

*Maestría en*

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**AUTORES:** Juan Antonio Cáceres Zavala  
Nicole Dayana Paspuel Tana  
Yessenia Antonella Lituma Carrión Armando  
Alexander Álvarez Jiménez  
Bryan Jair Vargas Troya

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

**Director:**

Establecer el modelo de gestión de talento humano para poner en marcha los procesos para la atracción, captación e incorporación de nuevos colaboradores, al igual que para la retención de los que ya son parte de la empresa

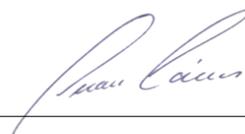
## CERTIFICACIÓN

Nosotros, **Juan Antonio Cáceres Zavala, Nicole Dayana Paspuel Tana, Yessenia Antonella Lituma Carrión, Armando Alexander Alvarez Jiménez, Bryan Jair Vargas Troya**, 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.

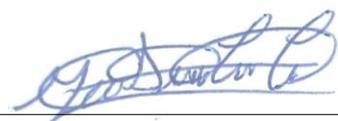
Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



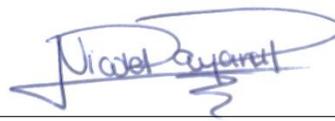
Armando Alexander Álvarez Jiménez



Juan Antonio Cáceres Zavala



Yessenia Antonella Lituma Carrión



Nicole Dayana Paspuel Tana



Bryan Jair Vargas Troya

## APROBACIÓN DE LOS DIRECTORES

Nosotros, **Juan Antonio Cáceres Zavala, Nicole Dayana Paspuel Tana, Yessenia Antonella Lituma Carrión, Armando Alexander Alvarez Jiménez, Bryan Jair Vargas Troya**, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



---

Firma del Director del Programa

Marisol Carvajal Camperos



---

Firma del Coordinador del Programa

Nathalie Chauvin

## **DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS**

A nuestros seres queridos y compañeros de camino.

Dedicamos este trabajo con orgullo y gratitud a quienes han sido nuestra fuente de inspiración y apoyo incondicional. A nuestras familias, por su paciencia infinita y por creer en nosotros en cada paso de este recorrido. A nuestros amigos y compañeros, por su camaradería y motivación, que hicieron de este proceso un viaje lleno de aprendizaje y crecimiento.

Gracias a nuestros profesores, quienes con su guía y sabiduría nos alentaron a superar los retos y nos impulsaron a alcanzar nuevas metas. Su pasión por el conocimiento ha sido una fuente inagotable de inspiración para seguir avanzando.

Finalmente, nos dirigimos el uno al otro, como equipo. A cada integrante: Juan Antonio Cáceres Zavala, Nicole Dayana Paspuel Tana, Yessenia Antonella Lituma Carrión, Armando Alexander Álvarez Jiménez, y Bryan Jair Vargas Troya, les agradecemos por su dedicación, esfuerzo y compromiso. Juntos hemos demostrado que el trabajo colaborativo y la pasión pueden crear resultados extraordinarios. Este logro es tan nuestro como de quienes siempre creyeron en nosotros. ¡Gracias!

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS .....	4
RESUMEN .....	10
ABSTRACT .....	11
INTRODUCCIÓN .....	12
CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	14
1.1. PRESENTACIÓN Y PERFIL DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN .....	14
1.1.1. Antecedentes (historia) .....	14
1.1.2. Misión .....	14
1.1.3. Visión .....	15
1.1.4. Actividades, marcas, productos y servicios .....	16
1.1.5. Ubicación de la sede y las operaciones, propiedad y forma jurídica .....	17
1.1.6. Tamaño de la organización, información sobre empleados y grupos de interés .....	18
1.1.7. Análisis del entorno .....	20
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	24
1.2.1. Descripción del problema .....	24
1.2.2. Fines y objetivos del trabajo .....	25
1.2.3. Objetivo general .....	26
1.2.4. Objetivos específicos .....	27
1.2.5. Hipótesis .....	27
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO .....	28
1.3.1. Justificación del trabajo .....	28
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL .....	31
2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	31
2.2. ATRACCIÓN DE TALENTO .....	32
2.3. MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA ORION ENERGY .....	33
2.3.1. Atracción de talento .....	34
2.3.2. Desarrollo y capacitación .....	35
2.3.3. Evaluación del desempeño .....	36
2.3.4. Motivación y compensación .....	37
2.3.5. Retención de talento .....	37
2.3.6. Evaluación y mejora continua .....	38
2.3.7. Teorías y modelos relevantes .....	38
2.3.8. Modelos contemporáneos .....	41
2.4. COMPONENTES DEL MODELO DE GESTIÓN EN RRHH .....	43

2.4.1. Métodos de reclutamiento .....	44
2.4.2. Métodos de selección.....	47
2.4.3. Planes de carrera.....	47
2.3.4. Retención del talento humano.....	48
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	50
3.1. DISEÑO METODOLÓGICO .....	50
3.1.1. Justificación del enfoque mixto.....	51
3.1.2. Tipo de investigación: descriptiva y evaluativa .....	51
3.1.3. Método: estudio de caso .....	52
3.1.4. Unidad de análisis.....	52
3.1.5. Procedimiento de investigación.....	52
3.2. FUENTES DE DATOS E INFORMACIÓN .....	53
3.2.1. Fuentes primarias .....	53
3.2.2. Fuentes secundarias.....	54
3.2.3. Instrumentos de recolección de datos .....	55
3.3. ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	56
3.3.1. Resumen e interpretación de los hallazgos.....	56
CAPÍTULO IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	59
4.1. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	59
4.2. PROCESO DE ATRACCIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	60
4.2.1. Estrategias de comunicación.....	60
4.2.2. Medición de resultados .....	61
4.2.3. Presupuesto estimado para la estrategia de atracción de talento.....	62
4.4. CAPTACIÓN E INCORPORACIÓN DE NUEVOS COLABORADORES (ONBOARDING) .....	63
4.4.1. Proceso de selección ágil.....	64
4.4.2. Programa de onboarding.....	64
4.4.3. Medición del proceso de onboarding.....	65
4.4.4. Presupuesto estimado para el proceso de selección y onboarding .....	66
4.5. ESTRATEGIAS PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	67
4.5.1. Compensación y beneficios .....	68
4.5.2. Desarrollo profesional .....	68
4.5.3. Clima organizacional.....	69
4.5.4. Medición del éxito en la retención de talento.....	69
4.5.5. Presupuesto estimado para estrategias de retención de talento .....	69
4.6. INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA EN EL TALENTO HUMANO .....	71

4.6.1. Análisis de datos y toma de decisiones.....	72
4.6.2. Comunicación y colaboración digital .....	73
4.6.3. Evaluación y mejora continua de las herramientas.....	74
4.6.4. Presupuesto estimado para la implementación de innovación y tecnología en la gestión del talento humano .....	76
4.7. EVALUACIÓN CONTINUA Y MEJORA DEL MODELO .....	77
4.7.1. Monitoreo de indicadores claves .....	77
4.7.2. Mejora continua.....	78
4.7.3. Propuesta de presupuesto para la evaluación y mejora continua .....	78
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
5.1. CONCLUSIONES GENERALES .....	82
5.1.1. Conclusiones específicas.....	82
5.1.2. Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto.....	84
5.2. CONTRIBUCIONES .....	85
5.2.1. Contribución a nivel personal .....	85
5.2.2. Contribución a nivel académico.....	85
5.2.3. Contribución a la gestión empresarial .....	87
5.2.4. Limitaciones del proyecto.....	88
5.3. RECOMENDACIONES.....	88
REFERENCIAS .....	91
ANEXOS.....	95

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Cuestionario sobre la satisfacción con los procesos de selección.....	54
<b>Tabla 2</b> Documentos internos revisados .....	54
<b>Tabla 3</b> Instrumentos de Recolección de Datos .....	56
<b>Tabla 4</b> Costo para estrategia de Atracción de Talento .....	63
<b>Tabla 5</b> Costos para selección y onboarding .....	67
<b>Tabla 6</b> Retención de talento humano .....	69
<b>Tabla 7</b> Costos de desarrollo de innovación y tecnología .....	76
<b>Tabla 8</b> Costo de evaluación continua y mejora del modelo .....	79
<b>Tabla 9</b> Resumen total de la inversión .....	80

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Información general de Orion Energy .....	20
<b>Figura 2</b> Análisis general PESTEL .....	22
<b>Figura 3</b> Análisis general DAFO .....	24
<b>Figura 4</b> Flujo de reclutamiento interno .....	46
<b>Figura 5</b> Infografía de la investigación cuantitativa y cualitativa.....	58

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo establecer un modelo de gestión de talento humano para Orion Energy, una empresa del sector petrolero y energético de Ecuador. El modelo está diseñado para implementar procesos eficaces que atraigan, capten e incorporen nuevos colaboradores, al mismo tiempo que retengan a los que ya forman parte de la organización. Además, la propuesta se alinea con los objetivos estratégicos de la compañía y enfoca esfuerzos en desarrollar competencias claves y crear un entorno laboral que promueva el crecimiento profesional y personal. Su implementación permitirá hacer frente a los desafíos relacionados con la rápida evolución tecnológica, la creciente competencia del mercado y las nuevas expectativas de los colaboradores con respecto al bienestar y el desarrollo. En este proceso destaca la importancia de la innovación y la formación continua, con especial énfasis en competencias digitales, como factores esenciales para mantener la sostenibilidad y la competitividad a largo plazo. Finalmente, los resultados esperados radican en la reducción de la rotación del personal, la optimización de los procesos operativos y el fortalecimiento de la marca empleadora, lo que contribuirá a posicionar a Orion Energy como referente en la gestión del talento humano de la industria.

*Palabras claves:* gestión del talento humano, atracción de talento, retención de talento, competencias digitales, innovación, sector petrolero

## **ABSTRACT**

This study aims to design an integral human talent management model for Orion Energy, a petroleum company operating in Ecuador. The model focuses on implementing efficient processes to attract, recruit, and integrate new employees while strengthening the retention of current staff. Aligned with the organization's strategic goals, the proposed strategies emphasize the development of key competencies and the creation of a work environment that fosters both professional and personal growth.

The model addresses challenges associated with rapid technological evolution, increasing market competition, and rising employee expectations regarding well-being and career development. Additionally, it highlights the importance of continuous innovation and digital skills development as essential elements for ensuring long-term sustainability and competitiveness.

Expected outcomes include reduced employee turnover, optimized operational processes, and a strengthened employer brand, positioning Orion Energy as a benchmark in human talent management within Ecuador's energy sector. With the implementation of this model, the company aims to overcome future challenges with a stable, productive, and committed workforce, ensuring sustainable growth over time.

Keywords: talent management, competencies, talent retention, oil industry, human resources model.

## INTRODUCCIÓN

El talento humano es un componente esencial para garantizar la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en una era digital que exige cambios rápidos producto de la globalización, la transformación tecnológica y las nuevas expectativas de los colaboradores, quienes buscan crecimiento personal, profesional y bienestar integral. En ese sentido, Orion Energy, empresa petrolera que opera en Ecuador, no debe limitarse a mejorar la eficiencia operativa, sino también a asegurar la atracción, captación, incorporación y retención de colaboradores en este sector altamente especializado y competitivo.

La industria enfrenta retos estructurales como la volatilidad en los precios del petróleo, la competencia por profesionales especializados y las regulaciones ambientales y laborales cada vez más estrictas. En este contexto, Orion Energy ha identificado deficiencias en su modelo actual de gestión del talento humano, lo que afecta su capacidad para mantener una operación eficiente y sostenible debido a que la alta rotación de personal genera costos adicionales y pérdida de conocimiento.

Precisamente, estudios previos han demostrado que los modelos eficaces de gestión tienen un impacto positivo para reducir la rotación del personal y mejorar el compromiso y la productividad de los empleados (Castaño et al., 2017). Sin embargo, en el país, las investigaciones enfocadas en el sector energético son escasas, lo que subraya la necesidad de generar modelos adaptados a la realidad local y a los desafíos específicos de esta industria.

Ante lo expuesto, el presente documento parte de la hipótesis de que la implementación de un modelo integral de gestión de talento humano permite optimizar los procesos relacionados con la atracción, captación, incorporación y retención de personal, lo que se traduce en una mejora de la eficiencia operativa, la sostenibilidad y la competitividad de Orion Energy. En ese sentido, el objetivo general radica en diseñar un modelo de gestión de talento humano que esté alineado con las necesidades estratégicas de la empresa, mientras que los objetivos específicos consisten en promover un ambiente laboral

inclusivo, fortalecer las competencias digitales y desarrollar estrategias que disminuyan la rotación del personal.

El estudio se diferencia de otros previos debido a su enfoque práctico hacia la creación de un modelo adaptado a las necesidades particulares de Orion Energy y su entorno. Combina así la teoría y el análisis de las mejores prácticas de la gestión del talento humano en el sector energético y, por consiguiente, aporta a la literatura sobre el tema. Además, en términos prácticos, la implementación del modelo permite a Orion Energy enfrentar con mayor solidez los retos tecnológicos, regulatorios y de mercado, a fin de asegurar la estabilidad operativa, el desarrollo sostenible de la empresa, fortalecer su reputación como empleador y facilitar la atracción de profesionales especializados.

A través del trabajo planteado se busca mejorar los procesos de reclutamiento y retención, además de fomentar una cultura organizacional orientada a la innovación y alineada con las tendencias globales como, por ejemplo, la digitalización y la inclusión laboral. Asimismo, el proceso incorpora elementos de evaluación y medición de resultados para monitorear el impacto de la propuesta a corto y largo plazo. De este modo, se pretende posicionar a Orion Energy como un referente en la gestión del talento en la industria energética ecuatoriana y contribuir al desarrollo de prácticas más sostenibles en el sector.

## **CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

El capítulo aborda aspectos generales y particulares de la empresa, su misión, visión, valores y contexto operativo. Asimismo, detalla el análisis PESTEL y DAFO, los cuales aportan a identificar los factores externos e internos que afectan el desempeño empresarial y dejan en evidencia el problema que enfrenta la organización en términos de atracción, retención e incorporación de nuevos profesionales. Este marco introductorio permite así comprender la relevancia que tiene el modelo de gestión de talento humano para hacer frente a los desafíos del sector energético y asegurar la sostenibilidad operativa.

### **1.1. PRESENTACIÓN Y PERFIL DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN**

#### **1.1.1. Antecedentes (historia)**

Orion Energy (s.d.) inició sus operaciones en 2013, enfocándose en la exploración y producción responsable de hidrocarburos. Opera principalmente en la Amazonía y se destaca por implementar sistemas de desulfuración de gas, técnicas para la extracción eficiente de condensados y otras tecnologías avanzadas para optimizar la producción con un menor impacto ambiental. Además, trabaja en la separación y el tratamiento de fracciones líquidas para cumplir con los estándares regulatorios y ambientales locales, hecho que refleja el compromiso con la sostenibilidad y la gestión responsable de los recursos naturales.

Finalmente, en términos de responsabilidad social, Orion Energy prioriza la interacción con las comunidades cercanas a sus operaciones e integra programas de desarrollo comunitario enfocados a mejorar la calidad de vida de los habitantes. Estas iniciativas incluyen la promoción de proyectos educativos y ambientales que fortalecen progresivamente su rol como actor clave en el sector petrolero ecuatoriano y regional (Offshore Technology, s.f.).

#### **1.1.2. Misión**

Proporcionar energía de manera sostenible, manteniendo un firme compromiso con la responsabilidad social y el medio ambiente. La empresa busca crear valor a largo plazo

mediante la ejecución disciplinada de proyectos energéticos, con un enfoque en la transparencia y el desarrollo de las comunidades donde opera.

### 1.1.3. Visión

Aspira a ser una empresa petrolera mediana líder en Ecuador. Su enfoque está en la producción de campos petroleros en tierra y aguas someras, con un crecimiento basado en la estabilidad financiera y la confianza de sus grupos de interés, lo que permite enfrentar las fluctuaciones del mercado energético sin comprometer sus objetivos estratégicos.

En cuanto a los valores fundamentales están integrados de manera transversal en la gestión diaria para asegurar que las operaciones cumplan con los objetivos corporativos y además promover un entorno de trabajo motivador, ético y sostenible:

- **Sostenibilidad:** es parte de cada decisión y estrategia con el fin de garantizar un crecimiento equilibrado en línea con la responsabilidad ambiental y social. Implica implementar prácticas de extracción con el menor impacto posible, así como plantear objetivos empresariales que estén alineados a las necesidades comunitarias.
- **Integridad:** la empresa mantiene un compromiso inquebrantable con la honestidad, ética y transparencia en cada acción. Esta filosofía se refleja en las relaciones con colaboradores, socios y comunidades, lo que fortalece su confianza y credibilidad.
- **Disciplina:** la rigurosa alineación de las acciones con los objetivos organizacionales asegura resultados eficientes. Esta disciplina operativa contribuye a que cada área trabaje de manera coordinada, optimice la gestión del talento humano y tome decisiones estratégicas.
- **Innovación:** la innovación es una parte integral de los procesos de la empresa, en vista de que promueve mejores prácticas operativas y el desarrollo continuo del talento humano.

- **Excelencia:** la compañía se enfoca en desarrollar un entorno laboral que incentive a sus colaboradores a alcanzar su máximo potencial y, paralelamente, contribuye a la eficiencia global.

En conjunto, estos valores promueven un entorno en el que los colaboradores estén motivados, valorados y alineados con los objetivos organizacionales. Es así como la sostenibilidad e innovación garantizan que las estrategias de gestión del talento humano respondan a las demandas actuales del mercado y mantengan altos niveles de fidelización y retención de los colaboradores, mientras que la integridad y disciplina fortalecen la cultura organizacional para impulsar un ambiente de trabajo cohesionado y orientado a resultados.

#### **1.1.4. Actividades, marcas, productos y servicios**

Orion Energy se especializa en la exploración y producción de petróleo y gas en la Amazonía de Ecuador bajo un marco de sostenibilidad y responsabilidad social. Las actividades principales abarcan la identificación, perforación y extracción de petróleo y gas natural por medio de prácticas que buscan optimizar la eficiencia y minimizar el impacto ambiental. Entre los servicios ofertados destacan los siguientes:

- **Exploración petrolera:** la compañía implementa tecnología de punta, como la herramienta sísmica 3D, para identificar con mayor precisión depósitos de hidrocarburos.
- **Producción de crudo:** se enfoca en la extracción responsable de petróleo y gas mediante técnicas de gestión de yacimientos que prolongan la vida útil de los campos.
- **Mantenimiento de infraestructura:** Orion Energy gestiona la operación y el mantenimiento de sus equipos e instalaciones para garantizar la continuidad operativa y la seguridad en sus actividades.
- **Cumplimiento normativo y ambiental:** la empresa respeta normativas nacionales e internacionales en materia ambiental y de seguridad en torno a un enfoque de bajo impacto en sus procesos operativos.

- **Marcas y productos**

Orion Energy comercializa crudo y gas natural en el mercado local e internacional, aunque ciertamente diversifica su cartera de productos en función de la demanda energética global. Su oferta cumple con los estándares de calidad exigidos para exportación, lo que genera un valor agregado y consolida la reputación de la empresa en la industria.

**Compromiso con la sostenibilidad**

El enfoque sostenible de Orion Energy se hace evidente en las iniciativas para reducir el impacto ambiental, mediante sistemas de reinyección de gas y la aplicación de técnicas avanzadas para la gestión del agua utilizada en los procesos. Además, trabaja activamente en proyectos de responsabilidad social enfocados en el desarrollo económico y educativo de las comunidades aledañas.

**1.1.5. Ubicación de la sede y las operaciones, propiedad y forma jurídica**

Orion Energy tiene su sede principal en Quito desde donde gestiona las operaciones estratégicas y administrativas. Sus operaciones de exploración y producción se concentran en varios campos ubicados en la región amazónica, los cuales garantizan el desarrollo sostenible y la generación de empleo local; en efecto, el 70 % de la fuerza laboral son habitantes de las comunidades cercanas con el fin de priorizar el desarrollo económico y social. La estructura organizativa incluye las siguientes áreas especializadas:

- **Operaciones:** departamento responsable de la planificación y ejecución de la producción de hidrocarburos.
- **Recursos humanos:** área enfocada en la gestión del talento, el bienestar y el desarrollo profesional del personal.
- **HSE:** encargada de la seguridad, la salud ocupacional y la gestión ambiental.
- **Finanzas y control:** está a cargo de la gestión financiera, presupuestaria y el control de gestión.
- **Relaciones comunitarias (RRCC):** es responsable de la gestión de las relaciones con las comunidades locales.

- **Planificación y desarrollo:** se enfoca en la gestión estratégica y la expansión de proyectos futuros.

En cuanto a su forma jurídica, Orion Energy está constituida como una sociedad anónima (S.A.) registrada en Ecuador, con una estructura corporativa que sigue las normativas locales para empresas del sector energético. Esta estructura le permite operar con flexibilidad, transparencia y alineada a los requisitos legales.

#### **1.1.6. Tamaño de la organización e información sobre empleados y grupos de interés**

Orion Energy emplea a más de 100 colaboradores distribuidos en Quito y en los campos petroleros, con una combinación de personal técnico y administrativo que permite a la empresa operar eficientemente en un sector dinámico y desafiante. De estos colaboradores, un 70% proviene de comunidades amazónicas, lo cual refleja un compromiso hacia el desarrollo local y la inclusión de talentos de la región en sus actividades productivas. En la estructura laboral, la compañía cuenta con técnicos especializados en áreas de ingeniería, geología y producción, mientras que el personal administrativo se enfoca en roles de soporte esenciales para la gestión de operaciones.

Adicionalmente, Orion Energy trabaja con contratistas externos para ejecutar actividades específicas en los campos operativos, tales como el mantenimiento de equipos y la prestación de servicios logísticos, lo que añade flexibilidad y especialización a su modelo de operación. Este enfoque híbrido, que integra talento interno y externo, permite a Orion Energy adaptarse a los constantes cambios del sector energético, mantener altos niveles de eficiencia y enfrentar con éxito los desafíos operativos y ambientales que caracterizan a esta industria.

Por otro lado, esta estructura organizativa en conjunto con el compromiso hacia el desarrollo social y la sostenibilidad, le ha permitido consolidarse como un actor clave en el sector energético ecuatoriano.

Uno de los grupos más importantes para Orion Energy es el gobierno por lo que la organización mantiene una relación estrecha y responsable con el fin de cumplir las regulaciones y políticas gubernamentales determinadas para el sector petrolero. Asimismo,

con las comunidades locales la organización mantiene una comunicación abierta y transparente para tratar temas preocupantes y encontrar beneficios mutuos.

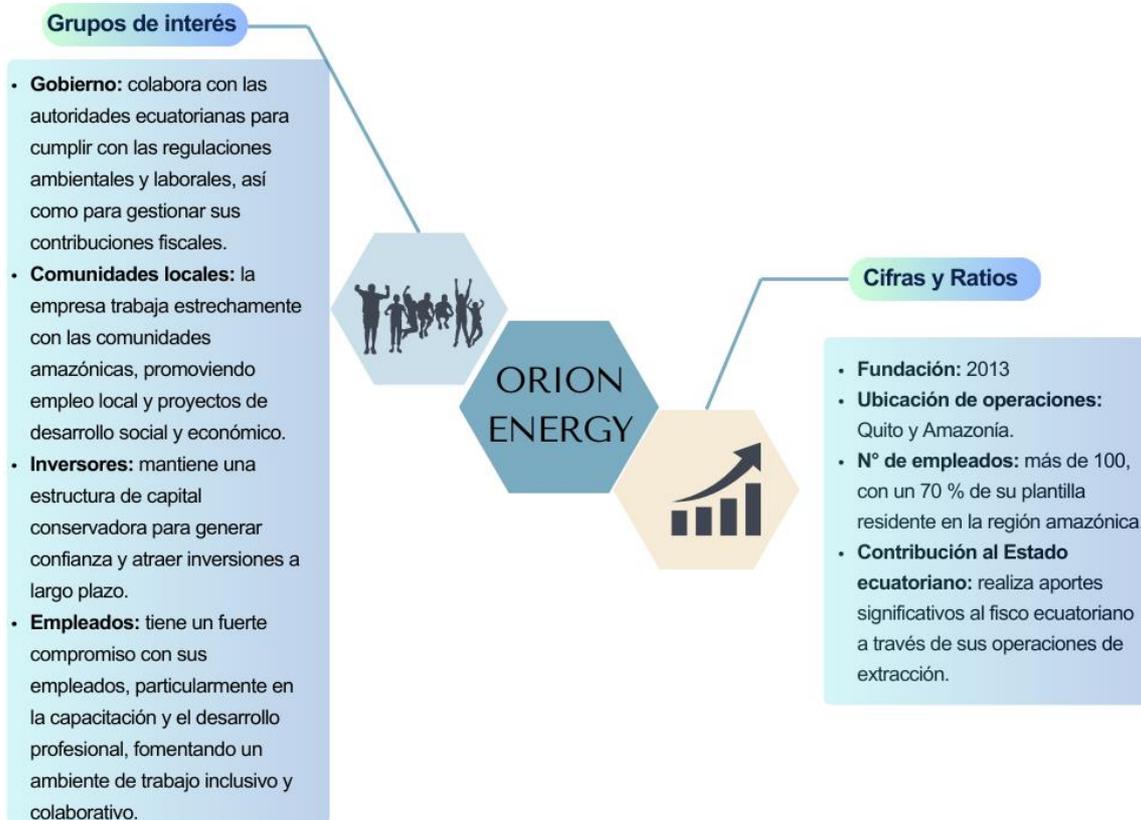
La confianza de los inversores en la gestión de la organización, así como su compromiso con prácticas sostenibles y socialmente responsables, son cruciales para asegurar financiamiento y apoyo en proyectos a largo plazo.

Por otro lado, para Orion Energy los empleados juegan un rol muy importante por lo que desarrollan estrategias efectivas para involucrarlos en la toma de decisiones y en la cultura organizacional, no solo mejoran su rendimiento operativo, sino que también garantizan su sostenibilidad a largo plazo en un entorno cada vez más competido y regulado.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, la Figura 1 resume los datos de la empresa y su grupo de stakeholders.

## Figura 1

### Información general de Orion Energy



### 1.1.7. Análisis del entorno

Orion Energy enfrenta desafíos complejos derivados de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales; además, de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas inherentes a la empresa. Para tener un abordaje integral se emplea el análisis PESTEL y DAFO, que en conjunto aportan a identificar el impacto que existe en la industria, anticiparse a riesgos y tener una mejor planificación para tomar de decisiones estratégicas.

El análisis PESTEL es una herramienta destinada a analizar las oportunidades y amenazas presentes en el entorno con relación a aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, de ahí su nombre (David, 2003). Cada uno de los aspectos detallados a continuación se resumen en la Figura 2.

- **Económicos:** la dependencia del precio del petróleo, que ha mostrado fluctuaciones significativas, representa un riesgo para la rentabilidad. Según el Banco Central del Ecuador (BCE, 2022), el crudo tuvo una caída del 17,5 % en el tercer trimestre de 2022, lo que impactó el PIB y la inflación nacional.
- **Políticos:** Las políticas fiscales y laborales en Ecuador afectan directamente las operaciones del sector energético. De manera específica, Orion Energy está sujeta a las regulaciones de la Ley de Hidrocarburos, la cual establece normas para la explotación responsable de los recursos naturales.
- **Sociales:** la empresa promueve el empleo local, pues prioriza la contratación de habitantes de la Amazonía, lo que fortalece las relaciones comunitarias y refuerza la estabilidad social en las zonas de influencia.
- **Tecnológicos:** Orion Energy implementa tecnologías innovadoras en la extracción y automatización de procesos, lo que mejora la eficiencia operativa y reduce el impacto ambiental.
- **Ecológicos:** en vista de que las regulaciones ambientales en Ecuador exigen prácticas sostenibles, la empresa enfoca esfuerzos en minimizar la huella ecológica mediante proyectos de restauración de ecosistemas y la reducción de emisiones de gases contaminantes.
- **Legales:** la adaptación a cambios normativos es crucial para Orion Energy debido a que asegura el cumplimiento de la legislación vigente y evita sanciones regulatorias.

**Figura 2**

*Análisis general PESTEL*



Por otro lado, el análisis DAFO se enfoca en evaluar las características internas y externas que afectan a una empresa. Es posible así identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para facilitar la toma de decisiones estratégicas, mejorar la competitividad y asegurar el crecimiento sostenible a largo plazo (Ponce, 2006). En este contexto, Orion Energy concentra su enfoque en:

La eficiencia operativa en la región amazónica, puesto que allí desarrolla sus actividades de exploración y producción de hidrocarburos. Además, el fortalecimiento de relaciones sólidas con los grupos de interés, incluidas las comunidades locales, el gobierno y los inversores, de tal modo que alinea su misión con la sostenibilidad y el desarrollo social.

En lo que respecta a las fortalezas de la empresa radican en la capacidad para aplicar tecnologías avanzadas en la exploración, mantener una sólida conexión con las comunidades locales y promover un compromiso genuino con la sostenibilidad ambiental. No obstante, enfrenta debilidades, como la dependencia del precio internacional del crudo y la complejidad normativa del entorno legal ecuatoriano, que afectan su capacidad de respuesta operativa.

Por otro lado, las oportunidades de la compañía son la expansión en la región amazónica mediante la adquisición de nuevos bloques y el desarrollo de proyectos sostenibles que atraigan inversiones de energías limpias. Finalmente, las amenazas están relacionadas con la competencia en el sector energético y los cambios en las políticas fiscales y laborales que inciden en los costos operativos.

A continuación, la Figura 3 presenta el análisis DAFO:

**Figura 3**

*Análisis general DAFO*



**1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

**1.2.1. Descripción del problema**

Orion Energy enfrenta retos significativos en la gestión del talento humano, particularmente en los procesos de atracción, captación, incorporación y retención de colaboradores. Esta situación se complica debido a la falta de un modelo robusto de gestión del talento, el cual es esencial en un contexto en el que la competitividad, las regulaciones laborales y las demandas de los empleados evolucionan constantemente.

Actualmente, la falta de un sistema estructurado para incorporar nuevos colaboradores dificulta la adaptación rápida a las necesidades cambiantes del negocio. Como resultado, la productividad y eficiencia operativa de la empresa se ven afectadas negativamente; además, experimenta altos niveles de rotación de personal, lo que ocasiona pérdida de conocimientos e incrementa los costos de contratación y formación.

El no contar con un sistema eficaz de captación y retención desemboca en que Orion Energy reduzca su capacidad de innovación y adaptabilidad ante desafíos operativos y tecnológicos. La falta de personal calificado podría limitar el cumplimiento de los objetivos de producción en los campos petroleros e impacte en la competitividad y sostenibilidad.

Por otro lado, la alta rotación y la ineficiencia en los procesos de contratación inciden directamente en los costos operativos y disminuyen el compromiso de los equipos de trabajo. Este panorama afecta la calidad operativa y aumenta los riesgos laborales y ambientales, lo que compromete el cumplimiento de las regulaciones locales.

En efecto, las organizaciones que implementan modelos efectivos de gestión del talento humano reducen significativamente la rotación y aumentan la productividad operativa (Capelli, 2008). Y en lo que concierne a la industria petrolera hay que tomar en cuenta que se requiere personal altamente calificado para garantizar operaciones seguras y eficientes; por consiguiente, la falta de un modelo sólido de gestión incrementa los riesgos financieros y vulnera el cumplimiento normativo.

Ante esta situación, el presente proyecto pretende diseñar un modelo de gestión de talento humano que esté alineado a las mejores prácticas de la industria con la finalidad de optimizar los procesos de atracción, captación e incorporación de colaboradores, garantizar la retención del personal, asegurar la estabilidad operativa y promover el desarrollo sostenible a largo plazo.

### **1.2.2. Fines y objetivos del trabajo**

El propósito es establecer un modelo de gestión de talento humano para Orion Energy que permita subsanar los problemas relacionados con la atracción, captación, incorporación y retención de colaboradores. Busca proporcionarse así un enfoque sistemático y estructurado para mejorar la eficiencia operativa, asegurar el crecimiento sostenible de la organización y brindar las siguientes soluciones:

- **Mejora de la atracción y captación de talento especializado:** atraer y seleccionar personal altamente calificado, con habilidades técnicas y la experiencia necesaria para laborar en la industria petrolera. La implementación de un proceso de

reclutamiento más eficaz permitirá a la compañía cubrir rápidamente posiciones claves bajo un enfoque de calidad.

- **Reducción de la alta rotación de personal:** consolidar un ambiente laboral que promueva el crecimiento profesional es el pilar para generar estabilidad operativa y reducir costos asociados con la contratación y capacitación continua.
- **Optimización del proceso de incorporación (onboarding):** un proceso estructurado permitirá a los nuevos colaboradores integrarse rápidamente a la cultura organizacional y a las operaciones diarias, lo que aumentará la productividad desde etapas tempranas y garantizará una adaptación efectiva.
- **Fortalecimiento de la marca empleadora:** la implementación del modelo fortalecerá la imagen de Orion Energy como un empleador atractivo, hecho que incrementará su capacidad para competir por talento con otras empresas del sector. Al fin y al cabo, una marca empleadora sólida atrae candidatos más calificados y mejora el compromiso de los empleados actuales.
- **Fomento del desarrollo profesional y bienestar:** Orion Energy podrá ofrecer programas de desarrollo continuo alineados con las necesidades de la empresa y los intereses de los trabajadores. Este enfoque fomentará el crecimiento profesional, mejorará la satisfacción laboral y, en última instancia, incrementará la retención de talento.

### **1.2.3. Objetivo general**

Diseñar un modelo de gestión del talento humano para Orion Energy que esté alineando con las estrategias del negocio y optimice los procesos de atracción y retención de los colaboradores, de tal modo que garantice la estabilidad operativa, promueva el desarrollo profesional continuo y asegure un crecimiento sostenible y competitivo a largo plazo.

#### **1.2.4. Objetivos específicos**

- 1) Establecer un sistema de evaluación de desempeño inicial con criterios alineados a los objetivos estratégicos de la empresa para mejorar la retroalimentación y la toma de decisiones.
- 2) Definir una estrategia básica para la selección y contratación de nuevos colaboradores con competencias claves, enfocándose en habilidades digitales y técnicas requeridas para el entorno operativo.
- 3) Proponer políticas iniciales de bienestar y desarrollo profesional que contribuyan a mejorar la experiencia del empleado, fortalezcan la motivación y consoliden la imagen como empleador atractivo.

#### **1.2.5. Hipótesis**

La implementación de un modelo integral de gestión del talento humano en Orion Energy optimiza significativamente los procesos de atracción, captación, incorporación y retención de colaboradores, lo que se refleja en la mejora de la eficiencia operativa, productividad y sostenibilidad organizacional.

##### **Indicadores clave para medir los resultados**

- Tasa de rotación de personal: reducción en el porcentaje de rotación de empleados durante los primeros seis meses tras la implementación del modelo.
- Costo por contratación: disminución de los costos promedio de contratación y capacitación.
- Índice de satisfacción laboral: aumento del nivel de satisfacción de los empleados a través de encuestas periódicas.
- Productividad operativa: incremento en la eficiencia de procesos claves mediante el monitoreo de los KPI operativos.
- Retención de talento clave: mayor porcentaje de retención de los empleados con competencias críticas.

El modelo busca impactar en la eficiencia operativa y contribuir al desarrollo de la marca empleadora al atraer talento especializado y asegurar la retención de los colaboradores más valiosos. En consecuencia, Orion Energy fortalecerá su reputación como líder del sector y garantizará su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO**

La importancia de la presente investigación radica en la necesidad de fortalecer la capacidad de Orion Energy para afrontar los desafíos específicos del sector petrolero y energético como son, entre otros, la alta especialización del personal, la competencia por profesionales cualificados y las estrictas regulaciones laborales. Hay que tomar en cuenta que los errores operativos pueden generar consecuencias críticas tanto en términos económicos como de seguridad, lo que hace indispensable contar con personal estable y comprometido. A fin de cuentas, la rotación de empleados incrementa los costos de contratación, capacitación y adaptación, afectando la estabilidad operativa.

Por lo tanto, un modelo eficiente de gestión es clave para reducir los costos y garantizar operaciones continuas y eficaces a largo plazo. Asimismo, impacta en el bienestar y el desarrollo de los colaboradores, puesto que fomenta un entorno saludable y productivo, lo que a su vez le permite a la empresa consolidarse como una marca empleadora fuerte.

Sin duda, en un contexto laboral en el que el talento especializado es escaso, la capacidad para atraer y retener profesionales cualificados constituye un factor diferenciador. De ahí que la implementación de un modelo alineado a las tendencias globales, como la incorporación de tecnologías digitales, la promoción de la diversidad y la formación continua, es crucial para que Orion Energy fortalezca su sostenibilidad operativa y sepa adaptarse rápidamente a los entornos tan cambiantes.

#### **1.3.1. Justificación del trabajo**

En la industria petrolera, los errores operativos se derivan en altos costos económicos y riesgos de seguridad. Para evitar que ello ocurra, es trascendental garantizar la estabilidad y el compromiso del personal especializado y reducir tanto como sea posible

la rotación, puesto que a su vez impacta en los costos de contratación, capacitación y adaptación. Precisamente, desarrollar un modelo eficiente de gestión del talento humano aporta a disminuir estos costos y asegura una operación continua y sostenible.

Como es lógico, la capacidad de atraer y retener a profesionales cualificados es un elemento clave para mejorar la reputación corporativa y adquirir más capacidad a fin de asumir proyectos de mayor complejidad. Por consiguiente, el presente estudio plantea un modelo integral de gestión de talento humano que vela por el bienestar y desarrollo de los colaboradores, fomenta un entorno saludable, estimula la motivación y satisfacción de los empleados, permite fortalecer su nivel de retención y mejora la cohesión y el rendimiento de los equipos.

Existen varias maneras de gestionar el talento humano dependiendo de la realidad organizacional y el sector en el que operan por tal motivo se plantea la idea de implementar modelo eficiente de gestión del talento humano que se enfoque en construir un clima laboral donde los empleados se sientan valorados y motivados para lograr sus objetivos profesionales dentro de una organización y esto de paso a que la empresa sea exitosa y productiva.

De acuerdo a lo publicado en la investigación de la Universidad de Zulia las empresas de los países subdesarrollados carecen de métodos que involucren planes de carrera para sus colaboradores; lo que imposibilita a las organizaciones llevar a cabo satisfactoriamente la atracción y retención de talento (Martínez et al., 2018).

En Orión Energy, la falta de programas estructurados para el desarrollo de colaboradores refleja un desafío común en empresas de países en vías de desarrollo. Esta limitación impide que el talento interno alcance su máximo potencial, afectando la capacidad de la organización para fortalecer su competitividad y retener a sus profesionales clave.

Diversos estudios resaltan que la implementación de planes de desarrollo es fundamental para fomentar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, generando un entorno que incentiva la mejora continua y el crecimiento profesional.

En este sentido, Orión Energy podría beneficiarse de una estrategia de desarrollo de talento bien definida, que permita alinear las aspiraciones de crecimiento de sus empleados con los objetivos estratégicos de la empresa, optimizando así su capacidad de respuesta y adaptación ante los desafíos del mercado energético, y fortaleciendo su posición en un entorno cada vez más competitivo.

Además, al alinearse con las tendencias globales (uso de tecnologías digitales, la diversidad e inclusión y la formación continua), la empresa puede adaptarse al mercado y posicionarse a la vanguardia del sector energético con una fuerza laboral estable y comprometida. En resumen, el proyecto pretende mejorar la eficiencia operativa y contribuir al desarrollo de una marca empleadora atractiva que posicione a Orion Energy como un referente en la gestión del talento humano en Ecuador.

## **CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL**

La gestión del talento humano se ha convertido en un pilar fundamental para el éxito organizacional, pues identificar, atraer, incorporar y retener a profesionales especializados en un mercado cada vez más competitivo es un gran reto, así como lo es mitigar los costos asociados a la rotación, la contratación y la capacitación. En el sector energético, este es un asunto que adquiere un papel crítico para la sostenibilidad operativa (Randall, 2014).

La globalización, la transformación digital, la competencia por personal cualificado y tantos otros factores externos intensifican la necesidad de adoptar modelos de gestión efectivos, sostenibles e integrales que abarquen desde la atracción hasta la retención del talento. Esto contribuye a generar un clima laboral positivo y productivo, fomenta el trabajo colaborativo, la innovación y la competitividad en el mercado (Cascio y Boudreau, 2016).

En Orion Energy, un modelo de gestión eficiente reduce los costos operativos asociados a la rotación de personal y garantiza la continuidad de las operaciones, puesto que integra tecnologías digitales, programas de desarrollo continuo y políticas de inclusión y diversidad. De ese modo, impulsa el desarrollo profesional de los colaboradores al proporcionar un entorno orientado al crecimiento personal y al bienestar, hecho que a su vez potencia la capacidad para asumir proyectos complejos en un entorno altamente especializado (Cascio y Boudreau, 2016).

### **2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Esta disciplina engloba una serie de prácticas interrelacionadas a la atracción, la selección, el desarrollo, la motivación y retención de empleados (Armstrong y Taylor, 2023). La premisa es que la organización cuente con colaboradores idóneos y fomente un alto nivel de compromiso y satisfacción para que sus esfuerzos estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Sin duda, un modelo eficaz de gestión del talento humano contribuye a la creación de un clima organizacional positivo, lo que a su vez incrementa la satisfacción y la lealtad de los empleados, elementos claves para mantener la estabilidad operativa y evitar los altos costos asociados (Armstrong y Taylor, 2023). En resumen, maximiza el potencial de los

colaboradores al promover su desarrollo continuo y, a su vez, alinea a Orion Energy con las tendencias globales y las necesidades de la empresa para enfrentar los desafíos del mercado energético.

## **2.2. ATRACCIÓN DE TALENTO**

La atracción de talento es un pilar estratégico para las organizaciones que desean mantenerse competitivas. Este proceso trasciende de solo cubrir las vacantes, pues implica identificar y atraer a profesionales que aporten un valor significativo a la empresa y que contribuyan a su crecimiento sostenido (Benavides, 2017).

En el caso de Orion Energy, consolidar una marca empleadora sólida es fundamental, pues le permite comunicar de manera efectiva la cultura, los valores y los beneficios que hacen de la empresa un lugar atractivo para trabajar. Por supuesto, una estrategia integral de atracción requiere la combinación de canales tradicionales y digitales: redes sociales, sitios web de empleo, ferias laborales, eventos de la industria y colaboraciones con instituciones educativas. En conjunto, amplían el alcance hacia un público diverso y maximizan su visibilidad como un empleador preferido (Benavides, 2017).

Ciertamente, la experiencia del candidato juega un papel clave, en vista de que cada punto de contacto durante el proceso de selección tiene que transmitir los valores de la empresa y generar una percepción favorable en los postulantes. En otras palabras, Orion Energy debe enfocarse en la calidad de las interacciones y en la consistencia del mensaje que comunica en todos los canales disponibles.

En síntesis, una marca empleadora atractiva y una experiencia del candidato positiva permiten atraer a profesionales altamente calificados que ocupen puestos disponibles y contribuyan al éxito y al crecimiento sostenido de la empresa.

En la actualidad todas las organizaciones buscan crear una buena imagen corporativa, la marca empleadora se ha convertido en un concepto fundamental en la gestión de talento humano pues una marca empleadora sólida no solo abarca la imagen que una empresa proyecta hacia el exterior; también refleja su cultura interna, la forma en que trata a sus empleados y el compromiso que tiene con su desarrollo profesional.

Guamán (2020) en su tesis destaca el ejemplo de Nike como marca empleadora, este es un claro ejemplo de cómo la gestión de talento humano ocupa un papel trascendental para retener y atraer talento valioso. La empresa se enfoca en mejorar la situación de sus colaboradores y fue así que en el 2016 implementó un programa para de Beneficios para Cuidado Familiar el que tiene por objetivo otorgar tiempo libre a sus empleados para cuidar de la salud de su familia directa.

Nike se ha convertido en un brillante ejemplo de marca empleadora en el mercado laboral por su fuerte compromiso con el bienestar de sus colaboradores y responsabilidad social creando así uno de los mejores lugares para trabajar en el que no solo atrae a los mejores talentos, sino que también crea un entorno en el que sus colaboradores se sientan valorados y pueden prosperar profesionalmente.

### **2.3. MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA ORION ENERGY**

El modelo de gestión del talento humano se basa en un conjunto de procesos que buscan atraer, desarrollar y retener a colaboradores competentes para garantizar la sostenibilidad organizacional en mercados competitivos. Este tipo de manejo es particularmente relevante en la industria energética, pues la estabilidad y calidad del personal especializado son fundamentales para garantizar la eficiencia operativa, la reducción de riesgos y la adaptación a las demandas del entorno (Carvajal, 2021).

Gestionar al talento humano implica planificar y analizar varios KPI relacionados con la tasa de rotación, el tiempo de contratación y la efectividad de los programas de capacitación, lo que le permite a la empresa alinear sus esfuerzos con las necesidades estratégicas y medir el impacto en la productividad y el bienestar organizacional (Álvarez et al., 2022). Además, el análisis del mercado energético es fundamental para anticiparse a las necesidades del personal y alinear las estrategias de captación con las tendencias del sector. A fin de cuentas, en industrias de alta especialización, las condiciones del mercado y las expectativas del talento cualificado influyen directamente en la capacidad para atraer y retener profesionales competentes (Carvajal, 2021).

Otro componente esencial es la evaluación del clima organizacional. A través de encuestas y entrevistas, las compañías obtienen una visión clara sobre la percepción de los empleados acerca de la cultura empresarial y las condiciones laborales, diagnóstico que aporta a identificar áreas de mejora y adaptar las políticas internas para fomentar un entorno de trabajo positivo y comprometido (Álvarez et al., 2022). Asimismo, las plataformas y herramientas digitales tienen suma relevancia en la gestión moderna de recursos humanos debido a que facilitan la automatización de los procesos y dan paso a que exista mayor eficiencia en la contratación y el seguimiento del personal. Un modelo que integra estas tecnologías aumenta la productividad, fortalece la experiencia del empleado y potencia la satisfacción y el compromiso (Álvarez et al., 2022).

En definitiva, un modelo de gestión de talento humano bien estructurado conlleva a Orion Energy a atraer y contratar al personal adecuado, desarrollar una cultura organizacional sólida, integrar herramientas digitales, medir constantemente los KPI y adaptarse a las tendencias del sector energético para lograr el éxito a largo plazo.

### **2.3.1. Atracción de talento**

Orion Energy debe desarrollar una marca empleadora fuerte que destaque por medio de campañas de reclutamiento y el uso de plataformas digitales, además que promueva su cultura organizacional y los beneficios que ofrece. La construcción de una imagen atractiva es fundamental para captar la atención de los candidatos altamente cualificados en un mercado sumamente competitivo (Taruchaín y Revelo, 2023).

La optimización del proceso de selección mediante herramientas digitales y evaluaciones basadas en competencias garantiza la eficiencia y la equidad de las decisiones. Estas prácticas aseguran que los candidatos seleccionados cumplan con los perfiles requeridos y se integren de forma eficiente en la organización Taruchaín y Revelo (2023).

Otro pilar clave radica en la oferta de un paquete de compensación competitivo que incluya horarios laborales flexibles, oportunidades de desarrollo profesional, entre otros beneficios que hacen más atractiva a la empresa y fomentan la motivación y el compromiso

de los colaboradores. Como resultado, se logra una cultura organizacional positiva, la cual debe siempre monitorearse mediante encuestas y entrevistas con el fin de ajustar las políticas internas, mejorar la satisfacción y el compromiso del personal y tener una retroalimentación constante (Taruchaín y Revelo, 2023).

Sin duda, la integración de herramientas tecnológicas en los procesos de gestión del talento humano optimiza la eficiencia de la atracción, selección y retención de los empleados, así como también agilizan los procesos, fortalecen la experiencia del candidato y contribuyen a la creación de un entorno de trabajo más dinámico y eficiente.

### **2.3.2. Desarrollo y capacitación**

El desarrollo continuo de los empleados es crucial para asegurar la competitividad y la innovación empresarial. En ese sentido, en Orion Energy se busca proponer un programa integral para mejorar las habilidades técnicas y profesionales de los colaboradores, fomentar un ambiente de aprendizaje continuo e incentivar el crecimiento personal bajo la premisa de alinear sus capacidades con los objetivos estratégicos de la empresa.

El primer paso para estructurar un programa efectivo de capacitación es realizar una exhaustiva evaluación de necesidades. Este análisis tiene como objetivo identificar las áreas clave de desarrollo y las competencias específicas que requieren fortalecimiento dentro de la organización. Para llevar a cabo esta evaluación, se propone la utilización de encuestas y entrevistas dirigidas tanto a los empleados como a sus supervisores, con el fin de identificar brechas en cuanto a habilidades y áreas de mejora. Además, se recomienda analizar los resultados de evaluaciones de desempeño, pues estas permiten detectar con precisión las necesidades específicas de capacitación en función de los resultados y rendimiento individual y colectivo.

Posteriormente, una vez definidas las áreas prioritarias de desarrollo, es esencial proceder al diseño del programa de capacitación. Este plan debe responder de manera directa a las necesidades identificadas, abordando tanto habilidades técnicas como competencias blandas. Por ejemplo, se incluirán cursos técnicos específicos sobre tecnologías y habilidades que son particularmente relevantes en el sector energético.

Igualmente, importante es el desarrollo de habilidades blandas, tales como liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, ya que estas competencias potencian la cohesión y el rendimiento del equipo en su conjunto. En sectores de alto riesgo como el energético, la capacitación en temas de seguridad es un componente fundamental, orientado a garantizar la integridad del personal y a reducir posibles incidentes operativos.

La implementación del programa de capacitación debe ser meticulosamente planificada para asegurar su eficacia. Se sugiere ofrecer una combinación de modalidades de capacitación, tanto presencial como en línea, para adaptarse a las diversas necesidades de los colaboradores y facilitar el acceso a los contenidos. Además, es recomendable incluir programas de mentoría y coaching, en los cuales empleados experimentados puedan guiar a aquellos en etapas iniciales o intermedias de su desarrollo profesional, proporcionando un apoyo constante en su crecimiento. La aplicación de evaluaciones periódicas permitirá medir el avance de los colaboradores y realizar ajustes en tiempo real para optimizar el impacto del programa.

Finalmente, el programa de desarrollo debe incluir una fase de evaluación y mejora continua. Esto implica no solo recoger retroalimentación directa de los participantes respecto a la efectividad de las capacitaciones, sino también analizar los resultados obtenidos para medir su impacto en el desempeño laboral y la satisfacción de los empleados. Con base en estos resultados y la retroalimentación obtenida, se realizarán los ajustes y actualizaciones necesarias para mantener el programa alineado con las demandas cambiantes del entorno laboral y los objetivos estratégicos de la empresa.

### **2.3.3. Evaluación del desempeño**

- **Revisiones periódicas:** aplicar evaluaciones de desempeño trimestrales, semestrales y anuales para medir el rendimiento de los empleados.
- **Retroalimentación continua:** proporcionar retroalimentación constructiva para ayudar a los colaboradores a mejorar su desempeño en las áreas que presentan mayor falencia.

#### 2.3.4. Motivación y compensación

- **Incentivos y reconocimientos:** implementar programas para motivar a los empleados y reconocer sus logros.
- **Compensación competitiva:** ofrecer paquetes de compensación competitivos que incluyan salarios, beneficios y otros incentivos.

#### 2.3.5. Retención de talento

- **Estrategias de retención:** las estrategias de retención deben incluir beneficios competitivos, oportunidades de crecimiento profesional, un clima organizacional positivo y tantos otros elementos que motivan y comprometen a los colaboradores. De acuerdo con Gobierno de México (2018), los programas de capacitación y desarrollo son esenciales para mantener a los empleados satisfechos y motivados y reducir significativamente la rotación de personal.

El desarrollo profesional en Orion Energy se basa en la oferta de cursos, talleres, conferencias, seminarios y programas de mentoría en los que empleados más experimentados guían a sus compañeros. Esta estrategia forma parte de un enfoque de capacitación continua que puede incluir también la obtención de certificaciones o títulos avanzados. Como señala Drew (s.f.), invertir en el desarrollo de competencias fortalece las habilidades técnicas, aumenta la percepción del valor y la satisfacción en el trabajo, hecho que reduce los niveles de rotación.

- **Clima organizacional:** un entorno positivo tiene efectos directos en las percepciones y actitudes de los empleados hacia su trabajo, pues fomenta la motivación, el compromiso, las relaciones interpersonales saludables, la comunicación abierta y el sentido de pertenencia (Pando, 2022), Asimismo, puede ofrecerse apoyo psicosocial mediante servicios de asesoramiento y programas de bienestar que contribuyan significativamente a reducir el estrés laboral. Al respecto, Iglesias y Torres (2020) destacan que este es un elemento

esencial para el bienestar de los empleados, porque incrementa su motivación y su compromiso.

### **2.3.6. Evaluación y mejora continua**

- **Monitoreo y evaluación:** monitorear y evaluar la efectividad del modelo de gestión de talento humano mediante los KPI definidos.
- **Ajustes y mejoras:** realizar ajustes y mejoras continuas al modelo sobre la base de las evaluaciones y el feedback de los colaboradores.

### **2.3.7. Teorías y modelos relevantes**

Por un lado, la teoría de la administración científica establece una serie de pasos para definir con mayor precisión los objetivos, los procedimientos y las actividades con el fin de mejorar el desempeño sobre la base de los siguientes aspectos:

- **Análisis de tareas:** consiste en descomponer trabajos en tareas específicas y medibles. En el caso de Orion Energy, permite identificar y describir las responsabilidades de cada puesto, así como obtener información primordial a través de entrevistas y observaciones directas que sustentarán la toma oportuna de decisiones y mejorarán la gestión del área administrativa.
- **Estándares de desempeño:** implica establecer metas y tiempos estándar para cada tarea con el fin de evaluar y mejorar el rendimiento de los empleados a través de indicadores de producción, seguridad, calidad y satisfacción. Al mejorar estos aspectos es posible incrementar la calidad, la eficiencia en las actividades operativas y la satisfacción del cliente.
- **Selección y capacitación:** consiste en seleccionar y capacitar a los trabajadores según sus habilidades y necesidades para asegurar la excelencia operativa la y sostenibilidad a largo plazo. Al aplicar estos procesos de manera adecuada, Orion Energy podrá aumentar su productividad y el grado de retención del talento.
- **Control y supervisión:** implica monitorear y ajustar el desempeño de los trabajadores para mantener altos niveles de eficiencia. También, evidenciar el funcionamiento de

los equipos, las áreas de mejora y reducir los riesgos de accidentes con miras a cumplir con las normas y regulaciones correspondientes (Mayol, 2013).

Asimismo, Taylor hace énfasis en implementar estrategias de organización como, por ejemplo, la división del trabajo, que consiste en dividir tareas en actividades específicas para mejorar la eficiencia. Al implementarse este recurso se puede reducir el tiempo de entrenamiento y capacitación, aumentar la producción y productividad, mejorar la seguridad, asignar responsabilidades claras y específicas a cada empleado, evitar la sobrecarga laboral y establecer procedimientos y protocolos para cada tarea (Gismano y Schwerdt, 2012).

En lo que respecta a Henry Fayol, uno de los padres de la administración moderna, es responsable de la teoría de la gestión del talento humano que se centra en la organización y el liderazgo. Destaca la importancia de la autoridad y la responsabilidad, estableciendo una estructura de autoridad clara y al definir responsabilidades precisas para cada posición, lo que fomenta la coordinación entre departamentos y su capacidad para adaptarse a los cambios y ajustar la estrategia según sea necesario (Espinoza, 2009).

Ante lo expuesto, se busca implementar en Orion Energy la división de trabajo, es decir asignar tareas específicas a cada departamento y equipo para mejorar la eficiencia y la distribución de actividades, hecho que requiere delegar responsabilidades con una planificación previa. Hay que tomar en cuenta también que la teoría de Henry Fayol establece como un elemento fundamental la medición y evaluación del rendimiento de los empleados para mejorar la eficiencia y productividad de la organización. Por lo tanto, se pretende incorporar un sistema de evaluación del desempeño con indicadores claves, como el desenvolvimiento ocupacional, la seguridad operativa, la eficiencia y la satisfacción de los niveles de supervisión, proceso que requiere del establecimiento de objetivos claros y medibles para cada colaborador y departamento.

De ese modo, Orion Energy mejorará su capacidad para alcanzar los objetivos estratégicos, reducir costos, aumentar la calidad y la satisfacción, además de mantener su posición como líder en la industria petrolera. Finalmente, cabe reconocer que la evaluación

del desempeño también permite identificar y desarrollar líderes y gerentes efectivos, además que fomenta una cultura de responsabilidad y rendición de cuentas (Espinoza, 2009).

Por otro lado, Henry Fayol establece que el reconocimiento es una herramienta clave para mantener la motivación, la cual es fundamental para impulsar la productividad y eficiencia (Espinoza, 2009). Esta teoría puede ser aplicada en la empresa mediante programas que consideren las necesidades y aspiraciones de los empleados y que, por consiguiente, ofrezcan beneficios competitivos, oportunidades de crecimiento profesional y un ambiente de trabajo seguro y saludable; además, que recompensen el desempeño a través de premios, ascensos, entre otros en función de las necesidades individuales, edad, género, experiencia y habilidades.

Finalmente, cobra importancia el sociólogo y economista alemán Weber, quien desarrolló la teoría de la burocracia, la cual se enfoca en la organización y gestión de las empresas. Se caracteriza por considerar a la racionalidad, eficiencia y especialización como elementos claves para cumplir con los objetivos propuestos (Rondón, 2024).

Aplicar este planteamiento en Orion Energy conlleva a implementar un sistema de gestión de talento humano basado en la especialización, la jerarquía y la meritocracia, lo que a su vez exige de un proceso de selección y reclutamiento objetivo y transparente en el que los candidatos sean evaluados según sus habilidades y experiencia. Asimismo, las capacitaciones deben programarse y estructurarse para mejorar las habilidades y los conocimientos de los empleados, las evaluaciones de desempeño tienen que basarse en criterios objetivos y, finalmente, hay que promulgar la promoción y el ascenso por mérito. De esa manera, la empresa mejorará su posición como líder en la industria, incrementará su capacidad para responder a los cambios del mercado, potenciará su reputación y credibilidad y aumentará su valor para los accionistas.

### **2.3.8. Modelos contemporáneos**

En primera instancia, cabe nombrar a la gestión por objetivos, la cual implica establecer metas claras y medibles para cada colaborador y que estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización (Rondón, 2024). La implementación de este modelo permitirá que cada departamento de Orion Energy (Producción, Seguridad, Eficiencia Energética y Satisfacción del Cliente) aumente la eficiencia y productividad y reduzca los costos. También, fomentará una cultura de responsabilidad y rendición de cuentas, en vista de que los empleados se sentirán responsables de sus objetivos y resultados, hecho que es clave para identificar y desarrollar líderes y gerentes efectivos, mejorar la comunicación y coordinación entre equipos y departamentos, así como aumentar la innovación y la mejora continua. Asimismo, la empresa será más capaz de responder con agilidad a los cambios en el mercado y reducir riesgos y accidentes.

Por supuesto, también hay que nombrar al modelo de Chiavenato, que está compuesto por subsistemas situacionales, variables e interdependientes (dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos y tecnológicos) que dan cabida a un proceso para captar, aplicar, mantener, desarrollar y monitorear los recursos humanos de una organización. Por lo tanto, es necesario establecer políticas claras para cada subsistema con la finalidad de alcanzar los objetivos (Castaño et al., 2017).

Asimismo, tiene especial importancia el modelo de gestión de recursos humanos, GRH, el cual se divide en cuatro subsistemas: 1) flujo de recursos humanos, 2) educación y desarrollo, 3) sistemas de trabajo y 4) compensación laboral. Su eje central radica en integrar la gestión de recursos humanos con la estrategia empresarial bajo un enfoque de calidad y productividad, otorgando especial importancia a la capacitación, el desarrollo, la evaluación y la retroalimentación continua para tener mayor retención de los empleados (Castaño et al., 2017).

En este punto cobra relevancia el modelo de gestión del desempleo de McClelland, pues se enfoca en comprender la motivación y el desarrollo de los empleados a través de

tres necesidades fundamentales que explican el comportamiento humano en el ámbito laboral:

- **Necesidad de logro:** hace referencia al deseo de alcanzar metas desafiantes, obtener logros personales y superar estándares altos de desempeño. Las personas motivadas por esta necesidad suelen enfocarse en mejorar continuamente y buscan tareas donde pueden medir su éxito.
- **Necesidad de afiliación:** está relacionada con el deseo de establecer relaciones interpersonales sólidas y sentirse aceptado y conectado con los demás. Los individuos con esta motivación prefieren ambientes colaborativos y se sienten más satisfechos en trabajos donde predomine la interacción social.
- **Necesidad de poder:** implica el deseo de influir, controlar o impactar en los demás. Puede dividirse en dos tipos: poder personal, que se orienta al control sobre otros, y poder institucional, enfocado en influir para mejorar la organización.

McClelland plantea que los líderes y gerentes más efectivos tienden a una baja necesidad de afiliación y una alta necesidad de logro, pues buscan cumplir objetivos ambiciosos. Su necesidad de poder es estratégica, enfocada a guiar a la organización hacia mejores resultados y sin buscar el control personal (Perilla, 1998).

Por último, vale nombrar al modelo de gestión del conocimiento de Nonaka que está enfocado en:

- Creación de conocimiento: generar nuevas ideas.
- Compartir conocimiento: transferir información entre empleados.
- Aplicación de conocimiento: llevar a la práctica la teoría.

Este enfoque se basa en la interacción entre el conocimiento tácito (implícito, experiencial y difícil de transferir) y explícito (formal, sistemático y fácil de transferir). De ahí se desprenden varias modalidades de conversión: 1) la socialización (tácito a tácito), que implica compartir experiencias y conocimientos a través de la interacción; 2) la exteriorización (tácito a explícito), que consiste en articular y formalizar el conocimiento tácito; 3) la combinación (explícito a explícito), que consiste en sintetizar y combinar

conocimientos existentes; 4) la interiorización (explícito a tácito), la cual absorbe y aplica conocimientos explícitos (Frías y Rodríguez, 2012).

La implementación de este modelo en la empresa debe partir desde el departamento de Recursos Humanos, cuyo objetivo principal será desarrollar y retener a los empleados claves, asegurando que la compañía cuente con el talento necesario para alcanzar sus metas. Además, para cumplir en términos de flexibilidad, adaptabilidad y orientación al futuro, requiere incluirse un enfoque integral que combine la gestión de desempeño, el desarrollo de habilidades, el liderazgo transformacional y las culturas organizacionales fuertes. La premisa es atraer y retener al talento, fomentar la innovación y creatividad, así como desarrollar líderes capaces de navegar en entornos complejos.

Sin duda, una gestión contemporánea del talento humano exige además utilizar recursos tecnológicos, como la inteligencia artificial y el análisis de datos, para mejorar la toma de decisiones y personalizar el desarrollo de los empleados. Estos y tantos otros recursos son el motor para asegurar la eficiencia operativa, reducir costos, aumentar la satisfacción del cliente, mantener la competitividad en la industria petrolera, fomentar una cultura de innovación, colaboración y aprendizaje continuo e incluso mejorar la reputación de Orion Energy como empleador exitoso, pues atraerá y retendrá talento de alta calidad, asegurará su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

#### **2.4. COMPONENTES DEL MODELO DE GESTIÓN EN RRHH**

Para desarrollar una gestión de talento humano eficaz y alineada con los objetivos estratégicos de Orion Energy, resulta fundamental analizar y aplicar diversos componentes que permiten estructurar un modelo integral. Estos componentes, que abarcan desde el reclutamiento hasta la retención de personal, aseguran que los colaboradores no solo posean las habilidades y competencias adecuadas, sino que también se mantengan comprometidos y motivados. Cada subproceso, como los métodos de reclutamiento, los planes de carrera y las estrategias de retención, contribuye a optimizar el capital humano, mejorar la adaptación organizacional y fortalecer la competitividad de la empresa en el sector energético. A continuación, se desarrollan estos elementos en profundidad con el

objetivo de resaltar su relevancia y aplicación en el contexto organizacional de Orion Energy.

#### **2.4.1. Métodos de reclutamiento**

Implementar un proceso de reclutamiento efectivo permite identificar y seleccionar candidatos idóneos para cubrir vacantes de manera alineada con los valores y la cultura organizacional. Este proceso implica un análisis profundo de las competencias, habilidades y experiencia requerida para cada puesto, garantizando un enfoque sistemático y eficiente (Amo, 2019).

En el contexto actual, marcado por la evolución del entorno laboral y la creciente demanda de talento especializado, Orion Energy se ha visto en la necesidad de adoptar nuevas herramientas y enfoques de atracción de talento que reemplazan los métodos tradicionales, pues presentaban diversas limitaciones para satisfacer las necesidades de la empresa. En ese sentido, la integración tecnológica ha transformado significativamente la gestión del talento, posicionando a la organización en la vanguardia del sector y optimizando su capacidad de selección (Salinas y Malpartida, 2020).

Una vez identificados los candidatos potenciales, deben emplearse las técnicas de reclutamiento más adecuadas, las cuales pueden clasificarse en internas y externas. La combinación de ambas permite optimizar el proceso y asegurar que los candidatos seleccionados se alineen con los objetivos organizacionales (Bretones y Rodríguez, 2008).

**Reclutamiento interno.** El reclutamiento interno es una estrategia clave que promueve el desarrollo profesional al ofrecer a los colaboradores la oportunidad de postularse a vacantes disponibles. En el caso de Orion Energy, esta modalidad reduce el tiempo y los costos asociados al proceso de selección externa, aprovechando el conocimiento previo sobre las habilidades, competencias y alineación cultural de los colaboradores. Entre las ventajas destacan:

- **Reducción de tiempos y costos:** se eliminan etapas prolongadas de análisis externo al buscar candidatos dentro de la propia empresa.

- **Conocimiento del personal:** la empresa ya conoce las competencias, habilidades y aptitudes de sus colaboradores, lo que facilita su adaptación a nuevos roles.
- **Motivación y lealtad:** reconocer el esfuerzo mediante oportunidades de crecimiento interno contribuye a incrementar la motivación de los empleados y a reducir la rotación.
- **Planes de carrera:** incluye programas de desarrollo profesional, lo que fomenta el crecimiento y la satisfacción laboral (Bretones y Rodríguez, 2008).

No obstante, también presenta algunas limitaciones. Por un lado, el uso excesivo del reclutamiento interno restringe la innovación y limita la diversidad de ideas al depender únicamente del personal actual. Además, es posible que algunos colaboradores no cuenten con las habilidades requeridas para ciertos roles estratégicos, lo que despertaría la percepción errónea de que un buen desempeño en un puesto operativo garantiza un liderazgo exitoso.

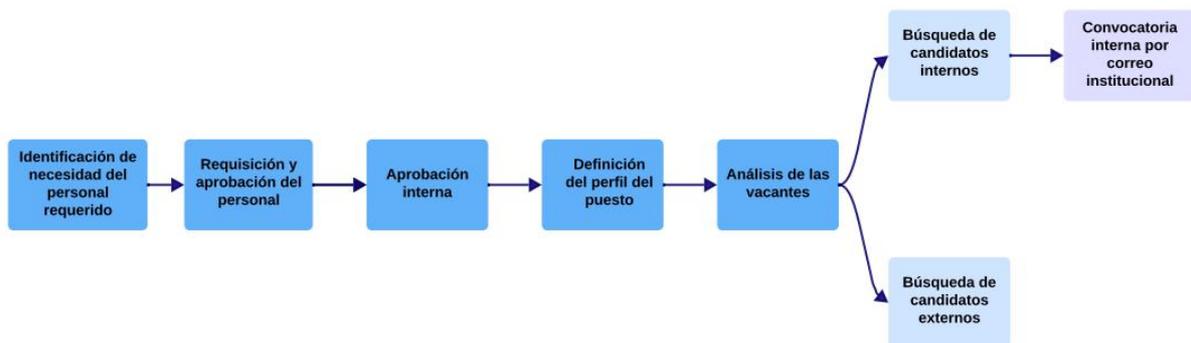
Por tanto, en Orion Energy es esencial equilibrar el reclutamiento interno y externo con el fin de promover la diversidad y el crecimiento sostenido.

El flujo inicia con la identificación de la necesidad de personal, seguido por la aprobación y requisición del puesto y la búsqueda de candidatos por medio de convocatorias internas. Si bien este enfoque garantiza transparencia y acceso a oportunidades para todos los colaboradores, no da cabida a incorporar nuevos talentos y genera una sensación de que existe un panorama hermético.

De ahí que sea imperante reconocer cuándo aplicar uno u otro proceso y no cerrarse a ninguna posibilidad. A continuación, la Figura 4 presenta el flujo de este proceso.

## Figura 4

### Flujo de reclutamiento interno



**Reclutamiento externo.** Implementar un proceso de reclutamiento externo exige de un enfoque estratégico para maximizar las ventajas y mitigar los desafíos asociados (Bretones y Rodríguez, 2008). En ese sentido, requiere establecerse con anterioridad los perfiles, dado que esta información es trascendental para iniciar el proceso de reclutamiento de perfiles alineados a los objetivos y a la cultura organizacional de Orion Energy. Por supuesto, las vacantes tienen que publicarse a través de medios digitales, como LinkedIn, y tomar en cuenta programas de gestión para reducir el tiempo de contratación.

Por otro lado, es imperante fortalecer la marca empleadora para atraer los mejores candidatos; es decir, contar con una propuesta atractiva que enfatice los beneficios de trabajar en Orion Energy, socialice las oportunidades de desarrollo profesional y estimule siempre un buen clima laboral. Además, tiene que diseñarse un programa de inducción que incluya un mentor para facilitar la adaptación del nuevo colaborador, reducir el tiempo de integración y generar confianza desde el primer día de trabajo.

Por otra parte, debe establecerse un sistema de retroalimentación previo y posterior al proceso de reclutamiento para hacer ajustes en tiempo real, evaluar la satisfacción de los nuevos talentos y la percepción de los empleados con respecto al proceso para mejorar las futuras contrataciones. Como es lógico, también hay que tener en claro el presupuesto con el que se cuenta para el reclutamiento externo con el fin de buscar alternativas para reducir

costos como, por ejemplo, colaborar con universidades, participar en ferias de empleo, entre otros.

Las vacantes se publican en redes sociales (LinkedIn u otras) y plataformas de empleo colaborativas (Red Socio Empleo u otras) para atraer talento externo. La integración de todas ellas permite llegar a una mayor audiencia, atraer perfiles calificados, reducir el tiempo de selección y evaluar a los candidatos de manera más objetiva.

#### **2.4.2. Métodos de selección**

Para efectuar un proceso seguro de selección, Vargas (2020) enfatiza que es necesario contar con una dirección organizada y con pasos claros a seguir. En primera instancia, debe realizarse un análisis de los conocimientos, las necesidades, responsabilidades, habilidades, entre otros aspectos que el puesto a cubrir exige de la persona para posteriormente hacer pública la convocatoria. El proceso de lanzamiento debe ser atractivo, claro y conciso por medio de los canales de difusión que correspondan, aunque LinkedIn suele ser la plataforma más utilizada para estos efectos.

La recepción de las hojas de vida tiene que valerse de un software de gestión de candidatos (ATS), en vista de que facilita la filtración de los perfiles, el análisis sistematizado y su clasificación. En seguida, se llevan a cabo las entrevistas, proceso que incluye pruebas de habilidades técnicas, de conocimientos y cualquier otra que sea necesaria. Finalmente, de los resultados obtenidos logra identificarse al candidato idóneo, a quien debe comunicarse que ha sido elegido, los pasos previos a su ingreso formal, el lugar de trabajo, los horarios y demás datos necesarios para asegurar un camino claro y transparente de incorporación que demuestre la solidez de la empresa como buen empleador.

#### **2.4.3. Planes de carrera**

Un plan de carrera efectivo en Orion Energy demanda de ciertos pasos:

- Analizar las competencias y habilidades actuales y requeridas de los colaboradores para cumplir las metas a corto y largo plazo.

- Definir los objetivos a cumplir y si los perfiles de los colaboradores se alinean a ellos para así crear un plan de carrera personalizado.
- Desarrollar un programa de formación continua que incluya capacitaciones, cursos y talleres con la finalidad de fortalecer técnicas, habilidades, destrezas, entre otros necesarios para construir buenos líderes (Flores, 2014).

Lo expuesto es clave para crear oportunidades de ascensos, incentivar el desarrollo profesional y ofrecer puestos de responsabilidad de forma gradual, de tal modo que aumente la motivación y el compromiso del personal.

#### **2.3.4. Retención del talento humano**

Las oportunidades de ascenso son ideales para que los colaboradores conciban a la empresa como un espacio de desarrollo personal y profesional, busquen siempre dar lo mejor de sí para alcanzar puestos de mayor jerarquía y, en consecuencia, el nivel de retención sea alto. Asimismo, hay que reconocer las acciones de los trabajadores de distintas maneras: felicitaciones presenciales frente a los compañeros, agradecimientos en anuncios, entrega de certificados, medallas, incentivos económicos u otros que motiven al trabajador y le impulsen a seguir comprometiéndose.

Por otra parte, en Orion Energy, el monto de la remuneración constituye una estrategia de apalancamiento para retener al empleado, debido a que la persona se siente satisfecha con su sueldo y puede alcanzar una mejor calidad de vida tanto para sí misma como para su núcleo familiar. Ciertamente, este mecanismo está enfocado exclusivamente al pago de un monto a cambio de trabajo y no toma en cuenta otros aspectos (Prieto, 2013).

De acuerdo con Rodríguez et al. (2020), el clima y la satisfacción laboral se relacionan directamente con el impacto en el rendimiento y el éxito organizacional. La motivación individual de cada colaborador depende mucho de la productividad pues un empleado feliz y satisfecho realizará sus actividades diarias de manera eficiente y correcta; mientras que si sucede lo contrario su rendimiento bajará notablemente. Dentro del artículo publicado en la revista se señala que las compensaciones y los reconocimientos son importantes para retener personal.

Es por este motivo, que se plantea dos factores claves respecto a la remuneración justa y oportunidades de ascenso para los colaboradores; brindando a los empleados oportunidades de avanzar y desarrollar sus habilidades y a la vez estas que sean mejor remuneradas con el propósito de incrementar los niveles de satisfacción.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

### **3.1. DISEÑO METODOLÓGICO**

La presente investigación está alineada a un enfoque mixto para analizar los procesos de gestión del talento humano en Orion Energy, específicamente en cuanto a la atracción, captación, incorporación y retención de colaboradores, pues son esenciales para asegurar la competitividad y la permanencia de personal altamente capacitado. Como señala Creswell (2014), esta metodología permite obtener una visión más completa de la realidad al capturar las percepciones de los colaboradores y directivos mediante técnicas cualitativas, así como para obtener datos objetivos relacionados con el rendimiento de los procesos recopilados a través de herramientas cuantitativas.

Esta combinación brinda una comprensión más profunda de las fortalezas y los desafíos inherentes a la gestión del talento humano, aumentando la validez de los resultados al triangular diferentes fuentes de información. Hay que tener presente que Orion Energy opera en un entorno altamente especializado y competitivo, donde es fundamental garantizar la atracción y retención de profesionales calificados.

En ese sentido, la investigación se estructura en dos fases:

- **Cualitativa:** aplicación de entrevistas semiestructuradas a colaboradores y directivos claves de Orion Energy con la finalidad de identificar sus percepciones y opiniones sobre los procesos de gestión del talento humano, el clima organizacional y las oportunidades de mejora.
- **Cuantitativa:** se recopila y analiza la rotación de personal, el tiempo promedio de contratación y los niveles de satisfacción laboral. Estos KPI proporcionan datos objetivos que complementan los hallazgos cualitativos y garantizan una visión integral del desempeño de los procesos analizados.

El enfoque mixto proporciona así una base sólida para formular recomendaciones alineadas con las necesidades de la organización y las condiciones del mercado laboral del sector energético en Ecuador.

### **3.1.1. Justificación del enfoque mixto**

El enfoque mixto aporta a combinar datos cualitativos y cuantitativos para ofrecer una comprensión profunda de los procesos de gestión de talento en Orion Energy. Yin (2018) resalta que esta metodología permite capturar la perspectiva subjetiva de los colaboradores y directivos, mediante entrevistas y análisis de percepciones, y complementarla con datos numéricos obtenidos a través de encuestas estructuradas y análisis estadísticos.

El estudio requiere aplicar a los directivos entrevistas semiestructuradas para explorar sus percepciones sobre los desafíos relacionados con la gestión del talento en áreas críticas. Por otro lado, las encuestas estructuradas se dirigen a los empleados de las áreas administrativas y operativas con el fin de medir su satisfacción con los procesos actuales de atracción, retención y desarrollo de competencias.

Este enfoque aporta a evaluar si las estrategias actuales garantizan la estabilidad operativa y el crecimiento sostenible de la organización, puesto que facilita la triangulación de datos y aumenta la confiabilidad de los resultados (Creswell, 2014). En resumen, asegura una visión integral del impacto que los procesos de gestión del talento tienen en la continuidad operativa de los bloques petroleros y en las áreas administrativas de Orion Energy.

### **3.1.2. Tipo de investigación: descriptiva y evaluativa**

La investigación es descriptiva y evaluativa con miras a documentar el estado actual de los procesos relacionados con el talento humano y medir la eficacia del modelo propuesto para determinar si las estrategias implementadas han mejorado los indicadores clave de rendimiento: la reducción de la rotación de personal, el aumento de la satisfacción laboral, entre otros. El análisis permite comprender cómo el capital humano impacta en la competitividad y sostenibilidad de la empresa, asegurando así que el modelo de gestión esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización y logre retenerse a los empleados más valiosos y atraer a nuevos talentos.

### **3.1.3. Método: estudio de caso**

El estudio de caso se centra en el análisis profundo de una organización, en este caso de Orion Energy. El propósito es comprender cómo se desarrollan los procesos internos de atracción, retención y evaluación del talento humano y la manera en que impactan en el rendimiento general de la empresa. Sin duda, es un enfoque sumamente adecuado para el análisis de procesos específicos y su relación con los objetivos estratégicos (Yin, 2018), además de que permite evidenciar los desafíos específicos tales como las operaciones en áreas remotas y la necesidad de contar con habilidades técnicas especializadas.

### **3.1.4. Unidad de análisis**

La unidad de análisis está conformada por colaboradores y directivos de Orion Energy: por un lado, el área operativa, constituida por los empleados de los bloques petroleros; por otra parte, el área administrativa, la cual está estructurada por los colaboradores que laboran en Quito y que son los encargados de las funciones de soporte y estrategia. Ambas áreas proporcionan información esencial para entender cómo los procesos de talento humano afectan la operación y el rendimiento de los empleados.

### **3.1.5. Procedimiento de investigación**

El procedimiento de investigación incluye tres fases para garantizar la correcta recolección y análisis de los datos:

- **Recolección de datos primarios:** aplicación de entrevistas semiestructuradas a los directivos de las diferentes áreas para comprender la percepción en cuanto a la capacidad de la empresa para atraer talento especializado en áreas críticas y cómo gestionar las competencias necesarias para la sostenibilidad del negocio. Asimismo, se ejecutan encuestas estructuradas a los demás colaboradores para medir la satisfacción con respecto a los procesos actuales de selección, retención y desarrollo.

- **Revisión documental:** análisis exhaustivo de los documentos de Orion Energy, como políticas de contratación, reportes de rotación de personal y evaluaciones de desempeño, los cuales ofrecen una visión precisa de la gestión del talento humano.
- **Análisis de datos:** los datos cualitativos se miden mediante análisis temático, mientras que los datos cuantitativos son procesados utilizando estadísticas descriptivas por medio de SPSS. El uso de técnicas combinadas aporta a contar con una evaluación integral de los procesos y medir indicadores como, por ejemplo, la satisfacción laboral, la rotación y la alineación de competencias con los objetivos estratégicos de la organización.

### **3.2. FUENTES DE DATOS E INFORMACIÓN**

Las fuentes de datos son primarias y secundarias con la finalidad de obtener una visión amplia y detallada de los procesos de gestión del talento humano en Orion Energy.

#### **3.2.1. Fuentes primarias**

- Entrevistas semiestructuradas realizadas a los directivos, quienes aportan con información cualitativa sobre los desafíos y las expectativas de la empresa en cuanto a la gestión del talento.
- Encuestas estructuradas aplicadas a una muestra representativa de empleados con cargos directivos a nivel operativo y administrativo. A continuación, la Tabla 1 detalla el cuestionario aplicado, el cual emplea la escala de Likert:

**Tabla 1***Cuestionario sobre la satisfacción con los procesos de selección en Orion Energy*

<b>Pregunta</b>	<b>Escala (1 = muy insatisfecho, 5 = muy satisfecho)</b>
¿Está satisfecho con el proceso de selección?	1 2 3 4 5
¿Considera que la capacitación inicial es adecuada?	1 2 3 4 5
¿Cree que la empresa ofrece oportunidades de desarrollo?	1 2 3 4 5

**3.2.2. Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias permiten obtener una visión más detallada sobre los procesos de gestión del talento humano en Orion Energy mediante la revisión de documentos internos y literatura académica relevante. Los informes de la empresa proporcionan datos claves sobre la rotación del personal, los resultados de desempeño y otros KPI que aportaron a identificar información histórica y áreas críticas que requieren optimización (Tabla 2)

**Tabla 2***Documentos internos revisados*

<b>Documento</b>	<b>Descripción</b>
Política de gestión de talento	Documento que detalla las estrategias de selección y retención.
Reportes de desempeño	Informes sobre el rendimiento de los empleados en los bloques petroleros.

### **3.2.3. Instrumentos de recolección de datos**

#### **Guía de entrevista semiestructurada.**

Herramienta diseñada para recolectar información cualitativa mediante preguntas abiertas dirigidas a los directivos responsables de Recursos Humanos y de otras áreas estratégicas de Orion Energy. El objetivo es identificar los principales desafíos, las dificultades para atraer y retener talento especializado y comprender la percepción de los líderes sobre las competencias necesarias para asegurar la sostenibilidad y el éxito del negocio. Además, se busca explorar las estrategias vigentes y el impacto en la competitividad de la empresa. Cabe aclarar que las entrevistas se llevarán a cabo de manera presencial y virtual según la disponibilidad de los participantes.

VARIABLES IDENTIFICADAS:

- Percepción sobre los procesos de selección y retención.
- Estrategias utilizadas para el desarrollo del talento humano.
- Impacto de la gestión del talento en la sostenibilidad operativa.

#### **Cuestionario estructurado.**

El instrumento recoge datos cuantitativos a través de encuestas aplicadas a una muestra representativa de empleados operativos y administrativos. Las encuestas se diseñarán mediante la escala de Likert (1=muy Insatisfecho, 5 =muy Satisfecho) para medir el nivel de satisfacción de los colaboradores con respecto a los procesos de selección, capacitación, desarrollo y retención y serán aplicadas tanto en formato digital y físico.

VARIABLES IDENTIFICADAS:

- Nivel de satisfacción con el proceso de selección.
- Percepción sobre las oportunidades de desarrollo profesional.
- Evaluación de las políticas de retención y bienestar (Tabla 3).

**Tabla 3**

*Instrumentos de Recolección de Datos*

<b>Instrumento</b>	<b>Descripción</b>
Guía de entrevista semiestructurada	Preguntas abiertas dirigidas a los directivos, las cuales están enfocadas en los desafíos y las estrategias de gestión del talento.
Cuestionario estructurado	Encuestas aplicadas a los empleados para medir la satisfacción con los procesos actuales de selección, desarrollo y retención.

**3.3. ANÁLISIS DE LOS DATOS**

- **Análisis cualitativo:** los datos obtenidos de las entrevistas se evalúan de la mano de técnicas de análisis temático con el afán de identificar patrones y tendencias en las respuestas de los directivos.
- **Análisis cuantitativo:** los resultados de las encuestas se procesan mediante estadística descriptiva en SPS para identificar el nivel de satisfacción que tienen los trabajadores con respecto a los procesos actuales y relacionar estos datos con indicadores de retención y rendimiento.

**3.3.1. Resumen e interpretación de los hallazgos**

Los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas son interpretados en función de los objetivos estratégicos de Orion Energy y evaluando la efectividad del modelo propuesto para atraer y retener talento especializado. Las conclusiones de este análisis se emplean para ajustar y optimizar los procesos de gestión y asegurar que estén alineados con los objetivos operativos y de sostenibilidad.

**Fuentes primarias y secundarias:**

- Primarias: encuestas dirigidas a 100 empleados y entrevistas semiestructuradas aplicadas a 3 gerentes con el fin de obtener datos objetivos y percepciones sobre los desafíos inherentes a la gestión del talento humano.
- Secundarias: documentos internos de la empresa y literatura académica relevante para complementar el análisis.

**Resultados clave:**

- Selección: 85 % de satisfacción, destacando un proceso robusto.
- Capacitación: 70 % de satisfacción, con oportunidades de alineación más efectiva a las necesidades de los empleados.
- Retención: 60 % de satisfacción, lo que sugiere la necesidad de fortalecer estrategias en esta área.

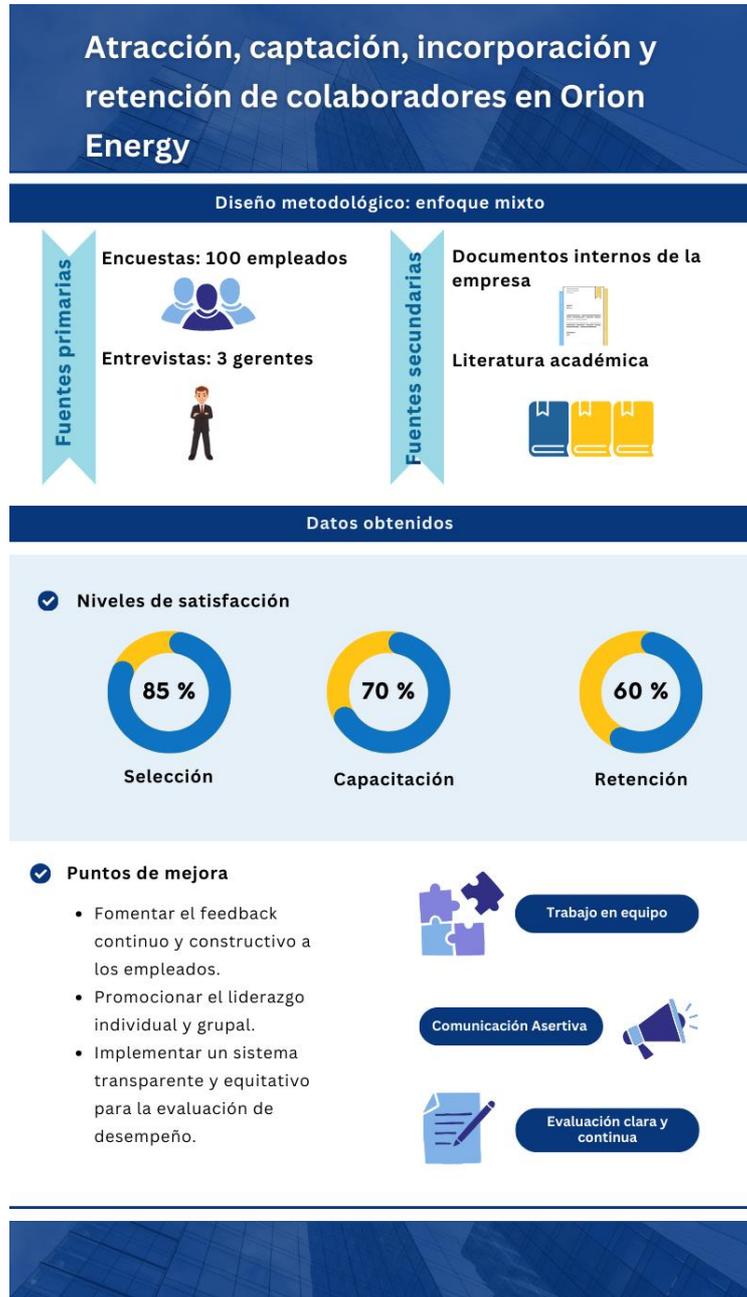
**Puntos de mejora:**

- Promover feedback continuo y constructivo.
- Fomentar el liderazgo individual y grupal.
- Implementar un sistema de evaluación transparente y equitativo.

A continuación, la Figura 5 sintetiza los elementos clave de la metodología aplicada en la investigación, integrando datos cuantitativos y cualitativos para ofrecer un análisis integral de los procesos de atracción, captación, incorporación y retención de colaboradores.

**Figura 5**

*Infografía de la investigación cuantitativa y cualitativa*



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

El capítulo presenta una propuesta integral para la gestión del talento humano en Orion Energy, la cual está diseñada específicamente para abordar los desafíos de atracción, captación, incorporación y retención sobre la base de las mejores prácticas que existen hasta el momento, tomando en cuenta además las particularidades del entorno petrolero y los objetivos estratégicos de la empresa. El modelo tiene un enfoque disruptivo, pues combina elementos tradicionales de gestión con metodologías ágiles y tecnologías digitales, de tal modo que pueda mejorarse la eficiencia operativa y garantizar un entorno de trabajo que fomente la innovación, la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo.

### **4.1. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

El modelo de gestión de talento humano propuesto para Orion Energy tiene como visión posicionar a la empresa como el empleador más destacado del sector energético del Ecuador al proporcionar un entorno de trabajo que fomente el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores e integre tecnologías innovadoras y prácticas de vanguardia. El enfoque se centra en atraer, desarrollar y retener al talento especializado, particularmente en las áreas críticas de operación en los bloques petroleros, así como promover la satisfacción laboral, el bienestar de los empleados y alinear las políticas de recursos humanos con las necesidades estratégicas de la organización y las tendencias globales del mercado.

Los objetivos del modelo son los siguientes: 1) implementar procesos eficientes para la atracción y selección de talento, asegurando que los perfiles más calificados se incorporen rápidamente a la operación; 2) creación de programas digitalizados que faciliten la adaptación de los nuevos colaboradores y acorten su curva de aprendizaje; 3) fomentar un entorno que incentive el crecimiento profesional continuo y la motivación mediante oportunidades de desarrollo; 4) optimizar todos los procesos relacionados con la gestión del talento humano mediante la adopción de herramientas digitales, la automatización de tareas operativas y la implementación de metodologías ágiles.

## 4.2. PROCESO DE ATRACCIÓN DEL TALENTO HUMANO

El proceso de atracción de talento humano en Orion Energy se basa en consolidar su marca empleadora como un diferenciador clave dentro del sector energético. La empresa busca atraer profesionales altamente calificados mediante la integración de varios pilares fundamentales.

Primero, la innovación e implementación tecnológica destacan como un atractivo central, pues promueven el uso de herramientas avanzadas de automatización e inteligencia artificial. Paralelamente, resalta el compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social como parte de la propuesta de valor, pues la empresa trabaja activamente para asegurar la protección ambiental y el desarrollo de las comunidades amazónicas a efectos de alinearse con los valores de los candidatos que buscan trabajar allí.

El desarrollo profesional continuo es otro eje estratégico. En ese sentido, es imperante ofrecer programas de formación interna, certificaciones y oportunidades de promoción que fomenten carreras a largo plazo, pues facilita la atracción y la retención del talento. Finalmente, la empresa utiliza una estrategia de comunicación multicanal para visibilizar estos valores, asegurando que su propuesta alcance a los diversos profesionales y que ellos estén alineados con su cultura organizacional.

### 4.2.1. Estrategias de comunicación

Para atraer a candidatos idóneos, Orion Energy implementa una estrategia de comunicación multicanal que combina enfoques tradicionales y digitales, maximizando su alcance y posicionamiento como empleador de referencia en el sector energético.

- **LinkedIn y redes sociales:** las plataformas digitales permiten conectar con profesionales estratégicos, como ingenieros y técnicos especializados, para atraer a perfiles que buscan empelarse en empresas de alto impacto en el sector. La publicación de proyectos innovadores, beneficios laborales y oportunidades de crecimiento profesional fortalece la percepción de Orion Energy como una empresa moderna y competitiva.

- **Colaboración con universidades:** el establecimiento de alianzas con universidades locales e internacionales garantiza el acceso a talento joven cualificado. A través de programas de pasantías, ferias de empleo y conferencias en instituciones académicas, la empresa identifica a los mejores estudiantes en áreas clave como ingeniería, ciencias ambientales y energía. Estas iniciativas promueven el desarrollo profesional desde etapas tempranas y posicionan a la compañía como un socio estratégico para el talento joven.
- **Plataformas de reclutamiento digital:** El uso de inteligencia artificial en el proceso de preselección permite que el análisis de competencias técnicas y conductuales sea más preciso. Estas herramientas minimizan los sesgos, acortan los tiempos de selección y facilitan la contratación de candidatos especializados, optimizando los recursos disponibles.

#### 4.2.2. Medición de resultados

La evaluación continua de las estrategias de atracción de talento en Orion Energy se basa en los siguientes KPI para medir la efectividad del proceso y asegurar mejoras constantes:

- **Tiempo de contratación:** se busca reducir en un 15 % el tiempo promedio de contratación para perfiles especializados durante el primer año de implementación de las estrategias. Este indicador es esencial para cubrir vacantes críticas de manera ágil y minimizar las interrupciones operativas.
- **Tasa de aceptación de ofertas:** el objetivo es incrementar en 10 % la tasa de aceptación de las ofertas laborales en los próximos 12 meses. Este KPI refleja la efectividad del proceso de selección, así como la satisfacción de los candidatos y de la empresa durante la fase de contratación.
- **Diversidad en las contrataciones:** promover la diversidad y la equidad es una prioridad estratégica. En Orion Energy se propone que al menos el 10 % de las contrataciones en áreas técnicas correspondan a mujeres. Este indicador es clave

para fomentar un entorno inclusivo y alineado con las mejores prácticas de responsabilidad social corporativa.

- **Evaluación continua y mejora:** estos KPI serán monitoreados de forma mensual y trimestral para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias en tiempo real. Orion Energy implementará herramientas digitales para facilitar el seguimiento de los indicadores y asegurar una gestión eficiente del talento humano.

#### **4.2.3. Presupuesto estimado para la estrategia de atracción de talento**

La implementación de estas estrategias requiere de una inversión significativa para garantizar su éxito. La inversión estimada incluye varios elementos que facilitan la captación de personal especializado y fortalecen la visibilidad de la empresa como empleador atractivo en el sector energético:

- Servicios profesionales y manejo de redes sociales y landing page (\$10,800).  
la contratación de una agencia de publicidad es clave para desarrollar campañas, mantener la presencia constante en redes sociales y gestionar una landing page eficiente para atraer a los candidatos adecuados. Estas acciones son cruciales para mejorar el posicionamiento de la marca empleadora.
- Publicidad y anuncios en medios (\$6,000).  
Invertir en materiales promocionales, como banners, flyers, libretas y esferos, contribuye a generar reconocimiento de marca durante eventos y ferias de empleo. Además, la promoción en medios especializados del sector energético garantiza un mayor alcance con el público objetivo.
- Colaboración con universidades (\$3,000).  
Establecer relaciones estratégicas con universidades locales e internacionales es esencial para identificar talento joven y capacitado. La organización de eventos, conferencias y ferias laborales permite captar a estudiantes prometedores en áreas de ingeniería y energía, alineando así las necesidades de la empresa con la oferta educativa.

- Plataformas de reclutamiento digital con IA (\$20,000).

Implementar herramientas digitales con IA optimiza el proceso de selección mediante filtros automáticos que identifican a los candidatos que tienen las competencias técnicas y conductuales adecuadas. Además, minimiza los sesgos en la preselección, reduce tiempos y costos de contratación.

- Total de la inversión (\$39,800).

El presupuesto refleja una estrategia integral que combina herramientas tecnológicas, relaciones institucionales y campañas publicitarias para asegurar que Orion Energy atraiga talento especializado de manera eficiente. A continuación, la Tabla 4 detalla una estimación del presupuesto necesario:

**Tabla 4**

*Costo para estrategia de atracción de talento*

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>	<b>Observación</b>
Servicios profesionales, manejo de redes sociales y landing page.	\$10.800,00	Contracción de servicio con agencia de publicidad.
Publicidad y anuncios en medios.	\$6.000,00	Banners, flyers, libretas, esferos, tomatodos y promoción en medios especializados.
Colaboración con universidades.	\$3.000,00	Contracción de servicio de organización de eventos.
Plataformas de reclutamiento digital con IA.	\$20.000,00	Herramienta digital para preselección de candidatos.
<b>Total</b>	<b>\$39.800,00</b>	

#### **4.4. CAPTACIÓN E INCORPORACIÓN DE NUEVOS COLABORADORES**

##### **(ONBOARDING)**

El proceso de onboarding responde a un enfoque integral para asegurar la eficiencia operativa y la alineación cultural desde el inicio. Este modelo combina estrategias

innovadoras, tecnologías de automatización y prácticas estructuradas para seleccionar e integrar al talento necesario.

#### **4.4.1. Proceso de selección ágil**

El proceso de selección ágil busca minimizar los tiempos de contratación al enfocarse en identificar candidatos con las competencias técnicas y habilidades blandas necesarias para adaptarse al entorno petrolero. Este modelo prioriza la alineación cultural y toma en cuenta las condiciones específicas del sector como, por ejemplo, las operaciones en áreas remotas y la gestión bajo presión. Los costos asociados incluyen:

- Entrevistas estructuradas y pruebas psicométricas: herramientas psicométricas para identificar competencias como adaptabilidad, liderazgo y trabajo en equipo. Estos programas requieren licencias o tarifas por uso, lo que representa una inversión clave.
- Tecnologías para la selección: si bien las plataformas de IA para llevar a cabo un reclutamiento automatizado representan una inversión inicial significativa, son cruciales para filtrar candidatos con mayor precisión y reducir los tiempos de contratación. Algunos ejemplos son LinkedIn, Recruiter y Taleo, que tienen costos de implementación y licenciamiento mensuales y anuales.

#### **4.4.2. Programa de onboarding**

El onboarding en Orion Energy es un proceso clave para garantizar que los nuevos colaboradores se adapten rápidamente y contribuyan de manera efectiva. La estructura del programa incluye las siguientes fases:

- Fase 1. Inducción organizacional: invertir en la creación de materiales audiovisuales, presentaciones y plataformas de aprendizaje en línea que transmitan la misión, visión y cultura organizacional. Los costos incluyen la creación de contenido y la infraestructura tecnológica para su entrega.
- Fase 2. Capacitación técnica y operativa: la capacitación se adapta al rol del empleado e integra módulos específicos para personal de campo y administrativo.

Orion Energy puede utilizar simulaciones o contratar formadores especializados para desarrollar competencias críticas.

- Fase 3. Mentoría y acompañamiento: los costos indirectos están asociados al tiempo que los mentores dedican al seguimiento de los nuevos empleados; en este caso, constituye la Implementación de un software de gestión de mentoría.

#### **4.4.3. Medición del proceso de onboarding**

Para garantizar la efectividad del proceso de onboarding en Orion Energy, es crucial implementar un sistema de evaluación continua a través de KPI. Los indicadores permiten medir los resultados, identificar oportunidades de mejora y asegurar que la integración de los nuevos colaboradores sea exitosa. A continuación, se presenta un enfoque más detallado:

- Tasa de retención después del primer año: este indicador mide cuántos empleados trabajan en la empresa después del primer año, lo que ayuda a reducir los costos derivados de los procesos de selección recurrentes. El objetivo es minimizar la rotación temprana mediante un seguimiento constante de la experiencia laboral de los colaboradores.
- Satisfacción con el proceso de onboarding: aplicar encuestas digitales a los nuevos empleados permite recopilar su percepción sobre la efectividad del proceso de integración. Los datos recabados se analizan a través de plataformas especializadas en la medición de la satisfacción laboral, las cuales permiten identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias de incorporación.
- Tiempo de adaptación y productividad: es importante medir el tiempo que los empleados tardan en alcanzar su máximo nivel de productividad. Este indicador refleja la eficiencia del proceso de onboarding y contribuye a optimizar los recursos destinados a la formación. Al reducir el tiempo de adaptación se asegura que los nuevos colaboradores generen valor para la organización en el menor tiempo posible.

- Feedback continuo y ajustes en tiempo real: implementar un sistema de retroalimentación continuo permite realizar ajustes inmediatos en el proceso de onboarding. Las plataformas digitales deben incluir opciones para el seguimiento en tiempo real, de tal modo que se facilite la toma de decisiones basadas en datos concretos.

Como puede observarse, este enfoque más estructurado alinea las prácticas de onboarding con las necesidades estratégicas de Orion Energy y asegura que el proceso facilite la integración de los nuevos empleados y promueva su retención y desarrollo a largo plazo.

#### **4.4.4. Presupuesto estimado para el proceso de selección y onboarding**

La planificación presupuestaria del proceso de selección y onboarding tiene como objetivo optimizar los tiempos y recursos disponibles, fomentar una integración fluida y minimizar la rotación. Las siguientes líneas detallan la estructura del presupuesto y la manera en que está alineado con los objetivos estratégicos:

- Sueldos de las personas a cargo del reclutamiento (\$3.000,00).

El equipo de reclutamiento estará compuesto por tres personas encargadas de gestionar el proceso de selección y contratación. La inversión garantiza un enfoque personalizado y una gestión eficaz de los candidatos.

- Inducción organizacional (\$2.000,00).

Esta fase incluye talleres de presentación sobre la misión, visión, valores y estructura de la empresa, en conjunto con la entrega de kits de bienvenida. El fin es alinear a los nuevos colaboradores con la cultura organizacional.

- Mentoría y seguimiento (\$1.000,00).

Un programa de mentoría estructurado permite acompañar a los nuevos empleados durante sus primeras semanas, facilitando así su adaptación e integración. El seguimiento también fortalece la relación entre empleados y mentores a fin de mejorar el nivel de retención.

- Pruebas psicométricas (\$1.000,00).

Las evaluaciones psicométricas son esenciales para garantizar la selección de perfiles alineados con las competencias técnicas requeridas y con la cultura organizacional. Estas herramientas proporcionan una visión más profunda del potencial de los candidatos.

El presupuesto refleja un enfoque integral que no cubre las necesidades operativas del proceso de selección y onboarding y asegura una experiencia positiva para los nuevos colaboradores. La combinación de estos elementos optimiza la eficiencia del proceso, promueve el desarrollo profesional y garantiza una integración exitosa.

A continuación, la Tabla 5 presenta un presupuesto estimado para implementar el proceso de captación e incorporación de nuevos colaboradores en Orion Energy.

**Tabla 5**

*Costos para selección y onboarding*

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>	<b>Observación</b>
Sueldos de las personas a cargo del reclutamiento.	\$3.000,00	Tres personas a cargo.
Inducción organizacional	\$2.000,00	Taller de inducción sobre la misión, visión, valores, estructura organizacional y entrega de kits de merchandising.
Mentoría y seguimiento	\$1.000,00	Programa de acompañamiento a los nuevos colaboradores.
Pruebas psicométricas	\$1.000,00	
<b>Total</b>	<b>\$7.000,00</b>	

#### **4.5. ESTRATEGIAS PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO**

En la industria energética, caracterizada por altos niveles de especialización y competencia, retener el talento es crucial para asegurar la continuidad y efectividad operativa. Orion Energy reconoce que la retención de talento especializado es clave no solo

para garantizar la sostenibilidad operativa y minimizar los costos asociados a la alta rotación, sino también para fortalecer su competitividad en el mercado. Implementar estrategias de retención efectivas permite no solo reducir costos de contratación y capacitación, sino también preservar el conocimiento y la experiencia acumulada en la organización. Por ello, el éxito en la retención requiere de un enfoque integral que alinee las expectativas de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa y que fomente un entorno de trabajo motivador y atractivo.

#### **4.5.1. Compensación y beneficios**

Una compensación competitiva es fundamental para mantener al talento motivado:

- Salarios alineados al mercado: Orion Energy realizará un análisis anual del mercado para ajustar los salarios conforme a las tendencias del sector y asegurar su competitividad.
- Beneficios no salariales: se ofrecerán bonos, programas de bienestar, clubes recreativos y acceso a actividades saludables que mejoran la calidad de vida y satisfacción de los empleados. Estos beneficios se comunicarán claramente para que los colaboradores perciban su valor añadido.

#### **4.5.2. Desarrollo profesional**

El crecimiento profesional es otro pilar esencial para la retención y toma en cuenta lo siguiente:

- Capacitación continua: serán implementados programas de formación que incluyan nuevas tecnologías, gestión de proyectos y competencias digitales con la finalidad de que los empleados se mantengan actualizados y preparados.
- Promoción interna: Orion Energy adoptará un sistema basado en el rendimiento para identificar y promover internamente a los colaboradores, el cual estará complementado con programas de mentoría para el fortalecimiento de las habilidades.

#### **4.5.3. Clima organizacional**

Un ambiente de trabajo positivo favorece la permanencia del personal; por lo tanto, se implementarán los siguientes instrumentos:

- Encuestas de clima laboral: medición anual de la satisfacción de los colaboradores por medio de herramientas digitales que aporten a detectar áreas de mejora.
- Programas de reconocimiento: la premiación del desempeño excepcional refuerza la motivación y el compromiso del equipo. Por consiguiente, se implementarán programas mensuales y anuales con reconocimientos simbólicos y acceso a recursos formativos.

#### **4.5.4. Medición del éxito en la retención de talento**

Un ambiente de trabajo positivo favorece la permanencia del personal por lo cual se toman en cuenta los siguientes aspectos para llevar a cabo una eficiente estrategia :

- Encuestas de clima laboral: Orion Energy medirá anualmente la satisfacción de los colaboradores, utilizando herramientas digitales para detectar áreas de mejora.
- Programas de reconocimiento: Premiar el desempeño excepcional refuerza la motivación y compromiso del equipo. Se implementarán programas mensuales y anuales con reconocimientos simbólicos y acceso a recursos formativos.

#### **4.5.5. Presupuesto estimado para estrategias de retención de talento**

La retención de talento resulta un factor clave de éxito para la empresa por lo que resulta necesario implementar estrategias oportunas para asegurar la continuidad operativa y reducir la rotación:

- Análisis de mercado para ajuste salarial: el propósito es alinear los salarios con los estándares del mercado para garantizar la competitividad de la empresa y evitar la pérdida de talento.
- Beneficios no salariales: los bonos de alimentación y salud refuerzan el bienestar de los colaboradores, mejora su compromiso y satisfacción.

- Programas de reconocimiento: premiar los logros fortalece la motivación y el sentido de pertenencia.
- Plataforma de desarrollo profesional: gestionar el crecimiento interno mediante herramientas digitales asegura que los colaboradores se sientan valorados y con oportunidades claras de promoción.
- Talleres y capacitaciones: formar en nuevas tecnologías y competencias garantiza que los empleados estén preparados para los desafíos operativos.
- Breaks y material impreso: mejorar la experiencia de aprendizaje a través de descansos adecuados y materiales de apoyo.

La Tabla 6 resume las inversiones necesarias para implementar estrategias orientadas a mejorar la retención del talento en Orion Energy.

**Tabla 6**

*Retención de talento humano*

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>	<b>Observación</b>
Análisis de mercado para ajuste salarial.	\$ 5.000,00	Este beneficio se implementará para ajustar los salarios de los colaboradores de acuerdo con los rangos que maneja el mercado.
Beneficios no salariales	\$ 15.000,00	Bonos de alimentación y de salud.
Programas de reconocimientos	\$5.000,00	Organización de eventos o ceremonias para reconocer los logros de los colaboradores.
Plataforma de gestión de desarrollo profesional	\$8.000,00	Implementación de una herramienta que evalúe continuamente el desarrollo de los colaboradores.
Taller y capacitaciones	\$5.000,00	Capacitaciones orientadas a las nuevas tecnologías de extracción, gestión de proyectos y competencias digitales.
Break	\$200,00	Alimentación para los colaboradores que asistan a la capacitación.
Impresión de material	\$300,00	Material de apoyo, como trípticos y folletos de las temáticas a capacitar.
<b>Total</b>	<b>\$38.800,00</b>	

#### 4.6. INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA EN EL TALENTO HUMANO

La integración de un sistema de gestión de talento humano (HRMS) es esencial para optimizar y centralizar los procesos, así como para gestionar eficazmente todas las etapas del ciclo de vida del empleado, incluyendo selección, desarrollo, retención y evaluación. Los elementos Clave son:

- **Automatización de procesos:** reduce la carga administrativa mediante la automatización de tareas repetitivas, tales como gestión de nómina, control de horas trabajadas y licencias, aprobación de permisos y vacaciones y monitoreo de evaluaciones de desempeño. De esa manera, los colaboradores se enfocan en actividades estratégicas y de valor agregado.
- **Seguimiento del desempeño:** el sistema permite utilizar KPI en tiempo real para evaluar la productividad individual y grupal. Entre otros parámetros, pueden tomarse en cuenta el cumplimiento de objetivos, la contribución del empleado al equipo y el análisis de la productividad. En conjunto proporcionan información relevante para la toma de decisiones estratégicas y aseguran el alineamiento con los objetivos organizacionales.
- **Plataforma de e-Learning:** el HRMS incluye una plataforma que ofrece acceso a cursos adaptados a las necesidades específicas de cada empleado. Entre las ventajas destacan la flexibilidad de acceso desde cualquier dispositivo, los programas de formación en competencias técnicas y habilidades blandas y la posibilidad de crear rutas de aprendizaje personalizadas según los roles y las responsabilidades de los colaboradores.

Tras la implementación del HRMS, Orion Energy optimizará su gestión del talento humano, asegurará que los empleados dispongan de las herramientas necesarias para su desarrollo, podrá mantenerse a la vanguardia en innovación tecnológica, mejorar la eficiencia operativa, garantizar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y fortalecer su posición en el mercado energético. Es un enfoque integral que asegura la transición hacia

una cultura de gestión digital en la que la innovación se convierte en un aliado para maximizar el potencial humano y alcanzar la sostenibilidad operativa.

#### **4.6.1. Análisis de datos y toma de decisiones**

El uso de *people analytics* en el HRMS es clave para optimizar la gestión. Consiste en la capacidad de basar las decisiones en datos concretos, lo que da lugar a una gestión proactiva y orientada al futuro. Aquí resaltan dos elementos esenciales:

1) Análisis predictivo. El análisis predictivo en los HRMS aprovecha algoritmos avanzados de *machine learning* para anticipar y gestionar situaciones críticas dentro de la organización. Este enfoque permite identificar empleados con alta probabilidad de rotación, facilitando la implementación de estrategias de retención que minimicen pérdidas de talento. Asimismo, el sistema detecta patrones de bajo rendimiento, lo que posibilita una intervención temprana antes de que el desempeño se vea comprometido. Además, el análisis predictivo proyecta las futuras necesidades de formación al identificar las competencias técnicas que serán cruciales, permitiendo una planificación anticipada de programas de capacitación que respondan a las exigencias del entorno laboral. Con estas capacidades, el HRMS no solo previene impactos negativos, sino que asegura la continuidad operativa y el desarrollo organizacional.

2) Visualización de datos. La integración de herramientas de visualización de datos permite transformar información compleja en gráficos claros e intuitivos, lo que facilita a la gerencia de Orion Energy identificar tendencias emergentes en la satisfacción, el desempeño y las necesidades de talento. Esta visualización también permite detectar problemas recurrentes en los procesos de selección, retención y desarrollo, además de explorar oportunidades de mejora mediante comparativas y análisis históricos. Al contar con datos accesibles y visualmente comprensibles, la gerencia puede tomar decisiones informadas de manera ágil, maximizando así la eficiencia operativa y alineando los recursos humanos con los objetivos estratégicos de la empresa.

Este análisis también favorece una toma de decisiones sustentada en datos precisos y actualizados sobre el rendimiento del personal, la eficiencia operativa y el cumplimiento de

los objetivos estratégicos de Orion Energy, lo cual permite realizar ajustes proactivos y específicos en las estrategias de gestión del talento. En conjunto, esta capacidad de análisis dota a la compañía de una ventaja competitiva, posicionándola como una empresa innovadora en el sector energético, capaz de anticiparse a los desafíos del mercado y de maximizar su rendimiento mediante una gestión del talento alineada con las tendencias globales.

#### **4.6.2. Comunicación y colaboración digital**

La implementación de herramientas digitales de comunicación y colaboración es fundamental, porque las operaciones de Orion Energy se despliegan en áreas remotas. Estas plataformas facilitan la interacción efectiva entre los equipos y aseguran la alineación operativa, independientemente de la ubicación de los colaboradores. En este caso, toman relevancia las siguientes:

- Chats y Mensajería Instantánea: Microsoft Teams, Slack, WhatsApp u otros promueven una comunicación rápida y directa entre los equipos, además que fomentan el intercambio de ideas y la resolución ágil de problemas en tiempo real.
- Videoconferencias Integradas: Zoom, Google Meet, Microsoft Teams, entre otros facilitan llevar a cabo reuniones virtuales en las que los colaboradores pueden estar físicamente en distintas partes. Son ideales para realizar capacitaciones, presentaciones a gran escala o cualquiera de otra índole.
- Espacios virtuales para colaboración en proyectos: las herramientas colaborativas permiten que los equipos trabajen simultáneamente en documentos, hojas de cálculo y presentaciones; también, facilitan la gestión y seguimiento de proyectos mediante tareas compartidas, tableros Kanban o cronogramas en tiempo real. Ejemplo de ello son Trello, Asana y Google Workspace.

En lo que respecta a los beneficios que este tipo de recursos acarrearán para Orion Energy destacan tres: 1) eficiencia operativa, pues los colaboradores mantienen la continuidad del trabajo sin importar las distancias; 2) mejora en la comunicación, en vista de que se minimizan los malentendidos y se garantiza que los empleados estén informados en

todo momento; 3) alineación con la cultura organizacional, debido a que hay mayor sentido de pertenencia y cohesión entre equipos. La empresa asegura de esa manera que sus equipos colaboren efectivamente, optimicen los resultados operativos y mantengan una ventaja competitiva en un entorno energético desafiante.

#### **4.6.3. Evaluación y mejora continua de las herramientas**

La implementación de herramientas tecnológicas debe acompañarse de un proceso sistemático de evaluación y mejora continua para garantizar que las soluciones implementadas sean relevantes, eficaces y alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. En ese sentido, Orion Energy adoptará las siguientes acciones:

**1) Monitoreo y evaluación periódica.** La evaluación y mejora continua de las herramientas utilizadas en Orion Energy se basa en un enfoque sistemático de monitoreo y evaluación periódica. Para lograrlo, se aplicarán encuestas de satisfacción a todos los colaboradores, lo cual permitirá identificar áreas de mejora en las plataformas y herramientas tecnológicas empleadas. Esta retroalimentación directa de los usuarios es esencial para ajustar las funcionalidades y mejorar la experiencia general de uso de las herramientas.

Además, se implementarán reportes trimestrales de desempeño del software, los cuales evaluarán indicadores clave como la usabilidad, la eficiencia en los procesos automatizados y el tiempo de respuesta del sistema. Esta evaluación regular garantiza que las herramientas tecnológicas continúen alineándose con las necesidades operativas de la empresa y favorece la optimización constante de los recursos tecnológicos, permitiendo a la organización adaptarse rápidamente a los cambios y mejorar su capacidad de respuesta.

**2) Actualización y mantenimiento del software.** La actualización y el mantenimiento del software en Orion Energy son aspectos clave para garantizar la eficacia y seguridad de las herramientas tecnológicas empleadas. La empresa se compromete a realizar actualizaciones regulares de sus plataformas, lo cual permitirá incorporar nuevas funcionalidades y mejoras de seguridad, manteniendo las herramientas al día frente a los avances tecnológicos y las exigencias del entorno operativo.

Además, un equipo especializado en tecnología de la información llevará a cabo auditorías anuales. Estas revisiones exhaustivas aseguran la compatibilidad de las plataformas con los procesos operativos vigentes, así como con las necesidades futuras de la organización. Este enfoque proactivo en la gestión de software contribuye a la sostenibilidad tecnológica de la empresa, fortaleciendo su capacidad para responder a los retos del sector de manera eficiente y segura.

**3) Feedback e innovación continua.** El feedback y la innovación continua son pilares esenciales en la estrategia tecnológica de Orion Energy. La empresa promueve la retroalimentación constante de los usuarios mediante canales de comunicación internos, lo cual facilita la identificación de problemas potenciales y necesidades emergentes en el uso de las plataformas. Este enfoque permite adaptar y mejorar las herramientas tecnológicas de acuerdo con las experiencias y sugerencias de los colaboradores, asegurando que estas satisfagan las demandas operativas en tiempo real.

Asimismo, Orion Energy mantiene una colaboración activa con proveedores tecnológicos para integrar las innovaciones más recientes en sus plataformas. Esta asociación garantiza que la empresa se beneficie de los últimos avances en tecnología, consolidando una posición competitiva en el mercado. La actualización constante de las herramientas no solo optimiza su funcionamiento, sino que también refuerza el compromiso de la organización con la excelencia y la innovación en sus procesos.

**4) Uso de KPI específicos.** El uso de indicadores clave de desempeño (KPI) específicos es fundamental para monitorear la efectividad de las herramientas tecnológicas implementadas en Orion Energy. La evaluación periódica de métricas como el índice de adopción tecnológica, la reducción del tiempo operativo en procesos automatizados y la satisfacción del personal con el uso de las plataformas digitales permite obtener una visión detallada sobre el impacto y la aceptación de las tecnologías en el entorno laboral. Estas evaluaciones ofrecen información valiosa para realizar ajustes continuos y asegurar que las herramientas digitales estén alineadas con los objetivos de eficiencia y satisfacción de la empresa.

Las estrategias orientadas al uso optimizado de KPI permiten que Orion Energy mejore continuamente el aprovechamiento de sus recursos tecnológicos. Este enfoque contribuye a crear un entorno adaptativo y flexible, preparado para responder de manera ágil a las dinámicas cambiantes del mercado y a las necesidades internas de la organización, fortaleciendo así su posición competitiva y su capacidad de innovación.

#### **4.6.4. Presupuesto estimado para la implementación de innovación y tecnología en la gestión del talento humano**

La Tabla 7 presenta un resumen de la inversión necesaria para incorporar herramientas tecnológicas avanzadas en la gestión del talento humano en Orion Energy, con la finalidad de alinearse a las tendencias globales y optimizar los procesos:

- Big data y análisis: podrá contarse con insights estratégicos para mejorar la toma de decisiones en tiempo real y optimizar los procesos de selección, retención y desarrollo del talento.
- ERP: el propósito es automatizar procesos clave, como la administración de nómina, desempeño y selección, para mejorar en consecuencia la eficiencia operativa y la gestión integral de los recursos humanos.

El presupuesto refleja la importancia de invertir en innovación para fortalecer la competitividad, garantizar una gestión eficiente del talento humano y asegurar que la tecnología se convierta en un aliado estratégico en la toma de decisiones y en la operación diaria.

**Tabla 7**

*Costos de desarrollo de innovación y tecnología*

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>	<b>Observación</b>
Big data y análisis	\$5.000,00	Implementación de herramientas para el análisis avanzado de datos y generación de insights estratégicos.
ERP	\$15.000,00	Implementación de un ERP para integrar y automatizar la gestión de recursos humanos en toda la empresa.
<b>Total</b>	<b>\$20.000,00</b>	

## **4.7. EVALUACIÓN CONTINUA Y MEJORA DEL MODELO**

### **4.7.1. Monitoreo de indicadores claves**

El éxito de un modelo de gestión de talento humano depende de su correcta implementación y la constante evaluación para asegurar que las estrategias se mantengan alineadas a los cambios en el entorno y a los objetivos de la empresa. En ese sentido, tienen que monitorearse los KPI definidos en las diferentes etapas del proceso como:

- **Tasa de rotación de personal:** mide la cantidad de empleados que dejan de laborar en un periodo de tiempo específico. Una alta tasa puede indicar problemas en la retención del talento y la inmediata necesidad de una intervención estratégica.
- **Tiempo de contratación:** lapso que transcurre desde que se publica una vacante hasta que la persona es contratada. Reducir este rango se traduce a una mayor agilidad de captación de talento.
- **Nivel de satisfacción laboral:** evaluado mediante encuestas internas, este indicador mide la percepción de los colaboradores sobre el ambiente laboral, las oportunidades de desarrollo y la cultura organizacional.

- **Costo por contratación:** analiza los recursos financieros invertidos en cada nuevo proceso de selección, incluyendo la publicidad, las entrevistas y las herramientas tecnológicas. La optimización de este indicador impacta directamente en el presupuesto general.
- **Índice de formación y desarrollo:** mide cuántos colaboradores participan en programas de formación y el impacto que tienen en su desempeño, vinculando además los costos de capacitación con los resultados operativos.

Todos los KPI deben evaluarse de forma mensual o trimestral para hacer ajustes oportunos y efectivos.

#### 4.7.2. Mejora continua

Una vez monitoreados los KPI, Orion Energy debe implementar acciones correctivas, ajustes de estrategias a largo plazo y la redistribución de recursos para áreas que necesiten más atención. En ese sentido, hay que tomar en cuenta lo siguiente:

- **Revisión de procesos:** la mejora continua implica analizar las áreas en las cuales los procesos de selección, capacitación y retención no cumplen con los resultados esperados. Ello podría implicar la adopción de nuevas tecnologías, la creación de incentivos adicionales o la modificación de los criterios de evaluación de desempeño.
- **Ajuste en los presupuestos:** el seguimiento de los KPI aporta a identificar aquellas áreas que requieren reasignar o aumentar el presupuesto; por ejemplo, si la tasa de rotación es más alta de lo esperado, puede ser necesario invertir en programas de bienestar y motivación. Del mismo modo, un alto tiempo de contratación indicaría la urgencia de invertir en herramientas tecnológicas para agilizar el proceso.

#### 4.7.3. Propuesta de presupuesto para la evaluación y mejora continua

La propuesta de presupuesto para la evaluación y mejora continua en Orion Energy considera varios componentes clave para optimizar la implementación y el uso del sistema ERP SAFI. Inicialmente, se prevé una evaluación de necesidades que permita identificar

aquellos procesos donde el sistema ERP aporte mayor valor estratégico y contribuya a mejorar la eficiencia operativa. Este análisis preliminar facilita una adaptación e implementación del ERP específicamente alineada a los requerimientos de la empresa, integrando áreas operativas y administrativas en una plataforma centralizada que mejore la gestión y coordinación interna.

Además, se incluye una partida para consulta y capacitación del personal encargado de operar el sistema. La formación adecuada asegura que los colaboradores puedan utilizar el ERP de manera eficiente, maximizando los beneficios de la inversión en tecnología. De igual forma, el presupuesto contempla un soporte y mantenimiento anual, que garantiza la continuidad operativa del sistema mediante actualizaciones, resolución de incidencias y mejoras de seguridad.

Por último, se propone una plataforma en línea para medir la satisfacción laboral, que permite realizar evaluaciones periódicas del clima organizacional y de la satisfacción de los empleados a través de encuestas digitales. Esta herramienta de retroalimentación contribuye a que la empresa obtenga una visión clara y constante de las percepciones del personal, lo cual es fundamental para ajustar y mejorar las estrategias de gestión del talento.

Sin duda, el presupuesto refleja la necesidad de invertir en tecnología y formación continua para asegurar la mejora y adaptación constante del modelo de gestión del talento humano, promover una cultura de eficiencia y desarrollo organizacional.

### **Tabla 8**

#### *Costo de evaluación continua y mejora del modelo*

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>	<b>Observación</b>
Evaluación de necesidades	\$600,00	Identificar los procesos y áreas que aprovechan el sistema ERP
SAFI ERP	\$24.000,00	Adaptar a las necesidades de la empresa.
Consulta y capacitación	\$900,00	Capacitación del sistema operativo.

Soporte y mantenimiento	\$1.000,00	Mantenimiento anual continuo para resolución de problemas y actualización de sistemas.
Plataforma en línea con aplicaciones para medir la satisfacción del personal.	\$700,00	Contratación del servicio de software
<b>Total</b>	<b>\$27.200,00</b>	

El presupuesto propuesto para fortalecer la gestión de talento humano en Orion Energy se distribuye en varias áreas estratégicas. En primer lugar, se asignan \$39,800 a la atracción de talento humano, con el objetivo de posicionar la marca empleadora, captar candidatos especializados y garantizar un flujo constante de talento que responda a las necesidades de las operaciones críticas de la empresa. Este rubro es esencial para mantener la competitividad en el mercado laboral actual.

Para la selección y el onboarding, se destina un presupuesto de \$7,000, enfocado en optimizar la incorporación de nuevos colaboradores mediante la digitalización del proceso de onboarding y el mejoramiento en la eficiencia de las evaluaciones de los empleados recién incorporados. Esta inversión contribuye a reducir el tiempo de adaptación y a asegurar una integración exitosa en la cultura organizacional.

El área de retención de talento humano cuenta con una asignación de \$38,800, destinada a financiar programas de bienestar, beneficios no salariales, reconocimientos y plataformas de desarrollo profesional. Estas iniciativas promueven la satisfacción y estabilidad del personal, factores clave para disminuir la rotación y aumentar el compromiso de los colaboradores con la empresa.

En cuanto al desarrollo de innovación y tecnología, se designan \$20,000 para la implementación de herramientas tecnológicas avanzadas, como sistemas de análisis de big data y automatización, que permiten agilizar la gestión del talento y tomar decisiones

basadas en datos precisos. Esta inversión también busca mantener a la empresa en la vanguardia tecnológica.

Finalmente, se propone una inversión de \$27,200 en un software de gestión ERP, cuyo propósito es integrar y automatizar los procesos de recursos humanos. Este sistema facilita una gestión eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, mejorando la conectividad y la operatividad de las distintas áreas de la organización.

Lo expuesto refleja el compromiso de Orion Energy con la transformación digital y la mejora continua de la gestión del talento humano. En todo momento, la inversión se orienta en optimizar procesos operativos, fortalecer el entorno laboral, asegurar el desarrollo profesional y alinear los recursos humanos con los objetivos estratégicos de la empresa.

### **Tabla 9**

#### *Resumen total de la inversión*

<b>Detalle</b>	<b>Valor total</b>
Atracción de talento humano	\$39.800,00
Selección y onboarding	\$7.000,00
Retención de talento humano	\$38.800,00
Desarrollo de innovación y tecnología	\$20.000,00
Software de gestión ERP	\$27.200,00
<b>Total</b>	<b>\$132.800,00</b>

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES GENERALES**

La propuesta de un modelo integral de gestión de talento humano para Orion Energy se fundamenta en la necesidad de abordar los desafíos inherentes a la industria energética, enfocándose en cada etapa del ciclo de vida del talento: desde la atracción y captación hasta la incorporación, retención y desarrollo de los colaboradores. Este modelo propone una estructura coherente y estratégica que integra metodologías avanzadas y tecnología, lo cual permite a Orion Energy posicionarse como un empleador atractivo en el mercado energético, además de fomentar un entorno que promueve el crecimiento profesional y la satisfacción del personal.

La implementación de esta propuesta destaca por su adaptabilidad y alineación con las metas estratégicas de la empresa, facilitando una cultura organizacional que valora tanto la innovación como la estabilidad laboral. En términos de retención, se priorizan los beneficios tangibles e intangibles, incluyendo la creación de planes de carrera y el fortalecimiento de la marca empleadora. Estas características no solo impulsan la motivación y fidelidad del personal, sino que también mitigan los costos asociados a la alta rotación, aumentando la eficiencia y reduciendo los riesgos operativos.

Además, la propuesta incorpora herramientas de análisis de datos y tecnologías de automatización, potenciando la toma de decisiones informada y la optimización de recursos. Este enfoque sistémico garantiza que Orion Energy mantenga la flexibilidad necesaria para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado, lo que le permitirá anticiparse a desafíos futuros y mantener una ventaja competitiva.

#### **5.1.1. Conclusiones específicas**

La propuesta de un modelo de gestión de talento humano para Orion Energy se estructura en torno a una serie de estrategias fundamentales orientadas a mejorar la atracción, incorporación, desarrollo y retención de personal especializado. Cada estrategia responde a los desafíos específicos de la industria energética y se alinea con los objetivos estratégicos de la empresa, proporcionando una base sólida para un entorno de trabajo

eficiente, motivador y alineado con la visión de crecimiento organizacional. A continuación, se destacan los componentes clave de esta propuesta:

- 1) **Atracción y captación de talento especializado.** Orion Energy enfrenta el reto de atraer personal altamente calificado, especialmente en áreas técnicas críticas para sus operaciones. Por ello, la propuesta incluye el fortalecimiento de la marca empleadora mediante iniciativas de innovación, sostenibilidad y desarrollo profesional continuo, ajustando los valores organizacionales a las expectativas del talento potencial. La incorporación de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial, y la colaboración estratégica con universidades, refuerzan la capacidad de la empresa para identificar y captar candidatos idóneos, asegurando una mayor efectividad en el proceso de atracción de talento.
- 2) **Optimización del onboarding.** El programa de onboarding propuesto facilita la integración efectiva de los nuevos colaboradores en la cultura organizacional y en las operaciones diarias. Mediante un enfoque en la mentoría y la capacitación continua, se asegura que los empleados alcancen rápidamente su productividad esperada. Esta estrategia busca no solo optimizar los tiempos de adaptación, sino también mejorar la experiencia de los colaboradores desde el inicio, contribuyendo a la retención del talento y a la reducción de la rotación.
- 3) **Retención de talento especializado.** La retención de personal clave es esencial para garantizar la sostenibilidad operativa en el sector energético. En este sentido, el modelo de gestión de talento de Orion Energy prioriza la implementación de planes de carrera personalizados, compensaciones competitivas y beneficios no salariales, incluyendo programas de bienestar y salud. Estas iniciativas fomentan un ambiente motivador y comprometido, promoviendo oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento interno que fortalecen la fidelización y el compromiso del talento con la organización.
- 4) **Uso de tecnologías para la gestión del talento.** La adopción de un sistema de gestión de recursos humanos (HRMS) permite una administración eficiente de

procesos críticos como la selección, formación y evaluación del desempeño. La automatización y el uso de herramientas de análisis de datos (people analytics) proporcionan información estratégica en tiempo real, facilitando la toma de decisiones fundamentadas y optimizando el uso de los recursos de la empresa. Esta integración tecnológica asegura que Orion Energy mantenga su competitividad en el mercado al gestionar de forma ágil y precisa las necesidades de talento.

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

El modelo propuesto en esta investigación responde a los objetivos de optimización de la gestión del talento en Orion Energy, abordando integralmente las fases de atracción, captación, incorporación, y retención de personal. La implementación de esta propuesta permite no solo un desarrollo eficiente de cada proceso, sino que también impulsa la competitividad organizacional al fortalecer la relación entre los colaboradores y los objetivos estratégicos de la empresa. A continuación, se analizan los avances en cada objetivo específico:

- 1) Mejora en la atracción del talento. El modelo facilita la atracción de candidatos con un perfil especializado, reduce los tiempos de contratación y eleva la tasa de aceptación de ofertas, apoyándose en una combinación efectiva de employer branding y tecnologías avanzadas. Esto posiciona a Orion Energy como una opción laboral atractiva dentro del sector energético.
- 2) Optimización del proceso de captación e incorporación. La digitalización de herramientas y un programa estructurado de onboarding favorecen la rápida adaptación de los nuevos colaboradores, lo que incrementa la productividad y disminuye costos asociados a procesos de contratación reiterativos. Esta alineación permite una integración fluida con los objetivos organizacionales.
- 3) Reducción de la rotación del personal. El enfoque en el desarrollo y la compensación fortalece la retención del talento clave, beneficiando la sostenibilidad operativa. El uso de KPI específicos para monitorear estos procesos permite realizar ajustes en

tiempo real, asegurando una adaptación continua a las necesidades cambiantes del personal y de la organización.

- 4) Fomento del desarrollo profesional y bienestar. El modelo se alinea con tendencias globales al promover formación continua y competencias digitales, además de fomentar el bienestar integral de los colaboradores. Esto impacta positivamente en la motivación, satisfacción y compromiso del equipo, mejorando el clima organizacional y reduciendo la rotación del talento.

## **5.2. CONTRIBUCIONES**

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

El desarrollo del proyecto ha permitido profundizar en el conocimiento de la gestión del talento humano, una disciplina fundamental en toda organización y particularmente crucial en un sector tan demandante como el petrolero. A través de la investigación y la propuesta de estrategias de captación, incorporación y retención de talento, se pudieron desarrollar competencias técnicas y blandas como el pensamiento crítico, la capacidad de análisis y la toma de decisiones estratégicas.

Asimismo, el proceso invita a reflexionar sobre el papel central que juega el capital humano en las organizaciones y cómo un modelo de gestión adecuado impacta en la productividad, motivación y satisfacción de los colaboradores. Esta experiencia ha sido clave para adquirir una visión integral de la relevancia que tienen los recursos humanos en la sostenibilidad operativa y en el éxito a largo plazo de las empresas, sobre todo en sectores altamente competitivos y técnicos. En suma, el proyecto contribuyó al desarrollo profesional, fortaleció las habilidades interpersonales y de liderazgo y ofreció un mejor entendimiento sobre la gestión estratégica del personal como un factor clave para el crecimiento y la competitividad organizacional.

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

El proyecto contribuyó significativamente al fortalecimiento de conocimientos teórico-prácticos en la gestión del talento humano, integrando conceptos fundamentales y enfoques contemporáneos. La revisión bibliográfica, aunque no profundiza exhaustivamente en todas

las teorías, establece una sólida base mediante el estudio de modelos clásicos como los de Taylor, Fayol y McClelland, que ofrecen principios esenciales sobre la administración, la estructura organizacional y la motivación humana. Estos modelos no solo han permitido una comprensión más estructurada de los procesos, sino que han servido de guía para adaptar prácticas tradicionales a las necesidades actuales de un entorno dinámico y altamente competitivo, como el del sector energético. La incorporación de estos enfoques clásicos ha sido clave para desarrollar propuestas que alinean la eficiencia operativa y la organización con las expectativas de los colaboradores y los objetivos estratégicos de la empresa.

Por otra parte, el proyecto ha integrado modelos contemporáneos centrados en competencias digitales y el uso de tecnologías innovadoras, lo que permite una mayor adaptabilidad y agilidad en la gestión de talento humano. Este enfoque híbrido que une teoría clásica con herramientas modernas como metodologías ágiles y plataformas HRMS evidencia cómo los principios tradicionales pueden evolucionar para satisfacer las demandas actuales de innovación y competitividad en la gestión de recursos humanos.

Adicionalmente, la propuesta metodológica puede ser una referencia valiosa para investigaciones futuras, especialmente en sectores especializados como el energético. El caso de estudio de Orion Energy establece un marco concreto y aplicable para que otras organizaciones, enfrentadas a desafíos similares en cuanto a la atracción y retención de talento, puedan beneficiarse de los hallazgos y aprendizajes obtenidos en este proyecto. Este aporte permite a académicos y profesionales explorar adaptaciones de estos modelos en otros entornos y contextos organizacionales.

Finalmente, la integración de tecnologías digitales, metodologías ágiles y herramientas como el HRMS abre nuevas vías de investigación sobre el impacto de estas soluciones en la gestión del talento humano. Esta línea de investigación plantea interrogantes relevantes sobre cómo la automatización, el análisis de datos y la inteligencia artificial pueden seguir optimizando los procesos organizacionales no solo en el sector energético, sino en cualquier industria que busque competitividad y adaptación constante. Estas innovaciones subrayan la importancia de mantener una investigación activa y

adaptable que responda a los cambios constantes del entorno laboral y tecnológico, promoviendo un ciclo de mejora continua que fortalece el rol estratégico de la gestión del talento humano.

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

El proyecto proporciona a Orion Energy un modelo de gestión práctico y estratégico para optimizar la administración del talento humano, uno de los activos más valiosos de la organización. La propuesta de un modelo integral que abarca desde la atracción hasta la retención del talento contribuye a mejorar la competitividad en una industria que demanda una alta especialización técnica y una adaptabilidad constante a entornos cambiantes. Este modelo no solo fortalece la capacidad de la empresa para atraer y seleccionar a los candidatos más idóneos, sino que optimiza los procesos de selección y contratación, lo cual, a su vez, reduce costos y mejora la eficiencia operativa.

Las estrategias de desarrollo profesional, orientadas a la retención de colaboradores clave, fomentan un ambiente de trabajo motivador y de crecimiento continuo, lo que impacta directamente en la productividad y el rendimiento organizacional. La adopción de tecnologías avanzadas para la gestión del talento, como plataformas de aprendizaje electrónico (e-learning) y sistemas de gestión de recursos humanos (HRMS), potencia la capacidad de Orion Energy para adaptarse a los avances tecnológicos y posicionarse a la vanguardia en prácticas de gestión de personas.

En resumen, este modelo de gestión del talento no solo optimiza los procesos internos, sino que también consolida la reputación de la compañía como un empleador atractivo, comprometido con el desarrollo profesional de sus colaboradores y con la sostenibilidad de sus operaciones. Esta alineación estratégica entre los objetivos organizacionales y las necesidades del personal permite a Orion Energy responder con mayor eficacia a las demandas del sector energético, garantizando una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

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

Si bien el modelo propuesto ofrece una solución integral para la gestión del talento humano, existen ciertas limitaciones que deben considerarse. En primer lugar, la implementación del HRMS y de las plataformas de e-learning requiere una inversión inicial significativa, lo que constituye un desafío para las empresas cuyos presupuestos son ajustados o que priorizan otras áreas de inversión. Además, la adopción de estas tecnologías depende de la capacidad de la organización para capacitar a sus empleados.

Otra limitación radica en que el modelo se ha desarrollado para un contexto específico: el sector petrolero ecuatoriano. Por consiguiente, la naturaleza de la industria implica que las estrategias de retención y atracción del talento humano pueden diferir de las que se implementan en otros sectores.

Finalmente, el éxito de este modelo radica en gran medida del compromiso de la alta dirección y de los líderes para adoptar y apoyar las estrategias propuestas. Sin una participación activa, probablemente los resultados esperados no se materializarán en su totalidad y la eficacia del modelo a largo plazo se verá afectada.

#### **5.3. RECOMENDACIONES**

Para consolidar la propuesta de gestión de talento humano en Orion Energy, es fundamental adoptar una serie de recomendaciones estratégicas que fortalezcan la implementación y maximicen el impacto en la organización. En primer lugar, fortalecer la marca empleadora debe ser una prioridad. Orion Energy necesita consolidarse como un empleador de referencia, destacando sus avances tecnológicos y su compromiso con la sostenibilidad, así como su enfoque en el desarrollo profesional de los colaboradores. Para alcanzar este posicionamiento, es recomendable establecer alianzas con universidades, centros de formación y organismos especializados que faciliten la atracción de talento joven y capacitado en áreas estratégicas. Además, una presencia activa en redes sociales profesionales, como LinkedIn, permitirá resaltar los logros de la empresa, sus valores, y las oportunidades de crecimiento profesional que ofrece, lo cual es vital para captar perfiles clave. Programas de pasantías y participación en ferias de empleo también pueden ser

herramientas efectivas para acercarse a los candidatos más cualificados en sectores técnicos y operativos.

Por otro lado, se recomienda el establecimiento de un sistema robusto de monitoreo de indicadores clave de rendimiento (KPI) que abarque cada fase del ciclo de gestión del talento humano, desde la atracción hasta la retención y el desarrollo de colaboradores. Un seguimiento detallado de métricas como el tiempo de contratación, la tasa de rotación y el nivel de satisfacción laboral permitirá a la empresa identificar áreas de mejora de manera oportuna y aplicar los ajustes necesarios. El tiempo de contratación, por ejemplo, debe reducirse para cubrir vacantes críticas con mayor agilidad, mientras que el análisis de la tasa de rotación ayudará a identificar áreas con índices elevados y comprender sus causas. Además, encuestas periódicas de satisfacción proporcionarán información valiosa sobre la percepción de los empleados respecto al entorno laboral y las oportunidades de crecimiento, garantizando así un alineamiento constante con los objetivos estratégicos de la empresa.

Asimismo, invertir en tecnología representa una de las recomendaciones centrales para Orion Energy. La implementación de un sistema de gestión de recursos humanos (HRMS) completo no solo centralizará los procesos de selección, formación y evaluación del desempeño, sino que también optimizará la eficiencia operativa. Adicionalmente, el uso de herramientas de análisis predictivo (people analytics) permitirá anticipar las necesidades de capacitación, identificar patrones de rotación y tomar decisiones más informadas. La automatización de tareas administrativas y operativas reducirá significativamente la carga de trabajo en las áreas de recursos humanos, lo que mejorará tanto la eficiencia como la precisión en la gestión del talento.

Finalmente, la evaluación y mejora continua deben ser principios fundamentales en el modelo de gestión de talento humano de Orion Energy. Revisar y ajustar periódicamente las estrategias implementadas garantiza que estas se mantengan efectivas y alineadas con los objetivos organizacionales. La aplicación de encuestas de satisfacción tanto entre los nuevos colaboradores como entre el personal de mayor antigüedad permitirá detectar áreas

de mejora específicas y diseñar planes de acción adaptados a las necesidades actuales.

Asimismo, la actualización constante de herramientas tecnológicas y metodologías, en función de los cambios organizacionales y las demandas del entorno, contribuirá a que el modelo de gestión del talento se mantenga robusto, alineado y preparado para responder a los desafíos del sector energético.

## REFERENCIAS

- Alva, E. (2010). *El impacto que producen los beneficios tributarios en la formalización de las microempresas: el caso de Lima Cercado, Perú* [Tesis doctoral, Universidad de Deusto]. Obtenido de <https://faculty.up.edu.pe/en/publications/el-impacto-que-producen-los-beneficios-tributarios-en-la-formaliz>
- Álvarez, F., Stone, D., Castaño, A. y García, I. (2022). La analítica de recursos humanos: una revisión sistemática desde la perspectiva de una gestión sostenible. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(3), 129-147. Obtenido de <https://doi.org/10.5093/jwop2022a18>
- Amo, A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Editorial Elearning.
- Armstrong, M. y Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. A Guide to the Theory and Practice of People Management*. Kogan Page.
- Banco Central del Ecuador [BCE]. (2022). *Análisis del sector petrolero*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/Hidrocarburos/ASP202203.pdf>
- Benavides, P. (2017). La fórmula del talento. *Palermo Business Review*, (16), 135-144. Obtenido de [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr16/PBR\\_16\\_10.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr16/PBR_16_10.pdf)
- Capelli, P. (2008). Gestión del talento para el siglo 21. *Harvard Business Review*, 86(8), 66-74. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2688722>
- Carvajal, A. (2021). Gestión actual del talento humano: contexto universitario. *Revista Nacional de Administración*, 12(2), 45-60. Obtenido de <https://doi.org/10.22458/rna.v12i2.3914>
- Cascio, W. y Boudreau, J. (2016). The Search for Global Competence: From International HR to Talent Management. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.002>
- Castaño, T., Corrales, J. y Marrugo, O. (2017). Gestión del talento humano basado en las necesidades de las empresas en Colombia. *Revista Saber, Ciencia y Libertad en Germinación*, 10. Obtenido de <https://doi.org/10.18041/2382-3755/germinacion.2017V10.9017>

- Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. (9<sup>na</sup> ed.). Pearson.
- Drew. (s.f.). *Capacitación y desarrollo: Invirtiendo en el futuro de tu organización*. Obtenido de <https://blog.wearedrew.co/recursos-humanos/capacitacion-y-desarrollo-invirtiendo-en-el-futuro-de-tu-organizacion>
- Espinoza, R. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial*, (1), 53-62. Obtenido de <https://biblat.unam.mx/hevila/Visiongerencial/2009/vol8/no1/4.pdf>
- Flores, R. (2014). *Administración de recursos humanos*. Editorial Digital UNID.
- Fortia. (7 de mayo de 2024). *¿Qué es el proceso de onboarding? Cómo hacerlo para integrar nuevos empleados con éxito*. Obtenido de <https://fortia.com.mx/reclutamiento-y-seleccion/proceso-onboarding/>
- Frías, R. y Rodríguez, C. (2012). Una interpretación del concepto de gestión del conocimiento de Nonaka y Frías Takeuchi. *Apuntes del CENES*, 31(54), 227-260. Obtenido de <https://doi.org/10.19053/01203053.v31.n54.2012.19>
- Gismano, S. y Schwerdt, A. (5 al 7 de diciembre de 2012). *Los principios de la administración científica y su impacto en el ámbito laboral*. VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Obtenido de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/30891/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/30891/Documento_completo.pdf?sequence=1)
- Gobierno de México. (2018). *La importancia de la capacitación para las y los trabajadores*. Obtenido de <https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores?idiom=es>

- Guamán, D. (2020). *Una revisión conceptual a la marca empleadora como generador estratégico de captación y retención de talentos* [tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7765/1/T3354-MDTH-Guam%C3%A1n-Una%20revisi%C3%B3n.pdf>
- Guamán, M., Alcocer, J. y Baño, M. (2023). Onboarding digital como sistema de aprendizaje para el desarrollo organizacional. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 5(2), 591-609. Obtenido de <https://editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/download/622/850/1414>
- Iglesias, A. y Torres, J. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur*, 18(6). Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v18n6/1727-897X-ms-18-06-1189.pdf>
- Martínez, A., Asmat, N., Alberca, N. y Guzmán, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-760. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>
- Mayol, D. (2013). Taylor, cien años después. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 19(2), 195-209. Obtenido de <https://doi.org/10.54642/rvac.v19i2.6271>
- Offshore Technology. (s.f.). *Oil & gas field profile: Ocano Conventional Oil Field, Ecuador*. Obtenido de <https://www.offshore-technology.com/marketdata/oil-gas-field-profile-ocono-conventional-oil-field-ecuador/?cf-view>
- Orion Energy. (s.f.). *Our statement of values*. Obtenido de <https://www.orionenergy.com/our-statement-values>
- Pando, J. (2022). *Clima organizacional y desempeño laboral en Latinoamérica. Una revisión de la literatura científica durante los últimos 15 años* [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte]. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11537/31662>
- Perilla, L. (1998). David C. McClelland (1917-1998). *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30(3), 529-532. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/805/80530309.pdf>

- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas. Obtenido de *Contribuciones a la Economía*.  
<https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* [Tesis de pregrado, Universidad de Medellín]. Obtenido de  
<https://repository.udem.edu.co/handle/11407/160>
- Randall, S. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 35-55. Obtenido de  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOEPP-01-2014-0003/full/html>
- Rodríguez, A., Segura, X., Elizondo, M., Moreno, R. y Montalvo, J. (2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México. *Revista Espacios*, 41(43), 53-68. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n43/a20v41n43p05.pdf>
- Rondón, K. (2024). Liderazgo transformacional para la gestión del talento humano, en educación media general. *Aula Virtual*, 5(11), 68-86. Obtenido de  
<https://ve.scielo.org/pdf/auvir/v5n11/2665-0398-auvir-5-11-68.pdf>
- Salinas, J. y Malpartida, J. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Alpha Centauri*, 1, 26-43. Obtenido de  
<https://journalalphacentauri.com/index.php/revista/article/view/17>
- Taruchaín, L. y Revelo, R. (2023). Gestión de la atracción y retención del talento humano en el siglo XXI: una revisión bibliográfica sistemática de la literatura latinoamericana. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3-1), 749-756. Obtenido de  
<https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1920>
- Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. (6<sup>ta</sup> ed.). Sage.

# ANEXOS

## Anexo A

### Requisición de personal

#### REQUISICIÓN DE PERSONAL

FECHA DE LA SOLICITUD		
DIA	MES	AÑO

#### 1. DATOS DE LA REQUISICIÓN

CARGO REQUERIDO:	No. DE CUPOS:	CIUDAD:
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
GERENCIA:	DPTO:	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	

#### 2. MOTIVO DE LA REQUISICIÓN:

Retiro / Renuncia Empleado	<input type="checkbox"/>	REEMPLAZA A:
Reemplazo por Maternidad / Incapacidad	<input type="checkbox"/>	
Nuevo Cargo	<input type="checkbox"/>	
Nuevo Cupo Nómina	<input type="checkbox"/>	
Otro:	<input type="checkbox"/>	
		Cual? <input type="text"/>

FECHA DE INICIO DE LABORES:	DIA	MES	AÑO
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

#### PERFIL DEL PERSONAL REQUERIDO

---

---

---

---

---

---

---

---

Requisición solicitada por:

\_\_\_\_\_  
Jefe del área que solicita

Requisición aprobada por:

\_\_\_\_\_  
Gerente del área que solicita

DIA	MES	AÑO
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

#### 3. PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIDAD TALENTO HUMANO

¿Procede?    Sí     No

Justificación: \_\_\_\_\_

---

---

Revisado por:

\_\_\_\_\_  
Analista Dpto. Talento Humano

DIA	MES	AÑO
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Aprobado por:

\_\_\_\_\_  
Jefe/Gerente de Talento Humano

DIA	MES	AÑO
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



6. DEFINICION DEL MODELO DE COMPETENCIAS DEL CARGO				
6.1 PRINCIPALES COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias TÉCNICAS principales requeridas por el cargo. Mínimo 4)				
IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS DE SELECCIÓN		IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA		
S - Selección		1 Básico		
D - Desarrollo		2 Intermedio		
		3 Avanzado		
		4 Experto		
COMPETENCIA	1	2	3	4
Conocimientos de la Industria Petrolera				
Manejo de Presupuestos				
Plan de cuentas				
Excel				
Power BI				
SAP (o similares)				
Conocimiento del Contrato				

6.2 PRINCIPALES COMPETENCIAS DE ROL REQUERIDAS (Del cuadro 6, identificar las competencias NO - TÉCNICAS principales requeridas por el cargo. Mínimo 4)				
IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS DE SELECCIÓN		IDENTIFICACION DEL NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA		
S - Selección		1 Básico		
D - Desarrollo		2 Intermedio		
		3 Avanzado		
		4 Experto		
COMPETENCIA	1	2	3	4
Trabajo en equipo				
Orientación a Resultados				
Innovación y Mejora Continua				
Orientación / Asesoramiento				
Comunicación Efectiva				
Evaluación de Soluciones				
Planificación				

## Anexo C

### Matriz de entrevistas

Habilidad	Pregunta de la Entrevista
Conocimientos técnicos	¿Puede describir su experiencia con la tecnología X?
Certificaciones	¿Qué certificaciones relevantes posee?
Experiencia en el sector	¿Cómo ha aplicado su experiencia en el sector en roles anteriores?
Comunicación	¿Puede darme un ejemplo de una situación en la que tuvo que explicar algo complejo a un cliente o colega?
Trabajo en equipo	Cuénteme sobre un proyecto en el que tuvo que trabajar en equipo. ¿Cuál fue su rol y cómo contribuyó al éxito del equipo?
Resolución de problemas	¿Puede compartir un ejemplo de un problema desafiante que resolvió en el trabajo?
Adaptabilidad	¿Puede describir una situación en la que tuvo que adaptarse a un cambio significativo en el trabajo?
Liderazgo	¿Puede compartir un ejemplo de una situación en la que tuvo que liderar un equipo o un proyecto?
Gestión del tiempo	¿Cómo gestiona su tiempo cuando tiene múltiples tareas o proyectos?
Manejo de software	¿Qué nivel de competencia tiene con el software X?
Análisis de datos	¿Puede describir un proyecto en el que utilizó análisis de datos para informar una decisión?
Gestión de proyectos	¿Puede describir un proyecto que gestionó de principio a fin?
Atención al detalle	¿Puede darme un ejemplo de un proyecto o tarea que requirió una gran atención al detalle?
Creatividad	¿Puede compartir un ejemplo de cómo ha utilizado su creatividad para resolver un problema en el trabajo?

## Anexo D

### Plantilla comparativa de candidatos

<b>Categoría</b>	<b>Escala de 100 puntos</b>	<b>Aspirante A</b>	<b>Aspirante B</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Educación formal</b>				Verificada en la plataforma de SENESCYT
<b>Competencias</b>				Culminado
<b>Psicométricas</b>				Culminado
<b>Pruebas técnicas</b>				Culminado
<b>Habilidades y destrezas</b>				Comprobada en las pruebas psicométricas y técnicas
<b>Experiencia de años</b>				El aspirante A cuenta con una trayectoria de 7 años.
<b>Entrevista</b>				Culminado
<b>TOTAL</b>				
<b>Comentarios adicionales</b>				

## Anexo E

### *Ficha técnica de entrevistas a directivos*

<b>FICHA TÉCNICA</b>
<b>Fecha de realización:</b>
<b>Lugar: Pichincha- Quito. En las oficinas de Orion Energy</b>
<b>Duración: 20 minutos por cada entrevista</b>
<b>Moderador(a):</b>
<b>MUESTRA</b>
<b>Método de reclutamiento: Contacto directo con los gerentes de cada departamento tomado en la muestra.</b>
<b>Participantes</b>
<b>Gerente de Operaciones</b>
<b>Gerente de Abastecimiento</b>
<b>Gerente de Finanzas</b>

# Anexo F

## Estructura organizacional

