepto de retención de talento

Abordar los desafíos organizacionales es una tarea constante, y la retención de personal clave no es una excepción. Las empresas enfrentan dificultades al intentar retener a sus mejores talentos, reconociendo que el personal representa su activo más importante. Las inversiones en tecnología y recursos materiales carecen de impacto si no están acompañadas de un equipo humano capaz de optimizarlos.

Por lo tanto, establecer estrategias eficaces para retener a los colaboradores resulta esencial, pues esto asegura la continuidad de los proyectos y la capacidad de adaptación ante los cambios de un entorno cada vez más globalizado. Los costos asociados a la rotación de personal y la capacitación de nuevos empleados afectan de manera considerable los resultados organizacionales. Los colaboradores con experiencia, lealtad y habilidades adquiridas a lo largo del tiempo son fundamentales para el buen desempeño de la empresa (Ansoff, 2000).

Considerando que el talento humano cumple con características estratégicas como: valioso, difícil de imitar y sustituir, las organizaciones necesitan centrarse en retener a sus colaboradores más valiosos. El personal que ha acumulado conocimientos, habilidades y experiencia específica en la organización representa una ventaja competitiva sostenible (Chiavenato, 2011).

La retención de talento responde no solo a la necesidad de mantener el capital humano clave, sino también a los efectos que genera la rotación en los empleados que permanecen: desmotivación, interrupciones en la planificación de trabajo y posibles deficiencias en la calidad del producto o servicio. Estos efectos refuerzan la importancia de implementar estrategias de retención en los departamentos de recursos humanos, centradas no solo en factores económicos, sino también en el fortalecimiento de las condiciones laborales (Dessler, 2000).

Una vez identificados los colaboradores esenciales, es vital asegurar que reciban una compensación justa, reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional. De acuerdo con estudios recientes de McKinsey (2008), la competencia por atraer y retener el mejor talento será un objetivo clave para los próximos años. Las organizaciones deberán aplicar un enfoque analítico y proactivo para optimizar su capital humano, aunque muchas carecen aún de una visión completa y estratégica sobre su fuerza laboral.

2.2.2.2. Factores que influyen en la retención de personal

Los factores que influyen en la retención de personal van más allá de promover un ambiente laboral positivo; implican desarrollar estrategias que beneficien tanto a la organización como a los empleados. Mantener a los colaboradores clave no solo optimiza el clima organizacional, sino que fortalece la competitividad y sostenibilidad de la empresa

(Flórez, 2019). A continuación, según Flórez (2019), se destacan los elementos esenciales que deben considerarse para una retención eficaz del talento humano.

- ***Estrategia Directiva.*** Una estrategia de retención efectiva debe ser un marco de trabajo adaptable que permita identificar y apoyar a los empleados en riesgo de desvinculación, considerando sus necesidades y el contexto laboral. Para maximizar su impacto, esta estrategia debe incluir incentivos adecuados y flexibles, promoviendo el valor de los colaboradores estratégicos sin descuidar el desempeño de otros. Los líderes de talento humano cumplen aquí un rol crucial, pues ayudan a los gerentes a comprender mejor los efectos del entorno laboral y del mercado, con el fin de reducir la vulnerabilidad organizacional y mejorar la retención. Este enfoque estratégico necesita estar alineado con la visión general de la empresa y contar con el respaldo de la dirección.
- ***Identificación de Empleados Clave.*** Un proceso sólido para identificar y registrar a los colaboradores que representan un valor estratégico para la empresa es esencial. La creación de una base de datos centralizada permite recopilar información sobre sus logros y contribuciones, facilitando el desarrollo de estrategias personalizadas de retención y motivación.
- ***Selección de Nuevos Empleados con Visión a Largo Plazo.*** Elegir cuidadosamente a nuevos integrantes del equipo resulta fundamental. La selección debe enfocarse en individuos que no solo encajen con la cultura organizacional, sino que también demuestren flexibilidad para adaptarse a futuros cambios y desarrollarse conforme evoluciona la empresa.
- ***Fomento del Sentido de Pertenencia.*** Para asegurar que los empleados se identifiquen con la organización, es necesario implementar un programa de marketing interno que abarque desde el reclutamiento hasta la capacitación y

desarrollo profesional. Este enfoque logra que los colaboradores desarrollen lealtad y compromiso hacia la empresa, de manera similar a como un cliente se fideliza con un producto o servicio.

- ***Estrategias de Retención No Económicas.*** Además de ofrecer incentivos financieros como bonos y opciones de acciones, es necesario fortalecer programas de reconocimiento interno que se ajusten a la estrategia global de retención. Los programas de desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa deben personalizarse para adaptarse a las necesidades de cada colaborador y asegurar su efectividad.
- ***Monitoreo y Detección de Problemas Potenciales.*** La implementación de controles para identificar problemas de retención es fundamental. Mediante encuestas de clima laboral y análisis continuo, la organización puede detectar señales de insatisfacción y, con ello, evitar la salida de empleados clave. Comprender las razones detrás de las desvinculaciones permite a la empresa ajustar sus estrategias de retención y fortalecer su capacidad para mantener al talento estratégico.

Se entiende que implementar estos factores como parte de una estrategia integral de retención permite a las organizaciones no solo mejorar la satisfacción laboral, sino también asegurar que los empleados comprometidos y con alto potencial continúen aportando al éxito de la empresa.

2.2.2.3. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático de valoración de las contribuciones de un individuo a la organización, realizado mediante un procedimiento

estructurado y ejecutado por personas con conocimientos tanto del empleado evaluado como del puesto que ocupa (Gan & Jaume, 2006). Este proceso sirve frecuentemente para establecer la relación entre el desempeño y la retribución, en particular la parte variable de la misma, en contraste con la parte fija, que está vinculada a la valoración de los puestos en sí. Además, la evaluación abarca todos los niveles de la organización, evaluando los resultados cuantitativos (orientación a objetivos) y cualitativos (actitudes y competencias) de cada colaborador (Gan & Jaume, 2006).

Para llevar a cabo una evaluación de desempeño eficaz, es fundamental seguir principios esenciales, como son: asegurar que el proceso contribuya al desarrollo del personal, establecer estándares de evaluación basados en información pertinente del puesto, involucrar activamente a todos los trabajadores y considerar el rol del supervisor como un recurso clave para fomentar mejoras (Gan & Jaume, 2006).

Las ventajas que la Evaluación del Desempeño brinda a la organización son (Alles, 2009):

- Desarrollo y mejora continua: La información obtenida permite diseñar planes de capacitación, desarrollo y promoción individual.
- Feedback y revisión de conducta: Supervisores y colaboradores pueden evaluar el comportamiento y desempeño individual.
- Mejoras en áreas débiles: Se pueden diseñar estrategias que fortalezcan aspectos colectivos o menos desarrollados.
- Desarrollo de planes de carrera: Facilita el diseño de trayectorias profesionales para líderes y empleados con alto potencial.

- Equidad y transparencia: Promueve la justicia en promociones y recompensas, fortaleciendo la confianza en el sistema.
- Prevención de errores: Ayuda a reorientar acciones estratégicas y prevenir desviaciones de las metas organizacionales.

La evaluación del desempeño es una herramienta vital para alinear el crecimiento profesional de los empleados con los objetivos de la organización, optimizando su contribución y fomentando un entorno laboral transparente y equitativo.

2.2.2.4. Capacitación

La capacitación se entiende como el conjunto de actividades planificadas y didácticas orientadas a mejorar las habilidades, conocimientos y aptitudes del personal de una empresa. Este proceso permite a los empleados adaptarse y desempeñarse de manera más efectiva en sus funciones actuales y futuras, en respuesta a las demandas cambiantes del entorno organizacional. Como un proceso educativo de corto plazo, la capacitación utiliza técnicas especializadas para que el personal adquiera las competencias necesarias y contribuya al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Dessler, 2000).

La capacitación surge cuando existe una brecha entre el conocimiento o habilidades que se requieren para una tarea y el nivel que el empleado realmente posee. Esta necesidad se suele identificar a través de evaluaciones de desempeño o revisiones de perfil de puesto (Camperos, 2023). Dado que el entorno empresarial es dinámico, los roles dentro de una organización rara vez permanecen inmutables; cada persona debe estar dispuesta a adaptarse a las funciones que el negocio demande. Este proceso de adaptación exige que los

supervisores anticipen los cambios y planeen la capacitación de acuerdo con las capacidades y el potencial de cada empleado (García & López, 2019).

Dessler (2000) define la capacitación como los métodos empleados para desarrollar las habilidades necesarias en los trabajadores, tanto nuevos como actuales. Hoy en día, la capacitación no solo abarca competencias técnicas, sino también habilidades de trabajo en equipo, toma de decisiones y comunicación, especialmente a medida que las empresas avanzan en tecnología y digitalización.

2.3. Modelos de gestión del talento humano

2.3.1. Descripción de modelos de gestión del talento humano

Los modelos de gestión del talento humano (GTH) varían significativamente en función de factores como el contexto cultural, económico y las particularidades organizacionales. A nivel global, se concibe la GTH como un proceso estratégico, en el cual las personas no se consideran recursos pasivos, sino talentos con un potencial de desarrollo y aportación único dentro de las organizaciones (Maxwell, 2016). Los modelos contemporáneos priorizan la visión de que el talento humano constituye un activo estratégico cuya correcta gestión y desarrollo fortalece tanto el crecimiento individual como el éxito colectivo.

Diversos modelos emergentes han sido adoptados en respuesta a desafíos como el envejecimiento de la fuerza laboral, el endurecimiento del mercado y la necesidad de habilidades especializadas. Estos modelos han adoptado prácticas de gestión estratégicas que promueven entornos laborales equitativos, sostenibles y centrados en el bienestar de los colaboradores, abarcando conceptos como igualdad de género, inclusión y la llamada "economía naranja" orientada a sectores culturales y creativos (Ramírez, 2018).

Además, la globalización ha impulsado la adopción de modelos que promuevan la adaptación a cambios rápidos, la especialización en segmentos específicos y la ventaja competitiva mediante la excelencia en la gestión de talento humano. Estas estrategias buscan minimizar los riesgos asociados a errores en la gestión del capital humano y su impacto en la rentabilidad (Cuesta S. , 2015).

2.3.2. Elementos clave de un modelo de gestión efectivo

Para que un modelo de gestión del talento humano sea efectivo, debe contar con ciertos elementos que aseguren su alineación con la estrategia corporativa y fomenten una cultura de desarrollo y retención del talento (Ambrosius, 2016). Entre estos elementos, destacan:

- Identificación y Desarrollo de Talentos Clave: Es crucial establecer procesos para identificar y apoyar el desarrollo de aquellos empleados que demuestran habilidades y actitudes estratégicas. Esto no solo incluye su reconocimiento, sino la creación de planes de carrera y desarrollo que les permitan crecer dentro de la organización (Ambrosius, 2016).
- Adaptación a la Cultura y Contexto Organizacional: Los modelos de GTH deben adaptarse a la cultura y valores específicos de cada empresa. Esto implica crear estructuras y principios que respondan a las necesidades locales, al tiempo que alinean la gestión del talento con los objetivos globales de la organización (Ambrosius, 2016).
- Planificación de Sucesión y Desarrollo Continuo: Un modelo de gestión exitoso debe prever la continuidad en roles críticos a través de programas de sucesión. Esto asegura que la empresa cuente con personal preparado para asumir

responsabilidades de mayor envergadura, adaptándose a los cambios organizacionales y de mercado (Ambrosius, 2016).

- Compensación y Políticas de Retención: La implementación de políticas de compensación y beneficios, junto con programas de reconocimiento, juega un papel crucial en la retención de talento. En América Latina, donde factores culturales y socioeconómicos son diversos (Ambrosius, 2016), estos modelos han incorporado prácticas de reconocimiento tanto económicas como no económicas para fortalecer la motivación de los colaboradores (Canossa, 2019).
- Aplicación de la Inteligencia Emocional en la Gestión: La inteligencia emocional ha sido incorporada en modelos que buscan minimizar la rotación de personal, especialmente en sectores de alta exigencia como el bancario, donde la rotación y los costos de capacitación han afectado la rentabilidad. La gestión basada en habilidades emocionales permite fortalecer el compromiso del talento humano y optimizar su desempeño (Ambrosius, 2016).

2.3.3. Comparativa de diferentes enfoques en la gestión del talento

El enfoque de gestión del talento humano varía según el contexto y las necesidades específicas de cada región. En países desarrollados, como los Estados Unidos y la Unión Europea, la gestión del talento ha avanzado hacia modelos integrados de tecnología, con un alto enfoque en la inteligencia artificial y el análisis predictivo para la toma de decisiones estratégicas. Este modelo, orientado a maximizar la eficiencia en la selección, retención y desarrollo del talento, permite que las empresas anticipen necesidades y gestionen proactivamente los cambios en su fuerza laboral (Lara Martínez & Alejandra, 2024).

En contraste, en América Latina, los modelos de gestión de talento han tomado un enfoque más adaptativo. En países como Argentina, Brasil y Ecuador, los modelos de GTH se centran en el acompañamiento del personal, ofreciendo compensaciones y políticas de retención que consideran el entorno socioeconómico y cultural específico. Este enfoque tiene efectos positivos en la consecución de objetivos, demostrando que las organizaciones pueden ganar efectividad al incorporar políticas que consideran el bienestar integral de sus empleados y la adaptabilidad a un entorno laboral complejo (Ramírez, 2018).

Y casos más específicos como Venezuela y Colombia, las organizaciones han implementado estrategias de GTH que responden a desafíos específicos y coyunturales, tales como la inflación y la inestabilidad económica. Aquí, los modelos han sido ajustados para priorizar la retención mediante una gestión estratégica y la implementación de prácticas que fortalezcan el sentido de pertenencia y lealtad hacia la empresa (Ambrosius, 2016). Estos modelos se orientan a crear estructuras flexibles y eficaces que fortalezcan tanto el compromiso del talento humano como la capacidad de la organización para competir en el mercado.

Al finalizar este capítulo, se han establecido los conceptos y modelos clave necesarios para comprender y desarrollar una estrategia de gestión del talento humano en la empresa Transcoiv. Cía. Ltda. En su inicio se expuso los fundamentos del talento humano, enfatizando su importancia como activo estratégico en la organización, incluyendo la definición y comprensión del talento humano, y destacando la relevancia de los colaboradores para alcanzar los objetivos corporativos. Seguido, se abordaron los elementos esenciales en la gestión del talento humano, especialmente en lo relacionado con los procesos de reclutamiento, contratación, retención y capacitación de personal. Estos aspectos fueron

descritos como pilares para construir y mantener un equipo comprometido y competente, capaz de responder a las demandas del entorno laboral actual. Así también se presentó una revisión de los modelos de gestión del talento humano, describiendo diversos enfoques que ofrecen estructuras y metodologías para optimizar la administración del capital humano, incluyendo elementos clave de un modelo de gestión efectivo, tales como la alineación de los objetivos de talento con los estratégicos de la organización, así como la comparación de diferentes enfoques para resaltar sus ventajas y limitaciones en distintos contextos empresariales. De esta forma, el capítulo II proporciona una base teórica sólida para entender las prácticas y modelos de gestión del talento humano, sentando las bases para el desarrollo de una propuesta de modelo adaptada a las necesidades específicas de la empresa.

Capitulo III. Metodología

Para la metodología en el marco de un proyecto centrado en un modelo de gestión del talento humano orientado a mejorar los procesos de reclutamiento, selección y retención de personal en la empresa Transcoiv Cía. Ltda., se propone una estructura que integre los métodos de investigación y técnicas de recolección de datos adecuados para responder a los objetivos planteados. La metodología debe permitir un análisis profundo de los procesos actuales y brindar una base sólida para la propuesta del modelo.

3.1. Enfoque de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

Este proyecto sigue un enfoque de investigación aplicada, ya que tiene el propósito de generar un modelo de gestión del talento humano que aborde las problemáticas específicas del reclutamiento, selección y retención en la empresa de transporte Transcoiv Cía. Ltda. Se fundamenta en la solución de problemas específicos para optimizar los procesos actuales en la organización.

3.1.2. Enfoque cuantitativo y cualitativo

Dado el carácter integral de la investigación, se adoptará un enfoque cualitativo. El enfoque cualitativo proporcionará un contexto profundo sobre las percepciones y experiencias de los empleados y gestores en relación a los procesos de talento humano.

3.1.3. Justificación del enfoque

El enfoque cualitativo es adecuado para comprender las tendencias en la retención y satisfacción de los empleados, como para explorar sus opiniones y necesidades en

profundidad. Esto permite diseñar un modelo más preciso y adaptado a las realidades y objetivos de la empresa.

3.2. Diseño de investigación

3.2.1. Diseño descriptivo

La investigación descriptiva permitirá realizar una caracterización detallada de los procesos actuales de reclutamiento, selección y retención de talento en la empresa. Este diseño es apropiado para obtener información específica sobre las prácticas, políticas y percepciones en torno al talento humano dentro de la organización.

3.2.2. Diseño correlacional

Adicionalmente, se aplicará un diseño correlacional para analizar la relación entre diversas variables, tales como la satisfacción laboral y la tasa de retención de personal. Este análisis ayudará a identificar factores clave que inciden en la permanencia de los empleados y su percepción respecto a la efectividad de los procesos de gestión del talento.

3.3. Población y muestra

La población del estudio está conformada por los empleados y directivos de Transcoiv Cía. Ltda., todos aquellos que participan de forma directa o indirecta en los procesos de reclutamiento, selección y retención dentro de la organización. Para seleccionar a los participantes, se empleará un muestreo no probabilístico intencional, el cual permitirá incluir a un grupo representativo de colaboradores con experiencia y conocimiento en la gestión del talento humano en la empresa. Este enfoque asegura que las personas seleccionadas posean una comprensión profunda de los procesos en cuestión, enriqueciendo así la calidad de los datos obtenidos.

Asimismo, se han establecido criterios específicos de inclusión y exclusión para garantizar la relevancia de la muestra. En este sentido, se considerarán únicamente aquellos colaboradores que tengan una antigüedad de al menos seis meses en la organización, lo cual permite una participación de personas con mayor integración y conocimiento de la dinámica empresarial. Por otro lado, se excluirán a aquellos empleados que se encuentren en período de prueba o desempeñen labores temporales, ya que su experiencia podría no reflejar adecuadamente la perspectiva que se busca analizar en el estudio.

3.4. Instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Entrevistas

Como la investigación es cualitativa, se realizarán entrevistas semiestructuradas a una selección de directivos y empleados clave. Las entrevistas permitirán explorar en mayor profundidad los desafíos y oportunidades percibidas en los procesos actuales de talento humano.

Para el proyecto, antes de la aplicación de la entrevista, se utilizó la herramienta etnográfica para empatizar con tus usuarios y saber sus necesidades. La herramienta etnográfica es un método cualitativo de investigación que se enfoca en comprender, de manera profunda y contextual, las experiencias, comportamientos y necesidades de los usuarios dentro de su entorno natural. Esta técnica se basa en la observación directa, entrevistas en profundidad y la inmersión en el contexto donde los usuarios desarrollan sus actividades cotidianas. Su objetivo principal es empatizar con las personas y obtener una visión detallada de sus perspectivas, lo que permite a los investigadores identificar necesidades ocultas y factores contextuales que influyen en sus decisiones y acciones. (Barreno, 2004). Esta herramienta permite captar aspectos complejos de la realidad que muchas veces no se pueden

revelar mediante métodos más estructurados. Este enfoque resulta valioso para este proyecto, ya que se busca diseñar soluciones dirigidas hacia el talento humano, de forma que proporcionen información clave sobre sus valores, expectativas, y retos específicos, facilitando la creación de un modelo de gestión ajustados a sus verdaderas necesidades y realidades. Su aplicación y esquema obtenido se puede visualizar en la Tabla 3 a continuación.

Tabla 3

Herramienta etnográfica para empatizar.

Plan de Investigación		
Qué método *técnica etnográfica para*	**En dónde** *Lugar del relevamiento*	**Materiales**
La entrevista, Narración	Virtual	Computador Internet
A quién? *Perfil(es) de personas/usuari@s*	**Cuándo?** *Horario del relevamiento*	
Jefe de Talento Humano y Asistente de Talento Humano	Agosto 2024	
	Nota:	
	Socializar	

Fuente: Investigación propia, Aplicación de la Herramienta Etnográfica.

Posteriormente, con la estructura levantada con la herramienta etnográfica, se procedió a realizar la entrevista, aplicada a la jefe de Talento Humano, Sra. Anavela Castellanos, quien ha sido fuente principal para el levantamiento de información existente de los procesos del departamento de Talento Humano. Como las entrevistas fueron realizadas de forma verbal, en el Anexo 2 se incluye la Certificación correspondiente de la realización de las entrevistas emitida por la persona entrevistada.

Una vez concluido las entrevistas para el levantamiento de información se procede a analizar la información y desarrollar las soluciones donde se trabajará las debilidades internas de la empresa.

Además, se utilizó la herramienta para interpretar las necesidades/deseos de los usuarios, es una técnica que está compuesto por seis puntos (Barreno, 2004):

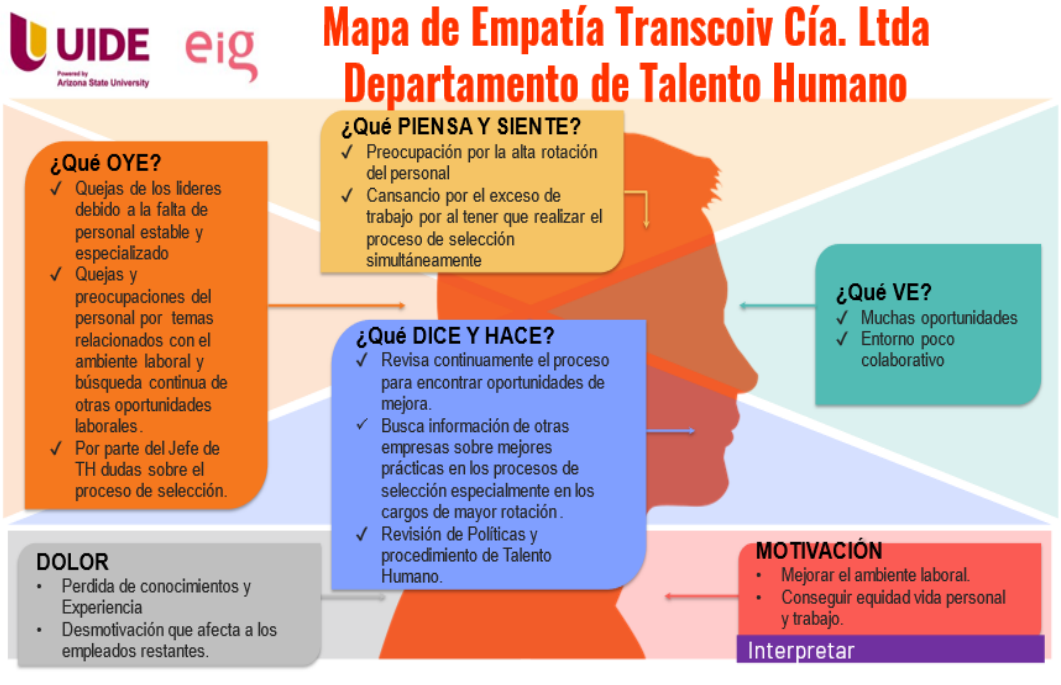
Los puntos para tratar son:

- ¿Qué piensa y siente?
- ¿Qué oye?
- ¿Qué dice y hace?
- ¿Qué ve?
- Dolor
- Motivación

La técnica del mapa de empatía es una herramienta valiosa que permite identificar situaciones que están generando problemas, facilita la búsqueda de soluciones (Barreno, 2004), así como muestra el esquema de la Figura 5.

Figura 5

Mapa de empatía Transcoiv Cía. Ltda.



Fuente: Investigación propia.

3.4.2. Análisis Documental

Se recopilarán y analizarán documentos internos de la empresa, tales como políticas de recursos humanos, manuales de procedimientos, reportes de desempeño y estadísticas de rotación de personal, lo cual proporcionará un contexto claro sobre la base de los procesos actuales y áreas de mejora.

Capitulo IV. Políticas Actuales de Talento Humano por Transcoiv Cía. Ltda.

En este capítulo se expone inicialmente el modelo de gestión empresarial (general) que la empresa Transcoiv Cía. Ltda. ha elaborado en el año 2024, constituyendo un primer paso para fortalecer su estructura administrativa, pero que lamentablemente no está completo y no ha llegado aún a desarrollarse e implementarse dentro de la jefatura de talento humano.

Posteriormente se aborda las políticas actuales de talento humano implementadas por Transcoiv Cía. Ltda., analizando su estado actual y su contribución al desarrollo organizacional. Para ello, se examinan en detalle las prácticas relacionadas con el reclutamiento y selección de personal, donde se establecen los procesos para captar y seleccionar a los candidatos más adecuados para cada puesto. Se incluye también una revisión del perfil de cargo, el cual define las competencias y características específicas que deben poseer los colaboradores.

Adicionalmente, se analizan los procedimientos de contratación, vinculación e inducción, aspectos clave que aseguran una integración efectiva de los nuevos empleados en la empresa. Por último, el capítulo evalúa las políticas de capacitación, fundamentales para potenciar las habilidades del personal y responder a las demandas del sector. Esta revisión permitirá identificar áreas de oportunidad y fortalezas en la gestión del talento humano dentro de Transcoiv Cía. Ltda.

La información expuesta a continuación fue obtenida a través de los procesos metodológicos descritos en el Capítulo 3. La información ha sido tratada en el mismo volumen y profundidad con la que se recibió, a fin de expresar los procesos en su real magnitud. El Anexo

3 contiene la autorización entregada por Transcoiv para que esta investigación pueda hacer uso de la información privada de la empresa.

4.1. Modelo de gestión actual

El modelo de gestión general en Transcoiv Cía. Ltda. se basa en varios pilares clave que integran diversos aspectos de desempeño, compromiso, compensación y desarrollo profesional de sus colaboradores. En cuanto a la gestión del desempeño, la empresa realiza una evaluación semestral dirigida a todo el personal, que permite medir tanto el rendimiento como el comportamiento en el puesto de trabajo. Estas evaluaciones, llevadas a cabo en enero y julio de cada año, son determinantes para tomar decisiones sobre promociones, remuneraciones, capacitaciones y mejorar la competencia profesional del personal de manera continua.

Respecto a la gestión del compromiso, se establecen acuerdos claros entre evaluadores y evaluados, donde se definen las responsabilidades de cada empleado en el cumplimiento de sus tareas. Estos compromisos deben ser medibles, cuantificables y alcanzables, asegurando que las metas fijadas puedan ser observadas y verificadas en el tiempo. En lo relativo a compensación y beneficios, Transcoiv ofrece a sus empleados tanto los beneficios legales vigentes como incentivos adicionales para retener y motivar al personal, minimizando así la rotación. Entre las compensaciones se incluyen un salario justo basado en estudios sectoriales, bonos por el uso adecuado de herramientas y la creación de un entorno seguro, así como una variedad de beneficios adicionales como pólizas de vida y accidentes, un plan celular y la cobertura total de alimentación.

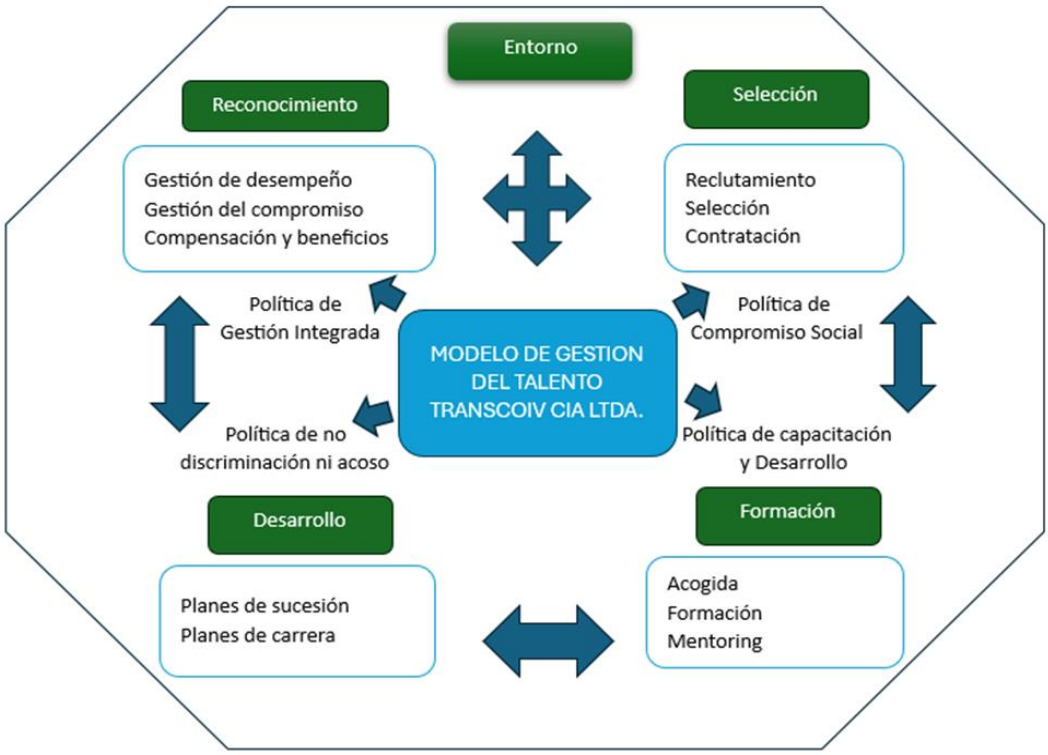
La Política de Gestión Integrada en Transcoiv Cía. Ltda. se manifiesta en un sistema robusto que abarca la gestión de calidad, ambiental, seguridad y salud ocupacional, así como un sistema de control y seguridad BASC. Mediante este sistema, la empresa se compromete a ofrecer servicios de calidad cumpliendo con los requerimientos de sus clientes, respetando los requisitos legales aplicables y manteniendo un alto estándar en temas de seguridad, salud y control ambiental. La empresa también mantiene una política de no discriminación ni acoso, comprometida con la dignidad y el respeto hacia todas las personas, independientemente de sus diferencias individuales, culturales, de género, religión o condición socioeconómica. Esta política busca crear un ambiente laboral adecuado y productivo, promoviendo la igualdad de oportunidades y el respeto mutuo.

Transcoiv también se destaca por su política de compromiso social, a través de la cual busca contribuir al bienestar de la sociedad cumpliendo con las leyes del país y respetando la diversidad cultural y los principios de las comunidades donde opera. Con esta política, la empresa asume un compromiso ético que incluye el apoyo a programas y actividades que beneficien a la sociedad, fomentando así una comunidad más saludable y solidaria. Finalmente, en el ámbito de capacitación y desarrollo, Transcoiv facilita formación continua y programas de desarrollo profesional, promoviendo la actualización de conocimientos en temas técnicos, tecnológicos, científicos, legales y de gestión. Esta política impulsa la competitividad y el desarrollo sostenible de la empresa, beneficiando tanto a los colaboradores como a la organización en su conjunto.

A continuación la Figura 6 expone gráficamente los pilares fundamentales de este modelo de gestión general.

Figura 6

Modelo de gestión general de Transcoiv Cía. Ltda.



Fuente: Transcoiv Cía. Ltda. (Transcoiv Cía. Ltda., 2024)

4.2. El talento humano para Transcoiv Cía. Ltda.

Para el área de talento humano de Transcoiv Cía. Ltda., el talento lo expresa un profesional responsable, inteligente con valores y habilidades que contribuyen al éxito de la empresa. Así lo expresa su Código de Ética (Transcoiv Cía. Ltda., 2024):

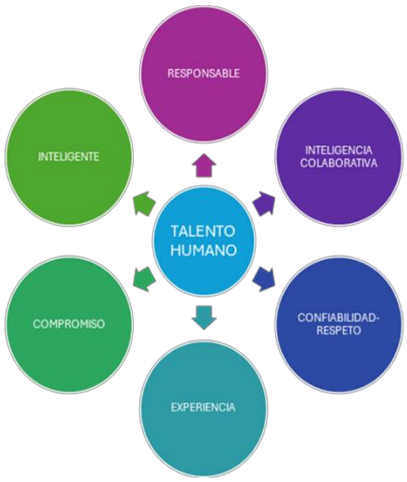
- Responsable: valor del ser humano que se caracteriza por realizar actividades con mayor seriedad respetando a las personas y al medio ambiente,
- Inteligente: capacidad para entender, pensar y tener razonamiento lógico, no es limitado

- Compromiso: los colaboradores se encuentran alineados a los objetivos organizacionales y procuran realizar sus funciones con excelencia para su cumplimiento.
- Experiencia: valoramos mucho la trayectoria de los colaboradores que les ha permitido tener un conocimiento más profundo sobre las funciones que han desempeñado. Lo que genera un valor agregado a la organización.
- Confiabilidad-Respeto: la empresa genera confianza entre los colaboradores de doble vía, intentando fomentar un buen ambiente laboral, a través de la transparencia en la comunicación.
- Inteligencia colaborativa: contribuir con los demás para un bien común donde se promueva la colaboración, logros y oportunidades de mejora del equipo.

La figura 7 muestra las características principales del talento de Transcoiv Cía. Ltda.

Figura 7

Talento Humano en Transcoiv Cía. Ltda.



Fuente: Transcoiv Cía. Ltda. (Transcoiv Cía. Ltda., 2024)

4.2.1. Gestión vigente dentro de la jefatura de talento humano

Para Transcoiv, el compromiso es la motivación que inspira a sus empleados a colaborar con la empresa y apropiarse de sus logros. Así también Transcoiv tiene un alto grado de compromiso con el medio ambiente y la sociedad en general ya que lo considera como un pilar importante que marca sus acciones.

Esto se ve reflejado en su Código de Ética Conductual e Igualdad (Transcoiv Cía. Ltda., 2024), donde se promulga lo siguiente:

- Compromiso con nuestros colaboradores, garantizando el cumplimiento de todas las obligaciones laborales y cumpliendo con sus expectativas.
- Compromiso con normativas y legislación vigente, respetamos todos las normativas legales vigentes, procurando actualización continua en todas nuestras políticas internas y capacitaciones constantes a nuestros colaboradores.
- Compromiso con la seguridad, tanto física como de procesos garantizando altos estándares de calidad y minimizando los posibles riesgos para nuestros colaboradores.
- Compromiso con el medio ambiente, generando procesos responsables que eviten cualquier o minimicen cualquier daño medioambiental.

Así también se tienen vigentes los planes de sucesión y de carrera, como se explica a continuación.

El plan de sucesión: Para Transcoiv un plan de sucesión es una estrategia que permite estar preparados para la ausencia de empleados clave, para lo cual considera:

- Levantar las posiciones claves de la empresa Transcoiv
- Evaluar el perfil de las posiciones claves, competencias, habilidades
- Identificar y desarrollar los posibles backups
- Identificar actividades críticas que permitan evaluar a los posibles sucesores.
- Revisión y actualización periódica.

El plan de carrera: Para Transcoiv el plan de carrera es la ruta profesional que tienen sus colaboradores, es un beneficio muy importante ya que plantea a sus colaboradores un mapa profesional que les permite desarrollarse en la empresa, para lo cual se ha considerado:

- Levantar información sobre las expectativas del colaborador
- Validar opciones organizacionales
- Identificar las fortalezas y habilidades a desarrollar para alcanzar crecimiento
- Mapear las oportunidades de crecimiento
- Revisión y actualización periódica.

4.3. Políticas y procesos de selección de personal

Las políticas y procesos de selección de personal en Transcoiv Cía. Ltda. actualmente se orientan a asegurar que cada colaborador seleccionado posea las competencias, valores y compromiso necesarios para contribuir eficazmente a los objetivos de la empresa. Dado que la organización se desempeña en el transporte terrestre de combustibles y materiales peligrosos, se requiere de un proceso de selección que identifique a candidatos calificados y capaces de adaptarse a un entorno laboral exigente y regulado. Así también, las políticas establecidas buscan garantizar la transparencia, equidad y profesionalismo en cada etapa del proceso, promoviendo un enfoque estructurado que incluye la evaluación detallada de habilidades técnicas y el ajuste cultural de los candidatos. De este modo, Transcoiv Cía. Ltda. fortalece su

equipo con personal competente y comprometido, asegurando el cumplimiento de sus estándares operativos y de seguridad (Transcoiv Cía. Ltda., 2024).

Transcoiv actualmente mantiene procesos de reclutamiento interno y externo.

El reclutamiento interno en Transcoiv Cía. Ltda. se lleva a cabo cuando surge una vacante que la empresa busca llenar mediante sus propios trabajadores, a través de la reasignación de áreas o la promoción de colaboradores. Este proceso está en línea con las políticas de la organización, que promueven la transferencia o ascenso de personal como una estrategia para fomentar el crecimiento interno. En este sentido, el reclutamiento interno abarca aspectos clave como la promoción de empleados, la transferencia con ascenso, los programas de desarrollo de personal y la implementación de planes de carrera para los colaboradores. Para que este proceso sea exitoso, es fundamental la colaboración entre diferentes departamentos de la empresa y el uso de sistemas de apoyo, como bases de datos, que faciliten la identificación de candidatos idóneos dentro de la organización (Transcoiv Cía. Ltda., 2024). Este tipo de reclutamiento es una estrategia muy efectiva para Transcoiv Cía. Ltda., ya que permite optimizar los recursos humanos existentes, fomentar la motivación de los empleados, y reducir tiempos y costos asociados con la contratación. La empresa utiliza la promoción de personal como su mejor mecanismo de reclutamiento interno, ya que esta ayuda a que los empleados intenten conseguir su ascenso, así como mejora la moral de ellos mismo; por otra parte, se puede aplicar las transferencias de un departamento a otro, que los empleados trabajen de forma rotativa haciendo que desarrollen más habilidades dentro de la organización.

El reclutamiento externo en Transcoiv Cía. Ltda. se lo implementa con el objetivo de captar talento que no forme parte de la organización, cubriendo vacantes críticas en diversas áreas operativas y administrativas, particularmente en aquellas posiciones que requieren competencias técnicas específicas, acordes con la industria de transporte de combustibles líquidos derivados de hidrocarburos. Esta política permite a la empresa atraer perfiles que fortalezcan su capacidad operativa y aseguren el cumplimiento de sus estándares de calidad y seguridad. Este tipo de reclutamiento es fundamental cuando no existen candidatos internos con las competencias necesarias para ocupar ciertos puestos.

4.3.1. Proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento dentro de Transcoiv Cía. Ltda. se lo lleva se enfoca en identificar y atraer a los mejores candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar una posición en la empresa, fomentando la diversidad de inclusión sin ningún tipo de discriminación por cualquier causa, brindando igualdad como consta en nuestra política de no discriminación y acoso. El proceso es el siguiente:

a. ***Identificación de la Vacante:*** La jefatura de talento humano, en conjunto con el área solicitante, identifica las necesidades de la vacante, detallando el perfil requerido, las competencias esenciales y el nivel de experiencia que la posición exige.

b. ***Atracción de Candidatos:*** A partir del perfil establecido, el equipo de reclutamiento realiza la difusión de la vacante a través de diversos canales externos, como bolsas de trabajo en línea, redes profesionales y consultoras de reclutamiento especializadas. La empresa procura emplear medios de difusión que garanticen el

alcance a candidatos altamente capacitados y con experiencia en el sector. Transcoiv Cía. Ltda maneja las siguientes fuentes de reclutamiento dependiendo de la vacante:

- Referidos de personal activo especialmente para vacantes operativas.
- Hojas de vida registradas en la página web de Transcoiv https://Transcoiv.com/trabaje-con-nosotros/.
- Postulaciones recibidas en redes sociales Facebook, Linkedin y whatsapp.
- Base de datos propia.

c. ***Recepción y Filtrado de Postulaciones:*** Una vez recibidas las postulaciones, el equipo de talento humano realiza un filtro inicial en función de los requisitos mínimos de experiencia y competencias del puesto, descartando aquellos perfiles que no cumplen con las especificaciones establecidas. En este proceso se escoge al personal idóneo, que cumpla con el perfil de la vacante, y se ajuste a las necesidades y valores de la empresa Transcoiv Cía. Ltda; priorizando el crecimiento interno del personal interesado en la vacante.

d. ***Evaluación de Candidatos:*** Los candidatos seleccionados en el filtro inicial son evaluados mediante una serie de pruebas que incluyen entrevistas estructuradas para evaluar la experiencia y el ajuste cultural, pruebas técnicas de habilidades para medir competencias específicas, y verificaciones de antecedentes laborales y académicos, asegurando que los postulantes se alineen con los requerimientos y valores de la empresa. En Transcoiv Cía. Ltda. la preselección es el primer filtro del proceso donde se revisan todas las hojas de vida levantadas en el reclutamiento, validando quienes se ajusten al perfil de la vacante. En un primer momento los

criterios que se analizan son: nivel de educación, experiencia previa, habilidades técnicas, contacto inicial telefónico para validar información y disponibilidad; para luego pasara las pruebas y entrevistas personales, como se indica a continuación:

- **Pruebas:** Dependiendo de la posición a la que se encuentre aplicando el candidato en Transcoiv Cía. Ltda. se realizarán las siguientes pruebas:
    - Personal operativo: Prueba psicométrica, y de campo.
    - Personal administrativo: Prueba de Excel y prueba práctica del área de la vacante.
- **Entrevistas:** Los candidatos resultantes del proceso de preselección y que pasen las pruebas asignadas son agendados para una entrevista inicial con el asistente de talento humano quien evaluará los conocimientos técnicos, habilidades interpersonales y motivación del candidato.

e. **Verificación de Referencias:** En esta fase del proceso el asistente de talento humano realizará un contacto telefónico con las empresas o personas detalladas en la hoja de vida de o los candidatos para realizar una validación de la siguiente información: posición, tiempo y funciones desarrolladas en la empresa donde previamente trabajó.

f. **Entrevista con el líder o jefe inmediato:** Con la información recibida en los procesos anteriores; a los candidatos preseleccionados se programa una entrevista con el líder o jefe inmediato el mismo que analizará información técnica de la posición vacante y verificará rasgos interpersonales que le permitan evaluar si el candidato se adaptará fácilmente a la estructura, equipo, liderazgo y estilo de trabajo.

g. ***Selección y Oferta:*** Tras la evaluación, se selecciona al candidato que mejor se ajusta a los requerimientos de la vacante y que posee el potencial de contribuir de manera significativa a la organización. En esta fase el asistente de talento humano entregará al líder de la posición vacante un informe que contiene:

   - Evaluación del perfil requerido versus el del candidato con el porcentaje de cumplimiento.
   - Evaluación de las pruebas realizadas.
   - Confirmación de referencias**.**

   En base a esta información el jefe de talento humano y el líder del área toman la decisión de la persona seleccionada y la Jefatura de talento humano procede a realizar una oferta formal, detallando las condiciones laborales y beneficios; y se acuerda con el candidato seleccionado se define la firma del contrato y la fecha de ingreso. Se formaliza la propuesta al candidato seleccionado con una carta de oferta de empleo en la que se detalla condiciones laborales, cargo, tipo de contrato, estructura de la posición.

h. ***Inducción y Seguimiento:*** Una vez incorporado, el nuevo colaborador participa en un programa de inducción impartido por su jefe inmediato, con el fin de familiarizarlo con los procedimientos de seguridad y operatividad específicos de Transcoiv Cía. Ltda. El asistente de talento humano realiza un seguimiento durante el período de adaptación para comprobar la integración y rendimiento inicial en el puesto.

Se hace hincapié que este procedimiento solo está implementado de forma tácita, la recolección de la información presentada se la obtuvo de forma verbal con la responsable de

talento humano, pues la empresa no cuenta con un manual de Talento Humano o documentación teórica que respalde el accionar anteriormente descrito.

4.4. Subprocesos conexos al reclutamiento

Los subprocesos conexos al reclutamiento son actividades complementarias que optimizan la efectividad y eficiencia del proceso de atracción de talento en Transcoiv Cía. Ltda. Estos subprocesos, desarrollados en su mayoría por la Asistente de talento humano, incluyen la elaboración de perfiles de cargo y el diseño de estrategias de comunicación en los pasos de contratación, vinculación e inducción; a finde asegurar, de forma a priori, que el reclutamiento no solo sea un proceso aislado, sino que sea parte de un sistema integral del talento humano.

Mediante la correcta ejecución de estos subprocesos, la empresa mejora la precisión en la selección de candidatos y garantiza una adecuada alineación de las políticas con los requisitos específicos de cada posición. Estos elementos actualmente contribuyen a maximizar el impacto positivo del reclutamiento, tratando de elevar la calidad de contratación, buscando una optimización de la incorporación de talento clave y principalmente apoyando la sostenibilidad de los objetivos corporativos. Estos subprocesos se los detalla a continuación.

4.4.1. Subproceso de elaboración del perfil del cargo

El subproceso de perfil del cargo consiste en identificar y documentar las competencias, habilidades, experiencia y cualidades necesarias que debe poseer un candidato para desempeñar un puesto específico dentro de Transcoiv Cía. Ltda. y al no tener definidas las funciones y obligaciones de cada puesto, este subproceso establece qué se espera de un colaborador en términos de funciones, responsabilidades y contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. La elaboración del perfil de cada cargo se la realiza entre

la Asistente de talento humano y el jefe inmediato del cargo requerido implicando una evaluación de las tareas asociadas al puesto y una descripción detallada de los requisitos técnicos y comportamentales que aseguren el mejor desempeño.

Este análisis inicial se conecta directamente con la creación de la Plantilla de Descripción de Puesto, un documento formal que recoge toda la información esencial sobre el cargo y sirve como referencia en los procesos de selección y evaluación del personal a contratarse. La plantilla los aspectos relevantes del Formato Talento Humano R-PRH01-01-05 Funciones, Responsabilidades y Competencia, así:

1. **Identificación del cargo:** Es la denominación del Cargo, el nivel, a quien reporta y si tiene personal a su cargo.
2. **Objeto general del cargo:** Define el objetivo de cada cargo, con relación directa al cumplimiento de las funciones (las cuales varían de acuerdo al cargo) de manera eficaz con una visión clara de las responsabilidades (según sea el cargo correspondiente).
3. **Requisitos mínimos:**
    a. **Educación:** Se refiere al nivel de formación académica con el que cuenta el empleado (primaria, bachiller, técnico, profesional), este requisito varía según el perfil del cargo.
    b. **Formación:** Capacitación, habilidades o conocimientos es decir cursos especializados, certificaciones, habilidades específicas.
    c. **Habilidades:** Pruebas de conocimiento/ Informe/ Evaluación.
    d. **Experiencia:** Historial comprobado se valora mucho la trayectoria de los colaboradores que les ha permitido tener un conocimiento más profundo sobre las funciones que han desempeñado.

Estos aspectos se plasman de forma física en la plantilla como se expone en la Tabla 4, bajo el formato de análisis de puestos que usa la empresa Transcoiv Cía. Ltda.

Tabla 4

Formato de Análisis de Puestos Transcoiv Cía. Ltda.

FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIA						R-PRHH-01-05
PERFIL DEL CARGO						
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO						
Denominación:	Conductor					
Nivel:	Operativo					
Reporta directamente a:	Asistente de Operaciones / Supervisores					
Reporta indirectamente a:	Gerencias					
Reemplazo Temporal:	Otro conductor					
Personal a su cargo:	Ninguno					
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO						
Operar los vehiculos de transporte desde y hacia los lugares que fueran asignados. Cumplir con los procedimientos y normas aplicados al Sistema de Gestión Integrado (Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional, Seguridad Vial.) Control y Seguridad BASC.						
3. REQUISITOS MÍNIMOS						
3.1 EDUCACION:						
Primaria, Bachiller						
3.2 FORMACION:						
Chofer profesional Licencia Tipo E. / No aplica a Conductor Vehiculo Liviano						
Manejo Defensivo						
Curso de capacitación para conductores de vehículos de Transporte Terrestre de Materiales Peligrosos / No aplica a conductor vehiculo liviano						
Normas ISO 9001, 14001, 39001,ISO45001, BASC (a fortalecer en la inducción de TRANSCOIV)						
Seguridad Vial						
Capacitación en Procedimientos de Atención de Emergencia (impartido dentro de TRANSCOIV)						
3.2 EXPERIENCIA LABORAL						
Tres años mínimo en posiciones similares						

Fuente: Transcoiv Cía. Ltda.

Aunque la plantilla solo incluye la información expuesta, se mantiene en reserva para su posterior uso la siguiente información recopilada en la elaboración del perfil del cargo:

- **Descripción de las funciones y Responsabilidades:** Detalle específico que define las tareas, roles, expectativas asociadas con el cargo, puede variar ampliamente según el cargo y el tipo de empresa. Es muy importante que estas

descripciones sean claras, específicas para garantizar así una comprensión clara.

- **Capacitación Adicional:** Capacitación adicional recomendada, pero no indispensable en la contratación, pero no aplica ninguna ponderación ni calificación.
- **Competencia Requerida:** Son aquellas habilidades, capacidades y actitudes que una persona necesita para cumplir eficientemente las actividades, ya sea en el ámbito laboral, académico o personal. Para Transcoiv es importante identificar cuáles son las competencias necesarias para cada puesto de trabajo, de esta manera poder gestionarlas adecuadamente, generando un trabajo efectivo y desempeño eficiente que contribuirá al logro de los objetivos de la empresa.

4.4.2. Subprocesos de contratación, vinculación e inducción.

Subproceso de contratación: En Transcoiv Cía. Ltda., el subproceso de contratación constituye la etapa final del proceso de reclutamiento y selección, donde se formaliza la incorporación del candidato como nuevo miembro de la empresa. Este proceso incluye la preparación y firma de toda la documentación legal necesaria, lo cual implica que el candidato debe revisar y aceptar las condiciones establecidas en el contrato laboral antes de proceder con su firma. Además de los aspectos legales, Transcoiv Cía. Ltda. enfatiza la importancia de que ambas partes encuentren un acuerdo que beneficie tanto al nuevo colaborador como a la organización, promoviendo un ambiente laboral de mutua satisfacción y compromiso desde el inicio de la relación contractual. Para que el candidato avance hasta esta etapa, es esencial que haya completado de forma satisfactoria las etapas previas de selección y demostrado ser apto para el perfil profesional requerido por la empresa. Así, Transcoiv asegura que el personal

contratado cumpla con los estándares y expectativas de desempeño que la organización demanda.

Subproceso de vinculación: La vinculación en Transcoiv Cía. Ltda. es un subproceso diseñado para preparar a los nuevos empleados en sus roles específicos y facilitar su adaptación a la empresa. Este subproceso, a cargo de la Asistente de talento humano, busca no solo integrar rápidamente al nuevo personal, sino también fomentar su compromiso y sentido de pertenencia, lo cual impacta positivamente en la retención y la productividad. Según la jefa de talento humano indica que: *"una vinculación bien estructurada permite que los empleados comprendan y se alineen con la misión y los valores de Transcoiv, promoviendo una conexión que refuerza su compromiso y su desempeño a largo plazo*".

Subproceso de inducción: La inducción en Transcoiv, es el subproceso mediante el cual los nuevos colaboradores son introducidos en la cultura organizacional y los aspectos específicos de su rol dentro de la empresa. Este proceso de adaptación se estructura en tres etapas fundamentales:

- **Inducción General:** Dirigida por la Asistente de talento humano, esta fase proporciona una visión completa de la empresa, sus políticas, estructura y procedimientos operativos. Los nuevos empleados reciben una introducción a la cultura organizacional y a la visión corporativa, comprendiendo cómo su rol contribuye al éxito de Transcoiv Cía. Ltda.
- **Inducción Específica:** En esta etapa, el superior inmediato o un colaborador experimentado orienta al nuevo empleado sobre sus funciones específicas, los protocolos de seguridad, y las interacciones con otras áreas de trabajo. Esta orientación

permite al colaborador adaptarse de manera efectiva a su puesto, asegurando un conocimiento detallado de las expectativas y responsabilidades del rol.

- **Seguimiento de la Inducción:** La Asistente de talento humano y los supervisores respectivos realizan un seguimiento del proceso de inducción, garantizando que el nuevo empleado haya asimilado adecuadamente la información inicial y brindando respuestas a cualquier consulta adicional. Este monitoreo constante asegura que el empleado esté bien integrado y alineado con las metas de la organización.

4.5. Política y procesos de capacitación

En Transcoiv Cía. Ltda., la capacitación del personal es un pilar estratégico que busca el desarrollo de las competencias técnicas y habilidades blandas de los colaboradores, con el objetivo de optimizar su rendimiento y adaptarse a las necesidades cambiantes de la empresa. Liderada por la jefatura de talento humano esta capacitación constituye una inversión en sus colaboradores, considerados como el activo más valioso de la empresa. La formación continua permite que los empleados adquieran y actualicen habilidades relevantes para resolver problemas con mayor eficacia, tomar decisiones acertadas y desempeñarse con mayor eficiencia en sus funciones.

La capacitación en Transcoiv Cía. Ltda. se traduce en beneficios tanto para la empresa como para los colaboradores, entre los que destacan el fortalecimiento de competencias clave, una mayor motivación y satisfacción en el trabajo, y la mejora del desempeño general. De esta manera, la empresa fomenta una cultura de aprendizaje continuo, asegurando que su equipo esté preparado para enfrentar nuevos desafíos y contribuir al crecimiento sostenible de la organización.

4.6. El entorno digital actual de la empresa

En la actualidad se vive en un mundo empresarial muy competitivo y con cambios constantes, para establecer un modelo de gestión determinaremos el contexto laboral en el que opera Transcoiv tales como: competencia laboral, tendencia demográfica y generacional, reputación de la empresa, políticas de flexibilidad y diversidad e inclusión.

Transcoiv Cía. Ltda. no se queda atrás y cuenta con el servicio de rastreo satelital en todas sus unidades, para así tener el control por medio de plataformas digitales y servicios cada vez más avanzados.

En la actualidad, las empresas que están ingresando al mundo digital se enfrentan a diversos desafíos al adaptarse a esta transformación. Después de realizar varios análisis, se puede afirmar que es esencial que las empresas formen parte de una transición hacia esta nueva era, ya que esto resulta crucial para su supervivencia y para agregar un valor adicional al crecimiento de cada una. De esta manera, se obtienen resultados exitosos y una tecnología más humanizada que implica la integración de este nuevo sistema en todas las áreas de la empresa.

La empresa Transcoiv Cía. Ltda. cuando se adapta al mundo digital, es fundamental cambiar la forma en que opera y brindar valor a sus colaboradores. Gracias a la destreza de la era digital, se logran mejorar los procesos para una mayor eficiencia, se añade valor a la atención al cliente, se agiliza la gestión de los riesgos y se identifican nuevas oportunidades para los empleados. Es por eso que se ha podido implementar lo siguiente:

- Teletrabajo: en épocas de pandemia por el COVID-19 la empresa se adaptó a cambios significativos en cuestión de los temas laborales ya que el talento

humano tuvo que adaptarse al cambio de trabajo de manera inmediata, el área de Talento Humano enfocó sus funciones mediante el teletrabajo utilizando nuevas tecnologías de la información y comunicación.

- Monitoreo Satelital: de esta manera la empresa busca brindar a sus colaboradores seguridad durante sus recorridos, ya que con la transformación digital se ha podido optimizar la logística, aumentar la seguridad, mantener un seguimiento real de las operaciones para una toma de decisiones oportuna.

En Transcoiv Cía. Ltda., el poder adaptarse a los cambios tecnológicos ha sido relevante ya que con las facilidades de trabajo que brinda la empresa, ofrece la flexibilidad de horarios garantizando el tiempo en familia, seguridad vial durante sus operaciones y la mejora en la calidad de vida.

Capitulo V. Modelo de Gestión del Talento Humano para Transcoiv Cía. Ltda.

La jefatura de Talento Humano es fundamental para Transcoiv Cía. Ltda.; Pues es la que gestiona el capital humano de la empresa. Esta área se centra en crear un clima laboral adecuado, que no solo promueva el desarrollo y bienestar de los empleados, sino que también alinee sus objetivos personales con los de la organización.

Tomando en cuenta que la jefatura de Talento Humano es la encargada de garantizar el mejor desempeño de la organización a través de los procesos de reclutamiento y selección del personal más idóneo, es imperiosa la necesidad de contar con una manual de gestión del talento humano que sea claro preciso y permita sentar bases sólidas para todas las actividades que actualmente se las realiza de forma casi empírica, solo soportadas por las decisiones de la Jefa de talento humano pero sin ninguna reglamentación elaborada de forma metodológica y aprobada por la Junta General, de forma que se asegure procesos de gestión uniformes y continuos que no solo permitan una buena selección y contratación de personal sino que mejoren los procesos de capacitación y desarrollo, de forma que se retenga eficientemente al capital humano y se lo desarrolle en favor de la empresa y sus objetivos, asegurando beneficios laborales como una gestión de compensación y beneficios la cual es crucial para incrementar la satisfacción y motivación del personal.

El desarrollo de un modelo de gestión del talento humano diseñado para satisfacer las necesidades específicas de Transcoiv Cía. Ltda. busca no solo alinear las prácticas de gestión de talento con los objetivos estratégicos de la empresa, sino también establecer una estructura sólida y coherente que responda a la visión y filosofía de recursos humanos planteadas para la organización. Partiendo del modelo sistemático que la empresa Transcoiv mantiene, se

plantean sus necesidades, las cuales conjuntamente con lo expuesto en el capítulo 4, ayudan a determinar los fundamentos estratégicos que guiarán el modelo, tales como la filosofía de talento humano, los objetivos estratégicos y la política unificada que orientará todas las acciones en esta área. Luego de esto se definen los pilares esenciales del modelo, que constituyen los principios rectores de su implementación, y se detalla la estructura del modelo planteado que permitirán operacionalizar de manera efectiva cada componente del sistema. Por último, se destacan las ventajas y beneficios que ofrece este modelo en términos de eficiencia, cohesión organizacional y potenciación del talento humano, convirtiéndose en un recurso clave para el crecimiento y competitividad de Transcoiv Cía. Ltda.

5.1. Modelo sistemático de la empresa

El modelo sistemático de Transcoiv Cía. Ltda., tiene como filosofía reconocer que las personas son el recurso más valioso de la organización. Esto implica tomar estrategias que busquen no solo reclutar y retener talento, sino también desarrollar y potenciar a los mismos, para que puedan contribuir de manera eficiente al logro de los objetivos y el éxito empresarial.

Con base en esta filosofía, el modelo sistemático de Transcoiv Cía. Ltda. estructura un conjunto de componentes clave orientados a gestionar la operación de toda la empresa de forma integral y estratégica. Cada uno de estos componentes aborda de forma general las necesidades esenciales de Transcoiv para promover una alineación entre el desarrollo de las operaciones con los objetivos corporativos. A continuación, se presentan los principales componentes de este modelo, los cuales conforman el marco sobre el cual se sustentará la gestión del talento humano en Transcoiv Cía. Ltda.

Estrategia: la estrategia efectiva para la gestionar una correcta operación, la cual incluye habilidades y conocimientos necesarios para cada puesto, la implementación de soluciones tecnológicas, promoviendo el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, y la identificación y retención de los mejores talentos.

Liderazgo: El cual consiste en centrarse en dirigir y ejecutar efectivamente las operaciones en la empresa, convirtiéndose en pieza fundamental para el desarrollo y éxito de la organización, lo que incluye reclutar, seleccionar, capacitar a los empleados para que contribuyan al logro de los objetivos.

Gestión por competencias: La que permite identificar, desarrollar y evaluar las habilidades y conocimientos de los colaboradores para poder alinear a los objetivos de la empresa.

Estructura: la estructura organizacional es esencial para una gestión estratégica efectiva dentro de la organización, la estructura organizacional formal conlleva niveles jerárquicos, tareas y objetivos asignados en las diferentes áreas de la empresa.

Valores: los valores empresariales son fundamentales para establecer una cultura organizacional sólida y orientada al éxito alineados a la consecución de un objetivo en común.

Clima: es fundamental para el desarrollo y productividad de los empleados, tomando en cuenta sus opiniones y poder implementar sus estrategias innovadoras y competitivas, ya que, un buen clima laboral es fundamental para atraer y retener talento.

Grupos de interés: se involucran los directivos, empleados, y el Estado, estos tienen la capacidad de influir en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, las ventajas son relevantes para la ejecución de la gestión de Talento Humano y el entorno empresarial.

A continuación en la Figura 8 se expone de forma gráfica los componentes ya citados del modelo sistemático.

Figura 8

Modelo sistemático de Transcoiv Cía. Ltda.

Fuente: Transcoiv Cía Ltda. (Diseño para la empresa partiendo de Beatriz Valderrama).

A través de este modelo sistemático de Transcoiv Cía. Ltda., sumada la información recopilada de la jefatura de talento humano, se identificó las necesidades específicas de la empresa en cuanto a la gestión de sus colaboradores, estableciendo una base sólida para el diseño de un modelo de gestión del talento humano.

5.1.1 Necesidades Transcoiv Cía. Ltda.

Tomando en cuenta que el mundo actual presenta cambios continuos y desarrollo tecnológico acelerado, por lo que el negocio de transporte de combustible al que pertenece Transcoiv Cía. Ltda., necesita mejorar su modelo de gestión del talento humano de manera adecuada para asegurar que el personal que labora sea actualizado y competitivo, con el propósito de mejorar la productividad y los rendimientos de la empresa; y con ayuda del enfoque sistemático se puede indicar claramente los requerimientos o necesidades de la jefatura de talento humano en los siguientes términos:

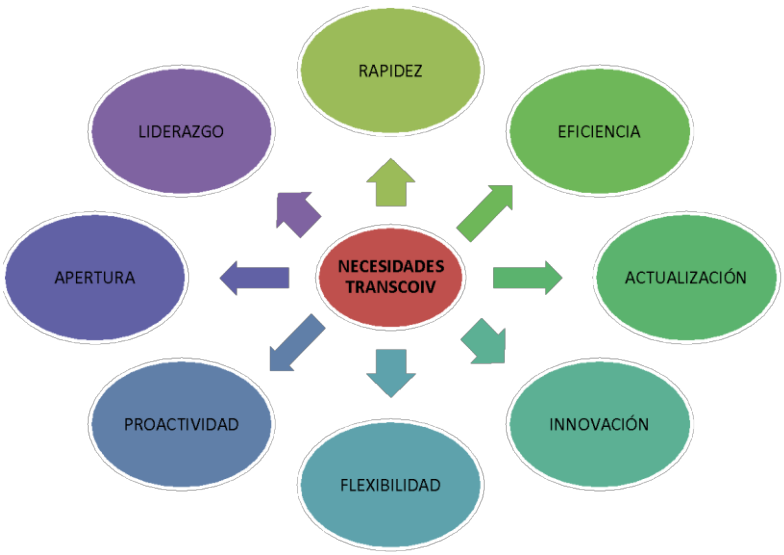
- Rapidez: en un entorno altamente competitivo se requiere que el talento actúe de manera ágil y efectiva.
- Eficiencia: gestionar de manera eficiente y estratégica a los empleados para lograr mejores resultados, optimizando el tiempo y los recursos de cada proceso.
- Actualización: debido a la alta competitividad del mercado, los colaboradores deben adquirir nuevas habilidades y conocimientos, para garantizar el cumplimiento de las competencias requeridas a los puestos de trabajo.
- Innovación: desarrollar en el talento nuevas ideas y formas de pensar para así estar preparados para la implementación de nuevas tecnologías y cambios de entorno que ayuden a procesos de mejora y el cumplimiento de objetivos organizacionales.
- Flexibilidad: la capacidad que deben tener los colaboradores para adaptarse a cambios internos y externos, permitiendo la conciliación entre la vida laboral y personal.
- Proactividad: los colaboradores deben asumir de manera voluntaria sus responsabilidades, en donde adquieran de forma propia iniciativa y búsqueda de oportunidades de mejora.

- Apertura: los directivos deben desarrollar habilidades de escucha activa para estar abiertos a propuestas de mejora y la asignación de recursos que esto implica.

Estas necesidades expresadas en términos se las representa gráficamente en la Figura 9.

Figura 9

Necesidades de la empresa Transcoiv en el año 2024.



Fuente: Información recabada con los directivos de Transcoiv Cía. Ltda.

Estas necesidades se las aplicará en los requerimientos de contratación, selección, capacitación, retención y desempeño de personal, cuya solución genera el modelo de gestión con sus respectivas políticas alineadas con los objetivos corporativos, promoviendo así un manejo del talento humano más efectivo, que vaya acorde a la visión de crecimiento y sostenibilidad de Transcoiv Cía. Ltda.

5.2. Direccionamiento estratégico de la gestión del tthh

El direccionamiento estratégico de la gestión del talento humano en Transcoiv Cía. Ltda. se fundamenta en una serie de principios orientadores que buscan potenciar la relación entre la empresa y sus colaboradores. En este sentido, se presenta una nueva filosofía del talento humano que prioriza el desarrollo integral de cada empleado; objetivos estratégicos específicos para el modelo de gestión del talento humano, los cuales buscan fortalecer los procesos de reclutamiento, desarrollo, retención y motivación del personal, que son elementos claves para el crecimiento sostenible de la empresa; y se establece una política unificada de talento humano, diseñada para asegurar que cada acción y decisión en torno a la gestión de personas esté cohesionada y alineada con el accionar administrativo de Transcoiv Cía. Ltda. Este direccionamiento estratégico constituye, por tanto, un marco integral que guía el accionar del talento humano hacia el cumplimiento de las metas organizacionales.

5.2.1 Filosofía del tthh planteada para Transcoiv Cía. Ltda.

La jefatura de Talento Humano de la empresa Transcoiv Cía. Ltda., tiene como filosofía reconocer que las personas son el recurso más valioso de la organización. Esto implica tomar estrategias que busquen no solo reclutar y retener talento, sino también desarrollar y potenciar a los mismos, para que puedan contribuir de manera eficiente al logro de los objetivos, para lo cual se plantean la siguientes: misión, visión y valores

Misión: Promover un ambiente laboral positivo y colaborativo que permita atraer, desarrollar y retener el talento humano de excelencia, basándonos en principios de mérito y equidad en todos los procesos de selección y gestión, con el objetivo de contribuir efectivamente al logro de las metas organizacionales de Transcoiv Cía. Ltda.

Visión: Establecer en los próximos 3 años al área de TTHH como un socio estratégico de la organización, impulsando el crecimiento personal y profesional de cada colaborador y fortaleciendo su compromiso con la misión de la empresa, para así contribuir de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos organizacionales y a la construcción de un entorno de trabajo inspirador y productivo.

Valores del área de TTHH de Transcoiv Cía. Ltda.: Los valores en el área de talento humano son fundamentales para establecer una cultura organizacional sólida y orientada al éxito, entre los principales son:

- **Respeto:** valorar y respetar las diferentes en formas de pensar, experiencias y trasfondos de cada persona, fomentando relaciones sólidas entre los miembros del equipo, mejorando la comunicación y promoviendo la colaboración y productividad.
- **Compromiso:** fomentamos un alto grado de compromiso con la misión y valores de la organización, generando un sentido de pertenencia entre nuestros colaboradores.
- **Equidad:** garantizamos igualdad de oportunidades, y un entorno laboral libre de discriminación, reconociendo a todos los empleados de manera justa y equitativa.
- **Mérito:** considerar y reconocer a quienes demuestren habilidades y aptitudes excepcionales.
- **Desarrollo:** fomentamos e impulsamos el aprendizaje y crecimiento constante de nuestros colaboradores, brindando oportunidades de superación personal y profesional, que permitan alcanzar su máximo rendimiento.

- **Integridad:** nos comprometemos a actuar con honestidad, transparencia y ética, tomando sistemáticamente decisiones que contribuyan de manera positiva, manteniendo altos estándares de conducta profesional.
- **Bienestar común:** reconocemos la importancia de promover el bienestar físico, emocional, mental y espiritual de los empleados, lo que a su vez genera un impacto positivo en la productividad y el compromiso laboral.
- **Confidencialidad:** Nos enfocamos en la protección de la información personal y sensible de los empleados única y exclusivamente para dar cumplimiento a sus procesos manteniendo la política de privacidad de datos personales.

5.2.2. Planteamiento de los objetivos estratégicos del modelo de gestión del TTHH

El planteamiento de los objetivos estratégicos del modelo de gestión del talento humano en Transcoiv Cía. Ltda. establece metas claras y alineadas con la visión organizacional, enfocadas en optimizar la atracción, desarrollo y retención de talento. A través de ellos, se busca fortalecer las competencias del equipo humano y contribuir de manera significativa al logro de los objetivos generales de la empresa.

Objetivo General: Desarrollar e implementar un modelo de gestión de talento humano que fortalezca los procesos de reclutamiento, selección, retención y desarrollo de colaboradores en Transcoiv Cía. Ltda., contribuyendo a la satisfacción y fidelización del talento humano y optimizando su impacto en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Objetivos Específicos: Los objetivos específicos definen metas claras y precisas, de corto o mediano plazo, que detallan las acciones necesarias para alcanzar objetivo general, los cuales son:

- Optimizar el proceso de reclutamiento y selección mediante la incorporación de herramientas tecnológicas y técnicas de evaluación que permitan identificar el talento que mejor se alinee con los valores y las necesidades de Transcoiv Cía. Ltda.
- Establecer políticas de retención y desarrollo que incentiven el crecimiento profesional y personal de los colaboradores, fomentando un ambiente de trabajo que promueva el sentido de pertenencia y la lealtad hacia la empresa.
- Desarrollar programas de capacitación continua que fortalezcan tanto las habilidades técnicas como las competencias interpersonales de los empleados, asegurando que puedan adaptarse y aportar en un entorno de trabajo dinámico y cambiante.
- Implementar un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño que permita reconocer el logro de objetivos individuales y de equipo, incentivando la mejora continua y la excelencia en los resultados.
- Fomentar una cultura organizacional inclusiva y colaborativa que valore el aporte de cada miembro del equipo, promoviendo la integración y el respeto a la diversidad en el entorno laboral.

Objetivos Implícitos: Los objetivos implícitos son metas no expresadas directamente, pero que son parte de la cultura y los valores corporativos, orientando el comportamiento de forma indirecta, siendo los siguiente:

- Aumentar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, a través de una gestión del talento humano que priorice la motivación, el reconocimiento y el bienestar integral del personal.

- Reducir la rotación de personal mediante estrategias de vinculación e inducción efectivas que aseguren la integración y adaptación de los nuevos colaboradores.
- Mejorar la competitividad de Transcoiv Cía. Ltda. en el mercado laboral, posicionándola como una empresa que ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional a sus colaboradores.

Objetivos a Largo Plazo: Los objetivos a largo plazo constituyen metas amplias que se proyectan al futuro, por lo que estos son:

- Convertir a Transcoiv Cía. Ltda. en un referente de gestión del talento humano en el sector de transporte, estableciendo prácticas innovadoras y sostenibles que contribuyan al crecimiento y la consolidación de la empresa.
- Construir un equipo de trabajo comprometido y de alto desempeño, capaz de adaptarse a los cambios y contribuir activamente a los objetivos estratégicos de la organización.
- Fortalecer la sostenibilidad de la empresa mediante la creación de una cultura organizacional resiliente y alineada con los principios de responsabilidad social, desarrollo continuo y adaptabilidad.

5.2.3. Establecimiento de la política unificada del TTHH en Transcoiv Cía. Ltda.

El establecimiento de una política unificada de Talento Humano (TTHH) en Transcoiv Cía. Ltda. constituye un paso crucial para alinear las prácticas y estrategias de recursos humanos con los objetivos organizacionales.

Esta política busca establecer lineamientos claros que aseguren la gestión eficiente de los colaboradores, promoviendo un entorno de trabajo inclusivo, justo y orientado al desarrollo profesional.

Política unificada: La Jefatura de talento humano de Transcoiv facilitará formación y otras acciones para la mejora de las competencias laborales, desarrollo profesional y humano de los colaboradores de la empresa, promoviendo la actualización de conocimientos y prácticas de temas técnicos, tecnológicos, científicos, legales y de gestión, que impulsen la competitividad y desarrollo de la empresa; contemplando las siguientes:

- **Reclutamiento y selección:** determinar y establecer los mejores criterios y procesos para identificar, reclutar y seleccionar a los mejores candidatos para el puesto vacante.
- **Formación y desarrollo:** definir las oportunidades de desarrollo profesional para los colaboradores, con programas de capacitación y formación que fomenten sus habilidades y conocimientos para lograr su desarrollo personal y profesional.
- **Evaluación del desempeño:** establecer procedimientos que nos permitan evaluar el rendimiento de los empleados de una manera justa y objetiva.
- **Compensación y beneficios:** definir una política de compensaciones y beneficios justos para cada uno de los empleados, determinando un pago justo y equitativo.
- **Diversidad e inclusión:** diseñar políticas que permitan comprometer a los empleados y a la organización a un trato inclusivo y sin discriminación, fomentando un ambiente de trabajo inclusivo y cordial para todos.

La unificación de la política de TTHH permitirá una integración coherente de los diferentes procesos, garantizando que todas las acciones relacionadas con el talento humano estén orientadas a fortalecer la cultura organizacional y contribuir al éxito a largo plazo de la empresa.

5.3. Pilares fundamentales del modelo de gestión

El modelo de gestión de talento humano de Transcoiv Cía. Ltda., se centra en fortalecer el proceso de reclutamiento, mejorar la retención de colaboradores y desarrollar un ambiente laboral que impulse el compromiso y el crecimiento de los empleados. Este modelo responde a las necesidades actuales de la organización y del sector, enfatizando la innovación, la eficiencia y la adaptabilidad.

La estrategia de gestión de talento humano engloba planificar, desarrollar e implementar procesos que permitan reclutar, retener y motivar a los empleados para que contribuyan al éxito y la sostenibilidad de la organización; por lo cual es esencial que Transcoiv Cía. Ltda. cuente con un modelo de gestión del talento humano que se encuentre alineado a los objetivos estratégicos de la organización y que él mismo permita garantizar que se aprovechen al máximo los recursos humanos disponibles.

Con la implementación de un modelo de gestión del talento humano la empresa Transcoiv Cía. Ltda. podrá mejorar en sus procesos de atracción y retención de talento con alto potencial, mejorar el compromiso en los colaboradores, fomentar la creatividad, generar una cultura organizacional amigable, asegurar que los procesos de adaptabilidad al cambio sean más eficientes, potenciar al máximo el talento con el que cuenta la empresa y de esta manera contribuir con el logro de objetivos y metas de la organización.

El modelo de gestión del Talento Humano en Transcoiv Cía. Ltda. se enfoca en una serie de estrategias clave diseñadas para maximizar el potencial de su personal y contribuir al

éxito organizacional, los cuales son los pilares fundamentales del modelo descritos a continuación.

En cuanto al ***reclutamiento y selección estratégica***, se busca identificar y atraer a individuos cuyo perfil no solo cumpla con los requisitos técnicos, sino que también se alinee con los valores fundamentales de la empresa, utilizando técnicas avanzadas de evaluación y herramientas tecnológicas que optimicen este proceso.

Para la ***retención y motivación***, la empresa se enfoca en desarrollar políticas que no solo aseguren la permanencia del talento, sino que también fomenten un fuerte sentido de pertenencia y un compromiso continuo con la misión y visión de Transcoiv, a través de incentivos que impulsen la satisfacción y el bienestar.

El relación al ***desarrollo y capacitación***, se brindan diversas oportunidades de aprendizaje tanto en competencias técnicas como blandas, permitiendo a los colaboradores seguir creciendo profesionalmente y fortaleciendo sus habilidades para responder a los retos del entorno empresarial.

En el ámbito de ***evaluación y reconocimiento del desempeño***, se implementa un sistema integral que evalúa de manera objetiva el logro de los objetivos, reconociendo y recompensando aquellos esfuerzos que superan las expectativas, creando una cultura de alto rendimiento.

Finalmente, ***la cultura organizacional inclusiva*** promueve un ambiente de respeto y colaboración, donde se valoran las diferencias individuales y se fomenta la integración de todos

los miembros de la organización, reflejando los valores de la empresa en cada acción y decisión.

Estas estrategias en conjunto constituyen el núcleo del modelo de gestión de Talento Humano, orientado al crecimiento mutuo tanto de los colaboradores como de la empresa.

5.4. Estructura del modelo de gestión

La estructura del modelo de gestión del Talento Humano de Transcoiv Cía. Ltda. está constituida por un conjunto de políticas que sirven como base para la implementación de las diversas estrategias o pilares fundamentales que orientan el desarrollo y la gestión del talento dentro de la organización. Estas políticas son las directrices que guían todas las acciones relacionadas con la atracción, desarrollo, motivación, evaluación y retención del personal, y son fundamentales para alcanzar los objetivos del modelo de gestión del TTHH. A continuación se exponen ordenadamente las políticas respectivas a cada fase de la gestión de TTHH.

Reclutamiento y Selección: Las políticas de Reclutamiento y Selección de Transcoiv Cía. Ltda. están diseñadas para asegurar que la empresa atraiga, evalúe y seleccione al mejor talento, alineado tanto con los requerimientos técnicos del puesto como con los valores fundamentales de la organización. Las políticas de este apartado son:

- *Identificación de Talento:* Crear un perfil detallado de los puestos estratégicos, considerando las competencias técnicas y los valores culturales alineados con la organización.
- *Fuentes de Reclutamiento Diversificadas:* Implementar estrategias multicanal para atraer candidatos de diversas fuentes, tanto tradicionales como digitales.

- *Evaluación de Competencias:* Utilizar pruebas de competencias técnicas, entrevistas por competencias y simulaciones de escenarios para asegurar que el candidato se ajuste al perfil.
- *Herramientas Tecnológicas*: Incorporar plataformas de reclutamiento digital y técnicas de análisis de datos para mejorar la precisión en la selección.

Estas políticas buscan, en conjunto, maximizar la calidad y el ajuste del talento seleccionado a las necesidades estratégicas de la empresa.

Inducción y Vinculación: Las políticas de inducción y vinculación son fundamentales para garantizar que los nuevos colaboradores de Transcoiv Cía. Ltda. se integren de manera efectiva en la organización. Estas políticas buscan proporcionar a los empleados una comprensión clara de la cultura, los valores y los objetivos de la empresa desde su primer día. Las políticas de este apartado son:

- *Inducción General:* Integrar al nuevo colaborador a la filosofía, misión y valores de Transcoiv Cía. Ltda., presentando la estructura organizacional y las políticas fundamentales de la empresa.
- *Inducción Específica:* Asignar un mentor en el área para guiar al colaborador en sus funciones específicas, el entorno de trabajo y los protocolos de seguridad.
- *Seguimiento de Integración*: Realizar un seguimiento sistemático durante los primeros meses para asegurar una adaptación adecuada y responder a posibles necesidades.

El proceso de inducción no solo facilita la integración, sino que también establece una base sólida para un desempeño eficaz, promoviendo un sentido de pertenencia y compromiso desde el inicio de la relación laboral.

Retención y Motivación: Las políticas de retención y motivación están diseñadas para asegurar que Transcoiv Cía. Ltda. mantenga a sus empleados valiosos, minimizando la rotación y fortaleciendo el compromiso a largo plazo. Estas políticas buscan crear un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan valorados, estimulados y con oportunidades de crecimiento. Estas políticas son:

- *Política de Reconocimiento y Beneficios:* Desarrollar incentivos que valoren los logros y la trayectoria de los colaboradores, desde bonos de cumplimiento hasta planes de desarrollo individualizados.
- *Planes de Carrera y Promoción Interna:* Establecer un plan de desarrollo profesional que permita a los empleados visualizar su crecimiento en la empresa y acceder a promociones.
- *Ambiente Laboral y Bienestar:* Implementar actividades de bienestar físico y emocional, así como programas de integración, que fortalezcan el compromiso con la organización.

La motivación continua y el sentido de pertenencia se refuerzan mediante el reconocimiento, la remuneración competitiva y el desarrollo de un clima organizacional positivo.

Capacitación y Desarrollo: Las políticas de capacitación y desarrollo de Transcoiv Cía. Ltda. están orientadas a fortalecer las competencias profesionales y personales de sus empleados. Estas políticas impulsan la actualización constante y el perfeccionamiento de habilidades, tanto técnicas como blandas, asegurando que los colaboradores no solo alcancen su máximo potencial, sino que también estén mejor preparados para enfrentar los desafíos del sector. Estas son:

- *Capacitación Continua:* Crear programas de formación interna y externa en habilidades técnicas, liderazgo y competencias digitales.

- *Desarrollo de Habilidades Blandas:* Implementar talleres de comunicación, trabajo en equipo y resolución de conflictos para mejorar el ambiente laboral.
- *Plan de Sucesión y Desarrollo de Liderazgo:* Identificar a los empleados con potencial de liderazgo y ofrecerles formación en habilidades estratégicas para asumir cargos de mayor responsabilidad.

La inversión en capacitación es esencial para el crecimiento individual y organizacional, contribuyendo a una fuerza laboral competente y motivada.

Evaluación y Reconocimiento: Las políticas de evaluación y reconocimiento son esenciales para medir el desempeño individual y colectivo dentro de la organización. A través de estas políticas, Transcoiv Cía. Ltda. implementa un sistema de evaluación continuo que permite identificar logros, áreas de mejora y el alineamiento de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa. Estas políticas son:

- *Evaluación del Desempeño por Metas y Competencias:* Desarrollar un sistema de evaluación basado en metas y competencias específicas para cada puesto, alineadas a los objetivos estratégicos de la empresa.
- *Feedback Constructivo:* Realizar reuniones de retroalimentación semestrales donde se revisen los logros, áreas de mejora y nuevos objetivos de cada colaborador.
- *Reconocimiento al Desempeño:* Implementar un sistema de recompensas (monetarias y no monetarias) para los colaboradores que cumplan o superen sus objetivos.

El reconocimiento del desempeño no solo refuerza el compromiso, sino que también promueve una cultura de excelencia, en la que los esfuerzos destacados son valorados y recompensados adecuadamente.

Gestión de la Cultura Organizacional: Las políticas de gestión de la cultura organizacional son clave para el éxito a largo plazo de Transcoiv Cía. Ltda. Estas políticas fomentan un ambiente de trabajo basado en los valores fundamentales de la empresa, promoviendo el respeto, la inclusión, la colaboración y el trabajo en equipo. Valores y Principios de Convivencia: Promover una cultura de respeto, transparencia y trabajo en equipo mediante iniciativas de comunicación y campañas internas. Las cuales son:

- *Programas de Responsabilidad Social y Sostenibilidad:* Incorporar actividades de responsabilidad social corporativa que permitan a los colaboradores contribuir al bienestar de la comunidad.
- *Medición de Clima Organizacional:* Aplicar encuestas periódicas y análisis de clima organizacional para identificar mejoras y promover la cohesión del equipo.

A través de estas políticas, se asegura que la cultura organizacional sea un factor motivador y cohesivo, capaz de guiar las decisiones, comportamientos y relaciones dentro de la empresa, alineando a todos los empleados con la visión y misión de la organización.

5.5. Ventajas de usar el modelo

Las ventajas definidas al implementar este modelo para Transcoiv Cía. Ltda. están definidas como:

- Permite la correcta asignación del talento humano de acuerdo a sus funciones, responsabilidades y competencias, para así lograr un mejor desempeño.
- Mejora el rendimiento y productividad de los empleados con una adecuada identificación de las competencias inherentes al puesto de trabajo.
- Aumentar el compromiso de los empleados generando sentido de pertenencia al valorar sus opiniones y experiencias en la gestión del negocio.

- Ayuda a identificar a candidatos que posean las habilidades y conocimientos necesarios para el puesto específico, lo que contribuye en la disminución de la rotación de personal.
- Fortalecimiento, desarrollo y motivación tanto al personal interno como al que se quiere contratar, mejorando el ambiente laboral y la equidad interna.

5.6. Aplicación de metodologías ágiles al modelo de gestión del tthh

La aplicación de metodologías ágiles en el modelo de gestión del talento humano de Transcoiv Cía. Ltda. contribuye significativamente al fortalecimiento de la capacidad de adaptación, colaboración y eficiencia dentro de la organización. Al implementar enfoques ágiles, el departamento de talento humano puede gestionar de manera más flexible y dinámica los procesos de reclutamiento, inducción, capacitación y evaluación, adaptándose rápidamente a las necesidades cambiantes del mercado y de la empresa.

Estas metodologías promueven ciclos de retroalimentación constante, lo que permite mejorar continuamente las estrategias de gestión del talento planteadas en el modelo, optimizar la asignación de recursos y aumentar la satisfacción tanto de los empleados como de los gestores.

La capacidad de respuesta rápida y la colaboración interdepartamental mejorada que aportan las metodologías ágiles aseguran que la empresa pueda atraer, retener y desarrollar el talento humano de manera más efectiva, alineándose con los objetivos estratégicos y respondiendo de forma proactiva a los desafíos del entorno.

5.6.1. Fundamentación para la aplicación de las metodologías ágiles

La aplicación de metodologías ágiles tiene como objeto hacer que el modelo de gestión de tthh propuesto sea más efectivo y versátil lo que permita no solo atraer y capturar nuevos colaboradores para Transcoiv Cía. Ltda., sino también mejorar los procesos de retención y desarrollo de los empleados actuales.

El motivo principal de esta iniciativa radica en la necesidad de optimizar los procesos de selección de personal, haciendo más eficientes los procedimientos que faciliten la incorporación de nuevos miembros, al mismo tiempo que se implementan estrategias para conservar a los talentos dentro de la organización.

Para justificar la necesidad de la utilización de las metodologías ágiles es crucial responder las siguientes preguntas que delinean la aplicación de metodologías ágiles en los procesos de gestión del talento humano.

- **¿Quiénes son los clientes que requieren este proyecto?**

  Jefa de Talento Humano de Transcoiv Cía. Ltda.

- **¿Cuál es la preocupación o deseo de los mismos?**
  - Incremento de la rotación del personal debido al mal ambiente laboral.

- **¿Qué puede suceder si no logran este objetivo?**
  - No contar con estrategias establecidas.
  - No estar preparados para los cambios necesarios que nos exigen las continuas actualizaciones.

  - Pérdida constante de conocimiento y experiencia, afectando la estabilidad y el rendimiento de la empresa.

- **¿Quiénes son los usuarios finales que harán uso de esta solución/proceso?**
  - La jefatura de Talento Humano, la misma que se encarga del modelo de gestión de talento humano y de todos los procesos que conlleva recopilar y analizar los datos sobre la rotación y satisfacción del personal para ajustar y mejorar las políticas de retención.

- **¿Cuáles pueden ser los principales intereses o preocupaciones de estos usuarios?**
  - Pérdida de Talentos, el motivo de salida de empleados claves puede afectar negativamente el rendimiento general y la productividad de la empresa.
  - Mejorar el desempeño y desarrollo organizacional
  - Brindar la oportunidad de crecimiento de los empleados
  - Fomentar una cultura organizacional con un ambiente positivo que apoye a la estrategia de la organización.

- **¿De qué otros stakeholders de la organización se requiere su participación?**
  - Los líderes de cada área ya que son ellos quienes gestionan su personal, proporcionando Feedback.
  - Redacción del o los Insights Accionables resultante de la interpretación del usuario.

En las entrevistas de salida del personal de la empresa Transcoiv Cía. Ltda. se consultó a los ex colaboradores sobre la motivación de salida, por lo cual se realiza el análisis que se expone en el Anexo 4

Con esto se concluye que se busca atacar las problemáticas actuales relacionadas con la rotación y satisfacción laboral, integrando herramientas ágiles que permitan una gestión más dinámica y efectiva del talento humano, lo que a su vez contribuirá al éxito organizacional y a la creación de un entorno de trabajo saludable y productivo.

5.6.2. Herramienta para la generación de ideas entre los participantes de la organización

La herramienta utilizada para la generación de ideas es el Brainstorming, la cual fue aplicada al área de talento humano de Transcoiv Cía. Ltda.; y cuyas ideas principales obtenidas fueron:

- Incluir en el proceso de contratación una carta propuesta laboral donde se especifique claramente el cargo, tipo de contrato y beneficios.
- Incluir en el proceso de salida la aplicación de una entrevista de salida.
- Llevar un indicador mensual para identificar las razones comunes de los motivos de salida y tomar acciones.
- Incluir en los procesos de salida del personal, para aprobación de pago de liquidaciones de haberes el detalle de la rotación actual con los principales motivos de salida.

5.6.3. Metodologías ágiles aplicadas a los procesos de contratación y salida

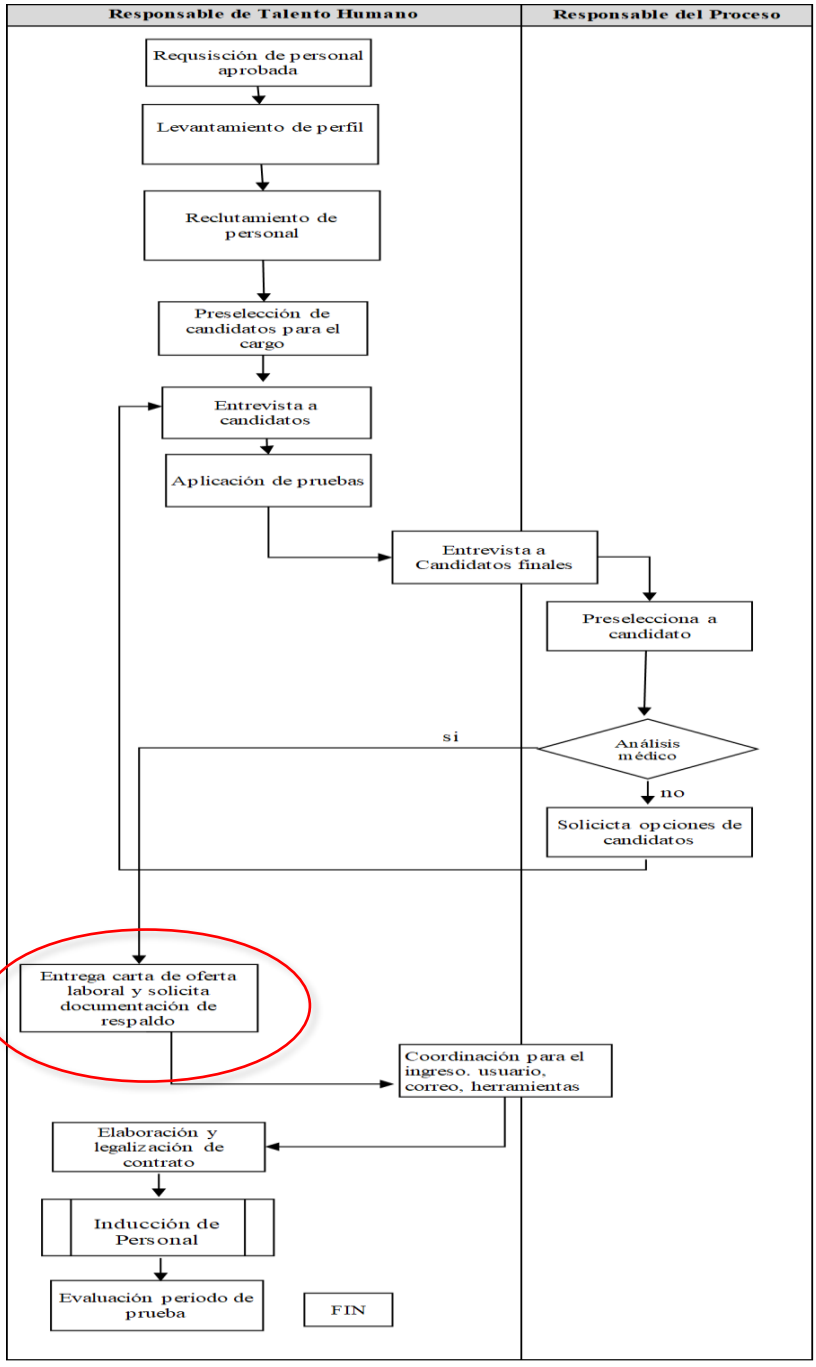
La implementación de metodologías ágiles en los procesos de selección y salida de personal en Transcoiv Cía. Ltda. busca abordar de manera eficiente y adaptable las dinámicas

del mercado laboral y las necesidades internas de la empresa. A través de la aplicación de estas metodologías, se busca no solo optimizar los procedimientos existentes, sino también crear un entorno flexible que permita ajustes rápidos y adecuados en función de los resultados y las demandas del entorno.

En primer lugar, se presenta un enfoque renovado para el procedimiento de selección, cuyo objetivo principal es mejorar la comunicación y asegurar que el candidato seleccionado tenga claridad sobre su nuevo puesto en la organización. El proceso de selección propuesto incluye la entrega de una carta oferta, un paso fundamental para establecer un cierre adecuado del proceso. Esta carta no solo confirma la oferta, sino que también detalla las condiciones de contratación, los beneficios y las expectativas laborales, lo que brinda transparencia tanto al candidato como a la empresa. Este tipo de protocolo facilita una transición más fluida hacia el inicio del vínculo laboral y establece un precedente de comunicación abierta desde el primer contacto formal. Por otro lado, el procedimiento de salida de personal también se encuentra en proceso de rediseño para alinearse con las metodologías ágiles, con el fin de obtener información valiosa y mejorar continuamente la gestión del talento. La propuesta contempla la implementación de una entrevista de salida, un proceso clave para comprender las razones detrás de la desvinculación de los empleados. La entrevista de salida no solo se enfocará en la obtención de retroalimentación, sino también en identificar patrones recurrentes que puedan estar relacionados con aspectos organizacionales, culturales o de gestión. Esta información se utilizará para evaluar los indicadores generados durante el proceso y ajustar las políticas de retención, así como mejorar la experiencia del empleado dentro de la empresa. Todo este nuevo proceso se esquematiza en el flujograma de la Figura 10 y en el esquema de propuesta de la Figura 11, ambas a continuación.

Figura 10

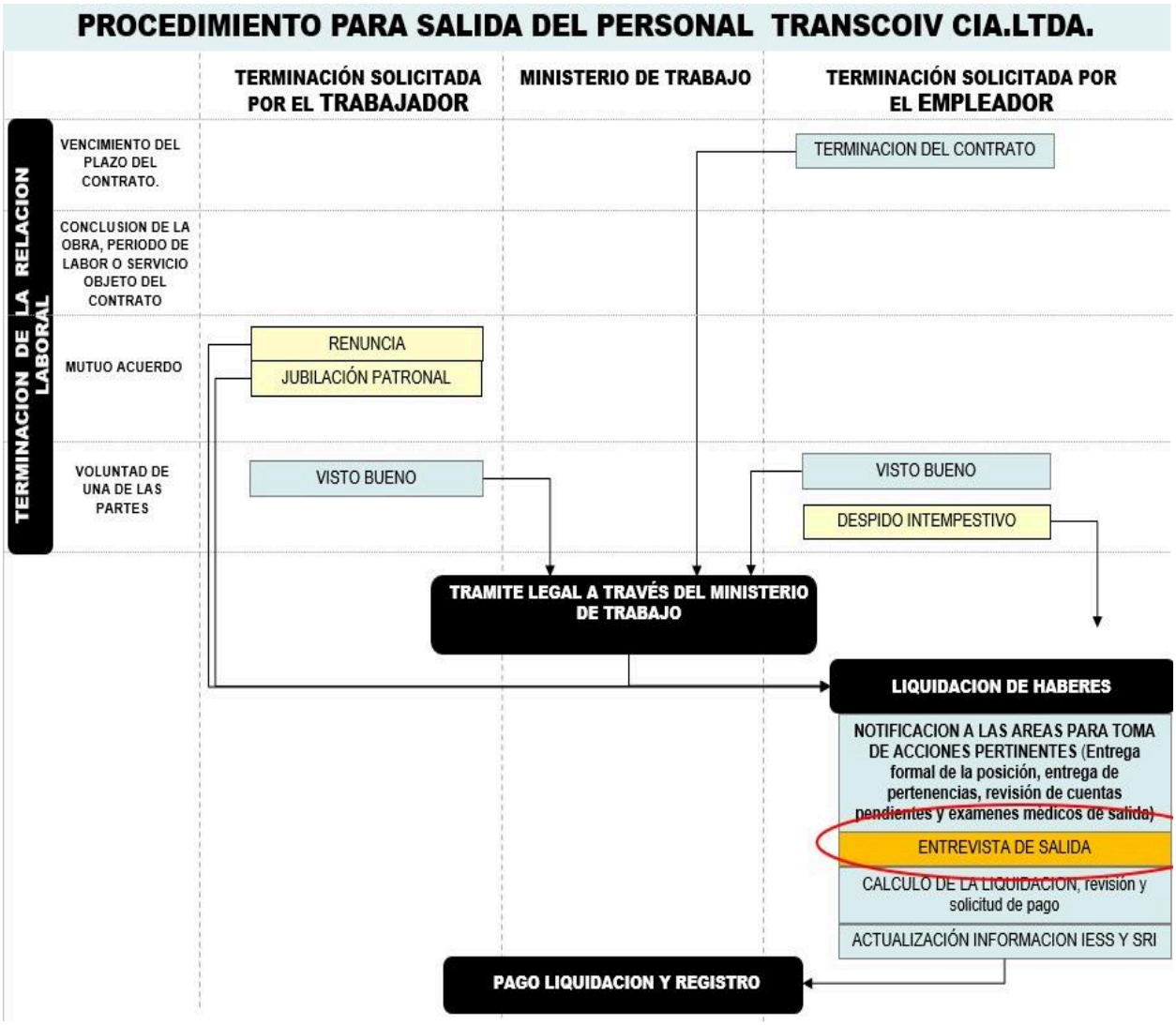
Flujograma de los nuevos procesos de contratación de personal aplicando cambios



Fuente: Transcoiv Cía. Ltda.

Figura 11

Propuesta de nuevo proceso para salida del personal aplicando cambios.



Fuente: Transcoiv Cía. Ltda.

El proceso planteado también incluye un nuevo formato de carta de oferta laboral el cual consta a continuación en la Figura 12.

Figura 12

Modelo carta oferta laboral (incluido en el proceso de contratación).

CARTA OFERTA LABORAL

Quito, 06 de septiembre del 2022

Señor
XXXXXX
Presente.-

De mi consideración:

Me complace ratificar el interés de **TRANSCOIV CIA. LTDA.** en que forme parte de nuestro equipo de trabajo como **Conductor.** Desde el punto de vista funcional, esta posición reportará directamente a Juan Perez, Supervisor de Campo.

A continuación, le presentamos el paquete de compensaciones y beneficios que le ofrecemos:

1. Sueldo Bruto $ 600,00 (seiscientos dólares americanos) pagado mensualmente acorde a la legislación ecuatoriana.
2. Tipo de contrato: Por Obra
3. Beneficios Sociales de acuerdo con lo que establece la ley
4. Póliza de Vida que cubre muerte por cualquier causa, las 24 horas del día, 365 días al año y en cualquier lugar del mundo.
5. Póliza de Asistencia Médica, Seguro Dental, Seguro de Gastos Médicos para enfermedades graves, de acuerdo a los montos establecidos en las políticas de la Compañía y cubierto el empleado 100% por parte de la compañía.
6. Servicio de alimentación en cafetería de empleados cubierto al 100% por la compañía.
7. Servicio de transporte en ruta asignada cubierto al 100% por la Compañía.
8. Servicio médico propio para atención médica primaria.
9. Uniforme y parqueadero, acorde a la política de la compañía.

Confiamos en que esta oferta constituya una gran oportunidad de desarrollo profesional y personal.

Atentamente,

Jefe de Talento Humano
TRANSCOIV

ACEPTACION DE OFERTA

Mucho agradeceremos firmar la presente en aceptación a nuestra oferta de trabajo, indicándonos la fecha de inicio de labores con nosotros.

Aceptado por: _____

Fecha inicio de labores: _____

Fuente: Transcoiv Cía. Ltda.

Para la entrevista de salida que se plantea en el nuevo esquema se ha desarrollado la siguiente plantilla expuesta en la Figura 13 para recabar datos del personal que deja la empresa

Figura 13

Modelo entrevista de salida (incluida en el proceso de salida).

FECHA: _____ NOMBRE: _____

AREA: _____ CARCO: _____

Detalle tres aspectos que más le haya gustado de la empresa:

1.- _____

2.- _____

3.- _____

Detalle tres aspectos que le gustaría que se mejoren.

1.- _____

2.- _____

3.- _____

MOTIVO DE TERMINACION DE LA RELACION LABORAL

CAMBIO DE CONTRATO		RENUNCIA (TRABAJO ACORDE A SU PERFIL)	
DESPIDO (CONCESION-TERCIARIZACION)		RENUNCIA (TURNOS DE TRABAJO)	
DESPIDO (DESEMPEÑO)		RENUNCIA (CALAMIDAD DOMESTICA)	
DESPIDO (ESTADO ETILICO)		RENUNCIA (ESTUDIOS)	
DESPIDO (HURTO)		RENUNCIA (MALESTAR EN EL AREA)	
DESPIDO (NO SEGUIMIENTO POLITICAS)		RENUNCIA (MATRIMONIO)	
DESPIDO (REINGENIERIA)		RENUNCIA (SALUD)	
EXPIRACION CONTRATO		RENUNCIA (PROMOCION)	
FALLECIMIENTO		RENUNCIA (SOLICITADA POR LA EMPRESA)	
PERIODO DE PRUEBA		RENUNCIA (TRABAJO MEJOR REMUNERADO)	
PLAN DE RETIRO		RENUNCIA (VIAJE AL EXTERIOR)	

OTROS	

Detalle:.....

.....

Observaciones realizadas por Talento Humano TRANSCOIV CIA LTDA.

_____

FIRMA DEL COLABORADOR

Fuente: Transcoiv Cía. Ltda.

Al integrar estos nuevos procedimientos con las metodologías ágiles, Transcoiv Cía. Ltda. no solo se beneficia de una gestión más eficiente, sino que también tiene la capacidad de adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes del mercado y de sus empleados. La flexibilidad y la capacidad de respuesta son elementos clave de las metodologías ágiles, y su aplicación en estos procesos permitirá una mejora continua, así como una toma de decisiones informada y ágil, que contribuirá a reducir la rotación y mejorar la retención del talento en la empresa.

Se puede concluir que la implementación de estos cambios, basados en principios ágiles, busca transformar los procesos de selección y salida de personal, otorgando a la empresa las herramientas necesarias para una gestión más eficiente y adaptable. La mejora de la comunicación con los empleados, tanto en su incorporación como en su salida, no solo optimiza los procesos, sino que también promueve un ambiente laboral más transparente y comprometido, factores esenciales para la retención y satisfacción del talento humano.

5.7. Implementación y Evaluación del Modelo

La implementación y evaluación del modelo de gestión del talento humano elaborado para Transcoiv Cía. Ltda. se llevará a cabo a través de un plan gradual, cuidadosamente estructurado, que comenzará con una revisión exhaustiva de los procesos actuales de reclutamiento y selección. Este análisis inicial permitirá identificar áreas de mejora y optimizar las prácticas vigentes, con el objetivo de hacerlas más eficientes y alineadas con las necesidades de la empresa.

Asimismo, se establecerán los primeros programas de capacitación enfocados en fortalecer las competencias clave de los empleados, garantizando que cada miembro del

equipo esté debidamente preparado para afrontar los desafíos del entorno laboral y contribuir al cumplimiento de los objetivos corporativos.

El éxito de la implementación del modelo se medirá a través de indicadores de rendimiento claros y bien definidos, que abarcarán diversas áreas clave, como la retención del personal, los niveles de satisfacción y el compromiso de los empleados con la empresa. Estos indicadores permitirán realizar un seguimiento detallado de la efectividad del modelo, brindando información crucial para tomar decisiones informadas y realizar ajustes oportunos si es necesario.

De manera continua, se establecerá una revisión anual que permita ajustar las políticas y los procesos del modelo de gestión del talento humano a las necesidades cambiantes de la empresa y su entorno competitivo. Este proceso de evaluación constante asegura que el modelo se mantenga relevante y efectivo en el tiempo, permitiendo que Transcoiv Cía. Ltda. se adapte a los cambios del mercado laboral y mantenga una estructura organizacional dinámica y en crecimiento.

El modelo de gestión del talento humano propuesto busca consolidar una organización sólida, comprometida y enfocada en el bienestar de sus colaboradores. Se pretende crear un entorno que promueva el desarrollo profesional y personal, donde cada empleado pueda crecer dentro de la empresa y aportar al logro de los objetivos corporativos. Al incorporar prácticas avanzadas de gestión y priorizar la formación y el bienestar, Transcoiv Cía. Ltda. aspira a convertirse en un referente dentro del sector de transporte, destacándose por contar con un equipo humano altamente capacitado, motivado y alineado con la visión y misión de la organización.

5.8. Impacto financiero del nuevo modelo de gestión de talento humano

Transcoiv Cía. Ltda. en la actualidad maneja un modelo de gestión del talento humano que no se encuentra correctamente definido, lo que conlleva a que se generen falencias pues no ha establecido procesos claros que permitan el adecuado desarrollo y manejo de su gestión en cuanto al personal; por lo cual nuestro proyecto es “Establecer un modelo de gestión del talento humano para poner en marcha la atracción, captación e incorporación de nuevos colaboradores, al igual que para la retención de los que ya son parte de la empresa Transcoiv Cía. Ltda.”, con la finalidad de tener procesos más eficaces que nos ayuden a identificar y desarrollar las habilidades y competencias de sus empleados y mejorar su desempeño.

Mediante este análisis se identifica el presupuesto que se va a requerir para la implementación del proyecto del modelo de gestión del talento humano. Además, se toma en cuenta para todo este análisis financiero del nuevo modelo de gestión del talento humano, las tablas de fórmulas y cálculos matemáticos representan cálculos financieros especializados, los cuales fueron elaborados con la precisión necesaria para reflejar un uso correcto de fórmulas financieras y contables. Estos cálculos han sido desarrollados para proporcionar una base numérica clara y objetiva sobre el rendimiento económico que el modelo puede ofrecer a Transcoiv Cía. Ltda. En lugar de detallar cada paso del proceso matemático o describir la tabla, el enfoque se centra en interpretar los resultados obtenidos, facilitando una comprensión sobre si estos cumplen o no con los criterios financieros establecidos previamente.

Este enfoque permite a la jefatura de talento humano y a la dirección de la empresa comprender de manera directa y clara los beneficios y la viabilidad del modelo propuesto, brindando una perspectiva concreta de su valor financiero y estratégico.

5.8.1. Presupuesto para el modelo de gestión

Para este proyecto se ha considerado la remuneración mensual de Asistente de Talento Humano, quien será la persona responsable de la ejecución del mismo; además del sueldo del colaborador se ha tomado en consideración todos los beneficios de ley, beneficios de la empresa y herramientas de trabajo. Está planificado para ser ejecutado en 3 meses: agosto, septiembre y octubre del 2024.

Costo Total remuneración mensual del Asistente de Talento Humano.

Tiempo proyecto 3 meses (agosto, septiembre y octubre 2024)

Costo total = 2.615,40 usd.

La Tabla 5 muestra el desglose de la remuneración trimestral planteada par el Asistente de talento humano.

Tabla 5

Costo total remuneración mensual de Asistente de Talento Humano

ELEMENTO	TIPO DE RECURSO	TIPO DE UNIDAD	Unidad	Mensual	Costo
Gastos Personal	Sueldo Colaborador	Mensual	3	$ 570,00	$1.710,00
Gastos Personal	Fondos de Reserva	Mensual	3	$ 47,48	$ 142,44
Gastos Personal	Prov. Décimo Tercero Colaborador	Mensual	3	$ 47,48	$ 142,44
Gastos Personal	Prov. Décimo Cuarto Colaborador	Mensual	3	$ 38,33	$ 115,00
Gastos Personal	IESS Patronal 12,15%	Mensual	3	$ 69,26	$ 207,77
Gastos Personal	Prov. Vacaciones	Mensual	3	$ 23,75	$ 71,25
Gastos Personal	Alimentación / beneficio empresarial	Mensual	3	$ 60,00	$ 180,00
Gastos Personal	Seguro de vida / beneficio empresarial	Mensual	3	$ 8,00	$ 24,00
Gastos Personal	Seguro de accidentes / beneficio empresarial	Mensual	3	$ 7,50	$ 22,50
		TOTAL		871,80	$2.615,40

Nota. Datos tomados del departamento de Talento Humano de Transcoiv Cía. Ltda. y presupuesto de elaboración propia (2024).

La Tabla 6 indica el desglose del valor hora de la remuneración mensual del Asistente de tthh.

Tabla 6

Valor hora Asistente de Talento Humano

REPORTE HORA ASISTENTE DE TALENTO HUMANO

EMPLEADO: XXXXXX		Departamento: Administración	
MES: Agosto			
FECHA: al 31 de agosto 2024		Remuneración	871,80
V H Normal	$ 3,63	No. Horas 8 horas diarias * 30 días = 240 horas	
Valor H Mes	$ 145,30	2 horas diarias * 4 semanas al mes = 40	

Nota. Datos tomados del departamento de Talento Humano de Transcoiv Cía. Ltda., elaboración propia (2024).

Con estos datos se estima que de la remuneración trimestral de 2.615,40 usd. se pasa a 435,90 usd. como resultado del uso del valor de una hora al mes (145,30 usd.) por tres meses, según lo indica la Tabla 6.

Costos para el Desarrollo del Proyecto.

Se realizó entrevistas y reuniones con la jefa de TH y a las gerencias se les expuso el proyecto, esto se suma a los gastos de sueldo del asistente para determinar el costo total del desarrollo del proyecto como lo indica la Tabla 7.

Tabla 7

Costos Desarrollo del Proyecto

Costos Desarrollo del Proyecto

Detalle	V/Unitario	V/Total	Observación
V H (3 meses)	$ 145,30	$435,90	145,30$ valor hora/mes laboradas * 3 meses
Entrevista	$ 3,63	$112,53	31 cargos / 1 hora por cargo
Narración	$ 3,63	$130,68	12 horas mensual * 3 meses
Reunión con jefe de TH	$ 3,63	$ 21,78	2 horas mensuales: revisión y aprobación de cada Fase del Proy
Reuniones con Gerencias	$ 3,63	$ 25,41	1 hora por cada líder
Aplicación de La Evaluación de Desempeño Laboral	$ 3,63	$ 18,15	159 colaboradores (5 horas en aplicación y tabulación de encue
Total, desarrollo del proyecto		$744,45	

Nota. Datos tomados del departamento de Talento Humano de Transcoiv Cía. Ltda., elaboración propia (2024).

Se estima que el costo de desarrollo del proyecto es de 744,45 usd.

Costo para Employer Branding (Interno).

Para la implementación del proyecto se prevé la contratación del servicio de diseño gráfico, así como la socialización a través de redes sociales y WhatsApp para la campaña de expectativa, desarrollo y finalización del proyecto, para ello se ha considerado las horas de trabajo de la Asistente de Talento Humano, como lo muestra la Tabla 8.

Tabla 8

Costo Employer Branding

Detalle	V/Unitario	V/Total	Observación
Servicios profesionales diseño grafico	$ 12,08	$60,42	Valor hora en Nomina * 5 horas (Personal interno, Diseño de I
Socialización a través de Redes Sociales	$ 3,63	$ 7,27	Se Socializar a través de los grupos de WhatsApp (Asistente de T.
Total employer branding		$67,68	

Nota. Elaboración propia (2024)

El Employer branding tiene un costo total de 67,68 usd.

Presupuesto estimado total del Proyecto

El presupuesto total estimado para el desarrollo de este proyecto es de $1,683,93 como lo indica la Tabla 9. Para el análisis de información se utiliza la herramienta de Big Data Power BI que se encuentra disponible sin costo, y se considera importante que, con la actualización del modelo de gestión de talento humano propuesto, se automaticen algunos procedimientos utilizando la herramienta gratuita de Google Forms.

Tabla 9

Resumen presupuesto estimado proyecto.

Detalle	V/Total
Gastos personales	$ 871.80
Desarrollo del proyecto	$ 744.45
Reporte Employer Branding	$ 67.68
TOTAL, PRESUPUESTO ESTIMADO	$ 1,683.93

Nota. Elaboración propia (2024)

Debido al alcance del proyecto este no requiere de una inversión en los siguientes componentes: Innovación en cuanto a Tecnología y Software de gestión ERP´s. Los mismos no se encuentran contemplados en el presupuesto a corto plazo de la empresa Transcoiv Cía. Ltda.; sin embargo, pueden ser considerados en un futuro de acuerdo a las necesidades y resultados de la organización.

5.8.2. Indicadores sobre la Inversión del Talento Humano.

a. Cálculo del Valor Añadido del capital Humano (HCVA): Se ha tomado los valores en base a los ingresos que genera Transcoiv Cía. Ltda., los ingresos se basan en la actividad económica de la empresa, (Todas las actividades de transporte de carga por carretera, incluido en camionetas de: troncos, ganado, transporte refrigerado, carga pesada, carga a granel, incluido el transporte en camiones cisterna, automóviles, desperdicios y materiales de desecho, sin recogida ni eliminación). El valor añadido de capital humano es un indicador o medida de valor financiero que un empleador promedio aporta a una empresa.

Tabla 10

Fórmula HCVA

FORMULA
$\text{HCVA} = \frac{\text{Ingreso - Costo total de personal}}{\text{N°de empleados equivalentes (FTE)}}$

Nota. Elaboración propia (2024)

Interpretación:

- Ingresos: Se ha tomado en cuenta el valor de ingresos del Estado de resultado Integral del año 2023 de $11.092.436.00
- Costo total de personal: En cuanto al costo del personal se sumó las remuneraciones del personal de Transcoiv Cía. Ltda. nómina año 2023 de $1.699.725,04
- No de empleados equivalente (FTE): Se considera a 203 empleados de la nómina 2023

En la empresa Transcoiv se considera los siguientes rubros para el cálculo del HCVA.

Tabla 11

Resultado HCVA información Transcoiv Cía. Ltda.

RESULTADO				
HCVA=	$\frac{\$11.092.436,00 - \$1.699.725,04}{203}$		=	**46.269,51**

Nota. Elaboración propia (2024)

La rentabilidad promedio de cada trabajador en la empresa Transcoiv Cía. Ltda. es de $46.269.51

b. Cálculo de retorno en la inversión en capital humano (ROICH): Mediante este cálculo se puede entender lo beneficioso que es para la empresa al invertir en su personal, con lo cual se puede cuantificar el impacto de los resultados y la gestión del personal.

Tabla 12

Fórmula ROICH

FORMULA
$\text{ROICH} = \frac{\text{Ingreso - Costo total de personal}}{\text{Costo total de personal}}$

Nota. Elaboración propia (2024)

Interpretación:

- Ingresos: Se ha tomado en cuenta el valor de ingresos del Estado de resultado Integral del año 2023 de $11.092.436.00
- Costo total de personal: En cuanto al costo del personal se sumó las remuneraciones del personal de Transcoiv Cía. Ltda. nómina año 2023 de $1.699.725,04

Tabla 13

Resultado ROICH información Transcoiv Cía. Ltda.

RESULTADO
$\text{ROICH} = \frac{\$11.092.436,00 - \$1.699.725,04}{\$1.699.725,04} = \mathbf{5,53}$

Nota. Elaboración propia (2024)

Por cada dólar invertido en capital humano se obtiene un retorno de $ 5.53

c. Cálculo de retorno de la inversión de empleados – individual (ROI). Se hace necesario conocer el retorno de la inversión por empleado para ello se aplica la siguiente formula obtenida como resultado.

Tabla 14

Fórmula ROI

FORMULA
$\textbf{ROI} = \frac{\text{RESULTADOS (esperado o desempeñado)}}{\text{Costo total del trabajador + inversión en desarrollo}}$

Nota. Elaboración propia (2024)

Interpretación:

- Resultados (esperado o desempeñado): Cinco contratos en el año 2023 de $ 2.000.000 cada uno.
- Costo total del trabajador: Remuneración percibida en el año 2023.
- Inversión en desarrollo: Capacitación sobre Licitaciones Compras Públicas en el año 2023.

Para el presente calculo se considerará el ROI del Gerente de Operaciones.

Tabla 15

Resultado ROI información Transcoiv Cía. Ltda.

RESULTADO
$\textbf{ROI} = \frac{\$10.000.000{,}00}{\$45.456{,}40 + \$5.000{,}00} = \textbf{198,19}$

Nota. Elaboración propia (2024)

Por cada dolor invertido en capital humano se obtiene un retorno de $198.19

5.9. Gestión de cambio y gobernanza corporativa

5.9.1. Gestión de cambio

Gestión del cambio es un enfoque estructurado para gestionar los aspectos de cambio relacionados con las personas y la organización para lograr los resultados comerciales deseados. Su objetivo es ayudar a la administración, los empleados y las partes interesadas a aceptar y aceptar el cambio en su entorno empresarial actual (HEFLO, 2017).

La Gestión del Cambio es, cada vez menos, un aspecto puntual en la cronología de una organización, y más un proceso que debe incorporarse en el día a día de la misma. Para gestionar el cambio de manera ágil y eficaz, los líderes deben contar con la información idónea en el momento oportuno (Ceupe, 2019).

Gestión de cambio es una disciplina de administración que propone un conjunto de acciones para preparar a los miembros de una empresa ante los cambios. Esto se debe a que las organizaciones están formadas por personas y necesitan un proceso para adaptarse a los nuevos desarrollos y nuevas realidades (Sydle, 2023).

Para nuestro proyecto la gestión del cambio significa ayudar de una manera efectiva a Transcoiv Cía. Ltda. en la adaptación a los nuevos procesos de talento humano, los mismos que con nuestra propuesta buscan mejorar la gestión del personal, mediante la implementación de herramientas tecnologías.

Consideramos que para abordar la gestión del cambio en Transcoiv Cía. Ltda. se debe realizar una adecuada planificación de los cambios en los procesos, mantener una comunicación efectiva, realizar las respectivas capacitaciones, identificar las fuentes de

resistencia y abordarlas proactivamente mediante el diálogo y la participación; fomentando una cultura y liderazgo para apoyar a los empleados durante este proceso; finalmente es importante analizar y evaluar los resultados, ajustando las estrategias según sea necesario para mejorar la eficacia del cambio, como lo expresa la Tabla 16.

Tabla 16

Gestión de los stakeholders internos.

Proceso	Stakeholders	Interés en el proyecto
Selección	Área de Talento Humano y Líderes Transcoiv Cía. Ltda.	Menores costos operativos Optimización de recursos Optimización de tiempos
Capacitación	Área de Talento Humano, Líderes y Colaboradores Transcoiv Cía. Ltda.	Generar nuevas formas de aprendizaje
Evaluación y desempeño	Área de Talento Humano, Líderes y Colaboradores Transcoiv Cía. Ltda.	Toma de decisiones informadas Ayuda en los cumplimientos organizaciones

Nota. Elaboración propia (2024)

5.9.2 Gobernanza corporativa

El gobierno corporativo es el marco de normas y prácticas, que se refieren a las estructuras y procesos para la dirección de las compañías, por el cual, un consejo de

administración asegura la rendición de cuentas, la equidad y la transparencia en la relación de una empresa con sus todas las partes interesadas (la junta directiva, los accionistas, clientes, empleados, gobierno y la comunidad) (BMV, s.f.).

El gobierno corporativo, se define como el conjunto de normas que rigen la forma de controlar y gestionar las empresas. Distribuye y equilibra los poderes entre todos los grupos de interés de la empresa (junta directiva, consejo de administración, accionistas, clientes, proveedores, empleados…) y establece las normas y los procedimientos de toma de decisiones que deben seguirse (Consulting, 2023).

Transcoiv Cía. Ltda. es una empresa familiar que tiene prácticas corporativas como:

- Código de ética.
- Política integrada de gestión.
- Política de responsabilidad social.
- Política de privacidad de datos personales.

Las cuales siguen reglas para la toma de decisiones, seguimiento y evaluación permanente sobre el desempeño de la empresa. Las reglas corporativas de buen gobierno aplican a los propietarios, los líderes y colaboradores de la empresa. Las metas corporativas deben cumplirse dentro de las prácticas de buen gobierno.

Por lo expuesto, la gobernanza corporativa aporta una estructura fundamental al modelo de gestión de talento humano de Transcoiv Cía. Ltda., al establecer principios y prácticas que aseguran la transparencia, equidad y rendición de cuentas en las decisiones y procesos de la empresa. Este marco de normas y políticas fomenta un entorno laboral organizado y ético,

donde los roles, las responsabilidades y las expectativas están claramente definidos para todas las partes interesadas, incluyendo la junta directiva, accionistas y empleados.

Al contar con prácticas corporativas como un código de ética, políticas de gestión integrada, responsabilidad social y privacidad de datos, Transcoiv Cía. Ltda. garantiza que el modelo de gestión de talento humano esté alineado con altos estándares de responsabilidad y profesionalismo. Estas políticas no solo guían las decisiones estratégicas sobre el manejo del personal, sino que también crean un sistema de seguimiento y evaluación constante, que permite a la empresa verificar el cumplimiento de sus metas corporativas de manera ética y eficiente.

Así también, a integración del sistema de gestión (SGI) de Calidad, Ambiente, Control y Seguridad (BASC), junto con el compromiso con la seguridad y salud en el trabajo, complementa el modelo de gestión de talento humano al mejorar el ambiente laboral y fortalecer las relaciones con clientes y organismos de regulación. En conjunto, la gobernanza corporativa ofrece al modelo de gestión de talento humano un respaldo estructural que promueve la mejora continua y apoya la implementación de políticas de reclutamiento, retención, desarrollo y evaluación de personal de manera coherente y sostenible.

Capítulo VI. Conclusiones

6.1. Conclusiones

El desarrollo de este proyecto sobre el modelo de gestión de talento humano refleja la necesidad de adaptación a un entorno laboral en constante transformación, impulsado por la tecnología y el cambio en las dinámicas de trabajo. Para que las empresas se mantengan competitivas, es fundamental que abracen la innovación y estén abiertas a revisar y mejorar sus procesos. En el caso de Transcoiv Cía. Ltda., se ha buscado implementar un modelo de gestión integral que fortalezca tanto la atracción y selección de nuevos colaboradores como la retención de aquellos que ya forman parte de la empresa, asegurando así una base sólida y comprometida de talento.

El análisis realizado permitió identificar áreas de mejora en la gestión de talento humano, incluyendo la rotación de personal, un clima laboral desafiante y cierta resistencia al cambio. Estos factores habían influido negativamente en los procesos de reclutamiento, haciéndolos lentos e inconsistentes. Para abordar estas problemáticas, se ha propuesto la implementación de procesos automatizados y basados en datos, que no solo optimizarán los tiempos de selección y contratación, sino que también permitirán una toma de decisiones más informada y transparente.

El modelo de gestión de recursos humanos de Transcoiv Cía. Ltda. se distingue por su enfoque en la atracción, desarrollo, retención y evaluación estratégica del talento, aspectos que se han analizado detalladamente en este estudio para responder a las necesidades de la empresa. Las características más sobresalientes de este modelo incluyen la implementación de un sistema de reclutamiento y selección optimizado que no solo identifica competencias técnicas, sino que también asegura la alineación cultural de los colaboradores con los valores

organizacionales. La estructura del modelo también destaca por la integración de políticas de capacitación continua, lo cual fomenta el desarrollo de competencias técnicas y blandas en los empleados, contribuyendo así a un equipo de trabajo más capacitado y adaptable a las necesidades del sector.

Por otro lado, las políticas de retención y motivación dentro del modelo se orientan hacia la creación de un entorno laboral positivo y colaborativo, reforzando el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral de los colaboradores. Asimismo, el sistema de evaluación del desempeño implementado ofrece un marco justo y transparente para reconocer y recompensar los logros, lo que contribuye significativamente al compromiso y la productividad del personal. Finalmente, el enfoque en una cultura organizacional inclusiva y una política unificada de recursos humanos no solo promueve un ambiente de trabajo equitativo y respetuoso, sino que fortalece el cumplimiento de los objetivos estratégicos al alinear las prácticas de RRHH con las metas corporativas.

El uso de metodologías ágiles para sustentar el modelo de gestión de talento humano en Transcoiv Cía. Ltda. representa una estrategia clave para abordar los desafíos actuales con flexibilidad y eficiencia. Las metodologías ágiles permiten una adaptación continua a los cambios, promoviendo iteraciones rápidas que mejoran la toma de decisiones en tiempo real y agilizan la implementación de nuevos procesos. Esto se traduce en una gestión más dinámica, donde los equipos de talento humano pueden responder eficazmente a las necesidades de la empresa, mejorar el clima laboral, y adaptarse a las tendencias emergentes del sector.

El estudio realizado mejora los recursos humanos de Transcoiv Cía. Ltda. al ofrecer un marco sistematizado que aborda las áreas clave de desarrollo del personal y facilita la toma de

decisiones estratégicas. A través del análisis y la reestructuración de los procesos y políticas, la empresa se posiciona como un empleador atractivo y competitivo, capaz de retener talentos valiosos y fomentar un crecimiento interno alineado con sus objetivos de largo plazo. Con este modelo, Transcoiv no solo optimiza su eficiencia operativa y su estabilidad organizacional, sino que se convierte en una organización más resiliente, preparada para afrontar los retos futuros en el ámbito de los recursos humanos.

6.1.1. Conclusiones Específicas

- En la empresa Transcoiv Cía. Ltda. Al implementar herramientas tecnologías en la Gestión de Talento Humano, ayuda a que el proceso sea más rápido, eficiente y además reduce tiempo y costos, siendo base para desarrollar un proceso efectivo dentro de la empresa. Esto se visualiza con el indicador ROICH que da como resultado que cada trabajador devuelve 5,53 usd. por cada dólar invertido en su gestión, que define completamente la rentabilidad que ofrece el tthh a la empresa aplicando el modelo.
- Durante la investigación del Proceso de Gestión de talento Humano, al utilizar la metodología de la entrevista directa con el departamento de Talento Humano, nos permitió ver las falencias dentro del mismo. La colaboración fue al 100% permitiendo la obtención de la Información directa y confiable.
- Los formatos implementados han aportado en mejorar el modelo de gestión de Talento Humano, detallando mejorar los procesos que se deben realizar y de esta manera evitar las problemáticas existentes.
- Al aplicar estas metodologías en la gestión de talento, Transcoiv puede optimizar los procesos de selección, retención y desarrollo del personal, asegurando que cada cambio se base en datos actualizados y en una retroalimentación

constante. Esto no solo fortalece el compromiso y la satisfacción de los colaboradores, sino que también respalda un modelo de gestión que se alinea con los objetivos estratégicos de la empresa, promoviendo una cultura de innovación y adaptación. En definitiva, la implementación de metodologías ágiles en el área de talento humano no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también potencia la capacidad de la organización para mantener un equipo motivado y preparado para enfrentar los desafíos del entorno competitivo.

6.1.2. Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto

Una vez terminado el Proyecto Transcoiv Cía. Ltda. se analiza el cumplimiento del Objetivo general:

> *"Desarrollar un modelo de gestión del talento humano que optimice los procesos de reclutamiento y selección de nuevos colaboradores y favorezca la retención efectiva de los actuales, con el fin de mejorar la estabilidad y desempeño de los recursos humanos en Transcoiv Cía. Ltda., empresa dedicada al transporte."*

Análisis: Sí, el objetivo general de la tesis se ha cumplido con el desarrollo del modelo de gestión de talento humano propuesto. El modelo ha optimizado los procesos de reclutamiento y selección al establecer métodos y criterios más eficientes y alineados con las necesidades específicas de Transcoiv Cía. Ltda. Además, incorpora políticas y prácticas de retención que abordan factores claves para mantener un equipo comprometido y estable, lo cual se traduce en una menor rotación de personal.

La implementación del modelo también ha favorecido la estabilidad de los recursos humanos, proporcionando un marco estructurado que no solo mejora los procesos de incorporación de nuevos colaboradores, sino que también se enfoca en el bienestar y el desarrollo de los empleados actuales. Esto contribuye directamente al desempeño y a la continuidad del talento dentro de la empresa, lo cual es esencial para lograr un crecimiento sostenido y un ambiente laboral positivo.

El análisis del cumplimiento del objetivo general del proyecto evidencia un avance significativo en la mejora de los procesos de talento humano en Transcoiv Cía. Ltda., especialmente en lo que respecta a la optimización de reclutamiento y selección y a la retención de colaboradores. El desarrollo del modelo de gestión de talento humano aporta una estructura clara y estandarizada, diseñada para asegurar que los procesos de captación de nuevos talentos se realicen con criterios de calidad, alineados a los valores y necesidades de la empresa. Este modelo no solo permite una mayor eficacia en la contratación de personal, sino que también establece políticas que fomentan un ambiente laboral positivo, lo cual contribuye a la retención de talento clave.

6.2. Contribuciones

6.2.1. Contribución a nivel personal

Cintia Alejandra Anchatipán Reyes

Aporte: Lazo comunicacional entre el grupo y los docentes, coordinador de trabajos.

Realizar este proyecto me ha permitido conocer a profundidad temas relacionados con la gestión del talento humano, y para mí ha sido una de las experiencias más enriquecedoras tanto personal como profesional que he tenido; no solo por los temas de gran interés e incluso nuevos que hemos ido analizando, pues también he comprendido que para trabajar con personas hay que saber hacerlo de forma correcta y, de lo importante que es para las empresas que así sea, pues cuando existe una adecuada gestión de su talento, se logran cumplir de manera eficiente y efectiva las metas y objetivos de la organización.

Marisela Elizabeth Arévalo Valarezo

Aporte: Aportación de datos y asistencia en el desarrollo de actividades generales del proyecto

Este proyecto ha sido una valiosa oportunidad para profundizar nuestros conocimientos en la gestión del talento humano, creando una herramienta práctica para optimizar los procesos de reclutamiento, selección y contratación. La combinación de teoría y experiencia laboral enriqueció el contenido, permitiéndonos crecer profesionalmente y contribuir con un modelo replicable y adaptable a diversos contextos empresariales, beneficiando a la comunidad de recursos humanos.

Mónica Lorena Cifuentes García

Aporte: Investigación de información relevante para el proyecto.

Considero el aprendizaje como una fuente de motivación personal. Este proyecto, así como la maestría en general, me han desafiado a encontrar el tiempo y las oportunidades necesarias para atender esa motivación, que ha estado presente en todas las etapas de mi vida.

Yadira del Cisne Jumbo Jima:

Aporte: Información de Transcoiv Cía. Ltda. para la realización de Proyecto

Personalmente me ha permitido desarrollar nuevas competencias y habilidades, trabajo en equipo, iniciativa, flexibilidad, aprendizaje continuo, a su vez me ha permitido incrementar mis conocimientos en el ámbito de la gestión del talento humano, hoy en día hay que estar prestas al cambio para poder seguir siendo competitivos.

María Fernanda Veloz Jiménez

Aporte: Organización de reuniones, verifica que se mantenga y cumpla el formato requerido por la Universidad.

Este proyecto me ha dado la oportunidad de poder identificar los diferentes procesos de un modelo de gestión y poder desarrollar nuevas capacidades y habilidades en los diferentes procesos y a su vez ponerlos en práctica en el departamento de Talento Humano con la finalidad de actualizar los procesos para llegar al cumplimiento de los objetivos. (Fernanda Veloz).

6.2.2. Contribución a nivel académico

El desarrollo del presente proyecto contribuye a nivel académico en generar nuevos conocimientos que permitan ampliar la compresión de la gestión de talento humano, permitirá a nuevos estudiantes Masters investigar los proyectos realizados tomando como base y aplicarlo en situaciones reales, y así se enriquece el ámbito académico y profesional.

6.2.3. Contribución a la gestión empresarial

Este proyecto permitirá a la empresa Transcoiv Cía. Ltda. Contar con un Modelo de Gestión actualizado y con los parámetros claros de los procedimientos, siempre para beneficio para el colaborador y para la empresa sin duda este proyecto será de gran utilidad en la empresa y al departamento de Talento Humano.

6.2.4. Limitaciones del proyecto

Al ser Transcoiv Cía. Ltda. una empresa Familiar se enfrentan diversas limitaciones que pueden afectar al desarrollo y la sostenibilidad de un proyecto algunas son:

- Resistencia al Cambio: La tradición familiar puede generar resistencia a nuevas ideas o procesos.
- Conflictos Familiares: Pueden interferir en la toma de decisiones empresariales, generando tensiones que afecten directamente al rendimiento del Proyecto.

La implementación de este proyecto debe ajustarse al presupuesto asignado para su desarrollo, todo lo que se realizo fue desde una mirada de optimización de recursos, en Transcoiv Cía. Ltda. Solamente se ha podido utilizar la metodología de la entrevista, narración del departamento de Talento Humano para conocer los objetivos y actividades que desarrollan.

6.3. Recomendaciones

Para consolidar un modelo de gestión del talento humano efectivo y alineado con las necesidades de Transcoiv Cía. Ltda., se plantean las siguientes recomendaciones que buscan mejorar la atracción, selección, desarrollo y retención de talento, así como fortalecer el compromiso de los colaboradores en la empresa.

Implementar un Proceso Integral de Reclutamiento y Selección: Se recomienda establecer un proceso estructurado que evalúe tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas de los candidatos. Este proceso debe incluir pruebas psicométricas y entrevistas por competencias que permitan identificar perfiles que se adapten a la cultura y los valores organizacionales de Transcoiv Cía. Ltda. Además, es crucial implementar una base de datos centralizada para facilitar el seguimiento de candidatos potenciales y optimizar la gestión de talento a futuro.

Desarrollar Programas de Capacitación Continua: Dado que la capacitación es clave para el crecimiento profesional y la retención de talento, se aconseja diseñar programas de formación adaptados a las necesidades específicas de cada área. Estos programas deben incluir capacitación en habilidades técnicas, así como desarrollo de competencias interpersonales y liderazgo. También es recomendable promover la capacitación en línea para facilitar el acceso y reducir los costos de implementación.

Fortalecer la Inducción y Acompañamiento de Nuevos Colaboradores: Un proceso de inducción efectivo ayuda a los nuevos empleados a adaptarse rápidamente y comprender sus responsabilidades y el funcionamiento de la empresa. Se sugiere estructurar un programa de inducción que integre sesiones informativas sobre la cultura organizacional, normas de

seguridad y procedimientos internos, seguido de un período de acompañamiento en el que los supervisores brinden retroalimentación y apoyo continuo.

Establecer Políticas de Reconocimiento y Compensación Competitiva: La implementación de políticas de reconocimiento basadas en logros y contribuciones al cumplimiento de objetivos fortalecerá el compromiso de los empleados. Es recomendable que Transcoiv Cía. Ltda. desarrolle un sistema de incentivos que contemple tanto recompensas económicas, como bonos por desempeño, así como reconocimientos no monetarios (por ejemplo, programas de empleado del mes) que contribuyan a reforzar el sentido de pertenencia.

Crear Planes de Desarrollo Profesional y Oportunidades de Ascenso: Para fomentar la retención de talento, es importante establecer rutas de carrera claras y accesibles. La empresa puede implementar programas de mentoring y coaching que apoyen el crecimiento profesional de los colaboradores, así como establecer políticas de promoción interna que incentiven la movilidad dentro de la organización.

Realizar Encuestas de Clima Organizacional y Análisis de Rotación: La realización periódica de encuestas de clima laboral permitirá a la empresa identificar factores que afecten la satisfacción y motivación de los colaboradores. Además, se recomienda analizar las causas de rotación de personal mediante entrevistas de salida, para identificar patrones y establecer medidas correctivas que mitiguen la pérdida de talento clave.

Fomentar una Cultura Organizacional Inclusiva y Colaborativa: Promover un ambiente de trabajo positivo, inclusivo y que valore la diversidad contribuirá a fortalecer el

sentido de pertenencia y compromiso de los empleados. Para ello, se recomienda implementar programas de integración, actividades de cohesión de equipo y políticas de igualdad de oportunidades que aseguren un ambiente respetuoso y motivador.

Establecer canales de retroalimentación continua entre los colaboradores y la Empresa: Se recomienda a Transcoiv Cía. Ltda. la retroalimentación ya que es un factor importante para detectar oportunidades de mejora y hacer los ajustes necesarios durante todo el proceso, utilizar formatos actualizados para agilizar y facilitar sus procesos.

Monitorear permanentemente los cambios tecnológicos a favor de implementar mejores prácticas: El departamento de talento humano debe estar pendiente de los cambios tecnológicos, así como de sus factores internos que con el tiempo irán evolucionando, por lo que siempre deben ser revisados e ir cambiando de acuerdo con las necesidades.

Cambio en la estructura organizacional de la jefatura de talento humano: Para fortalecer la implementación del modelo de gestión de talento humano, es recomendable que Transcoiv Cía. Ltda. realice una reestructuración organizacional que permita elevar la Jefatura de Talento Humano a una Gerencia de Talento Humano. Este cambio no solo otorgaría mayor autoridad y autonomía al área, sino que también facilitaría la alineación de las estrategias de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la empresa. Al contar con una Gerencia de Talento Humano, se potenciaría la capacidad para planificar, ejecutar y evaluar políticas que contribuyan a la atracción, desarrollo y retención del personal de manera efectiva, lo cual es fundamental para asegurar el éxito y la sostenibilidad del modelo de gestión en el largo plazo.

Bibliografía

Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias: El Diccionario.* Buenos Aires: Garnica. Obtenido de slideshaer: https://es.slideshare.net/catedradepsicologialaboral/diccionario-de-competencias-de-martha-alles

Alles, M. (2009). *Construyendo Talento.* Buenos Aires: Garnica. Obtenido de https://es.scribd.com/document/466482654/Competencias-cardinales-corporativas-competencias-especificas-gerenciales-y-competencias-especificas-por-area

Ambrosius, J. (2016). Gestión estratégica del talento en mercados emergentes y su impacto. *Thunderbird International Business Review*, 53-68.

Ansoff, H. (2000). *Corporate Strategy.* New York: McGraw Hill.

Barreno, L. (2004). *Manual de formulación y evaluación de proyectos.* Quito.

BIZNEO. (s.f.). *Employer Branding desde el concepto hasta el ejemplo*. Obtenido de BIZNEO: https://www.bizneo.com/blog/employer-branding/

Blenastor. (Febrero de 2022). Rol de pagos.

Blog Sydle. (19 de 12 de 2022). *Gestión del cambio: qué es y cuáles son sus beneficios e importancia*. Obtenido de Sydle: https://www.sydle.com/es/blog/gestion-del-cambio-60364298da4d0968095ad321

BMV, G. (s.f.). *Mi Empresa en BMV*. Obtenido de https://www.bmv.com.mx/es/mi-empresa-en-bolsa/gobierno-corporativo

Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administracion de recursos Humanos.* Mexico: Cengage LEarning Editores S.A.

Camperos, M. C. (2023). *Entregable 2 - Modelo de gestión del Talento Humano y elementos que lo integran. (Archivo PDF).* Obtenido de https://eig.brightspace.com/d2l/home

Canossa, H. (2019). *Humanos en la Empresa. Gestión de Talento Humano, Más Que Recursos en la Organización.* Costa Rica: Independently Published.

Ceupe. (25 de 09 de 2019). *CEUPE EUROPEAN BUSINESS SCHOOL*. Obtenido de https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-gestion-del-cambio.html

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones.* Bogotá: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2021). Gestión del Talento Humano. En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano* (págs. Pag. 42 - Parte 1). Bogotá: Mc Graw Hill. Obtenido de GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO – – TERCERA EDICIÓN - McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. PAG. 42 - PARTE I • Los nuevos desafíos de la administración de recursos humanos / https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/41

Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. (2007). *LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO.* Obtenido de Redalyc: https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf

Consulting Group International. (s.f.). *Imagen institucional - Profesionales en recursos humanos*. Obtenido de http://www.imageninstitucional.com/kostick.htm

Consulting, C. (11 de 09 de 2023). Obtenido de https://climate.selectra.com/es/empresas/gobierno-corporativo

Cuesta, A. (2010). *Gestión de Talento Humano y del Conocimiento.* Bogotá: Ecoe.

Cuesta, S. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Bogotá: Ediciones ECOE.

Dessler, G. (2000). *Administración de personal.* México: Pearson Prentice Hall.

Equipo Editoria Indeed. (22 de 06 de 2023). *Qué es un análisis de puesto*. Obtenido de Indeed: https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/que-es-analisis-puesto

EUROINNOVA - International Online Education. (2024). *Conoce qué es y qué hace el área de talento humano*. Obtenido de Euroinnova: https://www.euroinnova.com/que-es-y-que-hace-el-area-de-talento-humano?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwx4O4BhAnEiwA42SbVApflgUBAezWj_OdF_S_8MvdjNBK6WgOVwYGMXIdeewM3EOOCjyOmhoCkf8QAvD_BwE

Euroinnova. (2024). *Qué es la Contratación de Personal*. Obtenido de Euroinnova: https://www.euroinnova.com/blog/que-es-la-contratacion-de-personal

Flórez, V. (2019). *Estrategias para Retener al Capital Humano.* Unamuno Ediciones.

Gan, F., & Jaume, T. (2006). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

García, P., & López, M. (2019). *Gestión del talento humano en contextos culturales diversos: Estrategias para la adaptación de modelos en empresas multinacionales.* Global Talent.

Grados Espinosa, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.* México: Editorial El Manual Moderno.

HEFLO. (3 de 09 de 2017). *Gestión del cambio*. Obtenido de https://www.heflo.com/es/definiciones/gestion-del-cambio/

HEFLO. (3 de 09 de 2017). *HEFLO*. Obtenido de https://www.heflo.com/es/definiciones/gestion-del-cambio/

Hernández, J. G., & Díaz, A. P. (2021). *Estrategias innovadoras de reclutamiento y selección en la industria petrolera: Experiencias y mejores prácticas.* Petróleo y Talento.

Instituto Europeo de Postgrado. (13 de 06 de 2019). *¿Qué es la Gestión del Talento Humano?* Obtenido de Instituto Europeo de Postgrado: https://iep.edu.es/gestion-del-talento-humano-que-es/

ITSQMET. (2024). *¿Qué es el Employer Branding y por Qué tu Empresa lo Necesita Urgente?* Obtenido de ITSQMET: https://itsqmet.edu.ec/employer-branding-clave-para-atraer-y-

retener-talento/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwx4O4BhAnEiwA42SbVFJ0bYqUsN_FMLfGlDuCDCQRCPJcuHo1i-2Irnm76aC-TZfQY--8khoCLqkQAvD_BwE

Jérico, P. (2008). *Gestión del Talento humano.* Obtenido de Guía de Gerencia: http://guiadegerencia.com/resumen-gestion-del-talento-de-pilar-jerico/

Lara Martínez, O. R., & Alejandra, G. (2024). *Gestión de Capital Humano.* México: Innovación Editorial Lagares.

Martínez, R., & Gómez, M. (2020). *Estrategias de gestión del talento humano en la industria petrolera: Caso de estudio en Ecuador.* Energía y Desarrollo.

Maxwell, C. J. (2016). *Desarrolle el líder que está en usted.* Bogotá: San Pablo.

McKinsey & Company. (2008). *Making Talent a Strategic Priority.* The McKinsey Quarterly.

Mogollón, K., Enrriquez, S., & Laya, J. (2009). *Talento Humano.* Obtenido de http://msilva15.blogspot.es/1236198240/

Mondy, W., & Noe, R. (2010). *Administración de recursos humanos.* México: Pearson Educación.

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo.* México: Mc. Graw Hill.

Pérez, J., & Sánchez, L. (2018). *Legislación laboral y gestión de recursos humanos en Ecuador: Desafíos y perspectivas para las empresas petroleras.* Editorial Jurídica Ecuador.

Power Data. (2024). Obtenido de https://www.powerdata.es/transformacion-digital

Power Data. (2024). *Transformación digital. Qué es y su importancia y relación con los datos*. Obtenido de Power Data: https://www.powerdata.es/transformacion-digital

Ramírez, R. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Revista Opción*, 34.

Real Academa Española. (25 de 10 de 2024). *Definición de Talento*. Obtenido de RAE: https://dle.rae.es/talento

Rivera-Garcia, L. M. (2019). *Reclutamiento y selección del personal empresarial.* Polo de Capacitación, Investigación y Publicacion. doi:ISSN: 2588-090X

Rodríguez, E., & Martínez, L. (2018). *La importancia de la formación continua en la retención del talento.* Editorial XYZ.

Romero, M. J. (2021). *Revisión sistemática del concepto gobernanza cooperativa. Ciencias administrativas*.

Rsm Global. (2015). *La Importancia de la Inducción de Personal en la Gestión de Talento*. Obtenido de Blog RSM Peru: https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/la-importancia-de-la-induccion-de-personal-en-la-gestion-de-talento#:~:text=La%20inducci%C3%B3n%20de%20personal%20es,%2C%20patrones%20de%20conducta%2C%20etc.

Ruiz, E. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa.* Madrid: McGraw-Hill.

Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Lidership.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Soto, B. (2014). *10 ventajas y desventajas del reclutamiento interno en las.* Obtenido de Gestión org: https://www.gestion.org/10-ventajas-ydesventajas-del-reclutamiento-interno-en-las-empresas/

Sydle. (10 de 12 de 2023). *Blog SYDLE*. Obtenido de https://www.sydle.com/es/blog/gestion-del-cambio-60364298da4d0968095ad321

Transcoiv Cía. Ltda. (2024). *Código de Etica Conducta e Igualdad - TRANSCOIV 2024.* Quito: Transcoiv Cía. Ltda. Obtenido de CODIGO-DE-ETICA-Y-CONDUCTA-E-IGUALDA-2024_TRANSCOIV.pdf

Transcoiv Cía. Ltda. (25 de Octubre de 2024). *Transcoiv* . Obtenido de https://transcoiv.com/servicios/

Transcoiv Cía. Ltda. (s.f.). *Transcoiv Cía. Ltda.* Obtenido de https://transcoiv.com/empresa/

UNIR. (18 de 03 de 2021). *Qué es la gestión del talento humano en empresas*. Obtenido de Unir: https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humano/

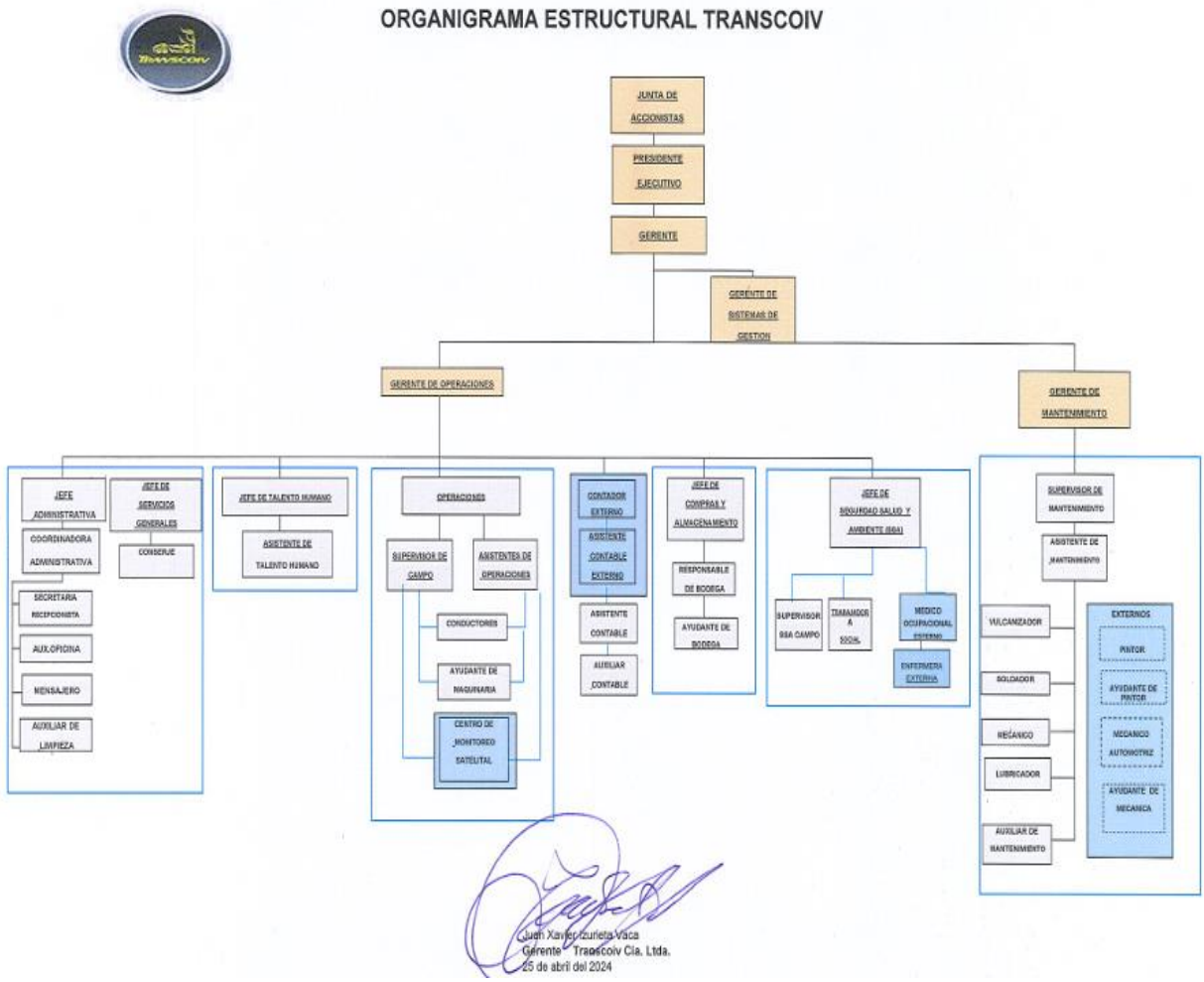
Universia. (09 de Octubre de 2020). *Capacitación de personal: un enfoque extra en Recursos Humanos*. Obtenido de Universia: https://www.universia.net/pe/actualidad/orientacion-academica/capacitacion-de-personal-un-enfoque-extra-en-recursos-humanos.html

Valderrama, B. (2009). *Desarrollo de competencias de mentoring y coaching.* Pearson Educación.

Valderrama, B. (2018). *Gestión del talento en la era digital.* EOS.

Anexos

Anexo 1: Organigrama Transcoiv Cía. Ltda.



Nota: La ilustración muestra el Organigrama Estructural de Transcoiv Cía. Ltda. elaborado en el año 2024.

Fuente: (Transcoiv Cía. Ltda., s.f.)

Anexo 2: Certificación de las Entrevistas realizadas a la Jefe de TTHH.

TRANSPORTE DE COMBUSTIBLE IZURIETA V. CIA. LTDA.

Quito, 05 de noviembre 2024

Señores,
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
Presente. -

A quien corresponda,

Por medio del presente, certifico que en varias entrevistas realizadas con nuestra colaboradora la Sra. Yadira Jumbo durante los meses de junio a octubre de 2024, se proporcionó información verbal de los procesos del área de Talento Humano de TRANSCOIV CIA. LTDA para revisión y análisis en la tesis de la maestría de Talento Humano autorizada por la empresa.

Es todo en cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando al interesado hacer uso de este certificado como estime conveniente.

Sin más por el momento me despido

Atentamente,

TALENTO HUMANO
TRANSCOIV CIA. LTDA.

Anavela Castellanos
Jefa de Talento Humano
Transcoiv Cia. Ltda

Quito: Pan. Panamericana Sur km 10 ½
OE1E S43-70 y S43
Telfs.: 3011-171 * Telefax.: 2974-073
E-mail: info@transcoiv.com * Quito - Ecuador

Anexo 3: Autorización Transcoiv Cía. Ltda.

TRANSPORTE DE COMBUSTIBLE IZURIETA V. CIA. LTDA.

Quito, 20 de abril 2024

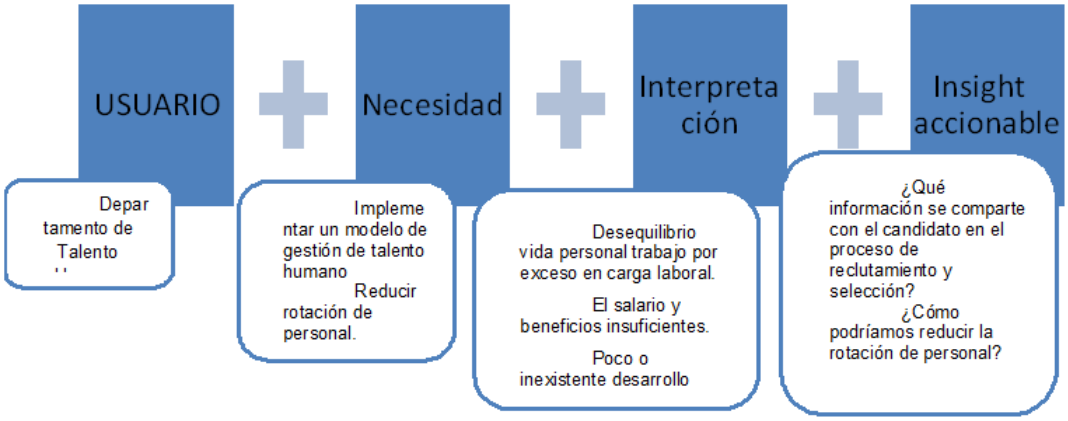
De mi consideración:
Sra. Cintia Alejandra Anchatipán Reyes
Sra. Mariela Elizabeth Arévalo Valarezo
Sra. Mónica Lorena Cifuentes García
Sra. Yadira del Cisne Jumbo Jima
Srta. María Fernanda Veloz Jiménez
Estudiantes de la Maestría de Gestión de Talento Humano
Universidad Internacional del Ecuador.
Presente. -

En atención a su solicitud en la cual se autoriza el acceso a la información del departamento de Talento Humano de Transcoiv Cia. Ltda. enmarcada en la normativa vigente y la cual tienen como objeto la elaboración del Proyecto "Establecer un modelo de gestión del talento humano para poner en marcha la atracción, captación e incorporación de nuevos colaboradores, al igual que para la retención de los que ya son parte de la empresa Transcoiv Cia. Ltda." con fines académicos la misma que será aporte a la empresa, ante lo cual se concede la debida autorización a la petición que será utilizada netamente con fines académicos y observando la normativa legal vigente.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente

DTO. TALENTO HUMANO
TRANSCOIV CIA.LTDA

Quito: Pan. Panamericana Sur km 10 ½
OE1E 843-73 y S43
Telfs.: 3011-171 * Telefax.: 2974-073
E-mail: info@transcoiv.com * Quito - Ecuador

Anexo 4: Inslights