

Maestría en
Gestión de Talento Humano

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

AUTORES:

María Soledad Jácome Salas

Rony Bryan Proaño Pazmiño

Rodrigo Javier Vargas Sánchez

Jessica Monserrath Barahona Larrea

Natalie Pamela Sampetro Villacís

TUTORES:

Docente titulación

Sigrid Arrieta – Diseño de Modelo de Gestión por Competencias

Jorge Contenti – Metodologías Ágiles Aplicadas de TH

Esteban Arias – Impacto Financiero y laboral de la transformación digital

Diseño de una propuesta de valor al colaborador (EVP) para Andes Química basado en el Desarrollo Profesional y Formación Continua

Quito, noviembre 2025

Certificación de autoría

Nosotros, **María Soledad Jácome Salas, Rony Bryan Proaño Pazmiño, Rodrigo Javier Vargas Sánchez, Jessica Monserrath Barahona Larrea, Natalie Pamela Sampedro Villacís**, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

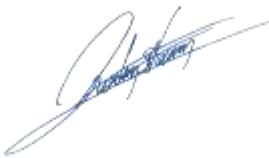
Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



Firma del graduando
María Soledad Jácome Salas



Firma del graduando
Rony Bryan Proaño Pazmiño



Firma del graduando
Rodrigo Javier Vargas Sánchez



Firma del graduando
Jessica Monserrath Barahona Larrea



Firma del graduando
Natalie Pamela Sampedro Villacís

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, María Soledad Jácome Salas, Rony Bryan Proaño Pazmiño, Rodrigo Javier Vargas Sánchez, Jessica Monserrath Barahona Larrea, Natalie Pamela Sampedro Villacís, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado *Diseño de una propuesta de valor al colaborador (EVP) para Andes Química basado en el Desarrollo Profesional y Formación Continua*, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

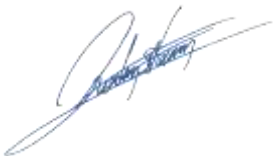
D. M. Quito, (mes año)



Firma del graduando
María Soledad Jácome Salas



Firma del graduando Rony
Bryan Proaño Pazmiño



Firma del graduando
Rodrigo Javier Vargas Sánchez



Firma del graduando
Jessica Monserrath Barahona Larrea



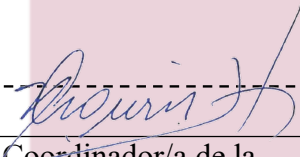
Firma del graduando
Natalie Pamela Sampedro Villacís

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, Nombre del Director/a EIG y Coordinador/a UIDE, declaramos que los graduandos: **María Soledad Jácome Salas, Rony Bryan Proaño Pazmiño, Rodrigo Javier Vargas Sánchez, Jessica Monserrath Barahona Larrea, Natalie Pamela Sampedro Villacís** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Director/a de la
Maestría en Elena Fernández



Coordinador/a de la
Maestría en Nathalie Chauvin A.

DEDICATORIA

Dedicado con todo mi corazón a mi papá “El Papo”, su partida este año marcó mi camino de tristeza, la ausencia de quién amas te mueve, te enseña otras prioridades y permite sensibilizarte a las cosas que son importantes en la vida, el recuerdo de su amor, de su bondad y ternura ha sido la fuerza para avanzar y culminar este objetivo, tengo la certeza que, desde la estrella más radiante del cielo, él sonríe con alegría y orgullo al ver que he llegado hasta aquí. A mi amada Helen, por ser mi cable a tierra, por su caminar junto a mí por respetar mis decisiones, guiarme y acompañarme, gracias por su amor su amor infinito, su presencia en mi vida es una bendición.

A mi familia hermosa, gracias por respetar mis silencios, comprender mis ausencias, y acompañarme a su manera en este momento con un abrazo, un beso, una palabra cariñosa.

Siempre recuerden que cada sacrificio, cada desvelo y cada esfuerzo valen la pena cuando se quieren alcanzar los sueños, y que no solo es importante los títulos sino también ser testimonio de vida como buenas personas, este logro también es de ustedes.

Con todo mi amor

María Soledad Jácome Salas



Agradezco a mi familia por su apoyo constante y confianza durante este proceso académico.

A mi novia, por su acompañamiento, paciencia y motivación permanente.

A mis profesores, por sus enseñanzas y guía profesional a lo largo de la maestría.

Finalmente, me agradezco a mí mismo por la decisión de asumir este reto y por la constancia demostrada para culminarlo.

Rony Proaño Pazmiño



A Fernanda mi esposa que es mi pilar y motor, a mis hijos Julia y Esteban, que son fuente de inspiración para seguir adelante.

A mis compañeros de maestría que juntos formamos un equipo único donde se fortaleció el compañerismo y su aporte a lo largo de la maestría fue invaluable y enriquecedor.

A todos los docentes y universidad por crear el espacio de aprendizaje y a todos los que aportaron directa o indirectamente al crecimiento personal y profesional.

Rodrigo Javier Vargas Sánchez.



A mí misma, por la determinación de iniciar este camino, por la dedicación y el esfuerzo que me han permitido llegar hasta aquí.

A la niña que fui, que anhelaba más y que nunca dejó de soñar.

A la mujer que seré en el futuro, porque cada paso que doy hoy sé que construye sus sueños.

A Héctor Larrea, mi amado abuelo, y a Miriam Galarza, quien fue como una madre para mí, y que este año ya no están con nosotros. Este logro también honra su amor, su guía y todo lo que dejaron en mí.

A mi equipo 70/70, por su apoyo, compañerismo, amistad y por hacer de este proceso uno más llevadero y significativo.

Y a mi familia y amigos por su amor, incondicionalidad y respaldo constante.

Jessica Monserrath Barahona Larrea



Gracias a Dios por ser mi guía y a quienes ya no están físicamente, su luz sigue acompañando mi camino.

A mis padres y hermanos quienes me han inspirado a perseguir mis sueños con determinación, gracias por su apoyo incondicional.

A mis abuelitos, por su ternura infinita, por ser esa fuente constante de cariño y sabiduría. Gracias por la confianza inquebrantable que siempre depositaron en mí.

A mis tíos por su apoyo sincero, por siempre estar pendientes con palabras de ánimo o gestos generosos, con esa cercanía familiar que tanto valoro.

Y a mis compañeros, cuya presencia y amistad llenaron este camino de fortaleza y aprendizaje haciendo de este proceso una experiencia más humana y especial.

Los sueños se alcanzan cuando se camina con quienes te inspiran a no rendirte.

Natalie Pamela Sampedro Villacís

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por acompañarnos con luz, fortaleza y propósito en cada etapa de este camino académico y profesional.

A Natalie Chauvin, Coordinadora de la Maestría, por su orientación constante, su compromiso académico y por promover una formación rigurosa, estratégica y humana. Así como a Elena Fernández, Directora de EIG, por liderar con excelencia, visión y profesionalismo, inspirándonos a desarrollar un pensamiento crítico y orientado a la transformación del talento humano en las organizaciones.

Nuestro reconocimiento se extiende a todos nuestros profesores, quienes compartieron con dedicación su experiencia y conocimientos, aportando herramientas valiosas que fortalecen nuestro desempeño profesional. De igual manera, expresamos gratitud a nuestros compañeros de clase, con quienes compartimos aprendizajes, debates y proyectos que enriquecieron esta experiencia formativa, demostrando que el conocimiento se potencia desde la colaboración.

A nuestro equipo de trabajo, cuyo compromiso, disciplina y capacidad técnica fueron esenciales para la culminación de este proyecto. La diversidad de perspectivas, la experiencia profesional y el esfuerzo conjunto nos permitieron construir un trabajo sólido, aplicable y alineado con las necesidades reales del entorno organizacional.



Este logro es el reflejo de un camino compartido, marcado por retos, crecimiento y aprendizaje continuo. Cada aporte recibido ha dejado huellas significativas que fortalecen nuestra vocación profesional y nos motivan a seguir construyendo valor desde el talento humano.

Con profunda gratitud.

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

RESUMEN

El proyecto está direccionado al diseño de una Propuesta de Valor al Colaborador (EVP) para Andes Química, con una visión estratégica enfocada en el desarrollo profesional y la formación continua. Esta iniciativa responde a la necesidad de la empresa de contar con una propuesta formal que permita organizar y visibilizar las oportunidades de crecimiento para sus colaboradores. En base a las exigencias del entorno actual, atraer, retener y desarrollar talento es fundamental para la rentabilidad del negocio. Por ello, la EVP sitúa el aprendizaje continuo como eje central, acoplando acciones y beneficios que fortalezcan las competencias, las rutas de carrera y las experiencias de desarrollo dentro de la organización. Esta perspectiva permite incrementar el compromiso del colaborador, impulsar su crecimiento y consolidar una cultura basada en el desarrollo continuo. Así, Andes Química contará con una herramienta estratégica para fortalecer su marca empleadora, fortalecer la gestión del talento y respaldar su crecimiento organizacional. Además, la empresa podrá diferenciarse en el mercado laboral, atraer talento clave y potenciar su éxito a largo plazo.

Palabras Claves: Propuesta de Valor al Colaborador, Desarrollo Profesional, Formación Continua, Gestión de Talento Humano, Modelo de Competencias, Retención de Talento.



ABSTRACT

The project focuses on designing an Employee Value Proposition (EVP) for Andes Química, with a strategic approach oriented toward professional development and continuous learning. This initiative responds to the company's need for a formal proposal that organizes and makes visible the growth opportunities available to its employees. Due to the demands of the current environment, attracting, retaining, and developing talent is essential for business sustainability. Therefore, the EVP places continuous learning at its core, articulating actions and benefits that strengthen competencies, career paths, and development experiences within the organization. This orientation helps to increase employee engagement, drive their growth, and consolidate a culture based on ongoing development. In this way, Andes Química will have a strategic tool to strengthen its employer brand, energize talent management, and support its organizational growth. Furthermore, the company will be able to differentiate itself in the labor market, attract key talent, and enhance its long-term success.

Keywords: Employee Value Proposition (EVP), Professional Development, Continuous Training Human Talent Management, Competency Model.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN	19
1.1. HISTORIA Y CONTEXTO DE LA EMPRESA	19
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	23
1.4 OBJETIVOS	23
1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	24
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO	27
2.1. MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	27
2.2. CLIMA LABORAL	29
2.3. FORMACIÓN CONTINUA.....	31
2.4. DESARROLLO PROFESIONAL	33
2.5. ENGAGEMENT LABORAL	36
2.6. EL JOURNEY DEL EMPLEADO.....	41
.....	43
2.7. IMPORTANCIA DE COMPETENCIAS DURAS Y BLANDAS.....	43
2.8. QUE ES UNA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	45
2.9. ¿QUÉ ES LA PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO?	46
2.10. IMPORTANCIA DE LA EVP	47
2.11. PILARES DE LA EVP	48
2.12. BENEFICIOS DE TENER UNA PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO	52
2.13. EJEMPLOS DE ORGANIZACIONES QUE HAN APLICADO EVP	53
2.14. PILARES QUE COMPOENEN EL EVP BASADO EN CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN CONTINUA	53
CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	55
3.1. DISEÑO METODOLÓGICO	55
3.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	55
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	56
3.4. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LA MUESTRA	57
3.5. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	57

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

3.6. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	58
3.7. SÍNTESIS DE HALLAZGOS CLAVE	62
3.8. CONSIDERACIONES ÉTICAS	63
3.9. LIMITACIONES DE LA METODOLOGÍA	64
CAPITULO 4: DISEÑO DE LA PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO.....	68
1. DESARROLLO PROFESIONAL Y CRECIMIENTO	68
2. FORMACIÓN CONTINUA Y APRENDIZAJE APLICADO.....	68
3. LIDERAZGO QUE HABILITA EL DESARROLLO	69
4. EVIDENCIAS Y COMUNICACIÓN DE OPORTUNIDADES.....	69
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	69
CAPITULO 5: COSTOS DEL DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	72
CAPITULO 6: CONCLUSIONES.	82
BIBLIOGRAFÍA.....	89

LISTA DE FIGURAS

ILUSTRACIÓN 1 JOURNEY DEL EMPLEADO.....	43
ILUSTRACIÓN 2 GENERALIDADES DE LA POBLACIÓN.....	58
ILUSTRACIÓN 3 COMPARATIVO DIMENSIONES EVALUADAS ENCUESTA 2025	61
ILUSTRACIÓN 4 HALLAZGOS CLAVE DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL 2025	62
ILUSTRACIÓN 5 VALOR AÑADIDO AL CAPITAL HUMANO.....	79
ILUSTRACIÓN 6 RETORNO DE LA INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO (ROICH)	80

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	55
TABLA 2 FASE 1	73
TABLA 3 FASE 2	75
TABLA 4 FASE3.....	76
TABLA 5 FASE 4.....	77
TABLA 6 RESUMEN DE COSTOS POR FASES	78

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Historia y Contexto de la empresa

Andes Química es una empresa privada que tiene más de 80 años de trayectoria, constituida como Sociedad Anónima, reconocida en Ecuador y regulada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Se considera de tamaño mediano grande en el contexto nacional. Acompaña el desarrollo de la industria ecuatoriana, brindando soluciones confiables y productos de alta calidad que impulsan el crecimiento sostenible de los clientes. Proveen insumos, materia prima, equipos y cintas adhesivas de primera calidad a los mercados de alimentos, farmacéutico, industrial, textil, minería, cosmética, agroveterinario, entre otros, asegurando siempre innovación, respaldo técnico y una atención cercana.

Las operaciones de Andes Química se desarrollan en Ecuador, sus oficinas centrales están ubicadas en el centro corporativo Ekopark en Quito y su sucursal en la plaza Los Arcos en Guayaquil. Su nómina anual es de USD 4.080.000 y cuenta con 150 colaboradores, distribuidos en diferentes áreas operativas y administrativas (QSI, 2025).

A continuación, se presenta la misión, visión y valores de la compañía:



Misión

Proporcionar materias primas, equipos y cintas adhesivas de alta calidad a los mercados de alimentos, farmacéutico, industrial, textil, agrícola y pecuario. Se posicionan como un proveedor estratégico y confiable, con presencia también en Bolivia y Perú.

Visión

Contribuir al éxito de nuestros clientes al desarrollo del país.

Valores

Responsabilidad: Cumplimos nuestros compromisos con calidad y puntualidad, asegurando que cada proceso, desde la recepción hasta la entrega, se ejecute con precisión y conciencia del impacto en la salud de las personas.

Equidad: Promovemos un ambiente justo, donde todas las decisiones desde la selección hasta el desarrollo profesional se toman con criterios transparentes y oportunidades equitativas para todos.

Empatía: Escuchamos activamente a nuestros clientes, proveedores y colaboradores, entendiendo sus necesidades y respondiendo con humanidad y respeto, especialmente en momentos de presión o cambio.

Compromiso: Cada miembro del equipo da lo mejor de sí con pasión y constancia, entendiendo que su trabajo contribuye directamente a la salud y bienestar de la comunidad.

Integridad: Actuamos con honestidad en todo momento. Hacemos lo correcto, incluso cuando nadie nos ve, y nos regimos por principios éticos en cada decisión y relación comercial.

El modelo de negocio de Andes Química se estructura bajo un enfoque B2B y B2C, la empresa articula su operación mediante la importación estratégica de materias primas, la gestión eficiente de la cadena de suministro y la comercialización de productos de alta calidad certificada. Su propuesta de valor se fundamenta en la asesoría técnica especializada, la confiabilidad en el abastecimiento y la adaptación de soluciones según las necesidades productivas de cada cliente. Este modelo permite a la organización sostener relaciones comerciales de largo plazo, fortalecer su posicionamiento competitivo y asegurar la continuidad operativa de las industrias que atiende.

Los grupos de interés de Andes Química se conforman, a nivel interno, por sus colaboradores, la gerencia y las áreas funcionales que sostienen la operación y la toma de decisiones estratégicas; y, a nivel externo, por sus clientes corporativos, proveedores internacionales, organismos reguladores, entidades financieras, aliados logísticos y las comunidades del entorno. Cada uno de estos actores influye en la continuidad operativa, el

cumplimiento normativo y el posicionamiento competitivo de la empresa, por lo que su gestión articulada es clave para asegurar la sostenibilidad del negocio.

La cadena de valor de la compañía se estructura en actividades de apoyo como Tecnología de la Información, Gestión Humana, Finanzas, Asesoría Legal y Marketing y actividades primarias, entre las que destacan Operaciones y Comercial. Dentro de este esquema, Gestión Humana se considera un área estratégica, ya que lidera los procesos que permiten que el talento contribuya al cumplimiento de los objetivos organizacionales. En coherencia con la planificación estratégica, el área desarrolla proyectos clave como la evaluación de desempeño, la encuesta de clima laboral y el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).

En el 2025 se aplicó una encuesta de clima laboral, la misma que está compuesta por 45 preguntas de opción múltiple y 2 preguntas abiertas. El foco objetivo de esta herramienta fueron colaboradores contratados hasta Julio 2025 con contrato indefinido.

1.2. Planteamiento del Problema

El problema se origina en la insatisfacción de los colaboradores al no contar con una ruta clara de crecimiento y aprendizaje. Con base en los resultados de la encuesta de clima aplicada en 2025, se evidencia un 80 % de satisfacción en la dimensión de desarrollo personal y profesional, lo que representa una disminución de 3 puntos en comparación con 2024. Para el área de Gestión

Humana, esta variación se considera un indicador crítico, ya que refleja oportunidades de mejora en la gestión del talento.

Particularmente, en la dimensión de capacitación y desarrollo profesional, se identifica la necesidad de profundizar en programas formales de desarrollo y gestión del rendimiento, que permitan fortalecer las oportunidades de aprendizaje y crecimiento dentro de la organización.

1.3. Pregunta de Investigación

¿Cómo diseñar una propuesta de valor para el empleado en Andes Química que fortalezca la formación continua y el desarrollo profesional, contribuyendo a la retención, motivación y desempeño de los colaboradores?

1.4 Objetivos

Objetivo general

Diseñar una propuesta de valor al colaborador (EVP) que fortalezca el desarrollo profesional y la formación continua de Andes Química en el mercado laboral ecuatoriano, contribuyendo a la atracción, retención y compromiso del talento humano.

Objetivos específicos

1. Determinar las necesidades de desarrollo profesional y formación continua de los

- colaboradores de Andes Química.
2. Analizar la percepción interna sobre el desarrollo y la formación, identificando satisfacción, motivación y compromiso.
 3. Comparar las prácticas de desarrollo profesional del sector, para incorporar tendencias y elementos diferenciadores en la EVP.
 4. Diseñar una EVP centrada en el desarrollo profesional y la formación continua, alineada a la estrategia organizacional.
 5. Establecer un plan de implementación y comunicación de la EVP, para fortalecer la atracción, retención y compromiso del talento.

1.5. Justificación e importancia del trabajo de investigación

Este estudio surge de la necesidad de que Andes Química fortalezca los mecanismos mediante los cuales promueve el desarrollo profesional y el aprendizaje continuo de sus colaboradores. Aunque la empresa brinda diversas oportunidades de capacitación, estas no siempre se encuentran articuladas dentro de una propuesta integral que permita diferenciarlas, potenciarlas y alinearlas de forma estratégica con la experiencia del colaborador y las demandas del negocio. Esto reduce la posibilidad de la organización para atraer, desarrollar y retener talento en un mercado laboral competitivo.

Por lo tanto, la Propuesta de Valor al Colaborador (EVP) enfocada específicamente en el desarrollo profesional y la formación continua condescenderá a Andes Química claras oportunidades de crecimiento, fortaleciendo su marca empleadora, proyectándose como una organización comprometida con el aprendizaje, la actualización constante y el impulso del talento interno. Los resultados impactan directamente al compromiso, la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores, generando una experiencia laboral más sólida y sostenible.

Es así como el estudio aportará a:

- Mostrar visibilidad a las oportunidades reales de crecimiento y aprendizaje que valoran los colaboradores en su experiencia laboral.
- Reforzar la cultura organizacional mediante el impulso de una mentalidad de aprendizaje continuo.
- Posicionar a Andes Química como un empleador atractivo y competitivo en el mercado ecuatoriano.
- Contribuir a que el talento humano desarrolle competencias clave para la sostenibilidad y evolución del negocio.

En conclusión, este estudio no solo busca optimizar los procesos de desarrollo y formación dentro de la organización, sino también proyectar a Andes Química como una empresa que



invierte en su gente, promueve el crecimiento profesional y apuesta por la construcción de una cultura basada en el aprendizaje continuo.

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

CAPITULO 2: Marco Teórico

2.1. Modelo de Gestión de Talento Humano

De acuerdo a (Chiavenato, Gestión del Talento Humano (4.^a ed.), 2017) la gestión del talento humano es el conjunto de políticas, prácticas y procesos orientados a atraer, desarrollar, motivar y retener a las personas dentro de una organización, con el fin de contribuir al logro de los objetivos estratégicos y al fortalecimiento de la competitividad organizacional. Esta gestión reconoce al capital humano como el recurso más valioso de la empresa, ya que a través de sus conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos se generan valor, innovación y sostenibilidad en el tiempo.

Desde una perspectiva estratégica, la gestión del talento humano comprende actividades como la planificación del personal, el reclutamiento y selección, la capacitación y desarrollo, la evaluación del desempeño, la compensación, las relaciones laborales y el bienestar organizacional. Su consigna es alinear las necesidades de la organización con las expectativas y capacidades de los colaboradores, promoviendo un clima laboral propicio junto a un alto nivel de compromiso y productividad.

Así mismo, (Becker y Huselid, 1998) recalcan que los modelos de gestión de talento humano con un enfoque estratégico apoyan de manera significativa al desempeño organizacional,

al fortalecer el compromiso, la productividad y la retención del talento, elementos fundamentales en contextos organizacionales dinámicos y altamente competitivo.

Desde la perspectiva de (Ulrich, 1997), la gestión de talento humano debe ocupar un rol estratégico dentro de la organización, dejando de ser un área operativa aportando al giro del negocio. El autor plantea que un modelo efectivo de gestión del talento se conforma a partir de cuatro roles clave: socio estratégico, agente de cambio, experto administrativo y defensor de los empleados. Este enfoque permite que los procesos de talento humano como selección, desempeño, desarrollo, compensación y clima laboral se encuentren alineados con la estrategia organizacional, generando valor tanto para la empresa como para los colaboradores. Además, (Ulrich y Dulebohn, 2015) sostienen que los modelos modernos deben centrarse en crear experiencias positivas para los empleados, fortalecer la cultura organizacional y desarrollar capacidades organizativas sostenibles, aspectos fundamentales para incrementar el engagement y la retención del talento.

Por otro lado, el Modelo de (Zayas, 1996) se orienta en alcanzar una alta satisfacción en el trabajo a través de la consecución de los objetivos organizacionales. Al considerar tres subsistemas: organizativo, de selección y desarrollo, y social, este modelo contempla diferentes dimensiones de la gestión del talento humano. Al poner énfasis en las interrelaciones humanas y en la importancia de la planeación estratégica, el modelo de Zayas busca promover un entorno de trabajo favorable que fomente la satisfacción y el rendimiento de los empleados.

En comparación, el Modelo de Gestión en Línea o Staff se centra en el papel de los directivos en la promoción del cambio y el apoyo al desarrollo de los empleados, encaminándose en la gestión de resultados, la reestructuración y la planificación (Floril y Villegas, 2021). En este sentido el modelo provee herramientas y enfoques que permiten a las instituciones educativas adaptarse a los cambios del entorno, mejorar la calidad educativa y ofrecer servicios de excelencia a los estudiantes y la comunidad en general (Pérez y Urbáez, 2016).

En este contexto, el modelo de gestión de talento humano se define como un sistema integral que mantiene una relación directa y bidireccional con diversas dimensiones clave de la vida organizacional. Partiendo de este enfoque, la gestión del talento humano abarca aspectos fundamentales como el clima laboral, el engagement, la formación continua, el desarrollo profesional y la cultura organizacional, los cuales impactan positivamente en la experiencia del colaborador y en el logro de los objetivos estratégicos de la organización. A continuación, se nombran los siguientes elementos como componentes interrelacionados del modelo de gestión de talento humano, destacando su impacto en el compromiso, la satisfacción y el desempeño de los colaboradores.

2.2. Clima Laboral

Dentro del modelo de gestión de talento humano de Andes Química, se realiza una medición de clima laboral anual, que sirve como herramienta de diagnóstico de la situación actual

de la organización. Autores como (Armstrong y Taylor, 2023) indican que las encuestas de clima laboral constituyen unas de las herramientas más utilizadas en la gestión del talento humano, facilitan conocer la percepción subjetiva en información cuantificable que permite tomar direcciones estratégicas.

(Robbins y Judge, 2022) indica que la medición de clima laboral por medio de encuestas permite entender como los colaboradores interpretan las prácticas y políticas organizacionales influyendo directamente en su conducta y nivel de compromiso.

Objetivos de la Encuesta de Clima Laboral

Las encuestas de Clima tienen como objetivo: evaluar la percepción de los colaboradores sobre el ambiente de trabajo, permite identificar brechas entre prácticas y expectativas, medir el impacto que generan las políticas de Gestión Humana y generar información para la elaboración de planes de acción y propuestas de valor al colaborador. Según (Dessler, 2020), los resultados de las encuestas de clima laboral permiten alinear las estrategias de talento con las necesidades de colaboradores.

Tipos de Preguntas en la Encuesta de Clima Laboral

La literatura reconoce diversos tipos de preguntas que pueden utilizarse en una encuesta de clima laboral, cada una se caracteriza por tener un fin específico.

Preguntas cerradas: Facilitan el análisis cuantitativo de los resultados con opciones de respuesta ya definidas.

Preguntas con escala de medición de Likert: Son preguntas cerradas que permiten medir el grado de acuerdo o desacuerdo frente a una afirmación.

Preguntas abiertas: Facilitan expresarse de manera libre, comunicando sus opiniones de forma cualitativa.

Preguntas demográficas o de segmentación: Este tipo de preguntas permiten clasificar variables como áreas, nivel jerárquico, años de antigüedad en la compañía. Además, gracias a ellas se puede obtener un análisis comparativo y segmentado.

2.3. Formación Continua

La formación continua constituye un eje estratégico y fundamental dentro del modelo de gestión de gestión humana, dado que contribuye al desarrollo y el fortalecimiento de competencias de forma transversal. Desde la visión de la teoría del capital humano según (Becker, 1993) la inversión en formación y desarrollo incrementa el valor del conocimiento, las habilidades y las capacidades de las personas, generando beneficios tanto para el individuo como para la organización. En este contexto, la formación continua deja de ser entendida como un costo operativo y pasa a ser concebida como una inversión que genera impacto directo en la productividad y competitividad organizacional.

En relación a lo anterior, el enfoque del aprendizaje organizacional desarrollado por (Argyris y Schön, 1996) sostiene que aquellas organizaciones que promueven procesos de aprendizaje permanentes fortalecen su capacidad de adaptación, la innovación y favorecen la mejora sostenida en el tiempo. Esta perspectiva realza la importancia de crear espacios formales e informales de aprendizaje que faciliten a los colaboradores la reflexión sobre su práctica laboral, la identificación y corrección de errores, así como también la adquisición de nuevos conocimientos que contribuyen al desarrollo de una cultura orientada hacia el crecimiento y mejora continua.

De igual manera (Senge, 2006) introduce el concepto de organizaciones que aprenden, destacando que la formación continua es primordial para potencializar competencias y para la alineación entre los objetivos individuales y organizacionales.

Desde una perspectiva más actual, la literatura en gestión humana remarca la necesidad de relacionar la formación continua con planes de desarrollo profesional y planes de carrera. Para (Garavan et al., 2012), los modelos de aprendizaje y desarrollo deben estar alineados con la estrategia organizacional y con las expectativas de crecimiento del talento, favoreciendo mayores niveles de sentido de pertenencia, involucramiento y continuidad laboral. Del mismo modo, (Deloitte, 2023) indica que las organizaciones que dan prioridad a la formación continua mediante modelos de aprendizaje flexible, digital y personalizado logran una mayor atracción y fidelización del talento, especialmente en contextos de transformación digital y cambio constante.

2.4. Desarrollo Profesional

El desarrollo del talento humano se entiende como un proceso continuo que cumple una función estratégica en las organizaciones, al centrarse en la mejora de las habilidades y competencias de los colaboradores. Este enfoque se direcciona en optimizar el desempeño laboral t aportar al cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este contexto, las personas dejan de ser concebidas como recursos y son reconocidas como un activo estratégico que genera valor, impulsa la innovación y sostiene ventajas a largo plazo. (Chiavenato, 2017).

Desde la teoría propuesta por (Becker, 1993) en cuanto al capital humano sostiene que la inversión en educación, capacitación y desarrollo genera un impacto en el aumento de la productividad a nivel individual como organizacional. Las inversiones no solo producen retornos económicos para la organización, sino que también mejoran el crecimiento profesional de los trabajadores.

Desde la perspectiva del Human Resource Development (HRD), (Swanson y Holton, 2001) señalan que el desarrollo del talento humano se estructura desde tres ejes: el crecimiento individual, el fortalecimiento organizacional y la optimización del desempeño. Este enfoque concibe el aprendizaje continuo como un componente esencial para dar respuesta a los cambios tecnológicos, económicos y sociales que se evidencian en el entorno laboral contemporáneo.

De la misma manera, (Werther, 2008) señala que el desarrollo del talento humano comprende un conjunto de procesos sistematizados entre los que se considera la capacitación, el fortalecimiento de habilidades directivas, la evaluación del desempeño y la planificación de carreras profesionales. Estas prácticas permiten articular las capacidades de los colaboradores con las demandas de la actualidad y futuras de la organización, propiciando niveles superiores de eficiencia y sostenibilidad organizacional.

Desde un enfoque estratégico, (Collings y Mellahi, 2009) señalan que el desarrollo del talento humano debe dirigirse a la detección y consolidación de competencias clave en posiciones estratégicas, con el propósito de asegurar la continuidad del liderazgo y un desempeño sostenible. En este contexto, el desarrollo del talento se consolida como una herramienta clave para la gestión estratégica y la planificación de la sucesión dentro de las organizaciones.

Por otra parte, (Garavan, 2001) destaca la relevancia del aprendizaje organizacional y del aprendizaje en el puesto de trabajo, indicando que las experiencias laborales junto con prácticas como el mentoring, el coaching y la rotación de funciones contribuyen la transferencia efectiva del conocimiento y el desarrollo de competencias aplicables a situaciones reales de trabajo.

El desarrollo del talento humano mantiene una relación directa con diversas variables psicosociales entre las que se incluyen la motivación, la satisfacción y el compromiso con la organización. Según (Robbins y Judge, 2017) las oportunidades de crecimiento y desarrollo

profesional influyen positivamente en la percepción que los colaboradores tienen de la organización, fortaleciendo su compromiso y reduciendo la rotación del personal.

Desde la perspectiva de la orientación al aprendizaje, (Maurer, 2002) afirma que las organizaciones que promueven una cultura de aprendizaje y desarrollo continuo cultivan colaboradores con mayor proactividad, adaptabilidad y con apertura al cambio. Esta dirección resulta especialmente importante en contextos caracterizados por la integración digital y la globalización. Desde el enfoque de la orientación al aprendizaje, (Maurer, 2002) afirma que las organizaciones que fomentan una cultura de aprendizaje continuo promueven empleados más proactivos, adaptables y dispuestos al cambio. Esta orientación resulta especialmente relevante en contextos caracterizados por la transformación digital y la globalización.

Siendo así, en el contexto actual, el desarrollo del talento humano aborda desafíos asociados a la rápida desactualización de competencias, la conversión de los procesos y la pluralidad generacional. Por ello, las organizaciones deben adaptar visiones flexibles e innovadoras que integren tecnologías de aprendizaje y desarrollo continuo, gestión analítica del talento y planes de desarrollo personalizados, garantizando así la viabilidad a largo plazo del desempeño organizacional (Werther y Davis, 2008).

2.5. Engagement Laboral

El engagement laboral se identifica como un estado positivo, robusto, comprometido y determinado del colaborador hacia su trabajo y la organización (Schaufeli et al., 2022). A diferencia de la satisfacción laboral, el engagement trae consigo la participación activa, motivación interna y conexión emocional con la organización, lo que se traduce en desempeño sostenido y disposición a contribuir al logro de objetivos estratégicos (Macey y Schneider, 2008).

Además, también es visto como hoy un indicador neurálgico en la salud organizacional y del bienestar de los colaboradores, y se articula directamente con la fidelización de talento, productividad y clima laboral constructivo (Bakker y Demerouti, 2008). A continuación, se presentan algunos modelos de engagement:

- **Modelo de Job Demands-Resources (JD-R):** Propuesto por (Bakker y Demerouti, 2008), plantea que el engagement surge cuando los recursos laborales (autonomía, apoyo, oportunidades de desarrollo) superan las demandas del trabajo (estrés, carga, presión). Este modelo permite a las organizaciones identificar factores que fortalecen o debilitan el compromiso laboral.
- **Modelo de (Kahn, 1990):** Considera que los empleados se comprometen cuando pueden involucrarse físicamente, cognitivamente y emocionalmente en su rol

laboral. Factores como significado del trabajo, seguridad psicológica y disponibilidad personal influyen en este nivel de compromiso.

- **Modelo de (Schaufeli et al., 2002):** Centrado en las tres dimensiones clásicas del engagement: vigor, dedicación y absorción, ofreciendo una estructura para medir y evaluar el compromiso de manera sistemática.

El engagement está determinado por factores organizacionales e individuales:

Factores organizacionales:

- Liderazgo inspirador y coaching efectivo.
- Reconocimiento y recompensas justas.
- Cultura organizacional positiva y comunicación efectiva.
- Oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional (Shuck y Wollard, 2010).

Factores individuales:

- Autoeficacia y motivación intrínseca.
- Alineación de valores personales con los de la organización.
- Estrategias de afrontamiento y resiliencia frente a la presión laboral (Bakker y Demerouti, 2008).
- Beneficios e impactos del engagement

El engagement tiene efectos positivos en múltiples dimensiones de la organización:

- **Desempeño y productividad:** Empleados comprometidos muestran mayor eficacia y eficiencia.
- **Retención de talento:** Reduce rotación de personal y ausentismo.
- **Innovación y creatividad:** La motivación intrínseca genera iniciativas y soluciones novedosas.
- **Clima laboral positivo:** Mejora la colaboración, comunicación y cohesión entre equipos (Macey y Schneider, 2008).

Además, investigaciones recientes muestran que el engagement está estrechamente ligado con el desarrollo del talento humano, ya que las oportunidades de aprendizaje y crecimiento fortalecen la motivación y la conexión emocional del empleado con la organización (Chiavenato, Gestión del Talento Humano (4.^a ed.), 2017).

Estrategias para fomentar el engagement

Algunas prácticas efectivas son:

- Diseñar planes de desarrollo profesional personalizados.
- Implementar programas de reconocimiento y recompensas por desempeño.
- Promover liderazgo transformacional que inspire, motive y apoye a los equipos.

- Crear un clima laboral saludable, fomentando confianza, autonomía y comunicación abierta.
- Incorporar tecnologías y herramientas de aprendizaje continuo para mantener a los empleados actualizados (Shuck y Wollard, 2010).

La medición periódica mediante encuestas y cuestionarios validados, como el Utrecht Work Engagement Scale (UWES), permite a las organizaciones monitorear y ajustar sus estrategias para mantener niveles altos de engagement (Schaufeli, 2022).

Cultura Organizacional

La cultura organizacional se define como la combinación de valores, creencias, normas y significados compartidos que guían el comportamiento de quienes integran una organización y establecen la forma en que se toman decisiones, se manejan las relaciones y se logran los objetivos estratégicos. Desde una perspectiva tradicional, (Schein, 2010) sugiere que la cultura organizacional se presenta en tres niveles: artefactos visibles, valores declarados y supuestos básicos inconscientes, los cuales impactan de manera profunda y sostenida en el comportamiento de los colaboradores. Este enfoque da lugar a comprender que la cultura no solo se transmite en políticas formales, sino también en acciones de la cotidianidad y tendencias de comportamiento.

Adicionalmente, (Hofstede, 2011) estudia la cultura organizacional desde una perspectiva paralela, identificando que las organizaciones crean modelos culturales propios que afectan en la

forma de liderar, comunicarse y gestionar el talento. Su participación resulta especialmente valiosa en contextos organizacionales heterogéneos y en entornos globalizados, donde la armonización cultural se convierte en un elemento fundamental para la cohesión interna y el desempeño organizacional.

Partiendo de un enfoque con miras al desempeño, Denison (Denison, 2000) sustenta que la cultura organizacional representa un elemento clave del rendimiento y la efectividad organizacional. El autor plantea un modelo que integra la cultura con cuatro dimensiones esenciales: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión, estas permiten evaluar el grado en que la cultura apalanca el compromiso, el aprendizaje y la orientación a resultados. Este enfoque destaca la importancia y necesidad de alinear la cultura organizacional con la estrategia y los objetivos del negocio.

Por último, (Cameron, 2011), a través del modelo de valores en competencia, exponen que las culturas organizacionales pueden clasificarse en cuatro tipos: clan, adhocracia, mercado y jerarquía. Este enfoque dinamiza el diagnóstico cultural y la detección de brechas entre la cultura actual y la cultura esperada, aportando un recurso práctico para la gestión del cambio y la consolidación del clima laboral y el engagement.

2.6. El Journey del Empleado

El employee journey se entiende como la secuencia de interacciones que construyen la employee experience como la percepción holística que el colaborador forma de su relación con la organización, derivada de todos los encuentros en los puntos de contacto a lo largo de su ciclo laboral. Es decir, es el resultado de todas las interacciones del empleado con su empleador, y que su diseño debe considerar aspectos como la confianza y el rol del liderazgo en la relación laboral (Plaskoff, 2017).

El journey del empleado es el mapa de etapas y “momentos de verdad” que vive una persona desde que conoce a la organización hasta que se desvincula. Sirve para identificar puntos de dolor, oportunidades de mejora y para aterrizar la propuesta de valor en experiencias concretas. A continuación, se mencionan las etapas más comunes del journey del empleado según (Carlzon, 1987):

1. **Atracción:** Cómo te conocen y qué percepción se forman (marca empleadora, referencias, reputación).
2. **Postulación y selección:** Experiencia del candidato, claridad del proceso, tiempos, trato, feedback, coherencia con lo ofrecido.

3. **Oferta y contratación:** Negociación, documentación, bienvenida, expectativas claras (rol, salario, beneficios, reglas).
4. **Onboarding e inducción:** Adaptación a cultura, rol, herramientas y equipo. Acompañamiento y “quick wins” para confianza.
5. **Desempeño y feedback continuo:** objetivos claros, seguimiento, retroalimentación y reconocimiento, gestión del bajo desempeño.
6. **Aprendizaje, desarrollo y carrera:** Capacitación, mentoring, movilidad interna, planes de carrera; oportunidades reales de crecimiento.
7. **Compromiso, bienestar y vida diaria:** Carga laboral, clima, comunicación, flexibilidad, salud, seguridad psicológica, sentido de pertenencia.
8. **Movilidad:** Promociones, traslados, cambios de rol; procesos justos, transparentes y bien comunicados.
9. **Gestión del liderazgo y cultura:** Calidad del liderazgo, coherencia de valores, justicia organizacional; manejo de conflictos.
10. **Reconocimiento y recompensas:** Salario (equidad), beneficios, incentivos y reconocimiento no monetario; percepción de valoración.
11. **Retención:** Momentos críticos donde alguien decide quedarse o irse (cambios, crisis, ofertas externas).

12. **Salida:** Desvinculación ordenada, transferencia de conocimiento, entrevista de salida, reputación y red de excolaboradores.

Ilustración 1 Journey del Empleado



Fuente: (Carlzon, 1987)

2.7. Importancia de competencias duras y blandas

Las competencias laborales constituyen un elemento central en los modelos de gestión de talento humano, al integrar conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que permiten a los colaboradores desempeñarse eficazmente en sus funciones y contribuir al logro de los objetivos organizacionales. En este marco, las competencias pueden clasificarse en competencias duras (hard skills) y competencias blandas (soft skills), ambas complementarias y necesarias para un desempeño integral (Spencer y Spencer, 1993).

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

Desde el enfoque de la gestión por competencias, (Alles, 2016) indica que las competencias duras se correlacionan con los conocimientos técnicos, habilidades específicas y capacidades funcionales requeridas para llevar a cabo tareas propias de un puesto de trabajo, mientras que las competencias blandas están vinculadas a comportamientos observables como la comunicación, el trabajo en equipo, la adaptabilidad y la orientación a resultados. Este enfoque resalta que, si bien las competencias duras suelen ser un requisito de entrada, las competencias blandas son decisivas para la sostenibilidad del desempeño y el desarrollo profesional.

Varios estudios empíricos han evidenciado la importancia de las competencias blandas en el rendimiento laboral y el éxito profesional. (Heckman, 2012) determinan que las habilidades socioemocionales tienen un impacto significativo en la productividad, la empleabilidad y la permanencia laboral, incluso en mayor medida que algunas habilidades técnicas. De la misma manera, Robles (2012), a partir de una revisión de estudios en el ámbito empresarial, identifica competencias blandas como la integridad, la comunicación efectiva y la responsabilidad como factores críticos para el desempeño organizacional y el liderazgo.

Por su parte, las competencias duras continúan siendo primordiales en contextos organizacionales caracterizados por la especialización técnica y la transformación digital. Según (Levy, 2003), el desarrollo de competencias técnicas y cognitivas complejas resulta clave para

enfrentar entornos laborales cada vez más automatizados y orientados al conocimiento. En este sentido, la combinación equilibrada de competencias blandas y duras permite a las organizaciones fortalecer su capital humano, mejorar el clima laboral, potenciar el engagement y asegurar la adaptabilidad frente a los cambios del entorno.

2.8. Que es una metodología de investigación

La metodología de investigación es el marco de principios, supuestos y lógica que orienta cómo se realizará un estudio (por qué ese enfoque, qué diseño, qué métodos y cómo se analizarán los datos), para que el proceso sea coherente y justificable (John, 2009).

En Talento Humano se usan, de forma recurrente, metodologías cuantitativas, cualitativas, mixtas y aplicadas (como estudio de caso e investigación-acción), porque permiten estudiar tanto percepciones/experiencias como indicadores duros (rotación, desempeño, ausentismo).

Metodologías de investigación más usadas en Talento Humano

1. **Cuantitativa:** Mide variables como clima, compromiso, satisfacción, liderazgo y busca patrones/relaciones (correlaciones, comparaciones entre grupos). Es muy usada por su capacidad de generalizar a una población cuando la muestra es adecuada (John, 2009).

2. **Cualitativa:** Explora significados, expectativas y “porqués”, lo que la gente valora y lo que le duele con profundidad. Es clave cuando necesitas descubrir atributos del empleo que no están bien definidos aún (**Anderson, 2009**).
3. **Mixta:** Integra la investigación cualitativa y la cuantitativa en un mismo estudio para obtener profundidad y validación. En ciencias sociales y gestión se recomiendan diseños como convergente o secuenciales (**John, 2009**).
4. **Estudio de caso:** Analiza a profundidad una organización en su contexto real, usando múltiples fuentes como documentos, entrevistas o datos. Es común en proyectos organizacionales porque aterriza “qué funciona” en un contexto específico.
5. **Investigación acción:** Investiga mientras interviene: diagnostica, actúa, evalúa y ajusta con participación de actores internos. Es útil cuando el objetivo es mejorar una realidad organizacional, no solo describirla (**John, 2009**).

2.9. ¿Qué es la propuesta de valor al empleado?

El *Employee Value Proposition* (EVP) constituye una promesa estratégica y emocional que una organización ofrece a sus colaboradores a cambio de su desempeño, talento y compromiso. Según (Hewitt, 2016) es el conjunto de experiencias y oportunidades que destacan a la empresa dentro del mercado laboral fortaleciendo la satisfacción, el bienestar y la retención del talento.

2.10. Importancia de la EVP

Varios autores destacan los múltiples beneficios derivados de un EVP bien estructurado:

- **Retención del talento clave:** El EVP es una herramienta que influye en la decisión de permanencia de los colaboradores. Según estudios de (Gallup, 2022), los colaboradores que tienen claridad sobre sus oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización presentan 2.7 veces menos probabilidad de rotar, en comparación con los colaboradores que no cuentan con dichas oportunidades. Este Hallazgo permite visualizar que el desarrollo profesional y el aprendizaje continuo son elementos determinantes para mitigar la fuga de talento.
- **Atracción de talento especializado:** De acuerdo a una de las *big four* más representativas (Deloitte, 2023) sostiene que las organizaciones que comunican su propuesta de valor de forma clara y transparente pueden llegar a disminuir los costos de reclutamiento en hasta 50%, debido a que atraen candidatos alineados a la cultura organizacional desde el inicio.
- **Mejora del compromiso y la productividad:** Para (Bersin, 2021) las organizaciones que incorporan programas de capacitación pueden alcanzar aumentos de productividad hasta un 37%, afirma que esto se da porque los colaboradores se sienten

respaldados, capacitados y considerados en relación con la visión de la organización lo que provoca aumentar los niveles de ausentismo y aumentar su motivación.

2.11. Pilares de la EVP

Pilar 1: Formación Continua con Impacto (Upskilling & Reskilling)

La formación continua constituye el eje central del EVP, ya que permite asegurar que los colaboradores cuenten con el conocimiento técnico y normativo necesario para desempeñarse con excelencia en un sector altamente regulado. El (World Economic Forum, 2023) advierte que más del 60% de las habilidades requeridas en entornos técnicos deberán actualizarse antes de 2027, lo que refuerza la importancia de desarrollar estrategias de upskilling y reskilling. En este sentido, Andes Química propone:

- Programas de capacitación técnica certificados, vinculados a procesos críticos como BPM, seguridad industrial, normativas químicas, sistemas de gestión y estándares internacionales.
- Convenios con instituciones académicas y plataformas globales, que permitan acceder a cursos especializados, certificaciones y contenidos actualizados.
- Microlearning contextualizado, que facilita el acceso a contenidos breves, prácticos y relevantes para el día a día operativo.

Como señalan (Ulrich, 2019) la formación continua “no solo incrementa la empleabilidad interna, sino que fortalece el compromiso al ofrecer oportunidades reales de crecimiento”.

Pilar 2: Rutas de Desarrollo Profesional

La creación de rutas de desarrollo permite dar estructura, visibilidad y coherencia al crecimiento de los colaboradores. Según (CIPD, 2021), los planes de carrera claramente definidos incrementan la satisfacción laboral y reducen la intención de rotación, ya que los empleados perciben una relación directa entre su esfuerzo y las oportunidades futuras.

En el caso de Andes Química, este pilar considera:

- Mapas de carrera diferenciados para áreas técnicas, comerciales y administrativas.
- Matrices de competencias por puesto, que orientan qué habilidades se deben desarrollar en cada nivel.
- Requisitos transparentes de ascenso y movilidad interna, que refuercen la meritocracia y la equidad.

Este enfoque se ajusta con el modelo de competencias actual de la empresa, asegurando que cada colaborador pueda planificar su crecimiento de forma estratégica y realista.

Pilar 3: Academia Corporativa

La creación de una Academia Corporativa fortalece todas las iniciativas formativas dentro de una estructura formal. Este modelo ha sido adoptado por empresas de alto rendimiento como IBM, Danone y Unilever, que han desarrollado academias internas para fortalecer capacidades críticas y garantizar la transferencia del conocimiento.

La Academia integrará:

- Una estructura educativa centralizada, con contenidos organizados por niveles y áreas de especialidad.
- Una escuela de liderazgo, orientada a supervisores, jefaturas y futuros líderes.
- Programas en innovación, sostenibilidad, pensamiento crítico y mejora continua, siguiendo las tendencias identificadas en estudios como (Deloitte, 2023), donde se señala que estas habilidades serán de utilidad e importancia en los próximos 5 años.

Esta academia permitirá mantener estándares formativos homogéneos, para garantizar la actualización técnica y fortalecer la cultura de aprendizaje organizacional.

Pilar 4: Evaluación del Desempeño basada en Competencias

Las evaluaciones basadas en competencias permiten identificar brechas individuales y grupales, lo que facilita la personalización del aprendizaje. (Spencer y Spencer, 2009) destacan

que los modelos basados en comportamientos observables permiten “predecir el desempeño superior” y orientar las decisiones de desarrollo con mayor precisión.

Andes Química integrará:

- Diagnóstico individual de brechas, alineado al modelo de competencias vigente.
- Planes de Desarrollo Individual (PDI) personalizados.
- Ciclos de retroalimentación continua y coaching, que permitan dar seguimiento al progreso de cada colaborador.

Este pilar conecta directamente el desempeño con el aprendizaje, generando un ciclo virtuoso entre retroalimentación, formación y resultados.

Pilar 5: Cultura de Aprendizaje Permanente

Finalmente, una Propuesta de Valor sostenible requiere que el aprendizaje se convierta en parte del ADN organizacional. Según (Seng, 2010), las organizaciones que aprenden “son capaces de adaptarse, innovar y renovarse continuamente”, lo que resulta esencial para industrias técnicas como la química.

Para fortalecer esta cultura, Andes Química considera:

- Reconocimiento visible a colaboradores certificados o con avances destacados.

- Comunidades de práctica internas, donde equipos técnicos y comerciales compartan conocimiento y mejores prácticas.
- Incorporación del aprendizaje como valor corporativo, fomentando el interés por la mejora continua y la innovación.

Este enfoque refuerza el sentido de pertenencia, la colaboración y la motivación por el crecimiento profesional.

2.12. Beneficios de tener una Propuesta de Valor al Empleado

Tener una EVP permite a la empresa definir y comunicar, de forma clara y creíble, por qué vale la pena trabajar en ella, lo que mejora la atracción de talento, aumenta la aceptación de ofertas y reduce la rotación. Además, al alinear expectativas con la experiencia real del colaborador, fortalece el compromiso, el desempeño y el clima laboral, y aporta coherencia a los procesos de Talento Humano. En conjunto, impulsa la reputación como empleador y facilita la gestión con indicadores para mejorar de manera continua.

La Propuesta de Valor al Empleado (EVP) constituye un elemento clave para el desarrollo del talento humano, ya que define y comunica las oportunidades de crecimiento profesional, aprendizaje continuo y proyección de carrera que la organización ofrece a sus colaboradores. Un EVP orientado al desarrollo permite alinear las expectativas individuales de crecimiento con los

objetivos estratégicos de la organización, fortaleciendo la relación empleado empresa (Chiavenato, Gestión del Talento Humano (4.^a ed.), 2017).

2.13. Ejemplos de organizaciones que han aplicado EVP

En los últimos años, numerosas compañías globales han demostrado que contar con una Propuesta de Valor al Empleado bien estructurada y definida tiende a transformar por completo la forma en que se atrae, desarrolla y retiene el talento. Organizaciones como Google, Unilever, IBM o DHL han consolidado sus modelos de EVP apostando por el aprendizaje continuo, programas de liderazgo y sistemas de desarrollo basados en competencias, generando culturas sólidas y equipos comprometidos y de alto desempeño. Para Andes Química, estos casos representan una referencia motivadora; evidencian que invertir en el crecimiento de las personas mejora la experiencia laboral, sino que también impulsa la competitividad y la sostenibilidad del negocio. Por ello, la empresa busca construir un EVP que le permita seguir esa misma ruta, adaptándolo a su realidad, sus valores y a las necesidades del sector Industrial en el que opera.

2.14. Pilares que componen el EVP basado en capacitación y formación continua

La Propuesta de Valor al Empleado (EVP) para Andes Química está creada como una estrategia clave para impulsar el crecimiento técnico y profesional de su personal. Esto es determinante dado que la industria química exige estrictos estándares de calidad, cumplimiento de regulaciones rigurosas y una adaptación constante a las innovaciones tecnológicas.

La investigación actual enfatiza que las EVP centradas en el aprendizaje continuo son un factor competitivo concluyente para atraer y mantener a los profesionales más capacitados. En este sentido, (Bersin, 2021) nos dice que las empresas que hacen del aprendizaje un componente fundamental de su oferta de valor no solo consiguen equipos más competentes, adaptables e innovadores, sino que también experimentan una mejora tangible en el rendimiento de la organización.

Por lo tanto, la EVP de Andes Química se basa en esta filosofía y se organiza en cinco ejes fundamentales. Estos pilares están diseñados para atender a las tendencias internacionales en talento humano, al marco de competencias internas de la compañía y a los retos específicos del sector Industrial.

CAPITULO 3: Metodología de la Investigación

3.1. Diseño Metodológico

Para el diseño de una Propuesta de Valor al Colaborador orientada al desarrollo profesional y la formación continua se utilizó un enfoque metodológico mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos que permiten diagnosticar una realidad actual y concreta de la organización. La herramienta utilizada para este proyecto fue la encuesta del clima laboral lo que permitió obtener una visión integral sobre las percepciones y expectativas de los colaboradores. Todo con el objetivo de verificar si las practicas actuales de Talento Humano se encuentran alineadas a los objetivos estratégicos de Andes Química.

3.2. Técnicas de recolección de información

Tabla 1 Técnica de Recolección de datos

Método	Instrumento	Finalidad	Aplica
Encuesta	Formulario conformado por 46 preguntas con escala de Likert (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo) y 2 preguntas abiertas.	Diagnosticar la percepción de los colaboradores hacia la supervisión recibida, gerencia de área y empresa en el año 2025.	Colaboradores con permanencia de más de 6 meses en la compañía con contrato fijo.
Focus Group	Se realiza la recolección a través de técnicas de	Profundizar en el sentir de los	Colaboradores con permanencia de más

	observación y mapa de empatía.	colaboradores sobre las acciones que realizar la compañía y la manera en que gestiona el personal.	de 6 meses en la compañía con contrato fijo.
--	--------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

3.3. Población y muestra

Cada año, la organización aplica la encuesta de clima laboral con el objetivo de conocer la percepción de los colaboradores respecto a tres áreas de evaluación: supervisión recibida, gerencia de área y empresa. Estas áreas se desagregan en 18 dimensiones, las cuales permiten obtener un diagnóstico integral y actualizado de la situación organizacional.

La encuesta está direccionada a un total de 136 colaboradores a nivel nacional, quienes cuentan con contrato indefinido y han superado el período de seis meses de estabilidad laboral, garantizando así que los participantes posean un conocimiento suficiente de la cultura, los procesos y las prácticas organizacionales.

Entre las dimensiones evaluadas se encuentran: supervisión recibida, responsabilidades asignadas, enfoque en el cliente, supervisión de la gerencia, imagen de la empresa, comunicación, acciones realizadas en el último año, condiciones laborales, cooperación en el trabajo, desarrollo personal y profesional, engagement, innovación, retribución y gestión humana.

Al comparar los resultados obtenidos en los años 2024 y 2025, se evidencia una disminución del 3 % en la percepción general del clima laboral, lo que pone de manifiesto la necesidad de implementar una propuesta de valor al colaborador EVP que permita abordar de manera integral propuestas de acción y mejora, orientadas a fortalecer la experiencia del colaborador y revertir la tendencia identificada.

3.4. Criterios de selección de la muestra

La definición de la muestra se basó en los siguientes criterios:

- Contrato Fijo de trabajo.
- Tiempo de permanencia más de 6 meses en la organización.
- Se aplicó a todos los niveles o cargos de la organización.

3.5. Procedimiento de recolección de datos

1. Solicitud de autorización a la gerencia para aplicar encuestas y entrevistas.
2. Programación de entrevistas con informantes clave.
3. Aplicación de encuestas de forma presencial y digital.
4. Revisión y organización de datos cuantitativos y cualitativos.
5. Triangulación de resultados para garantizar validez.

3.6. Interpretación de Resultados

El gráfico evidencia que la organización está compuesta principalmente por colaboradores Millennials (44%), seguidos por la Generación X (32%) y Centennials (19%), mientras que los Boomers representan una proporción menor (5%), lo que refleja una fuerza laboral mayoritariamente joven. En cuanto a permanencia, se observa una dualidad marcada: un 36% tiene entre 0 y 1 año en la empresa, lo que sugiere incorporaciones recientes y renovación de talento, y, a la vez, un 33% cuenta con 6 años o más, evidenciando un núcleo estable y consolidado; los tramos intermedios se distribuyen en 20% (2 a 3 años) y 11% (4 a 5 años). Finalmente, el componente de género muestra porcentajes diferenciados, donde en un 85% prevalece el género femenino y 54% masculino.

Ilustración 2 Generalidades de la Población



Fuente: Andes Química

Los resultados de la encuesta de clima 2023–2025 muestran un panorama, en general, positivo: la mayoría de las dimensiones se mantiene por encima del nivel mínimo esperado (80%), lo que sugiere una base organizacional relativamente estable. En 2025 se observan fortalezas claras, especialmente en Responsabilidades asignadas (92%), que además registra una mejora importante frente a 2024. Este tipo de resultados suele indicar que los colaboradores tienen mayor claridad sobre lo que se espera de su rol y cómo contribuyen al trabajo diario. De manera similar, los avances en Supervisión recibida y Retribución reflejan mejoras percibidas en el acompañamiento y en las condiciones asociadas al reconocimiento del trabajo.

No obstante, el análisis se vuelve más relevante cuando se revisan los puntos señalados en amarillo y rojo, porque allí aparecen señales de alerta que ayudan a explicar dónde se está debilitando la experiencia del colaborador. El indicador más crítico es Acciones en el último año, que cae de forma marcada en 2025 y, además, se ubica por debajo del umbral esperado. Esto suele interpretarse como una brecha entre lo que la organización comunica o planifica y lo que las personas logran percibir como acciones concretas: iniciativas, mejoras, proyectos, decisiones o cambios que “se sienten” en el día a día. En otras palabras, podría no ser ausencia de esfuerzos, sino una falta de visibilidad, consistencia o continuidad en aquello que se implementa.

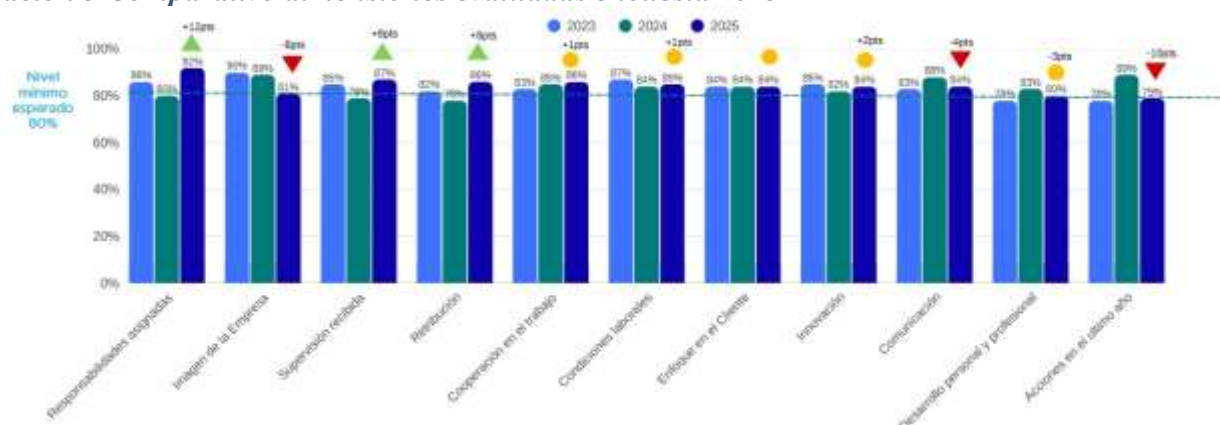
Este hallazgo se entiende mejor al mirarlo en conjunto con otros dos descensos:

Comunicación y Imagen de la empresa. Cuando la comunicación interna se debilita, tiende a aumentar la incertidumbre respecto a temas clave para las personas, como prioridades, expectativas, oportunidades internas y, especialmente, rutas de crecimiento. A su vez, una caída en la imagen organizacional suele ser un efecto secundario de esa misma percepción: si las acciones no se ven y los mensajes no logran sostenerse con hechos, la reputación interna se erosiona, aun cuando el clima general se mantenga en rangos aceptables.

En el grupo de indicadores en amarillo se observa un patrón más sutil: algunas dimensiones mejoran ligeramente (como Innovación, Enfoque en el cliente y Condiciones laborales), lo que sugiere que la operación se sostiene y que existen esfuerzos por mantener prácticas de trabajo funcionales. Sin embargo, el dato que conecta directamente con el objetivo de este proyecto es Desarrollo personal y profesional, que desciende y queda exactamente en el límite del estándar esperado. Este resultado es particularmente significativo porque, en términos de gestión del talento, “estar en el mínimo” en desarrollo no suele ser un buen punto de llegada, sino un indicador de riesgo: cuando las personas no perciben aprendizaje, progresión o futuro dentro de la organización, su compromiso tiende a volverse más frágil y la intención de permanencia puede verse afectada.

En conjunto, el mensaje que deja la encuesta es coherente: Andes Química parece contar con una base de funcionamiento sólida, pero enfrenta un desafío en lo que da sentido de futuro a la experiencia del colaborador.

Ilustración 3 Comparativo dimensiones evaluadas encuesta 2025



Fuente: Andes Química

A continuación, se detalla la información de las dos preguntas abiertas incluidas en la encuesta de clima laboral. Las preguntas socializadas fueron:

1. ¿Cuáles consideras que son las fortalezas que tiene Andes Química y qué lo hacen un buen lugar para trabajar?
2. Si tuvieras que nombrar algunas oportunidades de mejora para Andes Química ¿Cuáles serían?

Ilustración 4 Hallazgos clave de la encuesta de clima laboral 2025

Fortalezas	Oportunidades de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Buen ambiente laboral: clima positivo, respeto y relaciones sanas entre colaboradores. • Trabajo en equipo: colaboración, apoyo mutuo y comunicación efectiva. • Trayectoria e imagen: empresa reconocida, confiable y con productos de calidad. • Estabilidad y cumplimiento: pagos puntuales, beneficios y seguridad laboral. • Crecimiento y capacitación: oportunidades de desarrollo y aprendizaje continuo. • Ética y valores: integridad, responsabilidad y preocupación por el bienestar del colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interna: Necesidad de información más clara, oportuna y alineada entre áreas, especialmente en cambios, coordinación logística y comunicación con comerciales. • Capacitación y desarrollo profesional: Solicitud de más capacitaciones técnicas, liderazgo, ventas, mentoring, rotación interna y programas formales de crecimiento. • Logística, inventarios y despachos: Mejorar control de inventario, tiempos de entrega, coordinación entre zonas, procesos de bodega y respuesta ante urgencias. • Compensaciones y beneficios: Revisión de movilidad, comisiones, incentivos, seguro médico, beneficios externos y sistemas de reconocimiento más frecuentes. • Infraestructura, equipos y tecnología: Actualizar maquinaria, mejorar espacios de trabajo, reforzar herramientas tecnológicas, CRM, plataformas digitales y eficiencia operativa. • Marketing y posicionamiento comercial: Mayor inversión en marketing digital, difusión de productos, campañas de marca, lanzamientos y apoyo para el área comercial.

Fuente: Encuesta de clima Andes Química 2025

3.7. Síntesis de Hallazgos Clave

- Clima general estable, pero con una brecha en “crecimiento”: La mayoría de las dimensiones se mantiene sobre el 80%, lo que confirma una base organizacional funcional; sin embargo, el componente de desarrollo personal y profesional se ubica en el límite (80% en 2025), evidenciando una percepción frágil sobre oportunidades de crecimiento.
- Señal crítica: baja percepción de acciones concretas en 2025: “Acciones en el último año” cae a 79% (-10) y queda por debajo del mínimo esperado, lo que sugiere

que las iniciativas relacionadas con mejora, aprendizaje o evolución organizacional no están siendo visibles, sostenidas o reconocidas por los colaboradores.

- La comunicación debilita la claridad de ruta: La disminución en Comunicación (-4) indica un riesgo directo para el desarrollo: cuando no se comunica bien, las personas tienden a percibir menos claridad sobre criterios de promoción, movilidad interna, acceso a capacitación y prioridades formativas.
- Impacto en la marca interna: La caída en Imagen de la empresa (-8) refuerza la idea de una brecha entre discurso y experiencia. Si el desarrollo y la formación no se ven como acciones consistentes, la percepción global de la organización se resiente.
- Fortalezas operativas no compensan el “sentido de futuro”: Aunque hay mejoras o estabilidad en indicadores como responsabilidades, supervisión, innovación y enfoque al cliente, estos resultados no sustituyen la necesidad de contar con una propuesta clara de carrera y aprendizaje, que es lo que sostiene compromiso y permanencia.

3.8. Consideraciones Éticas

La presente investigación se desarrolló bajo los siguientes principios éticos:

- Confidencialidad de la información obtenida.
- Uso exclusivo de los datos como insumo para la mejora de las prácticas de Talento Humano.

3.9. Limitaciones de la metodología

Si bien la encuesta de clima organizacional constituye una herramienta fundamental para conocer la percepción de los colaboradores sobre distintos aspectos del entorno laboral, es importante reconocer que su aplicación presenta ciertas limitaciones metodológicas. Las mismas que pueden influir en la interpretación de los resultados, ya que la información obtenida se basa en percepciones subjetivas, en un contexto temporal específico y bajo condiciones que pueden afectar la sinceridad, comprensión y representatividad de las respuestas. Por ello, los resultados deben analizarse con cautela y complementarse con otras técnicas de diagnóstico organizacional. Las limitaciones son las siguientes:

- Estados emocionales momentáneos.
- Experiencias recientes (conflictos, carga laboral, evaluaciones).
- Interpretaciones personales de las preguntas.
- Responder de forma socialmente deseable.
- Temer represalias o desconfianza en el uso de la información.
- Ajustar sus respuestas para “no generar problemas”.

Diseño de la Propuesta de Valor al Empleado

El diseño de una Propuesta de Valor al Empleado (EVP) enfocada en desarrollo profesional y formación continua se sustenta en la comprensión de la experiencia real del colaborador a lo

largo de su ciclo de vida en la organización (employee journey). En este contexto, los momentos de verdad corresponden a hitos donde la percepción del colaborador se define con mayor intensidad, por ejemplo: ingreso, inducción, asignación de actividades, evaluación de desempeño, acceso a capacitación, movilidad interna o promoción. En contraste, los momentos de dolor representan fricciones o quiebres de la experiencia, generalmente asociados a incertidumbre, ambigüedad o falta de apoyo, por ejemplo: ausencia de claridad de planes de carrera, capacitación percibida como limitada o desigual, falta de seguimiento del líder, o baja visibilidad de iniciativas organizacionales.

Los resultados de clima 2023 - 2025 aportan evidencia para identificar estos momentos clave. La caída en indicadores vinculados a acciones percibidas en el último año, junto con el posicionamiento de desarrollo personal y profesional en el umbral mínimo esperado, sugiere que existe una brecha entre la expectativa de crecimiento y la experiencia efectiva de oportunidades de aprendizaje y progresión. En consecuencia, el proyecto orienta su intervención hacia la construcción de una EVP que convierta el desarrollo y la formación en una experiencia estructurada, consistente y comunicable, reduciendo fricciones y fortaleciendo la percepción de avance profesional dentro de Andes Química.

Insight #1

Hallazgo: Los especialistas de GTH afirman una falta de reconocimiento en los colaboradores de Andes Química.

Insight: Los especialistas de GTH afirman una falta de reconocimiento en los colaboradores de Andes Química por la ausencia de una cultura de reconocimiento y la falta de procesos claros.

Insight Accionable: ¿Cómo podríamos crear experiencias de reconocimiento que valoren tanto los logros como las habilidades y comportamientos de los colaboradores, generando en ellos un sentido genuino de aprecio y pertenencia en Andes Química?

Insight #2

Hallazgo: Los especialistas de GTH afirman que existe una falta de beneficios competitivos y programas de bienestar.

Insight: Los especialistas de GTH afirman que existe una falta de beneficios competitivos y programas de bienestar por la usencia de categorización de beneficios y programas de bienestar en comparación a la competencia.

Insight Accionable: ¿Cómo podríamos diseñar un esquema de beneficios competitivos y programas de bienestar que estén categorizados y alineados con las mejores prácticas del mercado, generando mayor equidad y que sea atractivo para los colaboradores de Andes Química?

Insight #3

Hallazgo: Los especialistas de GTH reconocen ausencia de desarrollo y crecimiento profesional en Andes Química.

Insight: Los especialistas de GTH reconocen ausencia de desarrollo y crecimiento profesional en Andes Química por la inexistencia de canales de comunicación claros y la estructura organizacional limitada.

Insight Accionable: ¿Cómo podríamos diseñar un programa de desarrollo profesional que brinde oportunidades de crecimiento claras y accesibles para los colaboradores, a pesar de las limitaciones de la estructura organizacional?

CAPITULO 4: Diseño de la Propuesta de Valor al Empleado

En términos metodológicos, la EVP debe construirse como un modelo integrador que articule: promesa de valor, pilares, experiencias, prácticas, y evidencias dado el foco del proyecto, la propuesta se estructura de la siguiente manera:

1. Desarrollo profesional y crecimiento

Incluye los mecanismos que permiten al colaborador visualizar su progreso en la organización que comprende rutas de carrera por familias de cargo, criterios de movilidad y promoción, oportunidades de rotación interna y asignación de proyectos retadores. Esta fase se orienta a reducir la ambigüedad sobre “cómo crecer” y a transformar el desarrollo en una experiencia planificada y equitativa.

2. Formación continua y aprendizaje aplicado

Agrupar iniciativas de capacitación formal e informal, con un enfoque de aprendizaje basado en el rol: mallas formativas, rutas de aprendizaje, certificaciones, programas técnicos y de habilidades blandas, así como espacios de aprendizaje en el trabajo (proyectos, comunidades de práctica). El énfasis no está únicamente en “ofertar cursos”, sino en asegurar aplicabilidad y continuidad del aprendizaje.

3. Liderazgo que habilita el desarrollo

Conecta el rol del líder con la experiencia de crecimiento del colaborador: conversaciones periódicas de desarrollo, feedback de calidad, acompañamiento en planes individuales (IDP) y mentoring. Aquí la EVP se convierte en una práctica cotidiana y no en un mensaje institucional.

4. Evidencias y comunicación de oportunidades

Asegura la visibilidad de acciones y avances: comunicación de rutas, convocatorias internas, historias de movilidad, reconocimientos vinculados a aprendizaje y reportes de “acciones implementadas”. Lo que responde directamente a la percepción de baja visibilidad de acciones organizacionales, fortaleciendo credibilidad y confianza.

Plan de Implementación

El plan debe proponer una implementación gradual, para asegurar adopción y sostenibilidad:

Fase 1: Activación y encuestas de pulso (0–3 meses): Acciones visibles que aumenten credibilidad: socialización del modelo de desarrollo, primera ruta de aprendizaje por rol piloto, calendario anual de formación y lineamientos de conversaciones de desarrollo.

Fase 2: Consolidación (3–9 meses): Formalización de rutas de carrera por familias de cargo, lanzamiento de “academy” o campus interno, “mentoring” y procesos de movilidad interna con criterios definidos.

Fase 3: Sostenibilidad e integración (9–18 meses): Integración con evaluación de desempeño, sucesión, analítica de talento y seguimiento trimestral de indicadores. Escalamiento de programas a toda la organización.

Indicadores de éxito

Los indicadores deben responder a tres niveles: actividad, resultado y percepción.

- **Actividad (input):** participación en formación, horas de capacitación por colaborador, tasa de finalización, cobertura de rutas por rol.
- **Resultados (output):** movilidad interna, promociones, cobertura de vacantes con talento interno, cumplimiento de planes de desarrollo, evolución de competencias.
- **Percepción (clima):** mejora en “desarrollo personal y profesional”, comunicación de oportunidades y percepción de “acciones en el último año”.

Evaluación de impacto

La evaluación debe combinar medición cuantitativa y cualitativa para identificar cambios sostenibles. Se recomienda establecer una línea base, que en este caso será la encuesta aplicada en 2025 y medir avances en períodos trimestrales y semestrales, integrando:

- Comparación pre y post implementación (tendencias de clima).
- Indicadores de retención (especialmente talento crítico y primeros 12 meses).
- Grupos focales o entrevistas de seguimiento para validar experiencia: claridad de ruta, acceso real a aprendizaje, rol del líder y coherencia entre promesa y realidad.
- El criterio central de impacto es que el colaborador perciba un cambio concreto: más claridad sobre su crecimiento, más acceso a aprendizaje relevante y evidencia visible de acciones.

CAPITULO 5: Costos del desarrollo e implementación de la investigación

El diseño e implementación de la Propuesta de Valor al Empleado (EVP) orientada al desarrollo profesional y la formación continua implica una inversión planificada en diferentes frentes de gestión humana y aprendizaje organizacional. A continuación, se presenta un resumen de los costos estimados por fase del proyecto, los cuales contemplan, entre otros aspectos, la dedicación de tiempo del equipo de Gestión Humana y de los líderes de área, la habilitación de herramientas para gestionar el aprendizaje, el diseño de rutas de carrera y mallas de capacitación por rol, la ejecución de programas de formación y acompañamiento, así como los recursos necesarios para la comunicación, el seguimiento y la evaluación del impacto de la propuesta en la experiencia del colaborador.

Análisis del proyecto

Este análisis financiero ofrece una visión clara del presupuesto requerido para la implementación de la Propuesta de Valor al Empleado (EVP) encauzada en el desarrollo profesional y formación continua, detallando los costos asociados a cada fase del proyecto y a las actividades críticas para su ejecución.

Costos para el Desarrollo del Proyecto

Costos de la fase 1: Desarrollo profesional y crecimiento

- **Actividades:** En esta fase se levantan y organizan las familias de cargo y roles críticos, y se diseñan rutas de carrera con niveles, requisitos y criterios claros de movilidad y promoción. El enfoque es reducir la ambigüedad sobre “cómo crecer” y habilitar oportunidades internas bajo un cuadro transparente y equitativo.
- **Responsables:** Gerencia de Gestión Humana, Especialista de Gestión Humana, Consultor externo.
- **Duración:** 4 semanas.

Tabla 2 Fase 1

DETALLE	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	VALOR TOTAL	OBSERVACIONES
Diseñar rutas de carrera por familias de cargo	Especialista GH \$6,66/h	25 h	\$166.50	Mapa de progresión por cargos.
Definir criterios de movilidad y promoción (lineamientos)	Gerente GH \$22.91/h	12 h	\$274.92	Criterios + reglas mínimas
Validación con líderes (calibración de criterios)	Especialista \$6.66/h Gerencias de Área \$22.91/h	20 h	\$591.40	6 gerencias x 3 h

Taller virtual de alineación (rutas + movilidad)	Consultor externo \$180/h	2 h	\$360.00	1 sesión ejecutiva
Diseñar proceso y formatos de movilidad interna	Especialista GH \$6.66/h	10 h	\$66.60	Flujo y formatos
Kit de comunicación “Crece con nosotros”	Especialista GH \$6.66/h	8 h	\$53.28	Guía, infografía, intranet, pantallas y socialización por correo electrónico
Total Fase 1			\$1,512.70	

Fuente: Elaboración Propia

Costos de la fase 2: Formación continua y aprendizaje aplicado

- **Actividades:** Esta fase consolida la detección de brechas por rol y la construcción de mallas formativas y rutas de aprendizaje, complementadas con talleres prioritarios y certificaciones para roles clave. El enfoque es asegurar formación continua con aplicabilidad, incorporando seguimiento de participación y evidencia de aprendizaje aplicado en el puesto.

- **Responsables:** Gerencia de Gestión Humana, Especialista de Gestión Humana, Consultor externo.

- **Duración:** 12 semanas, considerando que las actividades mencionadas no se ejecutan de forma continua

Tabla 3 Fase 2

DETALLE	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	VALOR TOTAL	OBSERVACIONES
DNC focal por rol (brechas y prioridades)	Especialista GH \$6,66/h	72 h	\$479.52	Matriz de brechas por rol
Validación de brechas con gerencias	Especialista GH \$6.66/h 6 Gerencias de Área \$22.91/h	6 h	\$177.42	6 gerencias x 1 h
Plataforma de Learning Management System (LMS)	N/A	N/A	\$2.500	Licencia anual
Taller habilidades blandas (virtual)	Consultor Externo \$58.33/h	72 h	\$4.200	En base al DNC
Certificaciones estratégicas	\$240 / cert.	6	\$1.440	Roles críticos
Seguimiento y reporte (participación + cierre)	Especialista GH \$6.66/h	20 h	\$133.20	2 cortes + reporte final
Total Fase 2			\$8,930.14	

Fuente: Elaboración propia

Costos de la fase 3: Liderazgo que habilita el desarrollo

- **Actividades:** En esta fase se fortalece el rol del líder como habilitador del desarrollo mediante espacios para feedback y conversaciones para el crecimiento, la activación de planes

individuales de desarrollo (PDI) y un esquema de mentoring interno. El enfoque es convertir la EVP en una práctica cotidiana, con seguimiento para acompañar compromisos y avances por equipo.

- **Responsables:** Gerencia de Gestión Humana, Especialista de Gestión Humana, Consultor externo.

- **Duración:** 8 semanas.

Tabla 4 Fase3

DETALLE	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	VALOR TOTAL	OBSERVACIONES
Taller líderes y gerencias: conversaciones de desarrollo + feedback	Consultor \$175/h	8 h	\$1,400.00	4 jornada virtual
Diseño y lanzamiento de mentoring interno	Especialista GH \$6.66/h	15 h	\$99.90	Matching y lineamientos
Coaching puntual (gerencias)	Consultor Externo \$583.33/sesión	4 h / sesión	\$3500	6 sesiones
Conversaciones de desarrollo ejecutadas (IDP)	Especialista GH \$6.66/h Consultor Externo \$60/h	20 h	\$1.333.20	Gerencias y Jefaturas
Seguimiento y control del IDP	Especialista GH \$6.66/h	12 h	\$79.92	Revisión de avances
Total Fase 3			\$6,413.02	

Fuente: Elaboración propia

Costos de la fase 4: Evidencia y comunicación de Oportunidades

- **Actividades:** En esta etapa se asegura que el modelo funcione adecuadamente publicado Está publicando rutas y convocatorias internas. Mostrando pruebas de avance mediante un tablero de acciones y ejemplos donde existen promociones de puesto y se reconoce lo aprendido.
- **Responsables:** Gerencia de Gestión Humana, Especialista de Gestión Humana, Consultor externo.
- **Duración:** 24 semanas.

Tabla 5 Fase 4

DETALLE	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	VALOR TOTAL	OBSERVACIONES
Piezas de campaña (comunicación de rutas y convocatorias)	Especialista de GH \$6.66/h	2 h	\$13.32	Artes digitales
Tablero “acciones implementadas”	Especialista GH \$6.66/h	4 h	\$26.64	Reporte visible
Historias de movilidad (2 casos internos)	Especialista GH \$6.66/h	6 h	\$39.96	Entrevista
Total Fase 4			\$79.92	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 Resumen de Costos por fases

Fase	Pilar	Total (USD)
Fase 1	Desarrollo profesional y crecimiento	\$1,512.70
Fase 2	Formación continua y aprendizaje aplicado	\$8,930.14
Fase 3	Liderazgo que habilita el desarrollo	\$6,413.02
Fase 4	Evidencias y comunicación de oportunidades	\$79.92
TOTAL PRESUPUESTO		16,935.78

Fuente: Elaboración propia

Valor Añadido del Capital Humano (HCAV)

Está previsto que la Propuesta de Valor al Colaborador, centrada en desarrollo profesional y formación continua, aumente el valor añadido del capital humano al mejorar las habilidades técnicas y conductuales de los colaboradores. Al brindar rutas claras de crecimiento, oportunidades para aprender y un acompañamiento más cercano a cada líder, se potencia tanto el desempeño individual como colectivo, mejorando la eficiencia, la calidad del trabajo y la capacidad para enfrentar aún más desafíos empresariales. Es así como la organización obtiene mayor productividad, mejores resultados operativos y un talento más comprometido, listo para asumir día a día responsabilidades más complejas.

Cálculo del valor añadido del capital humano

Ilustración 5 Valor Añadido al Capital Humano

VALOR AÑADIDO DEL CAPITAL HUMANO

INGRESOS TOTALES	\$ 25.343.050,90
COSTO TOTAL DEL PERSONAL	\$ 4.329.048,00
NÚMERO PERSONAL	152

$$HCVA = \frac{INGRESOS - COSTO TOTAL DEL PERSONAL}{NÚMERO DE PERSONAL}$$

$$HCVA = \frac{25.434.050.93 - 4.329.048.00}{152}$$

La rentabilidad promedio de cada trabajador es de **HCVA= \$138.848,70**

Fuente: Elaboración Propia

El valor añadido del capital humano es una muestra que mide el valor económico que genera una organización por cada unidad monetaria invertida en sus colaboradores.

Después de revisar todos los ingresos, el costo total del personal y el número de colaboradores, se concluye que el Valor Añadido del Capital Humano muestra que, cada colaborador genera un valor añadido aproximado de \$138.848,70 al año, lo que refleja que el talento humano apoya de

manera significativa en los resultados del negocio. En este contexto, nuestra Propuesta de Valor al Colaborador, enfocada en desarrollo profesional y formación continua, busca sostener y potenciar este indicador mediante el fortalecimiento de competencias clave, la preparación de líderes y la consolidación de rutas de crecimiento, incrementando la productividad, la eficiencia y la capacidad de asumir mayores responsabilidades, con impacto directo en el desempeño organizacional.

Ilustración 6 Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH)

RETORNO DE LA INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO (ROICH)	
INGRESOS TOTALES	\$ 25.343.050,90
COSTO TOTAL DEL PERSONAL	\$ 4.329.048,00
$ROICH = \frac{INGRESOS - COSTO TOTAL DEL PERSONAL}{COSTO TOTAL DE PERSONAL}$	
$ROICH = \frac{25.434.050.93 + 4.329.048.00}{4.329.048.00}$	
Por cada USD 1 invertido en capital humano se obtiene un ingreso de	ROICH= \$6,88

Fuente: Elaboración propia

En términos financieros, el Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH) es una métrica importante porque permite cuantificar, la eficacia de la organización al transformar la inversión en personal en resultados. En el contexto de nuestra Propuesta de Valor al Colaborador, este indicador es particularmente relevante porque demuestra el impacto de iniciativas como formación continua, desarrollo profesional y fortalecimiento del liderazgo en la productividad y la generación de ingresos. Un ROICH tiene un impacto positivo, respalda la toma de decisiones y justifica estratégicamente la inversión en talento, al demostrar que el capital humano no es solo un costo, sino también un impulsor directo de la creación de valor y la sostenibilidad empresarial.

A partir de los resultados obtenidos, se determina que el ROICH de la organización es positivo y significativo. Por cada USD 1 invertido en capital humano se genera un retorno aproximado de USD 6,88. Este hallazgo demuestra que la inversión en personal genera un valor tangible que aporta al negocio y respalda la importancia de fortalecer la Propuesta de Valor al Colaborador, especialmente a través de desarrollo profesional y formación continua, como herramientas estratégicas clave para incrementar progresivamente el nivel de desempeño a lo largo del tiempo.

CAPITULO 6: Conclusiones.

1. Andes Química presenta un clima laboral estable; sin embargo, la percepción de desarrollo personal y profesional se encuentra en el umbral mínimo esperado, lo que evidencia una necesidad estratégica de fortalecer las oportunidades de crecimiento y aprendizaje como parte de la experiencia del colaborador.

2. Los resultados de la encuesta de clima laboral 2023–2024-2025 confirman una brecha entre las acciones organizacionales ejecutadas y la percepción de los colaboradores, particularmente en la dimensión “acciones realizadas en el último año”, lo que indica deficiencias en la estructuración y comunicación de las iniciativas de desarrollo.

3. La falta de una Propuesta de Valor al Colaborador (EVP) reduce la capacidad de la organización para comunicar y sincronizar las prácticas de formación y desarrollo con la estrategia empresarial y las necesidades del talento.

4. El desarrollo de una EVP enfocada en el desarrollo profesional y la formación continua facilita transformar el proceso de los colaboradores en un proceso más planificado, justo y medible. Esto refuerza el compromiso, la motivación y la intención de permanencia en la organización.

5. Finalmente, la Propuesta de Valor al Colaborador (EVP) diseñada se establece como una herramienta clave en la gestión del talento humano, al integrar la formación

continua y la capacitación a lo largo del journey del colaborador. Este enfoque transforma el aprendizaje y el desarrollo profesional en pilares fundamentales, fortaleciendo las competencias técnicas y transversales en cada etapa del ciclo de vida del colaborador. Así, la EVP promueve el fortalecimiento del compromiso, la permanencia y la empleabilidad interna del talento, y al mismo tiempo refuerza la marca empleadora, aportando a la sostenibilidad organizacional en un contexto competitivo y altamente regulado.

Recomendaciones.

1. Implementar de forma progresiva la Propuesta de Valor al Colaborador (EVP), haciendo énfasis el desarrollo profesional y la formación continua como pilares estratégicos de la gestión del talento humano.
2. Diseñar, formalizar y comunicar rutas de carrera junto a criterios de movilidad interna organizados por familias de cargo, asegurando transparencia, equidad y claridad en las oportunidades de crecimiento profesional.
3. Consolidar una estructura de aprendizaje como una academia corporativa que combine capacitación técnica, habilidades blandas y liderazgo, alineada al modelo de competencias establecido por la organización.

4. Reforzar el papel de los líderes como promotores del desarrollo, proporcionándoles formación en habilidades como retroalimentación, coaching y seguimiento de planes de desarrollo individual.

5. Definir indicadores específicos para monitorear y evaluar el impacto de la EVP, vinculando la participación en formación, el desarrollo de competencias y la mejora en las dimensiones de clima laboral asociadas al crecimiento profesional.

Anexos.



Encuesta de Clima 2025:

De Preguntas = 45 preguntas de opción múltiple + 02 abiertas
 Escala de Evaluación = Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo.
 Tiempo de ejecución = 20 minutos

ÁREA DE EVALUACIÓN	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	ITEMS 2025
SUPERVISOR DIRECTO	Supervisión Recibida	El liderazgo del jefe que permite que el área conviva en armonía y reciba justos reconocimientos.	<p>Mi jefe me brinda retroalimentación de manera oportuna y constructiva.</p> <p>Mi jefe informa y promueve activamente el uso de los beneficios corporativos disponibles e incentiva la participación del equipo en actividades de integración organizacional.</p> <p>Mi jefe directo distribuye el trabajo de manera eficiente entre los miembros del equipo.</p> <p>Mi jefe directo es claro y específico al momento de definir mis objetivos de trabajo y los del área.</p> <p>Mi jefe directo me brinda autonomía para llevar a cabo mi trabajo.</p> <p>Mi jefe escucha activamente las opiniones del equipo.</p> <p>Mi jefe fomenta espacios seguros de colaboración dentro del equipo.</p> <p>Mi jefe comunica de forma clara y empática los cambios que afectan al equipo.</p> <p>Mi jefe se comunica conmigo y con el equipo de manera respetuosa y empática.</p> <p>Mi jefe fomenta un entorno de aprendizaje, impulsando nuevos retos y promoviendo la enseñanza continua.</p> <p>Mi jefe respeta y promueve el equilibrio entre mi vida personal y laboral.</p>
	Responsabilidades Asignadas	Conocer a detalle las funciones a realizar en el puesto de trabajo.	<p>Tengo claridad sobre mis funciones y responsabilidades en el puesto que ocupo.</p> <p>Entiendo cómo mis funciones contribuyen al logro de los objetivos de la organización.</p>
GERENCIA DE ÁREA	Enfoque en el cliente	La preocupación de los colaboradores y de la empresa por satisfacer las necesidades de los clientes (interno y externos).	Mi gerencia se preocupa por la calidad de los servicios que brindamos a los clientes (internos y/o externos).
	Supervisión Recibida	El liderazgo del jefe que permite que el área conviva en armonía y reciba justos reconocimientos.	Mi gerencia promueve activamente el uso de los beneficios corporativos disponibles e incentiva la participación del equipo en actividades de integración organizacional.
	Imagen de la empresa	El prestigio de la empresa medido a través de la ética y moral aplicada.	Mi gerencia actúa de manera coherente con la cultura organizacional, reflejando el propósito, los principios y los valores culturales en sus decisiones y comportamientos.
	Comunicación	Comunicación asertiva en todos los niveles. Credibilidad en los mensajes.	Mi gerencia se preocupa por promover una comunicación asertiva, clara y directa.
	Acciones en el último año	Las acciones de mejora que se realizaron desde la última encuesta laboral.	<p>Considero que se han implementado acciones concretas de mejora desde la última encuesta de clima laboral.</p> <p>La empresa comunicó claramente las acciones que se tomarían como resultado de la encuesta anterior.</p> <p>Me he involucrado/a en el proceso de mejora posterior a la encuesta.</p>
	Comunicación	Comunicación asertiva en todos los niveles. Credibilidad en los mensajes.	<p>La empresa comunica de manera oportuna los cambios que impactan en la organización.</p> <p>Los mensajes corporativos que recibo son claros y fáciles de entender.</p> <p>Los canales de comunicación corporativo son accesibles y eficientes.</p>
	Condiciones Laborales	Condiciones necesarias para el trabajo.	<p>Las condiciones físicas del lugar de trabajo (iluminación, limpieza, mobiliario, temperatura, ruido etc.) permiten desempeñar mi trabajo con normalidad.</p> <p>Cuento con los recursos y herramientas necesarias para realizar adecuadamente mi trabajo (equipos informáticos, ASL's o rendición de gastos, entre otros).</p> <p>La empresa garantiza condiciones seguras para el desarrollo de mis actividades considerando el contexto de cada sede y actividad.</p> <p>La empresa responde de manera oportuna a los problemas relacionados con logística, infraestructura o mantenimiento.</p>
	Cooperación en el Trabajo	Trabajo en equipo dentro y fuera de las áreas. Coordinación efectiva para realizar el trabajo.	<p>En mi equipo se fomenta el trabajo colaborativo para alcanzar los objetivos comunes.</p> <p>La coordinación con otras áreas de la empresa es efectiva para cumplir con nuestras funciones.</p>

EMPRESA	Desarrollo personal y profesional	Capacitaciones que permiten el desarrollo en el puesto de trabajo. Línea de carrera en las diferentes áreas.	La empresa promueve una cultura de cooperación y respeto entre los equipos. Considero que si tengo un buen desempeño tengo oportunidades de desarrollo en QSI. La empresa ofrece capacitaciones que apoyan el desarrollo de mis funciones y contribuyen al cumplimiento de los objetivos alineados a la organización.
	Enfoque en el cliente	La preocupación de los colaboradores y de la empresa por satisfacer las necesidades de los clientes.	Considero que la empresa implementa acciones concretas para ofrecer servicios de calidad a los clientes internos y externos, alineados con sus necesidades y expectativas. Me siento orgulloso de trabajar en QSI.
	Engagement	Pertenencia hacia la organización	La organización me motiva para hacer mejor mi trabajo cada día. Me gustaría continuar trabajando en esta organización por los próximos años. Recomendaría a QSI como un buen lugar para trabajar. La empresa promueve activamente su cultura organizacional, alineada con su propósito y pilares culturales, en el día a día.
	Innovación	Oportunidad para ser creativo e innovar en mejoras de procesos. El interés de la empresa en escuchar las sugerencias de los colaboradores.	La empresa innova y mejora continuamente para ser líder en su sector. Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos y nuevas formas de realizar el trabajo.
	Retribución	Salario adecuado que justifique las labores realizadas. Equidad en la remuneración. Reconocimiento por el buen desempeño.	Considero que recibo un paquete de compensación (remuneración, seguro privado de salud y vida, alimentación) adecuado a las funciones que realizo. Considero que el paquete de beneficios no monetarios (día libre de cumpleaños, jornada híbrida, campañas de salud, otros) que ofrece la organización aporta en mi bienestar personal y laboral.
	Imagen de la empresa	El prestigio de la empresa en el mercado. La ética y moral aplicada.	Considero que la empresa se preocupa por mantener la ética profesional en todas sus acciones (procesos, procedimientos, políticas, personal, entre otros).
	PREGUNTAS VOLANTES	Gestión Humana	Orientada a evaluar el servicio del área de Gestión Humana, como en cuanto a su cercanía, disposición y apoyo hacia los colaboradores. Se incorporó desde el 2024.
Proceso de Mudanza		Orientada a evaluar la experiencia de los colaboradores durante el proceso de mudanza que atravesó la empresa en el último año, considerando aspectos como la planificación, comunicación y adaptación al nuevo entorno (QSI PC, QSI PE, SERFI, QSI ECU)	Estoy satisfecho(a) con la forma en que se gestionó el proceso de mudanza, considerando la planificación, comunicación y apoyo brindado durante el cambio.
PREGUNTAS ABIERTAS	¿Cuáles consideras que son las fortalezas que tiene QSI Ecuador y qué lo hacen un buen lugar para trabajar? Si tuvieras que nombrar algunas oportunidades de mejora para QSI Ecuador ¿Cuáles serían?		

Bibliografía

- AIHR. (s.f.). *Human Capital ROI: Definition, Formula, and Calculation*. Obtenido de <https://www.aihr.com/blog/human-capital-roi>
- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. . Granica.
- Alles, M. (2018). *Diccionario de Competencias*. Ediciones Granica.
- Anderson, V. (2009). *Research methods in human resource management. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0974173920150224>
- Antal, L. (s.f). *Return on investment (ROI)*. Obtenido de <https://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp>
- Argyris, C. &. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. . Addison-Wesley.
- Armstrong, M. &. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice (16th ed.)*. Kogan Page.
- Bakker, A. B. (2008). *Towards a model of work engagement. Career Development International*. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Becker. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education (3rd ed.)*. University of Chicago Press.
- Becker. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education (3rd ed.)*. University of Chicago Press.
- Bersin, J. (2021). *The Big Reset: Learning Organization in the New Era*. Deloitte Insights.
- Bersin, J. (2021). *The Big Reset: Organizations Leading with Learning*. Deloitte Bersin Academy.
- Cameron, K. S. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. . Jossey-Bass.

- Carlzon, J. (1987). *Moments of truth*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.
- Chiavenato. (2017). *Gestión del Talento Humano* (4.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Chiavenato. (2017). *Gestión del talento humano* (4.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- CIPD. (2021). *Employee Value Proposition: Contemporary Employer Branding Practices*. Chartered Institute of Personnel Development.
- Collings, D. G. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*. 19(4), 304–313.
- Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends Report*. Deloitte Insights.
- Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends: New Fundamentals for a Boundaryless World*. Deloitte Insights.
- Denison, D. R. (2000). *Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change?*. *Handbook of Organizational Culture and Climate*.
- Dessler. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Europeam Scrum. (2024). *Guía Metodologías Agile 2024 v.1.0*. Obtenido de https://www.europeanscrum.org/uploads/2/4/5/1/24513648/gui%CC%81a_metodologi%C%81as_agile_2024.v1.0_-_europeanscrum.org.pdf
- Flores-Cerna, F. S.-S.-G.-B. (2022). *Metodologías ágiles: un análisis de los desafíos organizacionales para su implementación*. Obtenido de <https://doi.org/10.14483/23448350.18332>
- Floril, G. &. (2021). Modelos de gestión administrativa y su impacto en el desempeño organizacional. *Revista de Gestión y Desarrollo*, 8(2), 45–60.
- Gallup. (2022). *State of the Global Workplace Report*. Gallup Press.
- Garavan. (2001). Human resource development and workplace learning: Emerging theoretical perspectives and organisational practices. *Journal of European Industrial Training*,. 25(2–4), 60–71.

- Garavan. (2012). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24.
- Heckman, J. J. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19(4), 451–464.
- Hewitt, A. (2016). *Trends in Global Employee Engagement & EVP Models*.
- Hofstede, G. (2011). *Cultures and organizations: Software of the mind (3rd ed.)*. McGraw-Hill.
- Huselid, B. &. (1998). High performance work systems and firm performance: The mediating role of employee skills and motivation. *Academy of Management Journal*, 41(1), 8–29.
- John, W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Sage.
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*. Obtenido de <https://doi.org/10.5465/256287>
- Levy, F. &. (2003). The skill content of recent technological change: An empirical exploration. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1279–1333.
- Macey, W. H. (2008). *The meaning of employee engagement*. *Industrial and Organizational Psychology*. Obtenido de <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Marr, B. (S,F.). *Human Capital Value Added*. Obtenido de <https://bernardmarr.com/human-capital-value-added/>
- Maurer. (2002). Employee learning and development orientation: Toward an integrative model of involvement in continuous learning. *Human Resource Development Review*, 1(1), 9–44.
- Pérez, M. &. (2016). Gestión administrativa y liderazgo organizacional en instituciones educativas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(75), 367–385.
- Plaskoff, J. (2017). *The New Human Resource Management: Employee Experience*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/new-human-resource-management-employee-experience-josh-plaskoff-phd/>
- QSI. (2025). *QSI Ecuador*. Obtenido de <https://qsi.ec/>
- Robbins, S. P. (2017). *Comportamiento organizacional (17.ª ed.)*. Pearson Educación.

- Robbins, S. P. (2022). *Organizational behavior (19th ed.)*. Pearson.
- Schaufeli. (2022). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*. *Journal of Happiness Studies*. Obtenido de <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B.-R. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*. *Journal of Happiness Studies*. Obtenido de <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. . Jossey-Bass.
- Seng, P. (2010). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Shuck, B. &. (2010). *Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations*. *Human Resource Development Review*. Obtenido de <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>
- Spencer, L. &. (2009). *Competency at Work*. Wiley.
- Spencer, L. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. . John Wiley & Sons.
- Swanson. (2001). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Ugedo, E. (2024). *Metodología Ágil: qué es, cómo funciona y por qué usarla*. . Obtenido de <https://mome.es/metodologia-agil-que-es-como-funciona-y-por-que-usarla/>
- Ulrich. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. A. (2019). *HR Transformation: Building Human Resources From the Outside In*. McGraw-Hill.
- Ulrich, D. Y. (2019). *HR from the Outside In*. McGraw - Hill.

Ulrich, D., Dulebohn, J. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204.

Vensure. (07 de Enero de 2022). *Why and How to Measure Human Capital ROI*. Obtenido de <https://vensure.com/resources/blog/why-and-how-to-measure-human-capital-roi/>

Werther. (2008). *Administración de recursos humanos (6.ª ed.)*. . McGraw-Hill.

Werther, W. B. (2008). *Administración de recursos humanos (6.ª ed.)*. . McGraw-Hill.

World Economic Forum. (2023). *Future of Jobs Report*. Obtenido de <https://www.weforum.org/reports/>

Zayas. (1996). *La gestión de los recursos humanos: Enfoque sistémico*. La Habana: Editorial Academia.