

# Gestión del talento humano

Sonia Marlene Bonilla Carchi  
Alexandra del Rocío Reyes Cabrera  
Gonzalo Eduardo Dávalos Chiriboga



Scientific Editors



La plataforma científica integral para publicar, aprender y conectar



Publicamos ciencia.  
Formamos investigadores.



Conectamos conocimiento.

---

# GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

---

**Sonia Marlene Bonilla Carchi**  
Universidad Católica de Cuenca

**Alexandra del Rocío Reyes Cabrera**  
Instituto Universitario "San Isidro"  
Universidad Internacional de Valencia

**Gonzalo Eduardo Dávalos Chiriboga**  
ASINM Asociación Iberoamericana Neuromarketing & Negocios



**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**  
**HUMAN TALENT MANAGEMENT**

**Universidad Católica de Cuenca**  
Cuenca, Ecuador

**Instituto Universitario "San Isidro"**  
Cuenca, Ecuador

**Universidad Internacional de Valencia**  
Valencia, España

**ASINM Asociación Iberoamericana  
Neuromarketing & Negocios**  
Cuenca, Ecuador

**Autores**

Sonia Marlene Bonilla Carchi  
Alexandra del Rocío Reyes Cabrera  
Gonzalo Eduardo Dávalos Chiriboga.

**Coordinación**

Scientific Editors LLC.



**Primera edición / First Edition**  
**Septiembre, 2026/ September, 2026**

**Cómo citar / How to cite:**

Bonilla Carchi, S. M., Reyes Cabrera, A. del R., & Dávalos Chiriboga, G. E. (2026). Gestión del talento humano. Scientific Editors. <https://doi.org/>

**ISBN:** 979-8-9980016-1-1

**DOI:** <https://doi.org/>

**Producción editorial:** © Scientific Editors

**Sitio web:** [www.scientific-editors.org](http://www.scientific-editors.org)

**Correo institucional:** [se-admin@scientific-editors.org](mailto:se-admin@scientific-editors.org);  
[scientific.editors.admin@gmail.com](mailto:scientific.editors.admin@gmail.com)

**Edición, diseño y diagramación:** Scientific Editors

**Diseño de portada:** Scientific Editors

**Corrección de estilo:** Scientific Editors

**Licencia:** Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Esta obra se distribuye bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional, que permite compartir y adaptar el contenido, siempre que se otorgue el crédito correspondiente a los autores y a la obra original.

Obra sometida a evaluación mediante arbitraje científico por pares académicos bajo la modalidad de doble ciego. Los contenidos, opiniones, interpretaciones y resultados expresados en cada capítulo son responsabilidad exclusiva de sus autores y no reflejan necesariamente la posición institucional de la editorial.

---

ESTE LIBRO HA SIDO ARBITRADO POR PARES DOBLES CIEGOS Y ES PRODUCTO DE INVESTIGACIÓN.  
THIS BOOK HAS BEEN REVIEWED THROUGH A DOUBLE-BLIND PEER REVIEW PROCESS AND IS A  
RESEARCH PRODUCT

---

## AUTORES

---

**Sonia Marlene Bonilla Carchi**

Doctora en Ciencias Sociales mención Gerencia

Universidad Católica de Cuenca

[smbonilla@ucacue.edu.ec](mailto:smbonilla@ucacue.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-3684-194X>

**Alexandra del Rocío Reyes Cabrera**

Doctoranda en Administración y Dirección de Empresas

Instituto Universitario “San Isidro” / Universidad Internacional de Valencia

[alex.reyes@sanisidro.edu.ec](mailto:alex.reyes@sanisidro.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-2043-8152>

**Gonzalo Eduardo Dávalos Chiriboga**

ASINM Asociación Iberoamericana Neuromarketing & Negocios

[gonzalo.davalos@asinm.org](mailto:gonzalo.davalos@asinm.org)

<https://orcid.org/0000-0002-1333-2894>

---

# ÍNDICE

---

|                                                                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....                                                                                           | 2  |
| HUMAN TALENT MANAGEMENT .....                                                                                              | 2  |
| AUTORES .....                                                                                                              | 4  |
| ÍNDICE .....                                                                                                               | 5  |
| PRESENTACIÓN.....                                                                                                          | 11 |
| BOOK PRESENTATION .....                                                                                                    | 13 |
| PRÓLOGO.....                                                                                                               | 15 |
| INTRODUCCIÓN .....                                                                                                         | 16 |
| PARTE I. ....                                                                                                              | 18 |
| CONTEXTO ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....                                                                | 18 |
| CAPÍTULO 1 .....                                                                                                           | 19 |
| EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....                                                                           | 19 |
| 1.1.    Introducción .....                                                                                                 | 19 |
| 1.2.    Origen administrativo de la gestión de personas .....                                                              | 20 |
| 1.3.    Escuela de relaciones humanas y reconocimiento del trabajador .....                                                | 21 |
| 1.4.    Profesionalización de los recursos humanos.....                                                                    | 21 |
| 1.5.    Gestión estratégica del talento humano .....                                                                       | 22 |
| 1.6.    Talento humano, cultura y sostenibilidad organizacional .....                                                      | 22 |
| 1.7.    Tendencias contemporáneas y desafíos actuales.....                                                                 | 23 |
| 1.8.    Resumen integrador .....                                                                                           | 23 |
| 1.9.    Caso de estudio 1: Cerámica NovaSur S.A. y la transición hacia una gestión estratégica<br>del talento humano ..... | 24 |
| 1.9.1.    Contexto organizacional .....                                                                                    | 24 |
| 1.9.2.    Situación problemática.....                                                                                      | 24 |
| 1.9.3.    Datos relevantes del caso .....                                                                                  | 25 |
| 1.9.4.    Decisión organizacional.....                                                                                     | 25 |
| 1.9.5.    Preguntas del caso.....                                                                                          | 25 |

|                                                                 |                                                                                                                                    |    |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.10.                                                           | Autocontrol 1 .....                                                                                                                | 25 |
| CAPÍTULO 2.....                                                 |                                                                                                                                    | 27 |
| CAPITAL HUMANO COMO VENTAJA COMPETITIVA .....                   |                                                                                                                                    | 27 |
| 2.1.                                                            | Introducción .....                                                                                                                 | 27 |
| 2.2.                                                            | Fundamentos del capital humano en las organizaciones .....                                                                         | 28 |
| 2.3.                                                            | Capital humano y ventaja competitiva sostenible.....                                                                               | 29 |
| 2.4.                                                            | Gestión estratégica del talento humano y generación de valor .....                                                                 | 29 |
| 2.5.                                                            | Riesgos de una gestión deficiente del capital humano.....                                                                          | 30 |
| 2.6.                                                            | Capital humano, sostenibilidad y competitividad empresarial .....                                                                  | 31 |
| 2.7.                                                            | Resumen integrador .....                                                                                                           | 31 |
| 2.8.                                                            | Caso de estudio 2: Alimentos Sierra Viva S.A. : del entrenamiento operativo a la creación de una academia interna de talento ..... | 32 |
| 2.8.1.                                                          | Contexto organizacional .....                                                                                                      | 32 |
| 2.8.2.                                                          | Situación problemática.....                                                                                                        | 32 |
| 2.8.3.                                                          | Datos relevantes del caso .....                                                                                                    | 33 |
| 2.8.4.                                                          | Decisión organizacional.....                                                                                                       | 33 |
| 2.8.5.                                                          | Preguntas del caso.....                                                                                                            | 33 |
| 2.9.                                                            | Autocontrol 2 .....                                                                                                                | 33 |
| CAPÍTULO 3.....                                                 |                                                                                                                                    | 35 |
| ROL ESTRATÉGICO, CULTURA, ÉTICA Y TENDENCIAS DEL TALENTO HUMANO |                                                                                                                                    | 35 |
| 3.1.                                                            | Introducción .....                                                                                                                 | 35 |
| 3.2.                                                            | El rol estratégico del área de talento humano .....                                                                                | 36 |
| 3.3.                                                            | Cultura organizacional y gestión de personas.....                                                                                  | 37 |
| 3.4.                                                            | Responsabilidad social y ética en la gestión del talento humano .....                                                              | 38 |
| 3.5.                                                            | Tendencias globales en la gestión del talento humano .....                                                                         | 38 |
| 3.6.                                                            | Resumen integrador .....                                                                                                           | 40 |
| 3.7.                                                            | Caso de estudio 3. Talento humano estratégico en la empresa Cerámica NovaSur S.A.                                                  | 41 |
| 3.7.1.                                                          | Contexto organizacional .....                                                                                                      | 41 |
| 3.7.2.                                                          | Situación problemática.....                                                                                                        | 41 |
| 3.7.3.                                                          | Datos relevantes del caso .....                                                                                                    | 42 |

|                                                                 |                                                                                                        |    |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.7.4.                                                          | Decisión organizacional.....                                                                           | 42 |
| 3.7.5.                                                          | Preguntas del caso.....                                                                                | 42 |
| 3.8.                                                            | Autocontrol 3 .....                                                                                    | 42 |
| PARTE II.....                                                   |                                                                                                        | 44 |
| PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DISEÑO DE PUESTOS .....      |                                                                                                        | 44 |
| CAPÍTULO 4.....                                                 |                                                                                                        | 45 |
| PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO.....               |                                                                                                        | 45 |
| 4.1.                                                            | Introducción .....                                                                                     | 45 |
| 4.2.                                                            | Fundamentos de la planificación estratégica del talento humano.....                                    | 46 |
| 4.3.                                                            | Alineación entre estrategia organizacional y talento humano .....                                      | 46 |
| 4.4.                                                            | Diagnóstico de capacidades y análisis de brechas .....                                                 | 47 |
| 4.5.                                                            | Pronóstico de la demanda y oferta de talento humano .....                                              | 48 |
| 4.6.                                                            | Modelos aplicados a la planificación del talento humano .....                                          | 49 |
| 4.7.                                                            | Planificación, normativa laboral y sostenibilidad organizacional .....                                 | 49 |
| 4.8.                                                            | Resumen integrador .....                                                                               | 50 |
| 4.9.                                                            | Caso de estudio 4. Planificación del talento humano para la expansión de Comercial AltoValle S.A. .... | 51 |
| 4.9.1.                                                          | Contexto organizacional .....                                                                          | 51 |
| 4.9.2.                                                          | Situación problemática.....                                                                            | 51 |
| 4.9.3.                                                          | Datos relevantes del caso .....                                                                        | 52 |
| 4.9.4.                                                          | Decisión organizacional.....                                                                           | 52 |
| 4.9.5.                                                          | Preguntas del caso.....                                                                                | 52 |
| 4.10.                                                           | Autocontrol 4 .....                                                                                    | 52 |
| CAPÍTULO 5.....                                                 |                                                                                                        | 54 |
| ANÁLISIS, DISEÑO, DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS ..... |                                                                                                        | 54 |
| 5.1.                                                            | Introducción .....                                                                                     | 54 |
| 5.2.                                                            | Análisis de puestos de trabajo.....                                                                    | 55 |
| 5.3.                                                            | Diseño de puestos de trabajo.....                                                                      | 56 |
| 5.4.                                                            | Descripción de puestos .....                                                                           | 56 |
| 5.5.                                                            | Especificación de puestos .....                                                                        | 57 |
| 5.6.                                                            | Relación entre cargo, puesto y perfil profesional .....                                                | 58 |

|                                                                                 |                                                                                                                                      |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.7.                                                                            | Importancia estratégica del análisis y diseño de puestos .....                                                                       | 59 |
| 5.8.                                                                            | Resumen integrador .....                                                                                                             | 60 |
| 5.9.                                                                            | Caso de estudio 5. Diseño del puesto de Coordinador de Sostenibilidad y Economía Circular en una industria alimenticia .....         | 61 |
| 5.9.1.                                                                          | Contexto organizacional .....                                                                                                        | 61 |
| 5.9.2.                                                                          | Situación problemática.....                                                                                                          | 61 |
| 5.9.3.                                                                          | Datos relevantes del caso .....                                                                                                      | 61 |
| 5.9.4.                                                                          | Decisión organizacional.....                                                                                                         | 61 |
| 5.9.5.                                                                          | Preguntas del caso.....                                                                                                              | 62 |
| 5.10.                                                                           | Autocontrol 5 .....                                                                                                                  | 62 |
| CAPÍTULO 6.....                                                                 |                                                                                                                                      | 64 |
| COMPETENCIAS LABORALES, EVALUACIÓN DE PUESTOS Y OFERTA/DEMANDA DE TALENTO ..... |                                                                                                                                      | 64 |
| 6.1.                                                                            | Introducción .....                                                                                                                   | 64 |
| 6.2.                                                                            | Competencias laborales y desempeño organizacional.....                                                                               | 65 |
| 6.3.                                                                            | Evaluación y valoración de puestos.....                                                                                              | 66 |
| 6.4.                                                                            | Oferta y demanda de talento humano .....                                                                                             | 67 |
| 6.5.                                                                            | Resumen integrador .....                                                                                                             | 68 |
| 6.6.                                                                            | Caso de estudio 6: Grupo Retail Expansión S.A. y el rediseño del talento administrativo para una unidad de negocio en expansión..... | 69 |
| 6.6.1.                                                                          | Contexto organizacional .....                                                                                                        | 69 |
| 6.6.2.                                                                          | Situación problemática.....                                                                                                          | 70 |
| 6.6.3.                                                                          | Datos relevantes del caso .....                                                                                                      | 70 |
| 6.6.4.                                                                          | Decisión organizacional.....                                                                                                         | 70 |
| 6.6.5.                                                                          | Preguntas del caso.....                                                                                                              | 70 |
| 6.7.                                                                            | Autocontrol 6 .....                                                                                                                  | 71 |
| PARTE III .....                                                                 |                                                                                                                                      | 73 |
| RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO .....                   |                                                                                                                                      | 73 |
| CAPÍTULO 7.....                                                                 |                                                                                                                                      | 74 |
| RECLUTAMIENTO DE TALENTO HUMANO.....                                            |                                                                                                                                      | 74 |
| 7.1.                                                                            | Introducción .....                                                                                                                   | 74 |

|                                                                         |                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 7.2.                                                                    | Fundamentos del reclutamiento de talento humano.....                                              | 74 |
| 7.3.                                                                    | Perfil del cargo y criterios para atraer candidatos idóneos .....                                 | 75 |
| 7.4.                                                                    | Estrategias de reclutamiento interno, externo y mixto.....                                        | 76 |
| 7.5.                                                                    | Fuentes y canales de reclutamiento organizacional .....                                           | 76 |
| 7.6.                                                                    | Marca empleadora y experiencia del postulante .....                                               | 77 |
| 7.7.                                                                    | Reclutamiento digital, inteligencia artificial y criterios éticos .....                           | 78 |
| 7.8.                                                                    | Resumen integrador .....                                                                          | 79 |
| 7.9.                                                                    | Caso de estudio 7. Reclutamiento para un Supervisor de Operaciones en una empresa logística ..... | 79 |
| 7.9.1.                                                                  | Preguntas del caso.....                                                                           | 81 |
| 7.10.                                                                   | Autocontrol 7 .....                                                                               | 81 |
| CAPÍTULO 8.....                                                         |                                                                                                   | 83 |
| SELECCIÓN, ENTREVISTAS Y EVALUACIÓN DEL CANDIDATO .....                 |                                                                                                   | 83 |
| 8.1.                                                                    | Introducción .....                                                                                | 83 |
| 8.2.                                                                    | La selección de personal como decisión estratégica.....                                           | 83 |
| 8.3.                                                                    | Preselección y depuración de perfiles.....                                                        | 84 |
| 8.4.                                                                    | Técnicas modernas de selección de personal.....                                                   | 85 |
| 8.5.                                                                    | Entrevistas por competencias.....                                                                 | 86 |
| 8.6.                                                                    | Pruebas psicométricas y herramientas de evaluación .....                                          | 86 |
| 8.7.                                                                    | Evaluación integral y decisión final del candidato .....                                          | 87 |
| 8.8.                                                                    | Resumen integrador .....                                                                          | 88 |
| 8.9.                                                                    | Caso de estudio 8. Selección de un Gerente Administrativo en Corporación AdminNova S.A. 88        |    |
| 8.9.2.                                                                  | Preguntas del caso.....                                                                           | 90 |
| 8.10.                                                                   | Autocontrol 8 .....                                                                               | 90 |
| CAPÍTULO 9.....                                                         |                                                                                                   | 92 |
| CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN, RETENCIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO..... |                                                                                                   | 92 |
| 9.1.                                                                    | Introducción .....                                                                                | 92 |
| 9.2.                                                                    | Contratación del talento humano y formalización del vínculo laboral .....                         | 93 |
| 9.3.                                                                    | Inducción organizacional y socialización del nuevo colaborador .....                              | 94 |

|                                                                                                                            |                                                                                                                     |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 9.4.                                                                                                                       | Retención del talento humano y compromiso organizacional .....                                                      | 95  |
| 9.5.                                                                                                                       | Desarrollo del talento humano y aprendizaje organizacional .....                                                    | 96  |
| 9.6.                                                                                                                       | Integración del ciclo: contratar, inducir, retener y desarrollar .....                                              | 97  |
| 9.7.                                                                                                                       | Resumen integrador .....                                                                                            | 97  |
| 9.8.                                                                                                                       | Caso de estudio 9. TecnoGestión Andina S.A.: contratación, inducción y retención en una empresa en crecimiento..... | 98  |
| 9.8.1.                                                                                                                     | Preguntas del caso.....                                                                                             | 99  |
| 9.9.                                                                                                                       | Autocontrol 9 .....                                                                                                 | 99  |
| RESPUESTAS DE LOS CASOS DE ESTUDIO .....                                                                                   |                                                                                                                     | 101 |
| CASO 1: CERÁMICA NOVASUR S.A. Y LA TRANSICIÓN HACIA UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO .....                       |                                                                                                                     | 101 |
| CASO 2: ALIMENTOS SIERRA VIVA S.A. : DEL ENTRENAMIENTO OPERATIVO A LA CREACIÓN DE UNA ACADEMIA INTERNA DE TALENTO.....     |                                                                                                                     | 102 |
| CASO 3: TALENTO HUMANO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA CERÁMICA NOVASUR S.A. ....                                                |                                                                                                                     | 103 |
| CASO 4: PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EXPANSIÓN DE COMERCIAL ALTOVALLE S.A. ....                                |                                                                                                                     | 104 |
| CASO 5: DISEÑO DEL PUESTO DE COORDINADOR DE SOSTENIBILIDAD Y ECONOMÍA CIRCULAR EN UNA INDUSTRIA ALIMENTICIA.....           |                                                                                                                     | 105 |
| CASO 6: GRUPO RETAIL EXPANSIÓN S.A. Y EL REDISEÑO DEL TALENTO ADMINISTRATIVO PARA UNA UNIDAD DE NEGOCIO EN EXPANSIÓN ..... |                                                                                                                     | 107 |
| CASO 7: RECLUTAMIENTO PARA UN SUPERVISOR DE OPERACIONES EN UNA EMPRESA LOGÍSTICA .....                                     |                                                                                                                     | 108 |
| CASO 8: SELECCIÓN DE UN GERENTE ADMINISTRATIVO EN CORPORACIÓN ADMINNOVA S.A. ....                                          |                                                                                                                     | 109 |
| CASO 9: TECNOGESTIÓN ANDINA S.A.: CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y RETENCIÓN EN UNA EMPRESA EN CRECIMIENTO .....                  |                                                                                                                     | 110 |
| RESPUESTAS DE LOS AUTOCONTROLES.....                                                                                       |                                                                                                                     | 112 |
| REFERENCIAS.....                                                                                                           |                                                                                                                     | 117 |

---

# PRESENTACIÓN

---

La gestión del talento humano ocupa hoy un lugar central en la administración de las organizaciones, no solo por su relación con la productividad y el desempeño, sino también por su influencia en la innovación, la sostenibilidad, la cultura organizacional y la capacidad de adaptación frente a entornos cada vez más dinámicos. En este contexto, comprender cómo atraer, integrar, desarrollar y conservar a las personas constituye una competencia esencial para quienes se forman y ejercen en el ámbito de la Administración de Empresas.

El libro “Gestión del talento humano” ha sido concebido como una obra académica orientada a facilitar la comprensión de los principales procesos que intervienen en la gestión de las personas dentro de las organizaciones. Su contenido aborda, de manera progresiva, la evolución del talento humano, su dimensión estratégica, la planificación del personal, el análisis y diseño de puestos, la gestión por competencias, el reclutamiento, la selección, la contratación, la inducción, la retención y el desarrollo profesional.

La obra parte de la premisa de que las personas no pueden ser consideradas únicamente como recursos destinados al cumplimiento de tareas. El talento humano constituye una fuente de conocimiento, experiencia, creatividad, compromiso y capacidad de transformación. Por ello, su adecuada gestión requiere integrar las necesidades institucionales con las expectativas, competencias y posibilidades de desarrollo de quienes forman parte de la organización.

Uno de los principales aportes del libro es la vinculación entre los fundamentos conceptuales y su aplicación en situaciones organizacionales concretas. Los casos de estudio permiten analizar problemáticas relacionadas con los diferentes procesos de gestión del talento humano, mientras que las preguntas de reflexión y las actividades de autocontrol favorecen el análisis crítico, la toma de decisiones y la aplicación de los conocimientos adquiridos.

La estructura de la obra busca acompañar al lector desde los conceptos fundamentales hasta el análisis de procesos específicos, promoviendo una visión integral de la gestión del talento humano. De esta manera, cada capítulo aporta elementos que permiten comprender que la contratación, la inducción, la retención y el desarrollo no constituyen acciones aisladas, sino componentes de un sistema articulado que influye directamente en la relación entre las personas y la organización.

Este libro está dirigido principalmente a estudiantes de Administración de Empresas, docentes, profesionales y personas interesadas en fortalecer sus conocimientos sobre la gestión del talento humano. Su propósito es ofrecer una base conceptual y práctica que contribuya al desarrollo de competencias para analizar situaciones organizacionales, diseñar estrategias de gestión y comprender el papel que desempeñan las personas en la generación de valor.

En definitiva, “Gestión del talento humano” propone comprender la administración de las personas desde una perspectiva estratégica, humana y sostenible. Gestionar talento implica crear condiciones para que las capacidades individuales puedan desarrollarse, integrarse con los objetivos institucionales y contribuir a organizaciones más competitivas, responsables y preparadas para afrontar los desafíos del entorno contemporáneo.

---

## BOOK PRESENTATION

---

Human talent management has become a central component of organizational administration, not only because of its relationship with productivity and performance, but also because of its influence on innovation, sustainability, organizational culture, and the ability to adapt to increasingly dynamic environments. In this context, understanding how to attract, integrate, develop, and retain people is an essential competency for those studying or working in the field of Business Administration.

The book “Human Talent Management” was conceived as an academic work designed to facilitate the understanding of the main processes involved in managing people within organizations. Its content progressively addresses the evolution of human talent management, its strategic dimension, workforce planning, job analysis and design, competency management, recruitment, selection, hiring, onboarding, retention, and professional development.

The book is based on the premise that people should not be regarded merely as resources assigned to perform tasks. Human talent represents a source of knowledge, experience, creativity, commitment, and transformative capacity. Accordingly, effective talent management requires aligning organizational needs with the expectations, competencies, and development opportunities of the people who form part of the organization.

One of the book’s main contributions is the connection between conceptual foundations and their application to real organizational situations. The case studies allow readers to examine challenges related to different human talent management processes, while the reflection questions and self-assessment activities encourage critical analysis, decision-making, and the practical application of acquired knowledge.

The structure of the book is intended to guide readers from fundamental concepts toward the analysis of specific processes, promoting an integrated understanding of human talent management. In this way, each chapter provides elements that help explain why hiring, onboarding, retention, and development should not be viewed as isolated actions, but rather as interconnected components of a system that directly shapes the relationship between people and the organization.

This book is primarily intended for Business Administration students, faculty members, professionals, and anyone interested in strengthening their knowledge of human talent management. Its purpose is to provide both a conceptual and practical foundation that contributes to the development of competencies required to analyze organizational situations, design management strategies, and understand the role that people play in creating value.

Ultimately, “Human Talent Management” proposes an understanding of people management from a strategic, human-centered, and sustainable perspective. Managing talent means creating the conditions that allow individual capabilities to develop, align with organizational goals, and contribute to building more competitive, responsible, and resilient organizations capable of responding effectively to the challenges of the contemporary environment.

---

# PRÓLOGO

---

Desde la perspectiva de las Ciencias de la Administración, la gestión del talento humano constituye uno de los ejes más relevantes para comprender la sostenibilidad, competitividad y transformación de las organizaciones contemporáneas. Las empresas ya no pueden ser analizadas únicamente desde sus recursos financieros, tecnológicos o materiales, porque su capacidad real de adaptación depende, en gran medida, de las personas que generan conocimiento, toman decisiones, innovan, lideran procesos y sostienen la cultura organizacional.

Este libro, Gestión de Talento Humano, responde a esa necesidad formativa al integrar fundamentos teóricos, enfoques estratégicos y aplicaciones prácticas dirigidas a estudiantes de Administración de Empresas. Su valor académico radica en presentar la gestión del talento humano como un proceso articulado que inicia con la comprensión de su evolución histórica y avanza hacia la planificación, el diseño de puestos, la identificación de competencias, el reclutamiento, la selección, la contratación, la inducción, la retención y el desarrollo del personal.

La incorporación de casos de estudio, preguntas de análisis y evaluaciones de autocontrol fortalece su utilidad pedagógica, porque permite vincular la teoría con situaciones organizacionales concretas. Esta obra contribuye a formar profesionales capaces de comprender que gestionar talento no significa administrar personas de manera operativa, sino construir condiciones para que el capital humano se convierta en ventaja competitiva, ética y sostenible.

**Corina María Machuca Bravo**  
**Universidad Católica de Cuenca**  
**Doctora en Jurisprudencia**  
**Magister en Derecho Laboral y Seguridad Social**

---

# INTRODUCCIÓN

---

La gestión del talento humano constituye una dimensión estratégica para comprender cómo las organizaciones atraen, integran, desarrollan y retienen a las personas que sostienen su funcionamiento. En las empresas contemporáneas, el talento humano no puede limitarse a una función administrativa centrada en registros, contratos o control operativo, porque las condiciones actuales de competitividad, transformación digital, innovación, bienestar laboral y sostenibilidad exigen una mirada integral de la persona dentro del sistema organizacional. Desde esta perspectiva, el presente libro ofrece una base conceptual y práctica para analizar la evolución, planificación y gestión de los procesos relacionados con el capital humano.

La obra se orienta a estudiantes universitarios de Administración de Empresas y carreras afines que requieren comprender la gestión del talento humano desde un enfoque aplicado, estratégico y coherente con las demandas reales del entorno laboral. Sus capítulos desarrollan contenidos relacionados con la evolución histórica de la disciplina, el capital humano como ventaja competitiva, el rol estratégico del área de talento humano, la cultura organizacional, la ética, la responsabilidad social, la planificación de personal, el análisis y diseño de puestos, las competencias laborales, el reclutamiento, la selección, la contratación, la inducción, la retención y el desarrollo del talento humano.

El enfoque del libro parte de la necesidad de conectar la teoría con situaciones organizacionales concretas. Por ello, cada capítulo articula fundamentos conceptuales con problemas propios de las empresas, instituciones y equipos de trabajo. Esta organización permite superar una comprensión fragmentada del talento humano y favorece una visión sistémica, en la que las decisiones sobre personas se relacionan con la estrategia, la productividad, el clima laboral, la innovación, la equidad, la ética y la sostenibilidad empresarial.

Cada capítulo incorpora un caso de estudio completo, diseñado para que el lector analice una situación práctica vinculada con el contenido desarrollado. Estos casos permiten interpretar problemas, reconocer causas, valorar alternativas y proponer decisiones desde criterios técnicos. Su inclusión fortalece la capacidad de aplicar conceptos a contextos reales, favorece el

razonamiento organizacional y aproxima al estudiante a desafíos semejantes a los que enfrentan las áreas de talento humano en la práctica profesional.

Asimismo, al cierre de cada capítulo se presentan evaluaciones de autocontrol con preguntas de opción múltiple. Estas evaluaciones permiten verificar la comprensión de los contenidos esenciales, identificar aspectos que requieren mayor revisión y consolidar el aprendizaje antes de avanzar hacia nuevos temas. En conjunto, los casos de estudio y las evaluaciones de autocontrol convierten al libro en un recurso académico útil para el estudio autónomo, la discusión en clase y la aplicación práctica de la gestión del talento humano en contextos organizacionales diversos

.

---

**PARTE I.**

**CONTEXTO ESTRATÉGICO DE LA  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

---

# CAPÍTULO 1

## EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**Objetivo del capítulo:** Analizar la evolución de la gestión del talento humano desde sus enfoques administrativos iniciales hasta su consolidación como función estratégica orientada a la competitividad, la sostenibilidad y el desarrollo organizacional.

### 1.1. Introducción

La gestión del talento humano constituye una dimensión esencial para interpretar la transformación de las organizaciones y la manera en que estas han redefinido su relación con las personas. Su evolución no representa únicamente un cambio terminológico, sino una modificación profunda en la comprensión del trabajo, del valor humano y de la función administrativa.

En los modelos tradicionales, la gestión de personal se orientaba principalmente al control operativo, al cumplimiento de horarios, al registro de asistencia, al pago de salarios y a la supervisión jerárquica del desempeño. Bajo esta lógica, el trabajador era concebido como un recurso productivo necesario para ejecutar tareas previamente definidas, con escaso margen para la participación, la creatividad o la toma de decisiones. Esta visión respondía a estructuras organizacionales rígidas, centradas en la eficiencia mecánica, la división del trabajo y la estandarización de procesos.

Sin embargo, las transformaciones económicas, tecnológicas, sociales y culturales modificaron progresivamente esta concepción. La competitividad empresarial dejó de depender exclusivamente de la capacidad instalada, del capital financiero o de la disponibilidad de tecnología, para vincularse de manera directa con el conocimiento, las competencias, la motivación, el compromiso y la capacidad de aprendizaje de las personas.

En este contexto, el talento humano adquiere un carácter estratégico, porque las organizaciones requieren colaboradores capaces de adaptarse a escenarios cambiantes, resolver problemas, innovar, trabajar en equipo y aportar valor desde sus funciones. De este modo, la gestión de personas supera la lógica administrativa tradicional y se convierte en un proceso orientado a alinear las capacidades humanas con los objetivos institucionales.

Este cambio permite comprender que el área de talento humano no puede limitarse a funciones transaccionales como contratar personal, elaborar expedientes, controlar asistencia o procesar

remuneraciones. Aunque estas actividades continúan siendo necesarias, resultan insuficientes para responder a las exigencias de las organizaciones contemporáneas.

La gestión actual del talento humano interviene en la planificación estratégica, el diseño de puestos, la identificación de competencias, el desarrollo profesional, la evaluación del desempeño, la retención del personal, la construcción de cultura organizacional y la promoción del bienestar laboral. Su aporte se expresa en la posibilidad de convertir las capacidades individuales y colectivas en resultados organizacionales sostenibles.

Desde esta perspectiva, la gestión del talento humano también cumple una función articuladora entre la estrategia empresarial y la experiencia laboral de las personas. Una organización puede formular objetivos de crecimiento, innovación o expansión; sin embargo, dichos objetivos solo se concretan cuando cuenta con personas preparadas, motivadas y comprometidas con su ejecución. Por ello, el talento humano no debe ser entendido como un costo operativo, sino como una fuente de ventaja competitiva difícil de imitar. Las habilidades, conocimientos, valores, actitudes y formas de colaboración que se desarrollan dentro de una organización configuran capacidades internas que no pueden ser replicadas fácilmente por la competencia.

Asimismo, la gestión contemporánea de personas se relaciona con la cultura organizacional y la sostenibilidad empresarial. Las prácticas de liderazgo, comunicación, reconocimiento, inclusión, formación y bienestar influyen en el clima laboral, en el sentido de pertenencia y en la permanencia del talento. Una empresa que descuida estas dimensiones puede enfrentar rotación elevada, desmotivación, baja productividad y pérdida de conocimiento organizacional. En cambio, una gestión orientada al desarrollo humano fortalece la confianza interna, mejora la coordinación del trabajo y favorece la construcción de entornos laborales más éticos, participativos y productivos.

## **1.2. Origen administrativo de la gestión de personas**

La primera etapa de la gestión del talento humano se vinculó con la administración de personal y con una visión mecanicista del trabajo. En este período, influido por la Revolución Industrial y la administración científica, el interés central fue organizar tareas, controlar tiempos, supervisar actividades y asegurar eficiencia productiva. Taylor (1911) propuso una racionalización del trabajo basada en la división de tareas, la medición del rendimiento y la estandarización de métodos. Bajo esta perspectiva, la persona era considerada principalmente como fuerza laboral, y su valor se asociaba con la capacidad de cumplir funciones repetitivas dentro de estructuras jerárquicas rígidas.

La administración de personal respondió a necesidades básicas de formalización organizacional. Sus funciones principales fueron la contratación, el registro de asistencia, el control disciplinario, el cálculo de salarios y la gestión documental del trabajador. Aunque este enfoque permitió ordenar las relaciones laborales en empresas crecientes, también limitó la comprensión del aporte humano al reducirlo a procedimientos administrativos. Dessler (2020) explica que las funciones tradicionales de recursos humanos fueron necesarias para garantizar cumplimiento y estabilidad, pero resultan insuficientes cuando la organización requiere innovación, adaptación y compromiso.

### **1.3. Escuela de relaciones humanas y reconocimiento del trabajador**

La segunda etapa surgió con la Escuela de Relaciones Humanas, que introdujo una mirada social y psicológica del trabajo. Los estudios de Elton Mayo en Hawthorne evidenciaron que la productividad no dependía únicamente de condiciones físicas o incentivos económicos, sino también de la interacción social, el sentido de pertenencia, el liderazgo y la comunicación. Mayo (1933) mostró que el trabajador responde a factores grupales y emocionales que inciden en su conducta laboral. Esta perspectiva modificó la gestión de personas al reconocer que la satisfacción, el clima organizacional y la motivación influyen en el desempeño.

El aporte de las relaciones humanas fue decisivo porque desplazó el énfasis exclusivo en el control hacia la comprensión del comportamiento organizacional. La empresa comenzó a observar al trabajador como sujeto social, con necesidades de reconocimiento, participación y estabilidad emocional.

Esta etapa no eliminó las prácticas administrativas, pero permitió complementarlas con políticas orientadas al bienestar, la comunicación interna y el liderazgo. Desde esta visión, la productividad dejó de entenderse solo como resultado de procedimientos técnicos y pasó a relacionarse con la calidad de las relaciones laborales y la capacidad de los directivos para movilizar personas.

### **1.4. Profesionalización de los recursos humanos**

Entre las décadas de 1970 y 1990 se fortaleció la administración de recursos humanos como función especializada. Las organizaciones comenzaron a estructurar procesos de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, compensación y desarrollo. Esta etapa respondió a la necesidad de contar con áreas profesionales capaces de gestionar políticas laborales más coherentes y sistemáticas. Chiavenato (2017) señala que la administración de recursos humanos amplió la función de personal al incorporar prácticas orientadas a atraer, mantener y desarrollar colaboradores con capacidades acordes a los objetivos institucionales.

La profesionalización de recursos humanos permitió vincular el puesto de trabajo con perfiles, competencias, desempeño y formación. La empresa empezó a reconocer que una mala selección, una capacitación insuficiente o una evaluación deficiente generaban costos económicos y organizacionales. Armstrong y Taylor (2020) sostienen que la gestión de personas debe articular sistemas integrados que favorezcan el rendimiento individual y colectivo. En esta etapa, el trabajador ya no fue tratado únicamente como costo operativo, sino como recurso necesario para asegurar productividad, continuidad y adaptación organizacional.

### **1.5. Gestión estratégica del talento humano**

La gestión estratégica del talento humano representa una transformación profunda en la función de recursos humanos. Desde la década de 1990, las personas comenzaron a ser entendidas como portadoras de conocimiento, creatividad, aprendizaje y capacidades difíciles de imitar.

Becker (1993) definió el capital humano como el conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que incrementan la productividad. Esta idea permitió valorar la inversión en formación y desarrollo no como gasto, sino como decisión estratégica orientada a generar retornos organizacionales.

La ventaja competitiva también reforzó la importancia del talento humano. Porter (1985) explicó que las empresas compiten mediante estrategias que generan valor superior frente a sus rivales. Barney (1991), desde la teoría de recursos y capacidades, sostuvo que los recursos valiosos, raros, difíciles de imitar y organizados pueden sostener ventajas competitivas.

El talento humano se ubica dentro de esta lógica porque el conocimiento acumulado, la cultura, la experiencia y las competencias no pueden copiarse con facilidad. Por ello, las organizaciones que desarrollan personas consolidan capacidades que fortalecen su posición en el mercado.

Ulrich (1997) planteó que recursos humanos debía actuar como socio estratégico, agente de cambio, experto administrativo y defensor del empleado. Esta propuesta redefinió el papel del área, alejándola de una función secundaria y ubicándola en la toma de decisiones gerenciales. La gestión del talento humano participa en la planificación, la innovación, la gestión del cambio, la cultura y la construcción de capacidades organizacionales. En este sentido, su aporte no se mide solo por la eficiencia administrativa, sino por su contribución al logro de objetivos empresariales y al sostenimiento de resultados.

### **1.6. Talento humano, cultura y sostenibilidad organizacional**

La evolución de la gestión del talento humano también se relaciona con la cultura organizacional. Schein (2010) define la cultura como un patrón de supuestos compartidos que orienta la forma en que los miembros de una organización perciben, piensan y actúan. Desde esta perspectiva, gestionar personas implica formar valores, prácticas, estilos de liderazgo y normas que favorezcan compromiso y desempeño. Una cultura coherente con la estrategia permite que el talento humano se alinee con los objetivos institucionales y fortalezca el sentido de pertenencia.

La sostenibilidad empresarial exige que la gestión del talento incorpore bienestar, ética, diversidad, aprendizaje continuo y responsabilidad social. Cuesta Santos (2018) relaciona la gestión del talento humano con el conocimiento organizacional, lo que permite comprender que las personas no solo ejecutan tareas, sino que crean, comparten y aplican saberes.

En la organización contemporánea, la permanencia en el mercado depende de la capacidad para desarrollar competencias, retener conocimiento crítico y construir ambientes laborales que favorezcan productividad sin descuidar la dignidad del trabajador.

### **1.7. Tendencias contemporáneas y desafíos actuales**

Las tendencias contemporáneas muestran que la gestión del talento humano enfrenta escenarios de transformación digital, trabajo híbrido, inteligencia artificial, bienestar laboral, diversidad e inclusión. Estas condiciones modifican la manera de atraer, desarrollar y retener personas.

Moreno Monsalve y Diez Silva (2020) destacan que el talento humano es un factor clave para el éxito de los proyectos, debido a su incidencia en la coordinación, el desempeño y la capacidad de respuesta. La tecnología puede mejorar procesos, pero su valor depende de personas capaces de interpretar datos, tomar decisiones éticas y adaptarse al cambio.

Los desafíos actuales obligan a superar modelos centrados únicamente en control, cumplimiento o administración de nómina. La alta rotación, la desmotivación, la falta de competencias, los problemas de comunicación y la resistencia al cambio reducen la competitividad. Sanabria Torres (2025) sostiene que la organización moderna requiere una gestión del talento orientada a capacidades, bienestar y adaptación. Por ello, la evolución de esta disciplina confirma que el desarrollo organizacional depende de integrar estrategia, cultura, aprendizaje y gestión humana responsable.

### **1.8. Resumen integrador**

La presente figura sintetiza el tránsito histórico de la gestión del talento humano mostrando cómo pasó de una lógica centrada en el control administrativo a una visión estratégica basada en las personas, el conocimiento y la competitividad

**Figura 1.** Evolución de la gestión del talento humano



## 1.9. Caso de estudio 1: Cerámica NovaSur S.A. y la transición hacia una gestión estratégica del talento humano

### 1.9.1. Contexto organizacional

Cerámica NovaSur S.A. es una empresa manufacturera ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de revestimientos cerámicos para construcción. Durante más de veinte años mantuvo una estructura administrativa tradicional, con énfasis en producción, control de asistencia y cumplimiento de turnos. El área de talento humano estaba conformada por tres personas responsables de nómina, contratos, archivo de expedientes y registro de novedades laborales. La empresa logró posicionarse en el mercado regional gracias a su capacidad productiva; sin embargo, en los últimos años enfrentó mayor competencia, exigencias de calidad y necesidad de innovación en procesos.

### 1.9.2. Situación problemática

La gerencia general identificó señales de deterioro organizacional: alta rotación en el área de producción, bajo compromiso del personal operativo, conflictos entre supervisores y trabajadores,

escasa comunicación interna y resistencia a la incorporación de tecnologías de automatización. Aunque la empresa invirtió en maquinaria moderna, los resultados no mejoraron en la proporción esperada. Los operarios percibían que la tecnología amenazaba sus puestos de trabajo, mientras los supervisores continuaban aplicando estilos de mando rígidos. El área de talento humano actuaba de forma reactiva y no participaba en decisiones estratégicas.

### **1.9.3. Datos relevantes del caso**

En el último año, la rotación del personal operativo llegó al 28 %. Las encuestas internas mostraron baja satisfacción con el liderazgo, limitada percepción de oportunidades de crecimiento y falta de reconocimiento. El tiempo promedio de adaptación de nuevos trabajadores era de tres meses, lo que elevaba los costos de entrenamiento. Además, los reportes de calidad indicaron aumento de reprocesos por errores humanos durante la operación de equipos automatizados. La empresa contaba con trabajadores experimentados, pero no existía un inventario formal de competencias ni programas de capacitación alineados con la nueva estrategia productiva.

### **1.9.4. Decisión organizacional**

La gerencia debe decidir si mantiene el área de talento humano como unidad administrativa o si la transforma en un socio estratégico del negocio. Para ello, se propone rediseñar sus funciones, incorporar gestión por competencias, fortalecer la comunicación interna, capacitar a supervisores en liderazgo, implementar planes de desarrollo y vincular los indicadores de talento humano con productividad, calidad, innovación y retención. La decisión implica comprender que la modernización tecnológica no genera ventaja competitiva sostenible si no se acompaña de una evolución en la gestión de personas.

### **1.9.5. Preguntas del caso**

1. ¿Qué etapa de la evolución de la gestión del talento humano predomina inicialmente en Cerámica NovaSur S.A. ?
2. ¿Por qué la inversión tecnológica no produjo los resultados esperados en la empresa?
3. ¿Qué consecuencias organizacionales genera mantener una gestión de talento humano centrada solo en funciones administrativas?
4. ¿Qué acciones debería implementar el área de talento humano para convertirse en socio estratégico?
5. ¿Cómo se relaciona el caso con la teoría del capital humano y la ventaja competitiva?

### **1.10. Autocontrol 1**

**1. ¿Cuál fue una característica central de la etapa de administración de personal?**

- A. Gestión por competencias y aprendizaje organizacional.
- B. Control de asistencia, contratación y pago de salarios.
- C. Uso de inteligencia artificial para selección de candidatos.
- D. Diseño de estrategias globales de bienestar integral.

**2. ¿Qué aporte principal realizó la Escuela de Relaciones Humanas a la gestión de personas?**

- A. Reconoció la influencia de factores sociales y psicológicos en la productividad.
- B. Eliminó la necesidad de supervisión en las empresas industriales.
- C. Sustituyó la selección de personal por automatización tecnológica.
- D. Redujo la gestión humana a procesos de nómina y contratación.

**3. ¿Qué concepto se asocia con Gary Becker en el estudio del talento humano?**

- A. Cultura organizacional.
- B. Capital humano.
- C. Administración científica.
- D. Contrato psicológico.

**4. Según la visión estratégica, ¿por qué el talento humano puede generar ventaja competitiva?**

- A. Porque reduce toda necesidad de inversión tecnológica.
- B. Porque permite eliminar los procesos de evaluación.
- C. Porque concentra conocimientos, competencias y cultura difíciles de imitar.
- D. Porque sustituye la planificación empresarial por motivación laboral.

**5. ¿Cuál es el rol del área de talento humano según Ulrich?**

- A. Limitarse a controlar asistencia y expedientes.
- B. Actuar como socio estratégico, agente de cambio, experto administrativo y defensor del empleado.
- C. Evitar participar en la toma de decisiones gerenciales.
- D. Reemplazar la estrategia empresarial por actividades recreativas.

## CAPÍTULO 2

### CAPITAL HUMANO COMO VENTAJA COMPETITIVA

**Objetivo del capítulo:** Analizar el capital humano como fuente de ventaja competitiva organizacional, a partir de sus fundamentos teóricos, su relación con la estrategia empresarial y su aporte a la productividad, innovación y sostenibilidad.

#### 2.1. Introducción

El capital humano constituye un eje explicativo de la gestión contemporánea del talento humano, porque permite comprender que el desempeño organizacional no surge únicamente de la estructura formal, los procedimientos internos o la disponibilidad de recursos materiales. Su importancia radica en que las personas incorporan conocimientos, habilidades, experiencias y competencias que influyen directamente en la productividad, la innovación y la capacidad de respuesta ante entornos cambiantes. Por ello, gestionar talento humano implica reconocer que cada trabajador no solo ejecuta funciones, sino que aporta criterios, aprendizajes y capacidades que pueden fortalecer o limitar el desarrollo estratégico de la organización.

En la matriz de planificación didáctica de la asignatura, este contenido se ubica dentro del bloque “Contexto estratégico de la gestión del talento humano”, lo que evidencia su valor formativo para comprender la relación entre talento, desarrollo y sostenibilidad organizacional. Esta ubicación no es secundaria, porque permite analizar la gestión de personas desde una perspectiva más amplia que la administración operativa. El capital humano se convierte en una categoría central para explicar por qué las organizaciones requieren procesos sistemáticos de atracción, formación, evaluación, compromiso y retención, orientados a consolidar capacidades internas coherentes con sus objetivos institucionales.

Desde esta perspectiva, la ventaja competitiva no puede reducirse a la posesión de activos físicos, tecnología avanzada o recursos financieros, porque estos factores pueden ser adquiridos o imitados por otras organizaciones. La diferencia sostenible se construye cuando la institución desarrolla personas capaces de aprender, adaptarse, innovar y transferir conocimiento a los procesos organizacionales. En este sentido, atraer talento resulta insuficiente si no existen condiciones para desarrollarlo y retenerlo. La gestión estratégica del talento humano exige articular competencias

individuales, cultura organizacional y objetivos empresariales para convertir el conocimiento en valor institucional.

Esta visión se sostiene en la teoría del capital humano de Becker (1993), al reconocer que la inversión en formación y desarrollo incrementa la productividad de las personas; en la teoría de recursos y capacidades de Barney (1991), al plantear que los recursos valiosos, escasos e imperfectamente imitables pueden generar ventaja competitiva; y en los enfoques estratégicos de Porter (1985) y Ulrich (1997), al vincular la gestión interna con la generación de valor. En conjunto, estas perspectivas permiten comprender que el talento humano no es un recurso accesorio, sino una condición estratégica para la competitividad.

## **2.2. Fundamentos del capital humano en las organizaciones**

El concepto de capital humano parte de una premisa básica: las personas poseen conocimientos, habilidades y capacidades que pueden incrementar la productividad individual y colectiva. Becker (1993) planteó que la educación, la formación y la experiencia laboral constituyen inversiones que generan retornos económicos para el trabajador y para la organización. Esta perspectiva modificó la comprensión tradicional del trabajo, porque permitió observar al colaborador no solo como ejecutor de tareas, sino como portador de capacidades acumuladas que influyen en la eficiencia, la calidad y la capacidad de adaptación empresarial.

En gestión del talento humano, el capital humano no se limita a la preparación técnica de una persona. Incluye competencias, actitudes, juicio profesional, aprendizaje, creatividad y disposición para aportar a los objetivos organizacionales. Chiavenato (2009) sostiene que las personas dejan de ser recursos pasivos cuando participan en la construcción de resultados, decisiones y procesos de mejora. Por ello, la gestión del talento humano debe identificar qué sabe hacer la organización, qué capacidades necesita desarrollar y qué brechas limitan su desempeño frente a las exigencias del entorno.

La bibliografía base de la asignatura coincide con esta orientación estratégica. Cuesta Santos (2018) relaciona la gestión del talento humano con la gestión del conocimiento, debido a que el valor de las organizaciones se fortalece cuando el saber individual se transforma en aprendizaje colectivo. Moreno Monsalve y Diez Silva (2020) destacan que el talento humano constituye un factor clave para el éxito de los proyectos, porque las metas organizacionales dependen de capacidades técnicas, coordinación, liderazgo y compromiso. En consecuencia, la ventaja

competitiva surge cuando el conocimiento se gestiona de manera sistemática y no como una cualidad aislada del trabajador.

### **2.3. Capital humano y ventaja competitiva sostenible**

La ventaja competitiva se entiende como la capacidad de una organización para obtener resultados superiores frente a sus competidores mediante una propuesta de valor difícil de igualar. Porter (1985) explicó que las empresas alcanzan posiciones favorables cuando logran diferenciarse, reducir costos o crear valor para sus clientes. Sin embargo, estas estrategias requieren personas capaces de ejecutar procesos, innovar, tomar decisiones y sostener relaciones productivas. La estrategia empresarial, por tanto, no se materializa por sí sola; necesita capacidades humanas que conviertan los planes en resultados concretos.

La teoría de recursos y capacidades amplía esta explicación al señalar que una ventaja sostenible depende de recursos valiosos, raros, difíciles de imitar y organizados adecuadamente. Barney (1991) sostiene que no todos los recursos generan ventaja competitiva, sino aquellos que cumplen estas condiciones. El capital humano puede cumplirlas cuando integra conocimiento especializado, experiencia acumulada, cultura compartida y formas de trabajo que no pueden ser copiadas fácilmente por otras empresas. Una maquinaria puede comprarse, pero la confianza, el aprendizaje organizacional y la experiencia colectiva requieren tiempo y gestión.

Desde esta lógica, el talento humano adquiere valor estratégico cuando se articula con los objetivos de la organización. Wright y McMahan (2011) advierten que el capital humano debe analizarse desde su dimensión humana, no únicamente como indicador económico. Las competencias solo producen ventaja cuando se conectan con prácticas organizacionales coherentes: selección adecuada, formación continua, evaluación del desempeño, liderazgo, bienestar y sistemas de reconocimiento. Sin estas condiciones, el conocimiento puede permanecer subutilizado o convertirse en una capacidad individual sin impacto institucional.

### **2.4. Gestión estratégica del talento humano y generación de valor**

La gestión estratégica del talento humano implica alinear las políticas de personas con la misión, visión y objetivos de la organización. Ulrich (1997) propuso que el área de recursos humanos debe actuar como socio estratégico, agente de cambio, experto administrativo y defensor del empleado. Esta propuesta transformó el rol tradicional del área, porque dejó de centrarse exclusivamente en trámites laborales para participar en decisiones vinculadas con competitividad, cultura, liderazgo

y desarrollo de capacidades. La gestión del talento, por tanto, debe contribuir directamente a la creación de valor organizacional.

Dessler (2020) plantea que la administración moderna de recursos humanos debe integrarse con la estrategia empresarial mediante procesos de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y compensación orientados al desempeño. Esta integración permite que la organización cuente con personas idóneas para los cargos correctos, en el momento oportuno y con competencias pertinentes. Cuando existe desconexión entre estrategia y talento, aparecen problemas como rotación, baja productividad, conflictos internos, errores de contratación y pérdida de conocimiento especializado.

El capital humano también se vincula con la innovación. Las organizaciones innovan cuando sus trabajadores identifican problemas, proponen mejoras, comparten conocimientos y aprenden de los errores. Armstrong y Taylor (2020) sostienen que la gestión de personas debe crear condiciones para que los colaboradores desarrollen compromiso, capacidades y desempeño sostenible. Esto exige liderazgo, comunicación, autonomía, formación y ambientes laborales saludables. Una empresa con personal capacitado, pero sin cultura de participación, difícilmente convertirá sus conocimientos en innovación real.

## **2.5. Riesgos de una gestión deficiente del capital humano**

Una gestión deficiente del capital humano reduce la capacidad competitiva de la organización. La rotación elevada incrementa costos de reclutamiento, selección e inducción; además, interrumpe procesos y debilita la memoria organizacional. Cuando el personal no posee las competencias requeridas, se generan errores operativos, baja calidad, retrasos y pérdida de confianza de clientes internos y externos. Estos efectos muestran que el talento humano no puede tratarse como un costo aislado, porque sus fallas impactan directamente en los resultados financieros y reputacionales.

La mala gestión del talento también afecta el clima laboral y la reputación empleadora. Si la organización no ofrece oportunidades de aprendizaje, liderazgo coherente ni condiciones justas, disminuye el compromiso y aumenta la intención de salida. Chiavenato (2009) sostiene que las organizaciones dependen de las personas para alcanzar objetivos, mientras las personas dependen de las organizaciones para lograr metas personales y profesionales. Esta relación exige reciprocidad: la empresa espera productividad, pero debe ofrecer desarrollo, reconocimiento, condiciones éticas y espacios de crecimiento.

En entornos de transformación digital, el capital humano se vuelve aún más relevante. La tecnología puede automatizar tareas, pero requiere personas capaces de interpretarla, administrarla y usarla con criterio estratégico. La ventaja competitiva contemporánea no se encuentra únicamente en adquirir sistemas, sino en formar trabajadores que integren tecnología, conocimiento y toma de decisiones. Por ello, las prácticas de reskilling, upskilling y aprendizaje continuo permiten que las organizaciones respondan a cambios del mercado sin perder capacidades críticas ni generar rupturas internas innecesarias.

## **2.6. Capital humano, sostenibilidad y competitividad empresarial**

La sostenibilidad empresarial requiere capital humano comprometido con resultados económicos, sociales y organizacionales. Una empresa sostenible no solo busca rentabilidad inmediata; también fortalece capacidades internas que le permitan permanecer en el tiempo. Cuesta Santos (2018) vincula la gestión del conocimiento con la continuidad organizacional, porque las competencias acumuladas permiten resolver problemas, mejorar procesos y preservar aprendizajes. En este sentido, invertir en talento humano no representa un gasto accesorio, sino una decisión estratégica para sostener la competitividad.

El capital humano se convierte en ventaja competitiva cuando la organización logra tres condiciones: desarrolla competencias pertinentes, retiene conocimiento crítico y alinea el desempeño individual con la estrategia institucional. Estas condiciones requieren planificación, liderazgo y sistemas de gestión coherentes. No basta con contratar personas calificadas; es necesario crear un entorno donde puedan aprender, aportar y permanecer. La competitividad basada en talento se construye mediante decisiones constantes que integran formación, cultura, reconocimiento y oportunidades de crecimiento.

## **2.7. Resumen integrador**

La Figura 2, indica que el capital humano constituye una fuente esencial de ventaja competitiva porque transforma el conocimiento individual en capacidad organizacional. La teoría del capital humano permite comprender el valor económico de la formación y la experiencia; la teoría de recursos y capacidades explica por qué ciertas competencias pueden ser difíciles de imitar; y la gestión estratégica del talento muestra cómo esas capacidades deben alinearse con la estrategia empresarial. Desde esta perspectiva, la organización competitiva no es únicamente la que posee tecnología o capital financiero, sino la que desarrolla personas capaces de aprender, innovar y sostener resultados. Este enfoque conecta con la necesidad de planificar el talento humano y

diseñar puestos adecuados, temas que permiten convertir la estrategia en estructuras de trabajo concretas.

**Figura 2.** Capital humano como ventaja competitiva



## 2.8. Caso de estudio 2: Alimentos Sierra Viva S.A. : del entrenamiento operativo a la creación de una academia interna de talento

### 2.8.1. Contexto organizacional

Alimentos Sierra Viva S.A. es una empresa ecuatoriana ficticia dedicada a la producción y comercialización de harinas, cereales y mezclas alimenticias para panaderías, supermercados y pequeños negocios. Durante quince años, la empresa creció por la calidad de sus productos y por una red de distribución estable en la Sierra y la Costa. Su planta principal cuenta con 180 trabajadores distribuidos en producción, mantenimiento, logística, ventas, administración y control de calidad. En los últimos tres años, la empresa incorporó equipos automatizados para mejorar la eficiencia, reducir desperdicios y ampliar su capacidad de producción.

### 2.8.2. Situación problemática

Aunque la inversión tecnológica permitió aumentar la capacidad instalada, los resultados no fueron los esperados. La gerencia identificó fallas frecuentes en el uso de los nuevos equipos, baja participación de los operarios en propuestas de mejora, retrasos en mantenimiento preventivo y

alta dependencia de tres técnicos con conocimiento especializado. Además, la rotación anual en producción llegó al 24 %, lo que generó costos de inducción, errores repetidos y pérdida de aprendizaje acumulado. El área de talento humano seguía trabajando de forma operativa, centrada en contratos, asistencia y pagos, sin un plan de desarrollo de competencias.

### **2.8.3. Datos relevantes del caso**

La empresa calculó que cada trabajador nuevo requería cuatro semanas para alcanzar un desempeño aceptable. Los supervisores reportaron que el 40 % de los errores de producción se relacionaba con desconocimiento de procedimientos, falta de entrenamiento o comunicación deficiente entre turnos. La encuesta interna mostró que el 62 % del personal percibía pocas oportunidades de crecimiento y el 58 % consideraba que sus ideas de mejora no eran tomadas en cuenta. Los tres técnicos expertos estaban próximos a jubilarse en un período de dos a cuatro años, sin reemplazos internos preparados.

### **2.8.4. Decisión organizacional**

La gerencia general solicitó al área de talento humano diseñar una estrategia para convertir el conocimiento operativo en una ventaja competitiva. La propuesta central consiste en crear una “Academia Interna de Talento”, orientada a capacitar operarios, formar reemplazos para puestos críticos, documentar procedimientos clave y promover aprendizaje continuo. La decisión debe justificar si invertir en desarrollo del capital humano puede generar mayor productividad, menor rotación, innovación en procesos y protección del conocimiento especializado frente a la competencia.

### **2.8.5. Preguntas del caso**

1. ¿Qué problema central de capital humano enfrenta Alimentos Sierra Viva S.A. ?
2. ¿Por qué la tecnología incorporada por la empresa no generó por sí sola una ventaja competitiva?
3. ¿Cómo se relaciona la creación de una Academia Interna de Talento con la teoría del capital humano?
4. ¿Qué riesgos organizacionales genera la dependencia de tres técnicos expertos próximos a jubilarse?
5. ¿Qué indicadores permitirían evaluar si la estrategia de desarrollo del capital humano está generando ventaja competitiva?

## **2.9. Autocontrol 2**

**1. Según la teoría del capital humano, la formación y la experiencia laboral se consideran:**

- A. Costos administrativos sin retorno organizacional.
- B. Inversiones que pueden aumentar productividad y desempeño.
- C. Elementos ajenos a la competitividad empresarial.
- D. Procesos exclusivos del área financiera.

**2. Desde la teoría de recursos y capacidades, el capital humano genera ventaja competitiva cuando es:**

- A. Fácil de sustituir y externo a la cultura organizacional.
- B. Valioso, raro, difícil de imitar y organizado.
- C. Independiente de los objetivos estratégicos.
- D. Limitado a tareas operativas repetitivas.

**3. ¿Cuál es una consecuencia de una mala gestión del capital humano?**

- A. Reducción automática de la rotación.
- B. Mayor aprendizaje organizacional espontáneo.
- C. Pérdida de conocimiento, baja productividad y costos de reemplazo.
- D. Eliminación de necesidades de capacitación.

**4. El área de talento humano actúa como socio estratégico cuando:**

- A. Solo registra asistencia y procesa pagos.
- B. Participa en decisiones relacionadas con capacidades, cultura y competitividad.
- C. Sustituye la planificación empresarial por tareas administrativas.
- D. Evita intervenir en procesos de cambio organizacional.

**5. ¿Por qué el capital humano puede ser difícil de imitar?**

- A. Porque depende únicamente del salario pagado.
- B. Porque puede comprarse de manera inmediata en cualquier mercado.
- C. Porque integra experiencia, cultura, aprendizaje y conocimiento tácito acumulado.
- D. Porque no requiere procesos de desarrollo organizacional.

## CAPÍTULO 3

### ROL ESTRATÉGICO, CULTURA, ÉTICA Y TENDENCIAS DEL TALENTO HUMANO

**Objetivo del capítulo:** Analizar el rol estratégico del área de talento humano, su relación con la cultura organizacional, la responsabilidad ética y las tendencias contemporáneas que inciden en la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones.

#### 3.1. Introducción

La gestión del talento humano ocupa una posición estratégica porque conecta las capacidades individuales con los propósitos colectivos de la organización. En contextos empresariales dinámicos, las personas no solo ejecutan tareas, sino que interpretan problemas, aprenden de la experiencia, generan soluciones y sostienen la continuidad operativa. Esta función adquiere mayor relevancia cuando la organización enfrenta cambios tecnológicos, presión competitiva, nuevas formas de trabajo y demandas sociales más exigentes. Por ello, el área de talento humano no puede limitarse a funciones administrativas, ya que su aporte se expresa en la construcción de capacidades organizacionales orientadas al desempeño, la adaptación y la sostenibilidad.

El rol estratégico del área de talento humano se evidencia cuando participa en la formulación y ejecución de decisiones institucionales. Desde esta perspectiva, gestionar personas implica alinear perfiles, competencias, liderazgo y procesos con los objetivos de la organización. Ulrich (1997) sostiene que talento humano crea valor cuando actúa como socio estratégico, agente de cambio, experto administrativo y defensor del trabajador. Esta concepción supera la visión tradicional centrada en trámites laborales y reconoce que las prácticas de gestión inciden directamente en la productividad, el compromiso, la innovación y la capacidad de respuesta frente a escenarios de incertidumbre.

La cultura organizacional constituye otro componente decisivo, porque orienta comportamientos, define formas de relación y establece criterios compartidos sobre lo que la organización valora. Schein (2010) plantea que la cultura se expresa en supuestos, normas y prácticas que influyen en la conducta colectiva. En consecuencia, talento humano interviene en la consolidación de ambientes laborales coherentes con la misión institucional, el liderazgo ético, la comunicación interna y el sentido de pertenencia. Una cultura débil puede generar desmotivación, resistencia al

cambio y fragmentación; mientras que una cultura sólida favorece confianza, cooperación, aprendizaje y compromiso con los resultados organizacionales.

La responsabilidad social y la ética amplían el alcance de la gestión del talento humano, porque vinculan las decisiones laborales con criterios de equidad, transparencia, bienestar y respeto a la dignidad de las personas. Chiavenato (2009) reconoce que la gestión de personas implica considerar al trabajador como sujeto activo dentro de la organización, no como recurso instrumental. En este sentido, las prácticas de selección, evaluación, promoción, remuneración y desvinculación deben responder a principios responsables. La ética organizacional fortalece la confianza interna, reduce conflictos y contribuye a construir relaciones laborales sostenibles, justas y coherentes con la legitimidad institucional.

Las tendencias globales confirman que la gestión del talento humano debe responder a desafíos asociados con digitalización, inteligencia artificial, trabajo híbrido, diversidad, bienestar, aprendizaje continuo y nuevas expectativas generacionales. Armstrong y Taylor (2020) sostienen que la gestión estratégica de personas requiere integrar políticas coherentes con el desempeño organizacional y el desarrollo humano. Esta integración permite comprender que el talento humano no es una función aislada, sino un sistema que articula capacidades, cultura, ética y adaptación. Por tanto, su valor estratégico radica en convertir el potencial de las personas en innovación, sostenibilidad y ventaja organizacional.

### **3.2. El rol estratégico del área de talento humano**

El área de talento humano adquiere carácter estratégico cuando participa en la definición, ejecución y evaluación de las decisiones organizacionales. Ulrich (1997) planteó que recursos humanos debe actuar como socio estratégico, agente de cambio, experto administrativo y defensor del empleado. Esta propuesta desplazó la visión tradicional centrada en trámites, nómina y control, para ubicar la gestión de personas dentro de la creación de valor. La función estratégica no elimina los procesos operativos, pero los subordina a una finalidad mayor: asegurar que la organización cuente con capacidades humanas coherentes con su misión, visión y objetivos competitivos.

Desde la administración contemporánea, la estrategia requiere personas capaces de convertir los planes en resultados. Dessler (2020) sostiene que las prácticas de recursos humanos deben alinearse con la estrategia empresarial mediante reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y compensación. Esta alineación permite reducir brechas entre lo que la organización proyecta y lo que sus equipos pueden ejecutar. Cuando talento humano participa en la toma de decisiones,

identifica necesidades futuras, anticipa riesgos laborales, propone perfiles críticos y orienta el desarrollo de competencias. Su contribución se mide por su influencia en productividad, innovación, clima laboral y sostenibilidad.

La evolución del área también exige liderazgo en procesos de cambio. Las transformaciones tecnológicas, la competencia global y las nuevas expectativas laborales obligan a rediseñar cargos, fortalecer capacidades y acompañar la adaptación cultural. Chiavenato (2009) afirma que las personas son socias de la organización cuando aportan conocimiento, compromiso y creatividad. Esta idea implica reconocer que la gestión del talento humano no solo administra relaciones laborales, sino que moviliza energías individuales y colectivas hacia metas compartidas. El cambio organizacional fracasa cuando la estrategia ignora las percepciones, temores y aprendizajes de quienes deben ejecutarla.

### **3.3. Cultura organizacional y gestión de personas**

La cultura organizacional expresa los valores, creencias, normas y formas de actuación que orientan la vida interna de una empresa. Schein (2010) la define como un conjunto de supuestos compartidos que un grupo aprende al resolver problemas de adaptación externa e integración interna. Esta cultura influye en la manera de liderar, comunicar, reconocer, colaborar y tomar decisiones. Por ello, la gestión del talento humano no puede separarse de la cultura, porque las políticas de personas solo producen efectos sostenibles cuando coinciden con prácticas cotidianas, símbolos institucionales y comportamientos de los líderes.

Una cultura sólida favorece la atracción y retención de talento cuando ofrece coherencia entre lo que la organización declara y lo que realmente práctica. Denison (1990) relacionó la cultura con el desempeño al destacar dimensiones como involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Estas dimensiones permiten comprender que el compromiso laboral no surge únicamente del salario, sino de la identificación con propósitos, normas justas y posibilidades de desarrollo. En contextos de alta rotación, la cultura puede convertirse en una ventaja difícil de imitar si fortalece pertenencia, confianza, cooperación y aprendizaje compartido.

El bienestar, el reconocimiento y la inclusión forman parte de una cultura organizacional orientada a las personas. Armstrong y Taylor (2020) sostienen que la gestión del talento debe promover compromiso y desempeño sostenible mediante condiciones laborales que respeten la dignidad del trabajador. El bienestar no debe interpretarse como beneficio accesorio, sino como una condición que incide en motivación, salud mental, productividad y continuidad laboral. Una organización

que reconoce el aporte de sus colaboradores, escucha sus necesidades y favorece la participación desarrolla vínculos más estables y reduce los costos asociados a desvinculación, conflictos y bajo desempeño.

### **3.4. Responsabilidad social y ética en la gestión del talento humano**

La responsabilidad social empresarial amplía el sentido de la gestión del talento humano, porque vincula las decisiones laborales con impactos sociales, económicos y éticos. Carroll (1991) propuso que la responsabilidad empresarial integra dimensiones económicas, legales, éticas y filantrópicas. En talento humano, esta visión se expresa en prácticas de contratación justa, igualdad de oportunidades, no discriminación, seguridad laboral, formación, conciliación y respeto a los derechos de los trabajadores. La rentabilidad organizacional no puede desligarse de la legitimidad social con la que la empresa gestiona a sus personas.

La ética en la gestión del talento humano se manifiesta en decisiones transparentes sobre selección, evaluación, promoción, remuneración y desvinculación. Brown y Treviño (2006) sostienen que el liderazgo ético influye en la conducta de los trabajadores porque establece referentes de justicia, honestidad y responsabilidad. Cuando los líderes actúan con coherencia, fortalecen confianza institucional y reducen comportamientos oportunistas. En cambio, la arbitrariedad, el favoritismo o la discriminación deterioran el clima laboral, debilitan el compromiso y afectan la reputación interna y externa de la organización.

La ética también exige proteger la dignidad del trabajador en escenarios de presión competitiva. Schwartz (2011) advierte que la responsabilidad corporativa debe comprenderse desde obligaciones morales hacia grupos de interés, no solo desde acciones voluntarias. En talento humano, esto implica equilibrar eficiencia y justicia. Las decisiones sobre automatización, control del desempeño, uso de datos laborales o reestructuración deben considerar consecuencias humanas. Una empresa responsable no renuncia a la competitividad, pero evita alcanzarla mediante prácticas que vulneren equidad, privacidad, salud o estabilidad razonable de sus colaboradores.

### **3.5. Tendencias globales en la gestión del talento humano**

Las tendencias globales en gestión del talento humano se relacionan con digitalización, inteligencia artificial, trabajo flexible, bienestar, diversidad, reskilling y liderazgo adaptativo. Marler y Boudreau (2017) señalan que People Analytics permite usar datos para mejorar decisiones sobre desempeño, rotación, compromiso y planificación de personas. No obstante, el valor de la

tecnología depende de la calidad de los datos, de la capacidad analítica y de criterios éticos claros. La automatización de procesos administrativos puede aumentar eficiencia, pero no sustituye el juicio humano en decisiones que afectan trayectorias laborales.

La inteligencia artificial modifica procesos de reclutamiento, formación y evaluación, pero exige rediseñar el trabajo antes de esperar resultados organizacionales. Davenport y Ronanki (2018) sostienen que la inteligencia artificial genera valor cuando se combina con procesos bien definidos y capacidades humanas. En talento humano, esto implica pasar de la adopción tecnológica aislada hacia modelos donde personas y sistemas colaboran. La organización debe evitar que los algoritmos reproduzcan sesgos, excluyan candidatos o tomen decisiones sin transparencia. La innovación responsable requiere explicabilidad, supervisión humana y protección de datos.

El trabajo remoto e híbrido consolidó nuevas formas de organización laboral. Allen, Golden y Shockley (2015) señalan que el teletrabajo puede aportar flexibilidad y satisfacción, aunque también plantea desafíos de coordinación, aislamiento y límites entre vida personal y laboral. Para talento humano, esta tendencia implica rediseñar comunicación, liderazgo, evaluación por resultados y construcción de cultura. La presencia física ya no garantiza compromiso ni productividad. Las organizaciones deben aprender a gestionar confianza, autonomía y desempeño en entornos distribuidos, sin debilitar la colaboración ni la identidad institucional.

El reskilling y el upskilling adquieren relevancia porque los puestos cambian con rapidez. Noe et al. (2020) plantean que la formación y el desarrollo son procesos centrales para sostener empleabilidad, desempeño y adaptación. El reskilling permite preparar a trabajadores para nuevas funciones, mientras que el upskilling fortalece competencias en el cargo actual. En entornos dinámicos, las organizaciones que no actualizan capacidades internas dependen excesivamente del mercado externo y elevan costos de contratación. La formación continua se convierte en una respuesta estratégica frente a automatización, cambios regulatorios y nuevas demandas de clientes. La diversidad, equidad e inclusión también se consolidan como prioridades estratégicas. Cox (1994) sostuvo que la diversidad puede mejorar creatividad, solución de problemas y aprendizaje organizacional si se gestiona con políticas inclusivas. La diversidad no produce beneficios automáticamente; requiere liderazgo, normas justas, prevención de discriminación y acceso equitativo a oportunidades. En talento humano, estas prácticas inciden en la atracción de perfiles diversos, la legitimidad institucional y la innovación. Una cultura inclusiva permite que las diferencias contribuyan al desempeño y no se conviertan en fuente de exclusión o conflicto.

Los desafíos actuales del talento humano exigen equilibrio entre competitividad y sostenibilidad humana. La retención del personal, la salud mental, el cumplimiento normativo, la adopción tecnológica y la construcción de culturas inclusivas demandan decisiones integradas. Cascio y Boudreau (2011) advierten que la medición en recursos humanos debe demostrar cómo las decisiones sobre personas afectan resultados organizacionales. Este enfoque no reduce al trabajador a un indicador, sino que obliga a gestionar con evidencia. El área de talento humano se fortalece cuando combina datos, criterio ético, sensibilidad cultural y orientación estratégica.

### **3.6. Resumen integrador**

En la Figura 3, se demuestra que el rol estratégico del talento humano se consolida cuando la organización integra capacidades, cultura, ética y tendencias globales en un mismo sistema de gestión. La cultura define cómo se trabaja, la ética orienta cómo se decide y la estrategia establece hacia dónde deben dirigirse las capacidades humanas. Las tendencias contemporáneas no reemplazan estos fundamentos, sino que los hacen más exigentes. Digitalización, inteligencia artificial, trabajo flexible, bienestar, diversidad y aprendizaje continuo demandan áreas de talento humano capaces de anticipar cambios, proteger la dignidad laboral y generar valor sostenible. Esta integración prepara el tránsito hacia la planificación del talento humano y el diseño de puestos, temas que permiten convertir la estrategia en estructuras, perfiles y competencias concretas.

**Figura 3.** Rol estratégico del talento humano



### 3.7. Caso de estudio 3. Talento humano estratégico en la empresa Cerámica NovaSur S.A.

#### 3.7.1. Contexto organizacional

Cerámica NovaSur S.A. es una empresa ecuatoriana dedicada a la fabricación y comercialización de productos cerámicos para construcción y acabados. Durante los últimos cinco años incrementó su capacidad productiva mediante nueva maquinaria, expansión comercial y apertura de canales digitales de venta. La empresa cuenta con 280 trabajadores distribuidos en producción, logística, ventas, administración y soporte técnico. Aunque su crecimiento comercial fue sostenido, la gerencia identificó tensiones internas relacionadas con cultura organizacional, compromiso laboral y adaptación a nuevos procesos. El área de talento humano mantenía un rol principalmente operativo, concentrado en contratos, asistencia, nómina y atención de solicitudes administrativas.

#### 3.7.2. Situación problemática

La empresa presenta alta rotación en el área de producción, bajo compromiso laboral en mandos medios, conflictos entre departamentos y disminución de la productividad en turnos críticos. La incorporación de maquinaria digital generó resistencia en operarios con más antigüedad, mientras que trabajadores jóvenes reclamaron mayor flexibilidad, reconocimiento y oportunidades de desarrollo. La encuesta de clima laboral mostró poca confianza en los procesos de promoción interna y percepción de favoritismo en la asignación de beneficios. Además, algunos supervisores

aplicaban estilos de liderazgo autoritarios que limitaban la participación del personal en propuestas de mejora.

### **3.7.3. Datos relevantes del caso**

La rotación anual llegó al 22 % en producción y al 18 % en ventas. El 64 % de los colaboradores indicó que la empresa no comunica con claridad sus criterios de evaluación y promoción. El 57 % consideró que la cultura organizacional no reconoce suficientemente el esfuerzo. Los reportes de calidad evidenciaron aumento de reprocesos durante los meses posteriores a la automatización parcial de la planta. La gerencia también recibió quejas sobre comunicaciones fuera del horario laboral en equipos administrativos que trabajan parcialmente en modalidad remota.

### **3.7.4. Decisión organizacional**

La gerencia general solicitó transformar el área de talento humano en socio estratégico del negocio. La propuesta debe integrar cultura organizacional, liderazgo ético, bienestar, diversidad, formación tecnológica, retención y uso responsable de herramientas digitales. El reto consiste en diseñar un modelo de gestión que no se limite a resolver conflictos inmediatos, sino que permita alinear personas, valores y capacidades con la estrategia de crecimiento de Cerámica NovaSur S.A. . La empresa debe decidir qué acciones priorizar para reducir rotación, fortalecer compromiso y consolidar una cultura orientada a innovación responsable.

### **3.7.5. Preguntas del caso**

1. ¿Qué evidencia demuestra que el área de talento humano de Cerámica NovaSur S.A. aún cumple un rol operativo y no estratégico?
2. ¿Cómo influye la cultura organizacional en los problemas de rotación, compromiso y resistencia al cambio identificados en el caso?
3. ¿Qué decisiones éticas debe priorizar la empresa para recuperar la confianza del personal?
4. ¿Qué tendencias contemporáneas de gestión del talento humano deberían incorporarse en la propuesta de mejora?
5. ¿Qué indicadores permitirían evaluar si talento humano se convirtió en un socio estratégico del negocio?

## **3.8. Autocontrol 3**

### **1. Según Ulrich, el área de talento humano actúa estratégicamente cuando:**

- A. Se limita al registro de asistencia y pago de nómina.
- B. Participa en la creación de valor, cambio organizacional y desarrollo de capacidades.

- C. Evita intervenir en decisiones de cultura y liderazgo.
- D. Sustituye la estrategia empresarial por procesos administrativos.

**2. La cultura organizacional, según Schein, se relaciona principalmente con:**

- A. Supuestos, valores y formas compartidas de actuar en la organización.
- B. Únicamente con el diseño físico de las oficinas.
- C. Solo con el salario de los trabajadores.
- D. Actividades recreativas sin vínculo con el desempeño.

**3. Una práctica ética en gestión del talento humano implica:**

- A. Promocionar personal sin criterios conocidos.
- B. Usar datos laborales sin informar a los trabajadores.
- C. Aplicar decisiones transparentes, justas y respetuosas de la dignidad laboral.
- D. Priorizar resultados económicos sin considerar efectos humanos.

**4. El reskilling se refiere a:**

- A. Capacitar al trabajador para nuevas funciones ante cambios organizacionales.
- B. Repetir las mismas tareas sin formación adicional.
- C. Reemplazar automáticamente al personal por tecnología.
- D. Evaluar el desempeño sin retroalimentación.

**5. People Analytics aporta valor a talento humano cuando:**

- A. Sustituye toda decisión humana por algoritmos.
- B. Permite usar datos para mejorar decisiones sobre personas con criterios éticos.
- C. Elimina la necesidad de liderazgo y cultura.
- D. Se aplica sin calidad de datos ni supervisión.

**6. El trabajo remoto e híbrido exige principalmente:**

- A. Control permanente del trabajador mediante mensajes fuera de horario.
- B. Evaluación por presencia física obligatoria.
- C. Gestión basada en confianza, resultados, comunicación y límites laborales claros.
- D. Eliminación de toda interacción entre equipos.

---

## **PARTE II**

# **PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DISEÑO DE PUESTOS**

---

## CAPÍTULO 4

### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

**Objetivo del capítulo:** Analizar la planificación estratégica del talento humano como proceso técnico y directivo que permite anticipar necesidades de personal, alinear capacidades con objetivos organizacionales y fortalecer la sostenibilidad competitiva de las organizaciones

#### 4.1. Introducción

La planificación estratégica del talento humano constituye una función esencial porque permite traducir las metas institucionales en decisiones concretas sobre personas, capacidades y estructura organizacional. Ninguna estrategia empresarial puede sostenerse si la organización desconoce qué talento posee, qué competencias requiere y qué brechas debe cerrar para alcanzar sus objetivos. Desde esta perspectiva, planificar talento humano no es una actividad aislada del área administrativa, sino un proceso que conecta la misión institucional con la disponibilidad real y futura de colaboradores capaces de ejecutar, innovar y sostener los resultados esperados. Por ello, la planificación permite anticipar necesidades, reducir improvisaciones y evitar que la gestión de personas actúe únicamente como respuesta tardía ante vacantes o problemas operativos.

La planificación del talento humano y el diseño de puestos evidencia una relación directa con el análisis de funciones, responsabilidades, perfiles y requerimientos de personal. Esta articulación es relevante porque una organización no puede planificar adecuadamente su talento si antes no comprende cómo están diseñados sus puestos, qué competencias exige cada cargo y qué contribución realiza cada función al cumplimiento de los objetivos institucionales. En consecuencia, la planificación estratégica supera la simple cobertura de vacantes y se convierte en un proceso técnico orientado a prever el talento necesario para sostener la operación, adaptarse a cambios tecnológicos, responder a nuevas demandas del mercado y garantizar continuidad organizacional.

Chiavenato (2020), Dessler (2020) y Ulrich (1997) coinciden en que la gestión de personas adquiere valor estratégico cuando se vincula con la misión, la estructura y los resultados del negocio. Esta coincidencia permite sostener que la planificación del talento humano no debe reducirse a calcular cuántas personas se necesitan, sino a determinar qué capacidades son indispensables para que la organización cumpla sus propósitos. Una planificación débil puede

generar sobrecarga laboral, duplicidad de funciones, contratación inadecuada, rotación y pérdida de productividad. En cambio, una planificación bien estructurada fortalece la toma de decisiones, mejora la asignación de recursos humanos y convierte al talento en un soporte real de la competitividad organizacional.

#### **4.2. Fundamentos de la planificación estratégica del talento humano**

La planificación estratégica del talento humano es un proceso sistemático mediante el cual la organización anticipa la cantidad y calidad de colaboradores que requerirá para cumplir sus objetivos. Esta función permite relacionar el plan estratégico institucional con la disponibilidad de competencias, cargos, perfiles y capacidades laborales. Para Chiavenato (2020), la planificación de personal busca equilibrar la oferta y la demanda de trabajadores en función de las necesidades organizacionales. Dessler (2020) precisa que este proceso debe derivarse de la estrategia corporativa, porque la empresa no puede definir sus metas de expansión, innovación o eficiencia sin estimar previamente el talento necesario para ejecutarlas.

La planificación del talento humano se diferencia de la administración operativa de personal porque no se limita a registrar nóminas, controlar horarios o responder a vacantes inmediatas. Su propósito es anticipar escenarios y preparar a la organización para actuar con oportunidad. En este sentido, Ulrich (1997) plantea que el área de recursos humanos debe comportarse como socio estratégico del negocio, participando en decisiones sobre crecimiento, cambio organizacional y desarrollo de capacidades. Esta visión convierte al talento humano en una variable de planificación directiva, no en una respuesta administrativa posterior a las decisiones gerenciales.

El enfoque estratégico exige comprender que las decisiones sobre personas tienen efectos financieros, productivos y culturales. Becker y Huselid (2006) sostienen que los sistemas de recursos humanos generan valor cuando se alinean con los resultados organizacionales y permiten desarrollar capacidades difíciles de imitar. Desde esta perspectiva, planificar talento implica identificar qué conocimientos, habilidades y comportamientos necesita la empresa para competir. La falta de planificación puede producir sobrecostos laborales, contratación improvisada, brechas de competencias, rotación innecesaria y pérdida de productividad.

#### **4.3. Alineación entre estrategia organizacional y talento humano**

La planificación estratégica del talento humano se articula con el plan estratégico institucional, el plan operativo anual, el presupuesto y la proyección de crecimiento o diversificación. Esta relación permite que cada decisión sobre personal responda a una necesidad concreta del negocio. Una

empresa que proyecta expansión internacional requerirá perfiles técnicos, dominio de idiomas, competencias interculturales y capacidades logísticas. Una organización que compite por diferenciación en servicio necesitará colaboradores orientados al cliente, comunicación efectiva y solución de problemas. Por ello, la planificación del talento traduce las metas empresariales en requerimientos humanos específicos.

La alineación estratégica también supone diferenciar niveles de decisión. En el nivel corporativo se definen orientaciones generales como expansión, diversificación o transformación digital. En el nivel competitivo se establecen ventajas frente al mercado, como calidad, innovación o eficiencia. En el nivel operativo se concretan procesos, cargos, turnos y responsabilidades. Wright y McMahan (2011) afirman que el capital humano influye en el desempeño cuando sus características se conectan con la estrategia de la firma. Por tanto, la planificación del talento no puede ser genérica; debe responder al tipo de organización, sector, tecnología, cultura y mercado en el que opera.

La planificación adecuada evita que la empresa invierta en personas sin relación con sus prioridades estratégicas. Boudreau y Ramstad (2007) explican que las decisiones sobre talento deben basarse en evidencia y focalizarse en los puestos, procesos y capacidades que tienen mayor impacto en el desempeño. Esto implica pasar de una lógica uniforme de administración de personal hacia una gestión diferenciada, donde ciertos cargos críticos reciben atención prioritaria por su efecto sobre la continuidad, la innovación o la experiencia del cliente. La planificación estratégica permite identificar esos puntos de mayor valor.

#### **4.4. Diagnóstico de capacidades y análisis de brechas**

El diagnóstico de capacidades es una fase central de la planificación del talento humano. Consiste en reconocer con qué personas cuenta la organización, qué competencias poseen, qué experiencia han desarrollado y qué potencial tienen para asumir nuevas responsabilidades. Este diagnóstico puede apoyarse en inventarios de habilidades, evaluaciones de desempeño, entrevistas, análisis de trayectoria, mapas de talento y cuadros de reemplazo. Armstrong y Taylor (2020) señalan que una gestión efectiva de recursos humanos requiere información confiable sobre capacidades internas, porque sin datos sobre el personal disponible la planificación se vuelve especulativa.

El análisis de brechas compara la situación actual del talento con las necesidades futuras de la organización. Si una empresa desea automatizar procesos, puede descubrir que su personal domina tareas manuales, pero carece de competencias digitales. Si una institución amplía servicios en

línea, puede encontrar falta de perfiles en ciberseguridad, análisis de datos o atención virtual. Estas brechas no siempre se resuelven mediante contratación externa; también pueden cerrarse con capacitación, movilidad interna, rediseño de puestos o actualización tecnológica. Collings y Mellahi (2009) sostienen que la gestión estratégica del talento debe identificar posiciones clave y desarrollar personas capaces de ocuparlas.

El diagnóstico de capacidades permite decidir entre formar talento interno o buscarlo en el mercado laboral. La teoría del capital humano de Becker (1993) explica que la inversión en educación, formación y experiencia incrementa la productividad de las personas y, en consecuencia, el rendimiento económico de las organizaciones. Sin embargo, esta inversión exige planificación, porque no toda capacitación responde a una necesidad estratégica. La empresa debe priorizar aprendizajes que reduzcan brechas concretas y fortalezcan capacidades relacionadas con sus objetivos de crecimiento, eficiencia, innovación o sostenibilidad.

#### **4.5. Pronóstico de la demanda y oferta de talento humano**

El pronóstico de la demanda de talento humano busca estimar cuántas personas y qué perfiles requerirá la organización en un periodo determinado. Esta estimación considera variables como crecimiento del mercado, apertura de nuevas unidades, cambios tecnológicos, rotación, jubilaciones, productividad esperada y nuevos proyectos. Dessler (2020) explica que la demanda de personal surge de los objetivos organizacionales y de las condiciones del entorno. Una empresa comercial que abre sucursales necesita prever gerentes, cajeros, percheros, personal de seguridad y supervisores; una entidad financiera que digitaliza sus servicios requerirá analistas de datos, especialistas en experiencia de usuario y expertos en seguridad informática.

Los métodos para proyectar demanda pueden ser cualitativos o cuantitativos. Las tendencias históricas permiten revisar comportamientos pasados de contratación y rotación. Los índices de productividad relacionan volumen de producción con número de trabajadores. El método Delphi recoge criterio experto para sectores donde existe incertidumbre. La regresión estadística permite estimar necesidades futuras a partir de variables medibles. Marler y Boudreau (2017) destacan que People Analytics ha fortalecido la capacidad predictiva de recursos humanos mediante el uso de datos sobre desempeño, rotación y comportamiento organizacional.

La oferta de talento humano se refiere a las fuentes disponibles para cubrir la demanda proyectada. La oferta interna está compuesta por trabajadores actuales que pueden ser promovidos, capacitados o reubicados. La oferta externa corresponde al mercado laboral, universidades, bolsas de empleo,

redes profesionales y consultoras especializadas. La comparación entre demanda y oferta permite determinar si la organización debe contratar, formar, automatizar, rediseñar puestos o redistribuir funciones. Esta comparación es indispensable para evitar decisiones apresuradas que generen exceso de personal, déficit de competencias o costos laborales no previstos.

#### **4.6. Modelos aplicados a la planificación del talento humano**

La planificación por escenarios es útil en entornos inciertos, porque permite anticipar diferentes futuros posibles y preparar respuestas estratégicas. Este modelo considera variables económicas, tecnológicas, sociales, regulatorias y competitivas que pueden modificar las necesidades de personal. Una organización puede construir escenarios de crecimiento, estabilidad, crisis o transformación digital, y para cada uno estimar cargos críticos, competencias necesarias y riesgos laborales. Esta herramienta es especialmente pertinente en mercados dinámicos, donde la planificación rígida puede resultar insuficiente frente a cambios repentinos en demanda, legislación o tecnología.

La planificación por competencias se orienta a identificar los conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para desempeñar puestos actuales y futuros. Este enfoque vincula la planificación con el análisis de puestos, la capacitación, la evaluación del desempeño y la sucesión. Cuesta Santos (2018) destaca que la gestión del talento humano debe integrar competencias y conocimiento para elevar el desempeño organizacional. Desde esta perspectiva, planificar no consiste solo en contar personas, sino en asegurar que las personas posean capacidades pertinentes para generar valor en procesos, equipos y decisiones.

La planificación cuantitativa basada en productividad permite estimar requerimientos de personal mediante indicadores objetivos. Si una empresa conoce que cada operador procesa determinado volumen de pedidos por jornada, puede proyectar cuántos trabajadores necesitará ante un aumento de producción. Este modelo ayuda a controlar costos y evitar contrataciones innecesarias. No obstante, su aplicación debe complementarse con criterios cualitativos, porque la productividad no depende únicamente del número de trabajadores, sino también de experiencia, tecnología, liderazgo, clima laboral y diseño del trabajo.

#### **4.7. Planificación, normativa laboral y sostenibilidad organizacional**

La planificación del talento humano también debe considerar el marco normativo laboral. En países latinoamericanos, las decisiones de contratación, jornada, remuneración, estabilidad, igualdad de oportunidades y no discriminación están reguladas por leyes que condicionan la

gestión de personal. En el caso ecuatoriano, el Código del Trabajo establece parámetros que las organizaciones deben observar al diseñar políticas de contratación, movilidad y desvinculación. La planificación rigurosa reduce riesgos legales, evita costos derivados de decisiones improvisadas y promueve relaciones laborales más claras y sostenibles.

La sostenibilidad organizacional depende en parte de la capacidad de prever necesidades humanas sin afectar la estabilidad financiera ni el bienestar de los trabajadores. Una empresa que automatiza procesos puede optar por despidos inmediatos o por programas de reskilling que permitan reubicar a parte del personal. La segunda alternativa requiere más planificación, pero puede disminuir conflictos, conservar conocimiento interno y fortalecer la reputación organizacional. Esta lógica coincide con la visión contemporánea de recursos humanos, donde la eficiencia económica debe relacionarse con responsabilidad social, aprendizaje y compromiso laboral.

La planificación estratégica del talento humano se consolida como una práctica que integra estrategia, datos, competencias y responsabilidad organizacional. Su valor radica en anticipar necesidades, reducir brechas, optimizar costos y asegurar que la empresa disponga de personas preparadas para ejecutar sus objetivos. Cuando se aplica de manera técnica, permite que talento humano participe en decisiones de alto impacto. Cuando se ignora, la organización queda expuesta a improvisación, rotación, déficit de capacidades y pérdida de competitividad.

#### **4.8. Resumen integrador**

En la figura 4, se demuestra que la planificación estratégica del talento humano permite convertir los objetivos organizacionales en decisiones concretas sobre personas, cargos, competencias y capacidades futuras. Su importancia no se limita a estimar cuántos trabajadores se requieren, sino a determinar qué talento es necesario, dónde se encuentra, cómo desarrollarlo y qué brechas deben cerrarse. Este capítulo mostró que la planificación se vincula con la estrategia institucional, el diagnóstico de capacidades, la proyección de demanda y oferta, los modelos de escenarios y competencias, así como con el cumplimiento normativo. Esta base prepara el análisis del siguiente capítulo, dedicado al análisis, diseño, descripción y especificación de puestos como herramientas técnicas para ordenar el trabajo organizacional.

**Figura 4.** Planificación estratégica del talento humano



## 4.9. Caso de estudio 4. Planificación del talento humano para la expansión de Comercial AltoValle S.A.

### 4.9.1. Contexto organizacional

Comercial AltoValle S.A. es una cadena comercial ecuatoriana dedicada a la venta de productos para el hogar, alimentos, ferretería, tecnología y artículos de consumo masivo. Durante los últimos años ha fortalecido su presencia en ciudades intermedias, apoyándose en precios competitivos, variedad de productos y atención directa al cliente. La gerencia general aprobó la apertura de una nueva sucursal en una ciudad de la Sierra ecuatoriana, con una superficie comercial de tamaño medio y operación los siete días de la semana.

### 4.9.2. Situación problemática

La empresa dispone de infraestructura, presupuesto de adecuación y cronograma de apertura; sin embargo, el área de talento humano aún no ha definido con precisión cuántas personas se requieren, qué perfiles deben contratarse y qué cargos pueden cubrirse mediante promoción interna. La gerencia comercial solicita abrir la tienda en tres meses, pero advierte que un proceso improvisado podría afectar la atención al cliente, el control de inventarios y la productividad inicial de la sucursal.

#### **4.9.3. Datos relevantes del caso**

La nueva tienda requiere, como base mínima, 1 gerente de tienda, 4 jefes de sección, 10 cajeros, 8 percheros, 4 auxiliares de bodega, 3 personas de seguridad y 2 asistentes administrativos. La empresa cuenta con trabajadores de otras sucursales que conocen el sistema interno, pero no todos están dispuestos a trasladarse. En la ciudad donde se abrirá la tienda existe oferta laboral para cargos operativos, aunque se identifica menor disponibilidad de personal con experiencia en inventarios, liderazgo comercial y manejo de sistemas de punto de venta.

#### **4.9.4. Decisión organizacional**

El área de talento humano debe diseñar una planificación estratégica para cubrir la demanda de personal sin elevar innecesariamente los costos de contratación. Debe decidir qué cargos serán cubiertos internamente, qué perfiles se buscarán en el mercado externo y qué programa de inducción o capacitación se aplicará antes de la apertura. La decisión también debe considerar el cumplimiento normativo, la estabilidad laboral, la igualdad de oportunidades y la necesidad de garantizar una experiencia de compra adecuada desde el primer día de funcionamiento.

#### **4.9.5. Preguntas del caso**

1. ¿Qué elementos de la planificación estratégica del talento humano se evidencian en el caso de Comercial AltoValle S.A.?
2. ¿Cuál es la demanda de talento humano que debe proyectar la empresa para la nueva sucursal?
3. ¿Qué diferencia existe entre oferta interna y oferta externa en este caso?
4. ¿Qué riesgos organizacionales podrían surgir si la empresa contrata sin planificación?
5. ¿Qué estrategia debería aplicar talento humano para equilibrar costos, competencias y tiempo de apertura?

#### **4.10. Autocontrol 4**

##### **1. ¿Cuál es el propósito central de la planificación estratégica del talento humano?**

- A. Registrar asistencia y calcular remuneraciones mensuales.
- B. Anticipar necesidades de personal alineadas con los objetivos organizacionales.
- C. Sustituir todas las decisiones gerenciales por procesos administrativos.
- D. Eliminar la necesidad de capacitación en la organización.

##### **2. ¿Qué representa la demanda de talento humano?**

- A. El conjunto de trabajadores que ya pertenecen a la empresa.

- B. La cantidad y tipo de colaboradores que la organización necesitará para cumplir sus objetivos.
- C. La lista de beneficios laborales ofrecidos por la empresa.
- D. El número de candidatos que envían hojas de vida.

**3. ¿Cuál de las siguientes opciones corresponde a una fuente interna de talento humano?**

- A. Universidades y bolsas de empleo.
- B. Consultoras externas de selección.
- C. Trabajadores actuales con potencial de promoción.
- D. Anuncios publicados en portales laborales.

**4. ¿Qué permite identificar el análisis de brechas de talento?**

- A. Las diferencias entre capacidades actuales y necesidades futuras.
- B. El monto exacto de ventas mensuales.
- C. El diseño gráfico de un anuncio laboral.
- D. El número de clientes atendidos por día.

**5. ¿Por qué la planificación por escenarios es útil en talento humano?**

- A. Porque elimina la incertidumbre del entorno empresarial.
- B. Porque permite preparar respuestas ante futuros posibles y cambios del contexto.
- C. Porque reemplaza la evaluación del desempeño.
- D. Porque impide modificar la estructura organizacional.

**6. ¿Qué riesgo puede producir una contratación sin planificación?**

- A. Reducción automática de costos y mayor productividad.
- B. Mayor precisión en la selección de personal.
- C. Rotación temprana, brechas de competencias y sobrecostos laborales.
- D. Eliminación de necesidades de inducción.

.

## CAPÍTULO 5

### ANÁLISIS, DISEÑO, DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

**Objetivo del capítulo:** Analizar el análisis, diseño, descripción y especificación de puestos como procesos técnicos que permiten ordenar el trabajo, definir responsabilidades, precisar requisitos laborales y fortalecer la gestión estratégica del talento humano en la organización

#### 5.1. Introducción

El análisis, diseño, descripción y especificación de puestos son procesos esenciales porque permiten ordenar el trabajo antes de tomar decisiones sobre las personas que lo ejecutarán. Una organización que no conoce con precisión qué se hace en cada puesto, cómo se realiza, qué nivel de responsabilidad implica y qué condiciones exige, corre el riesgo de contratar perfiles inadecuados, duplicar funciones, generar sobrecarga laboral o evaluar el desempeño con criterios poco claros. Por ello, estos procesos no deben entenderse como simples formatos internos, sino como herramientas técnicas que dan coherencia a la estructura organizacional.

El análisis de puestos permite identificar las tareas, responsabilidades, relaciones jerárquicas, condiciones de trabajo y requisitos necesarios para desempeñar una función determinada. Esta información es decisiva porque constituye la base sobre la cual se construyen otros procesos de talento humano. Dessler (2020) sostiene que el análisis de puestos proporciona información básica para varias funciones de recursos humanos, entre ellas la selección, capacitación, evaluación y compensación. En consecuencia, cuando el análisis es débil, las decisiones posteriores también pierden precisión, porque se sustentan en una comprensión incompleta del trabajo real.

El diseño de puestos, por su parte, permite definir cómo debe organizarse el trabajo para que responda tanto a los objetivos institucionales como a las capacidades de las personas. No se trata únicamente de distribuir tareas, sino de establecer responsabilidades, niveles de autonomía, métodos de trabajo, relaciones funcionales y posibilidades de desarrollo. En la gestión contemporánea, un puesto bien diseñado puede favorecer la productividad, reducir la ambigüedad, mejorar la coordinación entre áreas y fortalecer la motivación del trabajador. Por el contrario, un diseño deficiente puede provocar conflictos, baja eficiencia, desmotivación y dificultades para alcanzar resultados.

La descripción y especificación de puestos completan este proceso al convertir la información obtenida en documentos claros y útiles para la gestión. La descripción precisa qué funciones, tareas y responsabilidades corresponden al puesto; la especificación define qué formación, experiencia, habilidades y competencias debe tener la persona que lo ocupará. Chiavenato (2017) considera estos procesos como una base técnica para alinear personas, cargos y resultados organizacionales. Esta afirmación permite comprender que la gestión del talento humano requiere algo más que voluntad administrativa: necesita información confiable para ubicar a las personas correctas en funciones coherentes con la estrategia institucional.

## **5.2. Análisis de puestos de trabajo**

El análisis de puestos de trabajo es un proceso sistemático de recopilación, organización e interpretación de información sobre las tareas, responsabilidades, condiciones, relaciones y requisitos asociados a una posición específica. Su valor no se limita a describir actividades, porque permite comprender la contribución real del puesto al funcionamiento de la organización. Para Dessler (2020), el análisis de puestos identifica las obligaciones del cargo y las características humanas necesarias para desempeñarlo. Desde esta perspectiva, el puesto deja de observarse como una unidad aislada y se interpreta como parte de un sistema de trabajo relacionado con objetivos, procesos, jerarquías y resultados.

La utilidad del análisis de puestos se expresa en decisiones concretas de gestión. Una organización que desconoce las funciones reales de sus cargos corre el riesgo de contratar perfiles inadecuados, duplicar responsabilidades, asignar tareas sin criterio técnico o evaluar el desempeño con indicadores imprecisos.

Chiavenato (2017) afirma que la información obtenida del análisis de puestos sirve como insumo para selección, entrenamiento, evaluación del desempeño y administración salarial. Por ello, el análisis no debe realizarse únicamente cuando existe una vacante, sino también cuando surgen cambios tecnológicos, crecimiento organizacional, rediseño de procesos o modificaciones en la estructura empresarial.

Los métodos más utilizados para el análisis de puestos incluyen la observación directa, la entrevista, el cuestionario, el diario de actividades y el método mixto.

- La observación permite registrar tareas tal como se ejecutan, aunque resulta más pertinente en puestos operativos.
- La entrevista recoge información desde la experiencia del ocupante y del jefe inmediato.

- Los cuestionarios facilitan comparar varios cargos mediante formatos estandarizados.
- El método mixto combina técnicas para aumentar la validez de la información.

Armstrong y Taylor (2020) recomiendan evitar que el análisis dependa de una sola fuente, porque las percepciones individuales pueden omitir tareas críticas o exagerar responsabilidades del puesto.

### **5.3. Diseño de puestos de trabajo**

El diseño de puestos se refiere a la definición técnica del contenido del trabajo, los métodos para ejecutarlo, el nivel de autonomía, las relaciones jerárquicas y los resultados esperados. Mientras el análisis estudia el puesto existente o requerido, el diseño organiza la manera en que ese puesto debe funcionar dentro de la estructura organizacional. Según Chiavenato (2017), el diseño de puestos establece el conjunto de tareas, los métodos de trabajo y las relaciones con otros cargos. Esta definición vincula la eficiencia operativa con la experiencia laboral, porque un puesto mal diseñado puede generar sobrecarga, ambigüedad, baja motivación y errores en los procesos.

El diseño tradicional de puestos se asocia con la división del trabajo, la especialización y el control jerárquico. Sus bases se relacionan con la administración científica de Taylor (1911), que buscaba elevar la productividad mediante estandarización de tareas y supervisión. Aunque este enfoque permitió ordenar operaciones industriales, también redujo la autonomía del trabajador y limitó el desarrollo de capacidades. Frente a ello, los enfoques contemporáneos promueven diseños más flexibles, enriquecidos y orientados a competencias. Hackman y Oldham (1976) plantearon que la variedad de habilidades, identidad de la tarea, significación, autonomía y retroalimentación influyen en la motivación y el desempeño.

El diseño enriquecido del puesto incorpora mayor responsabilidad, participación y sentido del trabajo. Esta orientación resulta relevante en organizaciones que requieren innovación, aprendizaje y adaptación constante. Un puesto con tareas fragmentadas puede ser eficiente en operaciones repetitivas, pero insuficiente cuando la empresa necesita resolver problemas, atender clientes complejos o usar tecnologías emergentes. Noe et al. (2021) señalan que el diseño del trabajo debe considerar tanto las necesidades organizacionales como las capacidades del talento humano. Por ello, el diseño moderno integra productividad, bienestar, seguridad laboral, aprendizaje continuo y adaptación a nuevas formas de trabajo presencial, híbrido o remoto.

### **5.4. Descripción de puestos**

La descripción de puestos es el documento que resume la información obtenida mediante el análisis y el diseño del trabajo. Su función es precisar la identidad del puesto, misión, ubicación

jerárquica, funciones, responsabilidades, relaciones internas y externas, condiciones de trabajo e indicadores de resultado. Una descripción adecuada reduce la ambigüedad organizacional, orienta al trabajador y facilita la coordinación entre áreas. Para Dessler (2020), la descripción de puesto debe presentar de manera clara lo que hace el ocupante, cómo lo hace y bajo qué condiciones. Esta claridad favorece procesos de inducción, supervisión y evaluación más objetivos.

La descripción puede ser específica o general. La descripción específica detalla obligaciones, tareas y responsabilidades concretas, por lo que resulta útil en estructuras jerárquicas, procesos estandarizados y puestos con funciones delimitadas. La descripción general documenta responsabilidades amplias y se adapta mejor a organizaciones flexibles, proyectos interdisciplinarios o cargos con límites funcionales variables. Ambas modalidades son válidas, siempre que respondan a la estrategia, tamaño, cultura y naturaleza de la organización. Una empresa manufacturera puede requerir descripciones precisas para puestos operativos, mientras una empresa de innovación puede necesitar descripciones amplias que permitan autonomía, colaboración y aprendizaje.

Una descripción de puesto no debe confundirse con una lista desordenada de tareas. Su elaboración exige coherencia entre propósito, funciones, autoridad, resultados y competencias. El documento debe indicar el nombre del puesto, área, dependencia jerárquica, misión, funciones principales, tareas específicas, responsabilidades sobre recursos, relaciones funcionales y condiciones laborales. También puede incluir riesgos, herramientas utilizadas y criterios de desempeño. Cuesta Santos (2018) destaca que la gestión del talento humano y del conocimiento requiere integrar información sobre las personas y el trabajo para generar capacidades organizacionales. En consecuencia, describir un puesto implica explicar su aporte al sistema organizacional.

### **5.5. Especificación de puestos**

La especificación de puestos define los requisitos que debe cumplir la persona que ocupará el cargo. Mientras la descripción responde qué se hace en el puesto, la especificación responde qué conocimientos, habilidades, experiencia, formación, competencias y condiciones personales son necesarias para desempeñarlo. Esta distinción es esencial para evitar contrataciones basadas en criterios subjetivos. Una especificación técnica permite comparar el perfil requerido con el perfil real de los candidatos o trabajadores. Robbins y Coulter (2018) sostienen que una adecuada definición de responsabilidades y capacidades contribuye a mejorar la coordinación organizacional y el desempeño individual.

Los requisitos de un puesto pueden agruparse en formación académica, experiencia laboral, conocimientos técnicos, competencias transversales, habilidades digitales, condiciones físicas, responsabilidad sobre información, capacidad de comunicación y nivel de autonomía. Sin embargo, la especificación debe evitar exigencias innecesarias que excluyan candidatos capaces o generen discriminación indirecta.

Desde una perspectiva ética, los requisitos deben ser pertinentes, verificables y vinculados con las funciones reales del cargo. Armstrong y Taylor (2020) advierten que los perfiles sobredimensionados elevan costos de contratación, reducen la diversidad de postulantes y pueden crear expectativas salariales incompatibles con la estructura organizacional.

La especificación de puestos también permite identificar brechas de talento en el personal actual. Cuando una organización compara las competencias requeridas con las disponibles, puede decidir entre capacitación, movilidad interna, promoción o reclutamiento externo. Este proceso se relaciona con la planificación estratégica del talento humano, porque permite anticipar necesidades y preparar perfiles antes de que la ausencia de capacidades afecte el desempeño. Becker (1993) argumenta que la inversión en capital humano mejora la productividad cuando desarrolla conocimientos y habilidades aplicables al trabajo. Por ello, la especificación no solo sirve para seleccionar, sino también para formar y retener talento.

## **5.6. Relación entre cargo, puesto y perfil profesional**

En la práctica organizacional, los términos cargo, puesto y perfil suelen utilizarse como equivalentes, aunque tienen alcances distintos. El cargo expresa la posición dentro de la estructura formal, su nivel jerárquico y su responsabilidad global. El puesto refiere las tareas específicas que una persona ejecuta en un área determinada. El perfil profesional integra los requisitos, competencias y atributos que debe reunir el ocupante. Esta diferenciación evita confusiones en la gestión del talento humano, especialmente cuando una persona ocupa un cargo con varios puestos bajo su responsabilidad o cuando distintos puestos comparten un mismo cargo en áreas diferentes. La claridad entre cargo, puesto y perfil fortalece la equidad interna. Si dos trabajadores tienen responsabilidades equivalentes, la organización debe reconocerlo en sus procesos de evaluación, desarrollo y compensación. Si las responsabilidades son diferentes, la descripción y especificación deben mostrar esas diferencias con criterios técnicos. La gestión estratégica del talento humano requiere que las estructuras de puestos sean comprensibles, actualizadas y coherentes con la estrategia empresarial. Ulrich (1997) sostiene que recursos humanos debe actuar como socio

estratégico, lo que implica diseñar sistemas de trabajo que conviertan las capacidades de las personas en resultados organizacionales sostenibles.

### **5.7. Importancia estratégica del análisis y diseño de puestos**

El análisis, diseño, descripción y especificación de puestos aportan valor cuando se integran con los demás procesos de talento humano. Una descripción clara mejora la selección porque orienta la búsqueda de candidatos; fortalece la inducción porque explica responsabilidades; contribuye a la evaluación porque define resultados esperados; y apoya la capacitación porque identifica brechas. También permite valorar puestos y construir estructuras salariales más justas. Milkovich, Newman y Gerhart (2017) explican que la compensación requiere información confiable sobre contenido, responsabilidad y valor relativo de los cargos. Sin esta base, las decisiones salariales pueden volverse arbitrarias.

En contextos de transformación digital, el análisis de puestos debe actualizarse con mayor frecuencia. La automatización, el teletrabajo, la inteligencia artificial y los sistemas de gestión empresarial modifican tareas, competencias y relaciones laborales. Un puesto administrativo que antes se centraba en archivo físico puede requerir dominio de bases de datos, plataformas colaborativas y protección de información. Moreno Monsalve y Diez Silva (2020) destacan que el talento humano resulta clave para el éxito de los proyectos, porque las competencias de las personas condicionan la ejecución de actividades y la generación de resultados. Esta visión refuerza la necesidad de diseñar puestos coherentes con los cambios organizacionales.

La gestión de puestos también tiene implicaciones éticas y legales. Un puesto mal definido puede producir sobrecarga laboral, conflictos de autoridad, incumplimiento normativo o inequidad en la asignación de tareas. Además, la falta de claridad en funciones puede afectar el clima laboral y la responsabilidad individual. La descripción y especificación no deben ser documentos estáticos guardados en archivos administrativos, sino instrumentos vivos que orienten la gestión diaria. Cuando estos documentos se revisan periódicamente, la organización puede responder mejor a nuevas demandas del mercado, rediseñar procesos y fortalecer la relación entre estrategia, estructura y talento humano.

El aporte central de estos procesos consiste en traducir la estrategia organizacional en trabajo concreto. Las metas empresariales requieren personas capaces, pero también puestos bien estructurados. Una organización puede disponer de talento valioso y, aun así, obtener resultados limitados si sus funciones son ambiguas, sus responsabilidades se duplican o sus perfiles no

responden a las necesidades reales. Desde la teoría de recursos y capacidades, Barney (1991) sostiene que la ventaja competitiva surge de recursos valiosos, raros, difíciles de imitar y organizados. El talento humano solo cumple esta condición cuando la organización diseña puestos que permiten desplegar sus capacidades de manera efectiva.

## 5.8. Resumen integrador

En la Figura 5, se evidencia que el análisis, diseño, descripción y especificación de puestos permiten ordenar técnicamente el trabajo y conectar las necesidades organizacionales con las capacidades del talento humano. Estos procesos no deben entenderse como trámites administrativos, sino como herramientas estratégicas para seleccionar, formar, evaluar, compensar y desarrollar personas. La claridad en funciones, responsabilidades y requisitos reduce ambigüedades, mejora la coordinación y fortalece la equidad interna. En organizaciones dinámicas, la actualización de puestos es indispensable para responder a cambios tecnológicos, nuevas formas de trabajo y demandas del mercado. Este capítulo prepara la comprensión del perfil por competencias, porque un puesto bien definido facilita identificar qué capacidades requiere la organización y qué brechas deben gestionarse.

**Figura 5.** Análisis, diseño, descripción y especificación de puestos



## **5.9. Caso de estudio 5. Diseño del puesto de Coordinador de Sostenibilidad y Economía Circular en una industria alimenticia**

### **5.9.1. Contexto organizacional**

BioAlimentos Circular S.A. es una empresa ecuatoriana del sector alimenticio dedicada a la producción de snacks, conservas y productos derivados de cereales. Durante los últimos cinco años ha incrementado su presencia en supermercados nacionales y ha iniciado negociaciones para exportar a mercados de la región andina. La empresa cuenta con 280 trabajadores distribuidos en producción, calidad, logística, administración y ventas. Su estructura organizacional ha crecido con rapidez, pero varias funciones ambientales y de mejora de procesos se mantienen dispersas entre calidad, operaciones y mantenimiento.

### **5.9.2. Situación problemática**

La Gerencia General decidió implementar una estrategia de producción sostenible para reducir desperdicios, optimizar consumo energético, mejorar el manejo de empaques y responder a exigencias de clientes institucionales. Sin embargo, la empresa no cuenta con un puesto responsable de coordinar estas acciones. El jefe de calidad registra indicadores ambientales, operaciones gestiona residuos y mantenimiento controla consumos energéticos. Esta dispersión ha provocado duplicidad de reportes, decisiones lentas y ausencia de seguimiento a proyectos de economía circular.

### **5.9.3. Datos relevantes del caso**

Durante el último año, la empresa reportó un aumento del 18% en costos asociados a desperdicio de materia prima, retrasos en tres proyectos de reducción de empaques y dificultades para documentar prácticas sostenibles ante potenciales compradores internacionales. El área de Talento Humano recibió la solicitud de diseñar un nuevo cargo denominado Coordinador de Sostenibilidad y Economía Circular. El puesto deberá ubicarse bajo la Gerencia de Operaciones, mantener relación funcional con calidad, compras, producción y logística, y reportar indicadores mensuales a la Gerencia General.

### **5.9.4. Decisión organizacional**

El área de Talento Humano debe realizar el análisis, diseño, descripción y especificación del nuevo puesto antes de iniciar el proceso de reclutamiento. La decisión implica definir su misión, funciones principales, responsabilidades, relaciones internas, requisitos de formación, experiencia, competencias técnicas y competencias transversales. También debe justificar por qué el nuevo

puesto no puede ser asumido únicamente por las áreas existentes y cómo contribuirá a la estrategia de sostenibilidad, eficiencia operativa y competitividad de BioAlimentos Circular S.A.

#### **5.9.5. Preguntas del caso**

1. ¿Qué problema organizacional justifica la creación del puesto de Coordinador de Sostenibilidad y Economía Circular?
2. ¿Qué diferencia existe entre analizar el puesto y diseñar el puesto en el caso de BioAlimentos Circular S.A.?
3. ¿Qué elementos mínimos debería contener la descripción del nuevo puesto?
4. ¿Qué requisitos deberían incluirse en la especificación del puesto sin sobredimensionar el perfil?
5. ¿Cómo contribuye este puesto a la estrategia y competitividad de la empresa?

#### **5.10. Autocontrol 5**

##### **1. ¿Cuál es el propósito principal del análisis de puestos de trabajo?**

- A. Determinar únicamente el salario del trabajador.
- B. Recopilar información sobre tareas, responsabilidades, condiciones y requisitos del puesto.
- C. Sustituir el proceso de selección de personal.
- D. Eliminar la necesidad de capacitación organizacional.

##### **2. ¿Qué diferencia central existe entre descripción y especificación de puestos?**

- A. La descripción se refiere al salario y la especificación al organigrama.
- B. La descripción indica qué se hace en el puesto y la especificación precisa qué perfil requiere el ocupante.
- C. La descripción solo aplica a puestos operativos y la especificación a cargos directivos.
- D. No existe diferencia, ambos documentos cumplen la misma función.

##### **3. ¿Qué enfoque de diseño de puestos se relaciona con mayor autonomía, responsabilidad y sentido del trabajo?**

- A. Diseño enriquecido.
- B. Diseño burocrático.
- C. Diseño improvisado.
- D. Diseño exclusivamente jerárquico.

##### **4. ¿Por qué es importante actualizar las descripciones de puestos?**

- A. Porque todos los puestos deben cambiar cada mes.

- B. Porque los cambios tecnológicos, organizacionales y estratégicos modifican tareas y competencias requeridas.
- C. Porque evita que la empresa realice procesos de selección.
- D. Porque reemplaza la planificación estratégica.

**5. ¿Cuál de los siguientes elementos corresponde a una especificación de puesto?**

- A. Misión del área comercial.
- B. Competencias técnicas y experiencia requerida para ocupar el cargo.
- C. Historia institucional de la empresa.
- D. Presupuesto general de la organización.

**6. ¿Qué riesgo puede generar un puesto mal definido?**

- A. Mayor claridad en la evaluación del desempeño.
- B. Reducción automática de conflictos internos.
- C. Duplicidad de funciones, ambigüedad y problemas de coordinación.
- D. Mejora inmediata de la productividad.

## CAPÍTULO 6

### COMPETENCIAS LABORALES, EVALUACIÓN DE PUESTOS Y OFERTA/DEMANDA DE TALENTO

**Objetivo del capítulo:** Analizar las competencias laborales, la evaluación de puestos y la planificación de la oferta y demanda de talento como procesos integrados para fortalecer la gestión estratégica del talento humano en la organización.

#### 6.1. Introducción

La gestión contemporánea del talento humano exige comprender que las competencias de las personas no tienen valor estratégico de manera aislada, sino en relación con los puestos donde se aplican y con las necesidades futuras de la organización. Una competencia resulta pertinente cuando responde a una función concreta, contribuye al desempeño esperado y permite enfrentar cambios operativos, tecnológicos o comerciales. Por ello, las decisiones de selección, formación y movilidad interna deben sustentarse en una lectura integrada entre capacidades disponibles, requerimientos del cargo y objetivos institucionales. Sin esa articulación, la organización puede tener personas calificadas, pero mal ubicadas.

El valor relativo de los puestos permite establecer con mayor claridad la importancia de cada función dentro de la estructura organizacional. No todos los cargos aportan de la misma manera a la continuidad operativa, a la toma de decisiones, a la innovación o a la relación con clientes y usuarios. Evaluar los puestos permite reconocer niveles de responsabilidad, complejidad, impacto y exigencia, lo que favorece decisiones más justas en compensación, desarrollo profesional y retención. Esta valoración también reduce arbitrariedades, porque permite que las políticas de talento humano respondan a criterios técnicos y no únicamente a percepciones individuales.

La disponibilidad futura de trabajadores introduce una dimensión prospectiva en la gestión del talento humano. La organización no solo debe preguntarse cuántas personas necesita, sino qué capacidades requerirá, en qué momento, con qué nivel de especialización y bajo qué condiciones del entorno. Esta lógica estratégica se vincula con la planificación del talento, el análisis de puestos y la identificación de requerimientos de personal. En consecuencia, gestionar talento implica

anticipar brechas, preparar perfiles, fortalecer competencias críticas y asegurar que la demanda del negocio pueda sostenerse mediante puestos definidos y personas capaces de generar valor.

## **6.2. Competencias laborales y desempeño organizacional**

Las competencias laborales constituyen un conjunto integrado de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos observables que permiten desempeñar una función con eficacia. McClelland (1973) cuestionó la suficiencia de las pruebas tradicionales de inteligencia para explicar el desempeño y propuso valorar características directamente asociadas con resultados superiores. Desde esta perspectiva, la competencia no se reduce a saber algo, sino a movilizar ese saber en situaciones reales de trabajo. Boyatzis (1982) amplió esta visión al relacionar las competencias con patrones de conducta que distinguen a quienes logran un rendimiento efectivo en cargos específicos.

La identificación de competencias permite traducir las necesidades de la organización en criterios claros de desempeño. Spencer y Spencer (1993) sostienen que las competencias pueden expresarse en motivos, rasgos, autoconcepto, conocimientos y habilidades, pero su utilidad organizacional depende de que sean observables y evaluables. En gestión del talento humano, esta precisión evita que los perfiles de cargo se redacten con expresiones generales que no orientan la selección ni la formación. Por ello, una competencia debe describirse mediante conductas verificables, niveles de dominio y condiciones de aplicación.

Las competencias laborales pueden clasificarse en básicas, genéricas o transversales y específicas. Las básicas se relacionan con saberes mínimos para desenvolverse en el trabajo, como lectura funcional, comunicación escrita y razonamiento numérico. Las genéricas incluyen trabajo en equipo, adaptabilidad, responsabilidad, aprendizaje continuo, comunicación y resolución de problemas. Las específicas corresponden a capacidades técnicas asociadas a una ocupación concreta, por ejemplo, manejo contable, análisis de datos, gestión documental, logística o atención especializada al cliente. Esta clasificación facilita ordenar el perfil del puesto y diferenciar lo que toda persona debe poseer de aquello que exige un cargo determinado.

La gestión por competencias se vincula con la estrategia porque permite alinear las capacidades individuales con los objetivos organizacionales. Becker (1993) explica que la inversión en capital humano genera retornos cuando incrementa la productividad y mejora la capacidad de adaptación de las personas. En la misma línea, Barney (1991) plantea que los recursos valiosos, escasos, difíciles de imitar y organizados adecuadamente pueden convertirse en fuente de ventaja

competitiva. Las competencias laborales adquieren valor estratégico cuando expresan conocimientos y comportamientos que la competencia no puede copiar con facilidad.

El enfoque de competencias también favorece la equidad en los procesos de talento humano, siempre que se aplique con criterios técnicos. Un perfil basado en competencias reduce la subjetividad de la selección, permite diseñar entrevistas estructuradas y orienta planes de capacitación según brechas reales. Dessler (2020) señala que los procesos de recursos humanos son más consistentes cuando las decisiones se apoyan en información clara sobre el trabajo y sobre los requisitos del ocupante. De esta manera, la competencia funciona como puente entre el diseño del puesto, la evaluación del candidato y el desarrollo posterior del colaborador.

### **6.3. Evaluación y valoración de puestos**

La evaluación de puestos es un proceso técnico que permite determinar el valor relativo de cada cargo dentro de la organización. Su finalidad no es evaluar a la persona que ocupa el puesto, sino analizar las exigencias del puesto en términos de responsabilidad, complejidad, conocimientos requeridos, esfuerzo, condiciones de trabajo e impacto organizacional. Armstrong y Taylor (2020) señalan que la valoración de puestos contribuye a construir estructuras salariales más justas y coherentes. Por ello, este proceso se relaciona directamente con la compensación, la equidad interna y la claridad organizativa.

La valoración de puestos aporta orden a la estructura organizacional porque permite identificar cuáles cargos tienen mayor nivel de responsabilidad y contribución. Milkovich, Newman y Gerhart (2014) explican que los sistemas de compensación deben equilibrar equidad interna, competitividad externa y sostenibilidad financiera. Sin evaluación de puestos, la asignación salarial puede depender de negociaciones individuales, antigüedad no justificada o percepciones subjetivas del cargo. Esta situación afecta la motivación, aumenta conflictos internos y debilita la confianza en las decisiones del área de talento humano.

Entre los métodos tradicionales de valoración se encuentran la jerarquización, la clasificación por grados y la comparación de factores. La jerarquización ordena los puestos desde el más importante hasta el de menor peso relativo, por lo que resulta sencilla, aunque limitada para estructuras complejas. La clasificación por grados agrupa cargos según niveles previamente definidos de responsabilidad y dificultad. La comparación de factores analiza dimensiones específicas, como habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo, asignando un valor relativo a cada

una. Estos métodos permiten traducir el contenido del puesto en criterios de decisión organizacional.

Los métodos cuantitativos suelen ofrecer mayor precisión porque asignan puntajes a factores previamente definidos. Sin embargo, su aplicación exige información confiable del análisis de puestos y participación de personas con conocimiento de la estructura organizacional. Chiavenato (2017) sostiene que la descripción y especificación del puesto son insumos esenciales para seleccionar, capacitar, evaluar y remunerar. Si el puesto no está claramente definido, su valoración pierde validez. Por esta razón, la evaluación de puestos no debe realizarse de manera aislada, sino integrada con el diseño organizacional y la planificación del talento humano.

La valoración de puestos también favorece la transparencia interna. Cuando los colaboradores comprenden que la remuneración se relaciona con criterios como responsabilidad, complejidad y contribución, aumenta la percepción de justicia organizacional. No obstante, este proceso debe actualizarse cuando cambian las tecnologías, los modelos de negocio o las formas de trabajo. Un puesto que antes tenía bajo contenido técnico puede adquirir mayor complejidad por la automatización, el uso de datos o la interacción con plataformas digitales. La evaluación de puestos debe reflejar estos cambios para evitar estructuras salariales desactualizadas.

#### **6.4. Oferta y demanda de talento humano**

La planificación de la oferta y demanda de talento humano permite anticipar cuántas personas necesita la organización, con qué competencias, en qué momento y bajo qué condiciones. La demanda representa la cantidad y tipo de trabajadores requeridos para cumplir los objetivos estratégicos. Dessler (2020) indica que esta demanda se relaciona con crecimiento, rotación, expansión, tecnología y nuevas iniciativas organizacionales. La oferta, en cambio, corresponde al talento disponible dentro y fuera de la organización. Ambas dimensiones deben analizarse de manera conjunta para evitar exceso o déficit de personal.

La demanda de talento puede estimarse mediante métodos cualitativos y cuantitativos. Los métodos cualitativos incluyen juicio gerencial, método Delphi y análisis de escenarios. Los cuantitativos se apoyan en tendencias históricas, índices de productividad, regresión estadística y modelos de flujo de personal. Chiavenato (2017) plantea que la previsión de personal debe considerar tanto las metas internas como las condiciones del entorno. En empresas con alta variabilidad de mercado, los escenarios permiten preparar respuestas alternativas ante expansión, contracción, automatización o cambios en la regulación laboral.

La oferta interna se analiza mediante inventarios de habilidades, evaluaciones de desempeño, cuadros de reemplazo, planes de carrera y mapas de talento. Esta información permite saber si la organización ya cuenta con personas capaces de asumir nuevos roles o si debe invertir en capacitación. Ulrich (1997) sostiene que recursos humanos genera valor cuando actúa como socio estratégico y contribuye a desarrollar capacidades organizacionales. Promover talento interno puede reducir costos de reclutamiento, fortalecer el compromiso y preservar conocimiento institucional, aunque exige procesos transparentes de movilidad y desarrollo.

La oferta externa se relaciona con el mercado laboral, la disponibilidad de profesionales, las instituciones educativas, las bolsas de empleo y la competencia por perfiles especializados. En sectores con transformación digital, la escasez de talento técnico obliga a combinar reclutamiento externo con reskilling y upskilling del personal actual. Marler y Boudreau (2017) destacan que People Analytics permite mejorar la toma de decisiones en recursos humanos mediante datos sobre desempeño, rotación, brechas y tendencias laborales. Su uso, sin embargo, requiere criterios éticos, protección de datos y capacidad analítica.

La relación entre oferta y demanda conduce a decisiones estratégicas concretas: contratar, capacitar, promover, reasignar, rediseñar puestos o automatizar procesos. Si la demanda supera la oferta interna, la empresa puede acudir al mercado o desarrollar talento propio. Si existe excedente de personal, la organización debe evaluar movilidad, reconversión laboral o rediseño de funciones antes de adoptar decisiones que afecten la estabilidad del trabajador. En contextos latinoamericanos, la planificación debe considerar normativa laboral, costos de desvinculación, igualdad de oportunidades y no discriminación.

La integración entre competencias, evaluación de puestos y oferta/demanda evita que la planificación del talento se limite a cubrir vacantes. Una organización puede contratar personas técnicamente preparadas, pero ubicarlas en puestos mal diseñados o en estructuras salariales injustas. También puede valorar adecuadamente los cargos, pero carecer de información sobre las competencias futuras que exigirá el mercado. La gestión estratégica del talento humano exige unir estos procesos para asegurar coherencia entre estrategia, estructura, personas y resultados organizacionales.

## **6.5. Resumen integrador**

Las competencias laborales, la evaluación de puestos y la planificación de oferta y demanda conforman un sistema técnico de decisiones sobre talento humano. Las competencias precisan qué

capacidades requiere el trabajo; la evaluación de puestos determina el valor relativo de cada cargo; y la planificación de oferta y demanda anticipa la disponibilidad del talento necesario. Su aplicación integrada permite seleccionar mejor, formar con pertinencia, remunerar con equidad y responder a los cambios del entorno. Este enfoque prepara el tránsito hacia los procesos de reclutamiento, selección y retención, en los cuales la organización debe atraer y conservar personas capaces de sostener su competitividad.

**Figura 6.** Competencias, evaluación y planificación del talento



## 6.6. Caso de estudio 6: Grupo Retail Expansión S.A. y el rediseño del talento administrativo para una unidad de negocio en expansión

### 6.6.1. Contexto organizacional

Grupo Retail Expansión S.A., empresa ecuatoriana del sector comercial y de servicios, decide fortalecer una de sus unidades de negocio debido al crecimiento de operaciones, mayor volumen de documentación, incremento de reportes internos y necesidad de atención más ágil a requerimientos administrativos. La Gerencia Administrativa solicita al área de Talento Humano revisar el puesto de Asistente Administrativo, porque el cargo actual fue diseñado hace varios años y ya no responde completamente a las exigencias operativas de la unidad.

### **6.6.2. Situación problemática**

El puesto mantiene funciones generales, pero no diferencia tareas críticas, competencias técnicas ni habilidades blandas. Algunos colaboradores dominan gestión documental, pero presentan dificultades en Excel, manejo de bases de datos y priorización de actividades. Otros tienen buena comunicación, pero desconocen procedimientos internos. Además, existen diferencias salariales entre asistentes con responsabilidades similares, lo que ha generado percepción de inequidad. La empresa necesita definir si debe capacitar al personal actual, promover colaboradores internos o reclutar candidatos externos con mayor dominio tecnológico.

### **6.6.3. Datos relevantes del caso**

La unidad cuenta con cinco asistentes administrativos. Tres tienen más de cuatro años de antigüedad, pero no han recibido capacitación formal reciente. Dos colaboradores nuevos dominan herramientas digitales, aunque todavía desconocen procesos institucionales. La carga de trabajo aumentó 30 % durante el último semestre. El tiempo de respuesta a requerimientos internos pasó de 24 a 48 horas. La gerencia proyecta abrir una nueva línea de atención administrativa, lo que podría requerir dos asistentes adicionales. Talento Humano dispone de evaluaciones de desempeño, pero no cuenta con un perfil de competencias actualizado ni con una valoración formal del puesto.

### **6.6.4. Decisión organizacional**

La empresa debe decidir cómo actualizar el perfil del puesto, qué competencias serán obligatorias, cómo valorar el cargo dentro de la estructura salarial y qué estrategia aplicará para cubrir la demanda futura de talento. La decisión debe equilibrar desarrollo interno, reclutamiento externo, equidad salarial y continuidad operativa. El área de Talento Humano propone elaborar un perfil por competencias, aplicar una evaluación de puestos, construir un inventario de habilidades del personal actual y proyectar la oferta interna y externa antes de iniciar contrataciones.

### **6.6.5. Preguntas del caso**

1. ¿Qué competencias laborales deberían incluirse en el perfil actualizado del Asistente Administrativo?
2. ¿Por qué la empresa necesita realizar una evaluación o valoración del puesto?
3. ¿Qué información debe recopilar Talento Humano para analizar la oferta interna de talento?
4. ¿En qué condiciones sería conveniente acudir al reclutamiento externo?

5. ¿Cómo se relacionan las competencias, la valoración del puesto y la planificación de demanda en este caso?

#### **6.7. Autocontrol 6**

##### **1. ¿Qué caracteriza a una competencia laboral en la gestión del talento humano?**

- A. Una descripción general del cargo sin relación con el desempeño.
- B. Un conjunto observable de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos aplicados al trabajo.
- C. Una remuneración asignada al trabajador por antigüedad.
- D. Una norma administrativa para registrar asistencia.

##### **2. ¿Cuál es la finalidad principal de la evaluación de puestos?**

- A. Evaluar la personalidad del trabajador que ocupa el cargo.
- B. Determinar el valor relativo de los cargos dentro de la organización.
- C. Reemplazar el proceso de selección de personal.
- D. Medir exclusivamente la puntualidad de los colaboradores.

##### **3. ¿Cuál de los siguientes elementos pertenece a la oferta interna de talento?**

- A. Bolsas de empleo universitarias.
- B. Candidatos de portales digitales externos.
- C. Inventario de habilidades de los colaboradores actuales.
- D. Ferias laborales organizadas por otras instituciones.

##### **4. ¿Qué situación expresa una demanda futura de talento humano?**

- A. La empresa proyecta abrir una nueva unidad y requiere dos cargos adicionales.
- B. Un trabajador solicita vacaciones anuales.
- C. El área de talento humano archiva hojas de vida antiguas.
- D. La organización actualiza su reglamento interno sin modificar funciones.

##### **5. ¿Por qué deben integrarse competencias, valoración de puestos y planificación de demanda?**

- A. Porque permiten eliminar todos los costos laborales de la empresa.
- B. Porque sustituyen la necesidad de liderazgo organizacional.
- C. Porque aseguran coherencia entre capacidades requeridas, valor del cargo y necesidades futuras de personal.
- D. Porque impiden que la organización realice reclutamiento externo.

**6. ¿Qué método de valoración ordena los puestos desde el más importante hasta el de menor peso relativo?**

- A. Jerarquización.
- B. Método Delphi.
- C. Regresión estadística.
- D. Inventario de competencias.

---

**PARTE III**

**RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y**

**RETENCIÓN DEL TALENTO**

**HUMANO**

---

## CAPÍTULO 7

### RECLUTAMIENTO DE TALENTO HUMANO

**Objetivo del capítulo:** Analizar el reclutamiento de talento humano como proceso estratégico para atraer candidatos idóneos, alineados con el perfil del cargo, la cultura organizacional y los objetivos competitivos de la empresa.

#### 7.1. Introducción

El reclutamiento de talento humano constituye una de las decisiones más sensibles de la gestión de personas, porque define la calidad inicial del grupo de candidatos que ingresará al proceso de selección. Su valor no se limita a publicar una vacante; implica comunicar una oportunidad laboral, atraer perfiles pertinentes y proyectar una imagen organizacional coherente con la cultura de la empresa.

Desde la perspectiva de Chiavenato (2009), el reclutamiento opera como un sistema de información mediante el cual la organización ofrece oportunidades de empleo en el mercado laboral.

En la gestión contemporánea, reclutar exige interpretar las necesidades del puesto, los cambios del entorno, la disponibilidad de talento y las expectativas de los candidatos. Dessler (2020) sostiene que el reclutamiento debe vincularse con la planeación de recursos humanos, porque una atracción inadecuada produce costos, retrasos y errores de contratación. Por ello, el capítulo aborda las estrategias, fuentes y canales de reclutamiento desde una visión técnica y estratégica, con énfasis en su contribución a la competitividad organizacional.

#### 7.2. Fundamentos del reclutamiento de talento humano

El reclutamiento es el proceso mediante el cual una organización identifica, atrae y estimula el interés de personas potencialmente calificadas para ocupar un cargo. Esta función se ubica antes de la selección, pero condiciona directamente su calidad, debido a que la selección solo puede comparar a los candidatos que fueron efectivamente atraídos. Chiavenato (2009) lo define como un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a captar candidatos capaces de ocupar puestos

en la organización. Desde esta perspectiva, el reclutamiento no es un acto aislado, sino un proceso comunicacional, técnico y estratégico.

La literatura especializada diferencia el reclutamiento de la selección. El primero amplía el universo de postulantes; la segunda reduce ese universo mediante criterios de evaluación. Barber (1998) señala que el reclutamiento influye en la percepción que los candidatos forman sobre la organización, incluso antes de presentar una solicitud formal. Por tanto, una vacante mal comunicada puede atraer perfiles no pertinentes o excluir a personas competentes. La calidad del reclutamiento depende de la claridad del perfil, la pertinencia del canal y la consistencia entre lo ofrecido y la realidad laboral.

El reclutamiento también cumple una función estratégica cuando se articula con la planeación del talento humano. Armstrong y Taylor (2020) sostienen que la gestión de personas debe asegurar que la organización cuente con el número adecuado de colaboradores, con las competencias requeridas y en el momento oportuno. Esta articulación evita decisiones reactivas frente a vacantes urgentes. Una empresa que recluta sin planificación puede cubrir puestos de manera rápida, pero no necesariamente incorpora personas capaces de sostener el desempeño, la cultura y los objetivos futuros.

### **7.3. Perfil del cargo y criterios para atraer candidatos idóneos**

El punto de partida del reclutamiento es el perfil del cargo. Este documento traduce las necesidades organizacionales en funciones, responsabilidades, requisitos técnicos, competencias conductuales y condiciones laborales. Dessler (2020) plantea que los procesos de recursos humanos pierden objetividad cuando no se apoyan en información derivada del análisis de puestos. En reclutamiento, esta carencia se refleja en anuncios ambiguos, criterios cambiantes y candidatos que no comprenden las exigencias reales de la posición. Un perfil preciso permite atraer, filtrar y comunicar de manera consistente.

El perfil del cargo debe diferenciar los requisitos indispensables de los deseables. Esta distinción evita procesos excluyentes o poco realistas. Alles (2010) destaca que la gestión por competencias permite observar no solo los conocimientos técnicos, sino también los comportamientos requeridos para un desempeño exitoso. En cargos administrativos, por ejemplo, pueden ser indispensables el manejo documental y la organización del trabajo; sin embargo, la comunicación efectiva, la confidencialidad y la adaptación al cambio pueden determinar la permanencia y el rendimiento del colaborador.

La atracción de candidatos idóneos depende de la coherencia entre el perfil, el mensaje de reclutamiento y la propuesta de valor al empleado. Cable y Turban (2001) explican que los postulantes construyen conocimiento sobre la empresa a partir de señales como reputación, información salarial, estabilidad, cultura y experiencias previas de otros trabajadores. La organización no solo comunica una vacante; comunica una forma de trabajar. Cuando el mensaje promete desarrollo, bienestar o crecimiento, esas condiciones deben sostenerse en la práctica para evitar desconfianza y rotación temprana.

#### **7.4. Estrategias de reclutamiento interno, externo y mixto**

El reclutamiento interno se orienta a cubrir vacantes con colaboradores que ya forman parte de la organización. Esta estrategia aprovecha el conocimiento institucional, reduce costos de búsqueda y puede fortalecer la motivación al mostrar oportunidades de crecimiento. Chiavenato (2009) indica que el reclutamiento interno promueve ascensos, transferencias y movilidad organizacional. Su uso es pertinente cuando existen trabajadores con potencial, evaluaciones de desempeño confiables y políticas claras de carrera. Sin embargo, puede limitar la innovación si se convierte en la única vía de cobertura.

El reclutamiento externo busca candidatos en el mercado laboral. Esta estrategia amplía la diversidad de perfiles, incorpora experiencias nuevas y permite acceder a competencias que la empresa aún no posee. No obstante, suele demandar mayor tiempo, inversión y esfuerzo de adaptación. Breaugh y Starke (2000) advierten que las decisiones de reclutamiento deben considerar tanto la cantidad como la calidad de los candidatos atraídos. Una convocatoria masiva no siempre es efectiva si genera postulaciones alejadas del perfil, sobrecarga administrativa y dificultad para seleccionar con precisión.

El reclutamiento mixto combina fuentes internas y externas. Esta alternativa permite equilibrar continuidad e innovación, debido a que reconoce el potencial del personal existente sin cerrar la posibilidad de incorporar talento nuevo. En términos estratégicos, el reclutamiento mixto resulta pertinente cuando la empresa desea comparar competencias internas con las disponibles en el mercado. Su aplicación requiere transparencia, porque los colaboradores internos pueden percibir inequidad si las reglas no están definidas. La legitimidad del proceso depende de criterios públicos, comunicación oportuna y evaluación objetiva.

#### **7.5. Fuentes y canales de reclutamiento organizacional**

Las fuentes de reclutamiento son los lugares o grupos donde la empresa puede encontrar candidatos; los canales son los medios utilizados para comunicar la vacante. Alles (2010) diferencia fuentes internas, consultores, bases de datos, referencias, universidades, bolsas de empleo y medios especializados. La elección no debe responder únicamente al costo, sino a la naturaleza del cargo. Un puesto operativo puede requerir canales locales de amplia difusión, mientras que un perfil técnico especializado puede demandar redes profesionales, universidades o plataformas digitales segmentadas.

Los referidos por colaboradores pueden ser útiles cuando la empresa posee una cultura sólida y trabajadores comprometidos. Sin embargo, este mecanismo debe manejarse con controles éticos para evitar favoritismos o exclusión de candidatos externos. Las bases de datos de postulantes anteriores también permiten reducir tiempos, siempre que la información esté actualizada y se respete la confidencialidad. En todos los casos, la gestión responsable de datos personales es una condición indispensable, especialmente cuando se administran hojas de vida, resultados de pruebas, antecedentes laborales y comunicaciones privadas.

Los portales de empleo, redes sociales profesionales y bolsas universitarias han ampliado el alcance del reclutamiento. LinkedIn, plataformas institucionales y redes académicas permiten segmentar candidatos por formación, experiencia e intereses. Chapman et al. (2005) sostienen que la atracción de candidatos está influida por características del puesto, percepción de la organización, tratamiento recibido durante el proceso y ajuste percibido con la empresa. Por ello, el canal no debe considerarse solo como un espacio de publicación, sino como parte de la experiencia del postulante.

#### **7.6. Marca empleadora y experiencia del postulante**

La marca empleadora representa la imagen que la organización proyecta como lugar para trabajar. Su influencia en el reclutamiento es significativa porque los candidatos evalúan no solo salario o funciones, sino también reputación, clima laboral, estabilidad, liderazgo y posibilidades de desarrollo. Backhaus y Tikoo (2004) explican que la marca empleadora integra principios de marketing y gestión de recursos humanos para atraer y retener trabajadores. Una empresa con reputación laboral positiva puede recibir mejores postulaciones, incluso en mercados laborales competitivos.

La experiencia del postulante comprende todos los contactos que una persona mantiene con la organización durante el reclutamiento. Incluye claridad del anuncio, facilidad para postular,

tiempos de respuesta, trato recibido y transparencia del proceso. Una experiencia deficiente puede dañar la reputación de la empresa y reducir el interés de candidatos calificados. Desde una perspectiva ética, la organización debe evitar anuncios engañosos, requisitos discriminatorios, silencios prolongados o promesas laborales no verificables. Reclutar también implica respetar la dignidad de quienes buscan empleo.

La propuesta de valor al empleado debe ser realista. Ofrecer crecimiento, flexibilidad o bienestar solo como recursos de atracción puede generar frustración si la cultura organizacional no respalda esas promesas. Ulrich (1997) plantea que recursos humanos debe actuar como socio estratégico, experto administrativo, agente de cambio y defensor del empleado. En reclutamiento, este rol se expresa en procesos que conectan la necesidad del negocio con prácticas justas, información clara y decisiones alineadas con la sostenibilidad organizacional.

### **7.7. Reclutamiento digital, inteligencia artificial y criterios éticos**

La digitalización ha transformado el reclutamiento mediante sistemas de seguimiento de candidatos, entrevistas virtuales, filtros automatizados y análisis de información laboral. Estas herramientas pueden reducir tiempos, ordenar postulaciones y facilitar el acceso a candidatos en distintas ubicaciones. No obstante, su valor depende del diseño del proceso y de la calidad de los criterios utilizados. Si el sistema automatiza sesgos presentes en datos históricos, puede excluir a candidatos competentes por razones no relacionadas con el mérito. La tecnología mejora el reclutamiento solo cuando se integra con juicio profesional y control humano.

El uso de inteligencia artificial en reclutamiento exige prudencia. Los algoritmos pueden apoyar la preselección, pero no deben sustituir la responsabilidad del área de talento humano. La transparencia sobre los criterios aplicados, la protección de datos y la posibilidad de revisión humana son condiciones necesarias para sostener la confianza. En mercados laborales diversos, los filtros automáticos deben ser evaluados para evitar discriminación indirecta. La eficiencia no puede justificar decisiones opacas, especialmente cuando afectan oportunidades de empleo y trayectorias profesionales.

El reclutamiento efectivo equilibra atracción, objetividad, ética y alineación estratégica. Su finalidad no es conseguir la mayor cantidad de hojas de vida, sino construir una base de candidatos pertinente para la selección. Cuando la empresa define bien el cargo, escoge fuentes adecuadas, comunica con transparencia y cuida la experiencia del postulante, incrementa la probabilidad de incorporar talento comprometido. En este sentido, reclutar es una decisión de competitividad,

porque cada incorporación influye en la productividad, el clima laboral y la capacidad de adaptación organizacional.

## 7.8. Resumen integrador

En la Figura 7 se observa que el reclutamiento de talento humano articula la necesidad organizacional con el mercado laboral disponible. Su importancia estratégica radica en atraer candidatos cuyas competencias, expectativas y valores puedan contribuir al desempeño de la empresa. Las estrategias internas, externas y mixtas no son opciones universales, sino decisiones que deben responder al perfil del cargo, la disponibilidad de talento, el presupuesto, la urgencia y la cultura organizacional. En el contexto actual, los canales digitales y la inteligencia artificial amplían las posibilidades de búsqueda, pero también exigen criterios éticos, transparencia y protección de datos. Un reclutamiento bien diseñado fortalece la selección, reduce costos posteriores y mejora la competitividad organizacional.

**Figura 7.** Reclutamiento del talento humano



## 7.9. Caso de estudio 7. Reclutamiento para un Supervisor de Operaciones en una empresa logística

Logística RutaSierra S.A. es una empresa ecuatoriana dedicada a servicios de almacenamiento, distribución y transporte de productos de consumo masivo. Durante los últimos tres años ha

incrementado sus operaciones en la Sierra y Costa, debido al crecimiento del comercio electrónico y a nuevos contratos con cadenas comerciales. La empresa cuenta con 180 trabajadores distribuidos en bodegas, transporte, atención al cliente, administración y operaciones. Su cultura organizacional se ha caracterizado por la rapidez en la respuesta, el cumplimiento de rutas y la cercanía con los clientes empresariales.

La Gerencia de Operaciones solicitó al Departamento de Talento Humano cubrir la vacante de Supervisor de Operaciones para el centro logístico de Cuenca. El cargo exige coordinar turnos, controlar despachos, supervisar operadores, verificar inventarios, resolver incidencias y reportar indicadores diarios. La empresa necesita una persona con experiencia en logística, manejo de personal, conocimiento de sistemas de inventario, capacidad de comunicación y tolerancia a la presión. La vacante se generó porque el supervisor anterior fue promovido a Jefe Regional.

El área de Talento Humano enfrenta una decisión relevante. Por una parte, existen dos colaboradores internos con buen desempeño operativo, conocimiento de la cultura y experiencia en bodega, pero sin formación completa en liderazgo ni manejo avanzado de indicadores. Por otra parte, el mercado externo ofrece candidatos con títulos técnicos y experiencia en supervisión logística, aunque sin conocimiento de los procesos internos de Logística RutaSierra S.A. La Gerencia exige cubrir el cargo en tres semanas, porque el volumen de pedidos aumentará en la siguiente temporada comercial.

Talento Humano dispone de tres alternativas. La primera consiste en realizar reclutamiento interno y promover a uno de los operadores actuales, acompañado de un plan intensivo de capacitación. La segunda consiste en reclutamiento externo mediante portales de empleo, LinkedIn y bolsas universitarias, buscando candidatos con experiencia comprobada. La tercera alternativa es aplicar reclutamiento mixto, publicando internamente la vacante y, al mismo tiempo, abriendo una convocatoria externa. Esta opción permitiría comparar competencias, aunque tomaría más tiempo y requeriría una evaluación más estructurada.

El diagnóstico inicial muestra que el último proceso externo de la empresa tardó 38 días y tuvo un costo elevado por publicaciones, entrevistas y capacitación. También se evidenció que dos contrataciones externas renunciaron antes de cumplir seis meses por no adaptarse a los turnos rotativos. Sin embargo, promover personal interno sin evaluar competencias de liderazgo puede generar errores de coordinación, conflictos con compañeros y sobrecarga operativa. La decisión

final debe equilibrar costo, tiempo, mérito, potencial interno, objetividad del proceso y continuidad del servicio logístico.

#### **7.9.1. Preguntas del caso**

1. ¿Qué tipo de reclutamiento debería aplicar Logística RutaSierra S.A. para cubrir la vacante de Supervisor de Operaciones?
2. ¿Qué criterios debe considerar Talento Humano antes de decidir entre un candidato interno y uno externo?
3. ¿Qué riesgos tendría promover a un colaborador interno sin evaluar sus competencias de liderazgo?
4. ¿Qué canales de reclutamiento serían pertinentes si la empresa decide abrir la convocatoria al mercado externo?
5. ¿Cómo puede la empresa cuidar la experiencia del postulante durante el proceso de reclutamiento?

#### **7.10. Autocontrol 7**

##### **1. ¿Cuál es la finalidad principal del reclutamiento de talento humano?**

- A. Contratar de forma inmediata al primer candidato disponible.
- B. Atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar un cargo.
- C. Aplicar pruebas psicométricas a todos los trabajadores activos.
- D. Definir únicamente el salario del puesto vacante.

##### **2. ¿Qué caracteriza al reclutamiento interno?**

- A. Busca candidatos dentro de la organización.
- B. Elimina la necesidad de evaluar competencias.
- C. Siempre es más lento que el reclutamiento externo.
- D. Solo se aplica para cargos directivos.

##### **3. ¿Cuál es una ventaja del reclutamiento externo?**

- A. Evita toda curva de aprendizaje.
- B. Garantiza adaptación cultural inmediata.
- C. Incorpora nuevas experiencias y competencias al equipo.
- D. No requiere inversión en difusión ni evaluación.

##### **4. ¿Qué elemento debe estar definido antes de publicar una vacante?**

- A. El perfil del cargo.

- B. La renuncia del jefe inmediato.
- C. El número de seguidores de la empresa en redes sociales.
- D. La lista definitiva de candidatos seleccionados.

**5. ¿Qué riesgo puede producir un anuncio laboral ambiguo?**

- A. Aumentar la precisión del proceso.
- B. Atraer candidatos no pertinentes para el cargo.
- C. Eliminar costos de selección.
- D. Garantizar la retención del trabajador.

**6. ¿Qué exige el uso responsable de tecnología en reclutamiento?**

- A. Eliminar la participación del área de Talento Humano.
- B. Aplicar filtros automáticos sin revisión.
- C. Mantener transparencia, protección de datos y control humano.
- D. Reducir todos los criterios a edad y experiencia.

## CAPÍTULO 8

### SELECCIÓN, ENTREVISTAS Y EVALUACIÓN DEL CANDIDATO

**Objetivo del capítulo:** Analizar los fundamentos, técnicas y criterios de selección de personal, entrevistas por competencias y evaluación del candidato, para comprender su aporte a la incorporación de talento humano alineado con el puesto, la cultura y los objetivos organizacionales.

#### 8.1. Introducción

La selección de personal constituye una decisión estratégica porque define qué personas ingresan a la organización y bajo qué criterios se evalúa su ajuste al puesto. Después del reclutamiento, la empresa debe depurar perfiles, contrastar evidencias y estimar el desempeño futuro del candidato mediante procedimientos válidos, éticos y coherentes con las necesidades organizacionales. Esta función se vincula con la competitividad porque una mala selección incrementa costos, rotación, reprocesos y conflictos laborales, mientras que una selección técnica fortalece la productividad y la calidad del desempeño (Dessler, 2020; Chiavenato, 2019).

En la gestión contemporánea del talento humano, la entrevista, las pruebas y las herramientas digitales no deben utilizarse como actos aislados, sino como parte de un sistema de decisión. La presentación de la Unidad 3 plantea la preselección, las entrevistas por competencias, las pruebas psicométricas y las herramientas de evaluación como componentes del proceso de selección. Desde esta perspectiva, el capítulo aborda la selección como una práctica sustentada en evidencias, orientada a valorar conocimientos, competencias, motivaciones, comportamiento laboral y ajuste cultural sin perder de vista la equidad y la responsabilidad ética.

#### 8.2. La selección de personal como decisión estratégica

La selección de personal es el proceso mediante el cual la organización identifica, compara y elige a los candidatos que presentan mayor correspondencia con los requisitos del puesto y con las condiciones del entorno laboral. Chiavenato (2019) sostiene que la selección funciona como un mecanismo de comparación entre las exigencias del cargo y las características del candidato. Esta comparación no se limita a revisar hojas de vida, pues exige interpretar formación, experiencia,

competencias, actitudes y potencial de adaptación. En consecuencia, seleccionar implica tomar decisiones con impacto económico, humano y organizacional.

Dessler (2020) considera que la selección efectiva reduce errores de contratación porque permite incorporar personas con mayores probabilidades de desempeño. Esta afirmación coincide con la teoría de ajuste persona-puesto, según la cual el rendimiento mejora cuando existe correspondencia entre las demandas del trabajo y las capacidades del individuo (Kristof-Brown et al., 2005). Sin embargo, el ajuste no debe entenderse como homogeneidad absoluta. La organización necesita personas competentes, pero también diversidad de enfoques, trayectorias y capacidades que favorezcan la innovación y la solución de problemas.

La selección estratégica se diferencia de la selección improvisada porque se apoya en información previa del análisis de puestos. Sin una descripción clara de funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y competencias requeridas, la evaluación del candidato se vuelve subjetiva. El análisis de puestos permite definir qué se evaluará, con qué instrumentos y bajo qué criterios de decisión. Por ello, la selección debe articularse con la planificación del talento humano, el diseño de cargos y el perfil de competencias, evitando que el proceso dependa únicamente de impresiones personales del entrevistador.

### **8.3. Preselección y depuración de perfiles**

La preselección corresponde a la primera depuración de candidaturas después del reclutamiento. Su finalidad es identificar a quienes cumplen los requisitos mínimos del cargo y descartar perfiles que no responden a las condiciones esenciales. En la Unidad 3 se indica que esta etapa permite reducir el número de candidatos mediante revisión curricular, entrevistas cortas o pruebas de conocimiento. Su valor radica en ordenar la información antes de aplicar evaluaciones más profundas, lo cual disminuye costos y evita invertir recursos en postulantes que no cumplen el perfil básico.

El currículo no debe interpretarse como prueba suficiente de idoneidad. Un documento puede mostrar formación y experiencia, pero no evidencia por sí solo desempeño, juicio ético, trabajo en equipo o capacidad de aprendizaje. Por esta razón, Armstrong y Taylor (2020) recomiendan combinar fuentes de información para mejorar la calidad de la decisión. La revisión curricular debe valorar coherencia entre trayectoria, estabilidad, logros, formación pertinente y competencias declaradas. Cuando esta revisión se realiza con rúbricas, se reduce la discrecionalidad y se fortalece la transparencia del proceso.

La preselección también exige cuidado ético. La organización debe evitar filtros discriminatorios por edad, género, estado civil, apariencia, origen o cualquier condición no relacionada con el desempeño del puesto. La justicia organizacional plantea que los procedimientos son percibidos como legítimos cuando se aplican con consistencia, neutralidad y respeto (Colquitt et al., 2001). En selección, esta legitimidad incide en la marca empleadora, porque los candidatos evalúan a la empresa desde el primer contacto con la vacante, el trato recibido y la claridad de la información proporcionada.

#### **8.4. Técnicas modernas de selección de personal**

Las técnicas modernas de selección incorporan entrevistas estructuradas, pruebas técnicas, simulaciones, assessment center, revisión de portafolios, evaluaciones psicométricas, video entrevistas y sistemas de seguimiento de candidatos. La Unidad 3 destaca el uso de inteligencia artificial, estrategias móviles, marca empleadora, entrevistas en video, ATS y redes sociales. Estas herramientas amplían la capacidad de búsqueda y evaluación, pero su utilidad depende de la calidad del criterio humano que las organiza. La tecnología puede ordenar información, pero no sustituye la responsabilidad de decidir con fundamento.

Los sistemas de seguimiento de candidatos, conocidos como ATS, permiten registrar postulaciones, clasificar perfiles, administrar etapas del proceso y conservar trazabilidad de las decisiones. Su uso resulta pertinente cuando la empresa maneja altos volúmenes de candidaturas. Sin embargo, la automatización puede reproducir sesgos si los criterios de filtrado fueron diseñados sobre datos incompletos o discriminatorios. Boudreau y Cascio (2017) advierten que la analítica de recursos humanos aporta valor cuando conecta datos con decisiones organizacionales relevantes, no cuando reduce la complejidad humana a indicadores aislados.

Las simulaciones y pruebas de trabajo tienen especial relevancia porque aproximan al candidato a situaciones reales del cargo. Schmidt y Hunter (1998) señalan que las pruebas de capacidad cognitiva y las muestras de trabajo muestran alta utilidad predictiva del desempeño. En cargos administrativos, por ejemplo, una prueba de elaboración de reportes, manejo de Excel o resolución de problemas de agenda puede ofrecer evidencia más concreta que una entrevista general. Estas pruebas deben diseñarse con tareas representativas y criterios de calificación previamente definidos.

El assessment center permite observar conductas en ejercicios grupales, análisis de casos, presentaciones, juegos de roles y simulaciones de toma de decisiones. Thornton y Rupp (2006)

explican que esta técnica integra múltiples evaluadores y ejercicios para valorar competencias complejas. Su aplicación es útil en cargos gerenciales, comerciales o de supervisión, donde se requiere liderazgo, comunicación, negociación y toma de decisiones. Aunque demanda mayor tiempo y costo, puede reducir errores cuando la vacante tiene impacto estratégico o implica manejo de equipos.

### **8.5. Entrevistas por competencias**

La entrevista por competencias se basa en la premisa de que el comportamiento pasado permite inferir patrones de actuación futura en contextos similares. Campion et al. (1997) sostienen que las entrevistas estructuradas mejoran la validez y la equidad porque formulan preguntas vinculadas al puesto, utilizan criterios comunes y reducen la improvisación del entrevistador. A diferencia de una conversación informal, la entrevista por competencias busca evidencias conductuales: qué hizo el candidato, cómo actuó, qué decisiones tomó y qué resultados obtuvo.

Una entrevista por competencias debe partir del perfil del cargo. Si el puesto requiere liderazgo, orientación al cliente, análisis de datos o manejo de información confidencial, las preguntas deben explorar esas competencias con situaciones concretas. El método STAR, centrado en situación, tarea, acción y resultado, permite ordenar las respuestas del candidato y diferenciar afirmaciones generales de evidencias verificables. Una respuesta sólida no se limita a decir “soy responsable”; describe un episodio laboral, una acción específica, una dificultad enfrentada y un resultado observable.

La evaluación del entrevistador debe apoyarse en escalas y rúbricas. Sin estos instrumentos, la entrevista puede verse afectada por sesgos de afinidad, primera impresión, efecto halo o preferencia por candidatos similares al evaluador. Lievens y Chapman (2010) explican que la estructura de la entrevista mejora la confiabilidad cuando todos los candidatos responden preguntas comparables y son evaluados con los mismos criterios. Esta práctica protege a la empresa y al candidato, porque disminuye decisiones arbitrarias y permite justificar la selección final.

### **8.6. Pruebas psicométricas y herramientas de evaluación**

Las pruebas psicométricas son instrumentos diseñados para medir rasgos, aptitudes, intereses, estilos de comportamiento o capacidades específicas. Su uso en selección debe ser técnico, responsable y proporcional al cargo. Noe et al. (2021) señalan que una prueba aporta valor cuando es válida, confiable y pertinente para el desempeño laboral. Por tanto, no basta aplicar pruebas por

costumbre; la organización debe conocer qué mide cada instrumento, cómo se interpreta y qué límite tiene dentro de la decisión final.

Las pruebas de conocimiento o habilidades técnicas evalúan dominio sobre tareas propias del cargo. En una vacante financiera, pueden medir análisis de estados financieros; en un cargo administrativo, manejo documental, redacción y hojas de cálculo; en un puesto tecnológico, resolución de problemas digitales. Estas pruebas son útiles cuando reproducen exigencias reales del trabajo. Su diseño debe evitar preguntas irrelevantes o excesivamente académicas que no se relacionen con la función. La evaluación debe valorar precisión, tiempo, calidad del resultado y criterio profesional.

Las pruebas de personalidad y comportamiento pueden aportar información sobre preferencias laborales, tolerancia al estrés, estilo de comunicación o forma de relación con equipos. Sin embargo, deben interpretarse como complemento, no como sentencia definitiva. La ética profesional exige evitar etiquetas rígidas o decisiones automáticas basadas en un solo resultado. La información psicométrica debe integrarse con entrevistas, referencias, pruebas técnicas y análisis del perfil. Esta integración permite valorar al candidato de manera más completa y respetuosa.

### **8.7. Evaluación integral y decisión final del candidato**

La decisión final de selección debe integrar evidencias. Una matriz comparativa permite ponderar criterios como formación, experiencia, competencias técnicas, competencias blandas, prueba práctica, entrevista, referencias y ajuste al cargo. Esta matriz no elimina el juicio profesional, pero lo disciplina. Cuando el proceso cuenta con criterios explícitos, la organización puede explicar por qué un candidato fue seleccionado y por qué otros no avanzaron. Esta trazabilidad fortalece la transparencia y permite mejorar procesos futuros.

La evaluación del candidato también debe considerar el ajuste persona-organización. Kristof-Brown et al. (2005) explican que este ajuste se relaciona con valores, metas y expectativas compartidas entre individuo y organización. No obstante, el ajuste cultural no debe convertirse en excusa para excluir diversidad. Una cultura organizacional saludable requiere personas capaces de integrarse, pero también de cuestionar prácticas improductivas y aportar nuevas perspectivas. La selección estratégica busca compatibilidad con los principios institucionales, no uniformidad de pensamiento.

La selección concluye cuando la empresa comunica la decisión, formaliza la oferta y prepara la contratación e inducción. Una experiencia del candidato clara y respetuosa incide en la reputación organizacional. Incluso quienes no son seleccionados pueden conservar una imagen positiva si recibieron información honesta, trato digno y tiempos razonables. En este sentido, la selección no es solo un filtro técnico; es una expresión de la cultura, la ética y la calidad administrativa de la organización.

8.8. Resumen integrador

La selección, las entrevistas y la evaluación del candidato conforman un sistema de decisión que transforma la información del reclutamiento en una incorporación responsable de talento humano. Su calidad depende de perfiles bien definidos, criterios objetivos, instrumentos pertinentes y evaluadores preparados. Las entrevistas por competencias, las pruebas técnicas, las herramientas psicométricas y los recursos digitales aportan valor cuando se integran con ética y coherencia organizacional. De este modo, la selección deja de ser una práctica intuitiva y se convierte en una función estratégica que protege la productividad, la cultura y la sostenibilidad de la empresa.

Figura 8. Selección, entrevista y evaluación de candidato



8.9. Caso de estudio 8. Selección de un Gerente Administrativo en Corporación AdminNova S.A.

Corporación AdminNova S.A., empresa ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de bebidas y productos de consumo masivo, atraviesa un proceso de reorganización administrativa. Durante los últimos dos años, la organización amplió sus canales de distribución, incorporó plataformas digitales para el control de inventarios y fortaleció su presencia comercial en varias provincias. Este crecimiento generó mayores exigencias de coordinación interna, control presupuestario, gestión documental y liderazgo de equipos administrativos.

La Gerencia General solicitó al área de Talento Humano iniciar el proceso para contratar un Gerente Administrativo. El cargo tendrá bajo su responsabilidad la planificación de recursos administrativos, supervisión de procesos internos, coordinación con áreas financieras y comerciales, seguimiento de indicadores, gestión de proveedores y control de documentación institucional. El perfil requiere título de tercer nivel en Administración de Empresas o carreras afines, experiencia mínima de cinco años en cargos similares, dominio de herramientas digitales de gestión y competencias de liderazgo, comunicación, análisis de información y toma de decisiones.

El área de Talento Humano recibió 48 postulaciones mediante LinkedIn, una bolsa de empleo universitaria y una publicación en redes sociales. Después de revisar las hojas de vida, 18 candidatos cumplieron los requisitos mínimos. Sin embargo, la empresa decidió aplicar una preselección más rigurosa porque el cargo tendrá impacto directo en la eficiencia de los procesos internos. Para ello, elaboró una rúbrica con criterios de formación, experiencia, estabilidad laboral, conocimiento de sistemas administrativos, liderazgo y logros comprobables.

Tras la preselección, 6 candidatos pasaron a la fase de evaluación. Se aplicó una prueba técnica basada en análisis de un presupuesto operativo, una simulación de resolución de conflicto entre áreas y una entrevista por competencias. Las preguntas de la entrevista exploraron experiencias previas relacionadas con liderazgo de equipos, manejo de presión, mejora de procesos, confidencialidad de información y toma de decisiones en escenarios ambiguos. Cada respuesta fue evaluada con una escala de 1 a 5, utilizando evidencias conductuales y no impresiones personales. Los resultados mostraron tres finalistas. La candidata A obtuvo el mayor puntaje técnico, pero mostró dificultad para explicar experiencias de liderazgo. El candidato B presentó una trayectoria sólida y buena comunicación, aunque su prueba técnica tuvo errores de interpretación presupuestaria. La candidata C obtuvo resultados equilibrados: experiencia administrativa, manejo de indicadores, capacidad para resolver conflictos y respuestas estructuradas mediante ejemplos

concretos. Talento Humano recomendó seleccionar a la candidata C, argumentando que el cargo requiere equilibrio entre conocimiento técnico, liderazgo y adaptación cultural.

La Gerencia General debe validar la recomendación final y definir si acepta la matriz de evaluación propuesta por Talento Humano. El caso plantea la necesidad de decidir con base en evidencias, evitando elegir únicamente al candidato con mayor experiencia o mejor impresión personal. También permite analizar la importancia de las entrevistas por competencias, las pruebas técnicas y la evaluación integral en un proceso de selección para un cargo estratégico.

#### **8.9.2. Preguntas del caso**

1. ¿Por qué la selección del Gerente Administrativo debe considerarse una decisión estratégica para Corporación AdminNova S.A. ?
2. ¿Qué función cumple la preselección mediante rúbrica en este caso?
3. ¿Por qué la entrevista por competencias resulta pertinente para evaluar a los finalistas?
4. ¿Qué riesgos existirían si la empresa eligiera únicamente al candidato con mejor impresión personal?
5. ¿Por qué la candidata C puede ser considerada la opción más equilibrada para el cargo?

#### **8.10. Autocontrol 8**

##### **1. ¿Cuál es la finalidad principal de la selección de personal?**

- A. Publicar vacantes en distintos medios digitales.
- B. Elegir candidatos mediante criterios relacionados con el puesto.
- C. Aumentar el número de postulantes disponibles.
- D. Sustituir la entrevista por herramientas tecnológicas.

##### **2. ¿Qué ventaja ofrece una entrevista estructurada por competencias?**

- A. Permite improvisar preguntas según la simpatía del candidato.
- B. Evita utilizar criterios de evaluación.
- C. Genera evidencias conductuales comparables entre candidatos.
- D. Reemplaza completamente las pruebas técnicas.

##### **3. ¿Qué instrumento ayuda a reducir la subjetividad en la preselección?**

- A. Una rúbrica de evaluación.
- B. Una conversación informal.
- C. Una recomendación verbal no verificada.
- D. Una impresión inicial del entrevistador.

**4. ¿Cuál es un riesgo del uso inadecuado de herramientas digitales en selección?**

- A. Mayor trazabilidad del proceso.
- B. Mejor organización de candidaturas.
- C. Reproducción de sesgos en los filtros automatizados.
- D. Mayor claridad en las etapas de evaluación.

**5. ¿Por qué las pruebas de trabajo son útiles en la selección?**

- A. Porque evalúan tareas parecidas a las que exige el cargo.
- B. Porque eliminan la necesidad de entrevistar.
- C. Porque solo miden rasgos de personalidad.
- D. Porque se aplican sin criterios de calificación.

**6. ¿Cómo debe interpretarse una prueba psicométrica en selección?**

- A. Como único criterio definitivo para contratar.
- B. Como complemento de otras evidencias del proceso.
- C. Como sustituto del análisis de puestos.
- D. Como requisito aplicable solo a cargos operativos.

## CAPÍTULO 9

### CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN, RETENCIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

**Objetivo del capítulo:** Analizar los procesos de contratación, inducción, retención y desarrollo del talento humano como componentes articulados de una gestión organizacional orientada al cumplimiento normativo, la integración laboral, la permanencia del personal y el fortalecimiento de capacidades.

#### 9.1. Introducción

La contratación, la inducción, la retención y el desarrollo del talento humano conforman un ciclo articulado porque cada fase condiciona la calidad de la siguiente. Contratar no implica únicamente elegir a una persona y formalizar su ingreso, sino establecer una relación laboral sustentada en claridad jurídica, correspondencia entre perfil y puesto, condiciones transparentes y expectativas realistas. Cuando la contratación se realiza sin coherencia técnica, la organización puede enfrentar bajo desempeño, conflictos laborales o rotación temprana. Por ello, esta fase debe entenderse como una decisión estratégica que compromete recursos, responsabilidades y resultados futuros dentro de la organización.

La inducción representa el momento en que el nuevo colaborador empieza a comprender la cultura, las normas, los procesos y las relaciones internas de la organización. Su valor no se limita a entregar información inicial, porque permite reducir la incertidumbre, acelerar la adaptación y fortalecer el sentido de pertenencia. Una inducción débil puede generar desorientación, errores operativos y desconexión con los objetivos institucionales. En cambio, una integración bien planificada facilita que la persona comprenda su rol, identifique sus responsabilidades y reconozca cómo su trabajo contribuye al desempeño colectivo de la empresa.

La retención del talento humano se relaciona con la capacidad de la organización para sostener vínculos laborales valiosos en el tiempo. No depende únicamente del salario, aunque la compensación justa es importante, sino también del clima laboral, el liderazgo, el reconocimiento, la estabilidad, la comunicación y las oportunidades de crecimiento. Una empresa que no atiende estos factores puede perder conocimiento, experiencia y continuidad operativa. En este sentido, retener talento significa construir condiciones organizacionales que favorezcan compromiso,

confianza y permanencia, especialmente en puestos críticos o en contextos donde las competencias especializadas son difíciles de reemplazar.

El desarrollo del talento humano permite proyectar las capacidades de las personas hacia necesidades presentes y futuras de la organización. Su importancia radica en que la formación, el aprendizaje continuo, la movilidad interna y los planes de carrera fortalecen la empleabilidad del colaborador y la competitividad institucional. Dessler (2020) sostiene que la gestión de recursos humanos contribuye al desempeño cuando sus prácticas se alinean con los objetivos de la organización. Esta afirmación permite comprender que desarrollar personas no es una acción aislada, sino una inversión vinculada con productividad, innovación, adaptación y sostenibilidad empresarial.

La coherencia entre contratación, inducción, retención y desarrollo determina la calidad de la experiencia laboral y la efectividad de la gestión del talento humano. Si el perfil requerido no coincide con las condiciones reales del puesto, la inducción no corrige completamente el problema; si no existen oportunidades de crecimiento, la retención se debilita; y si la cultura organizacional contradice el discurso institucional, el compromiso disminuye. Por ello, estos procesos deben gestionarse como un sistema integrado, donde la legalidad, la claridad, la socialización y el desarrollo profesional sostienen relaciones laborales productivas y duraderas.

## **9.2. Contratación del talento humano y formalización del vínculo laboral**

La contratación es el proceso mediante el cual una organización formaliza la incorporación de una persona seleccionada para ocupar un cargo específico. Esta fase integra decisiones administrativas, legales y organizacionales, porque define responsabilidades, jornada, remuneración, beneficios, periodo de prueba, condiciones de desempeño y obligaciones de las partes. Para Chiavenato (2019), la incorporación de personas no concluye con la selección, ya que requiere mecanismos que garanticen adaptación al puesto y continuidad de la relación laboral. La contratación, por tanto, debe entenderse como una decisión estratégica que reduce la incertidumbre del ingreso y establece las bases del comportamiento esperado en la organización.

Un proceso de contratación efectivo parte de la confirmación de la vacante, la disponibilidad presupuestaria y el ajuste del candidato al perfil del cargo. Esta verificación evita contrataciones improvisadas, duplicidad de funciones y sobrecostos asociados a errores de selección. Armstrong y Taylor (2020) afirman que las prácticas de gestión de personas deben asegurar consistencia entre las necesidades del negocio y las capacidades del personal. En este sentido, la contratación no debe

responder únicamente a urgencias operativas, sino a una planificación previa que relacione estructura organizacional, competencias requeridas y sostenibilidad del puesto dentro del área correspondiente.

La formalización contractual cumple una función de seguridad jurídica y gestión organizacional. En el contexto ecuatoriano, el Código del Trabajo reconoce diferentes modalidades contractuales, entre ellas contratos expresos o tácitos, a sueldo o jornal, por tiempo indefinido, eventuales, ocasionales, de temporada, por obra cierta, por tarea y a destajo. La modalidad elegida debe corresponder con la naturaleza de la actividad, la duración de la necesidad y las condiciones reales de prestación del servicio. Cuando la contratación se realiza sin claridad, la empresa puede enfrentar conflictos laborales, sanciones, pérdida de confianza y deterioro del clima organizacional.

La claridad de las condiciones laborales favorece la transparencia y la confianza entre empleador y trabajador. El contrato debe precisar cargo, salario, jornada, funciones principales, beneficios, obligaciones, dependencia jerárquica y condiciones especiales, como teletrabajo o modalidad híbrida. La literatura sobre recursos humanos destaca que la ambigüedad de rol puede afectar el desempeño, la satisfacción y el compromiso (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2018). Por ello, la contratación no se reduce a una firma documental; representa el punto de partida para una relación laboral ordenada, evaluable y alineada con la estrategia institucional.

### **9.3. Inducción organizacional y socialización del nuevo colaborador**

La inducción organizacional es el proceso mediante el cual el nuevo colaborador comprende la cultura, normas, objetivos, procedimientos, funciones y relaciones internas de la organización. Su propósito es reducir la incertidumbre inicial y acelerar la integración al puesto. Van Maanen y Schein (1979) explican la socialización organizacional como el aprendizaje de valores, normas y comportamientos necesarios para participar de manera efectiva en una organización. Desde esta perspectiva, la inducción no debe limitarse a entregar información administrativa, sino que debe facilitar la comprensión del sentido del trabajo y de las expectativas institucionales.

Una inducción adecuada integra tres niveles. El primer nivel es institucional y presenta historia, misión, visión, valores, políticas internas y estructura. El segundo nivel es funcional y explica responsabilidades del cargo, procesos, indicadores, herramientas y relaciones con otras áreas. El tercer nivel es relacional y permite conocer líderes, compañeros, canales de comunicación y normas de convivencia. Noe et al. (2021) señalan que las acciones de capacitación e integración

inicial influyen en la adaptación del empleado y en su productividad temprana. Por ello, la inducción debe ser planificada, documentada y evaluada.

La ausencia de inducción genera riesgos organizacionales. Un colaborador que ingresa sin orientación suficiente puede cometer errores, duplicar tareas, incumplir procedimientos o interpretar de forma incorrecta la cultura de trabajo. También puede experimentar ansiedad, aislamiento y baja identificación con la empresa. Robbins y Judge (2019) sostienen que la cultura organizacional orienta el comportamiento de los integrantes mediante significados compartidos. En consecuencia, la inducción permite transmitir dichos significados de manera formal y evita que el aprendizaje inicial dependa únicamente de prácticas informales, rumores o criterios personales de compañeros.

La inducción también tiene un efecto sobre la retención temprana. Cuando el colaborador percibe orden, acompañamiento y coherencia entre lo prometido en la selección y lo vivido en el ingreso, aumenta la probabilidad de compromiso. Las organizaciones que descuidan esta fase pueden elevar la rotación en los primeros meses, periodo en el cual todavía no se ha recuperado la inversión realizada en reclutamiento, selección y capacitación inicial. La socialización efectiva convierte la contratación en una experiencia de integración y no solo en un trámite administrativo.

#### **9.4. Retención del talento humano y compromiso organizacional**

La retención del talento humano comprende el conjunto de prácticas orientadas a mantener en la organización a colaboradores valiosos, comprometidos y con potencial de contribución. No significa retener personas a cualquier costo, sino generar condiciones que favorezcan permanencia, desempeño y desarrollo mutuo. Becker (1993) plantea que la inversión en capital humano incrementa la productividad cuando las personas desarrollan conocimientos y habilidades aplicables al trabajo. Desde esta lógica, perder talento implica perder experiencia, aprendizaje acumulado y conocimiento organizacional que no siempre puede ser reemplazado de forma inmediata.

La rotación laboral genera costos directos e indirectos. Entre los costos directos se encuentran la publicación de vacantes, entrevistas, pruebas, contratación e inducción. Entre los costos indirectos aparecen la pérdida de productividad, la sobrecarga del equipo, los errores por curva de aprendizaje y la afectación del servicio. Cascio y Boudreau (2011) advierten que las decisiones sobre personas deben evaluarse por su impacto económico y estratégico. En consecuencia, una política de

retención debe considerar indicadores como rotación voluntaria, tiempo de permanencia, satisfacción laboral, ausentismo, compromiso y cobertura de posiciones críticas.

La retención se relaciona con compensación, bienestar, liderazgo, cultura, reconocimiento y oportunidades de carrera. Herzberg (1966) diferenció factores higiénicos, como salario y condiciones de trabajo, de factores motivacionales, como logro, reconocimiento y crecimiento. Esta distinción sigue siendo útil porque una remuneración justa puede evitar insatisfacción, pero no garantiza compromiso profundo si no existen posibilidades de aprendizaje, participación y valoración. Las organizaciones que desean conservar talento deben equilibrar incentivos económicos con condiciones psicosociales que fortalezcan sentido de pertenencia.

El liderazgo es un factor decisivo en la permanencia del personal. Los colaboradores no solo evalúan la empresa, sino también la calidad de la relación con sus jefes directos. Ulrich (1997) señala que el área de recursos humanos debe actuar como socio estratégico y defensor del empleado, lo cual implica diseñar prácticas que apoyen tanto los objetivos del negocio como las necesidades legítimas de las personas. La retención, por tanto, requiere líderes capaces de comunicar, retroalimentar, reconocer y gestionar conflictos sin afectar la dignidad del trabajador.

### **9.5. Desarrollo del talento humano y aprendizaje organizacional**

El desarrollo del talento humano se orienta a fortalecer capacidades presentes y futuras mediante capacitación, formación, movilidad interna, planes de carrera, mentoría y aprendizaje continuo. A diferencia de la capacitación operativa, centrada en necesidades inmediatas del puesto, el desarrollo proyecta el crecimiento profesional y la adaptación a cambios organizacionales. Garavan et al. (2021) sostienen que el desarrollo estratégico de talento vincula aprendizaje, desempeño y sostenibilidad organizacional. Esto resulta especialmente relevante en entornos marcados por transformación digital, automatización y nuevas formas de trabajo.

Las organizaciones actuales requieren procesos de reskilling y upskilling. El reskilling prepara a los colaboradores para asumir funciones diferentes cuando cambian los procesos o desaparecen tareas tradicionales. El upskilling fortalece habilidades existentes para mejorar el desempeño en el cargo actual. Estos enfoques son necesarios porque la tecnología modifica perfiles laborales, herramientas, canales de atención y criterios de productividad. Desde la teoría de recursos y capacidades, Barney (1991) afirma que los recursos valiosos, raros, difíciles de imitar y organizados adecuadamente pueden generar ventaja competitiva. El talento desarrollado cumple esta condición cuando produce capacidades difíciles de copiar.

El desarrollo también debe relacionarse con la evaluación del desempeño y la planificación de carrera. La evaluación permite identificar brechas entre el desempeño esperado y el desempeño real, mientras que la carrera profesional orienta trayectorias de crecimiento dentro de la organización. Dessler (2020) plantea que la capacitación debe responder a análisis de necesidades y medirse por sus resultados. Así, el desarrollo deja de ser una actividad aislada y se convierte en un sistema que vincula diagnóstico, formación, aplicación, seguimiento y mejora continua.

La retención y el desarrollo se refuerzan mutuamente. Un colaborador que observa oportunidades reales de aprendizaje tiende a percibir mayor valor en su permanencia. A su vez, una empresa que desarrolla capacidades internas reduce dependencia del mercado laboral externo y protege conocimiento crítico. Cuesta Santos (2018) vincula la gestión del talento humano con la gestión del conocimiento, al reconocer que las personas son portadoras de saberes organizacionales. En consecuencia, desarrollar talento no es solo capacitar individuos; también es preservar, transferir y renovar conocimiento relevante para la competitividad.

#### **9.6. Integración del ciclo: contratar, inducir, retener y desarrollar**

La contratación, inducción, retención y desarrollo forman un ciclo continuo. Una contratación bien realizada pierde valor si la inducción es débil; una buena inducción se debilita si la organización no ofrece condiciones de permanencia; y la retención se vuelve frágil cuando no existen oportunidades de crecimiento. Wright y McMahan (2011) sostienen que los sistemas de recursos humanos influyen en el desempeño cuando sus prácticas se articulan de forma coherente. Esta mirada sistémica evita gestionar personas mediante acciones aisladas y permite construir una experiencia laboral consistente desde el ingreso hasta la consolidación profesional.

La gestión estratégica del talento humano exige que cada fase del ciclo se mida con indicadores. En contratación pueden evaluarse tiempo de cobertura, costo de contratación y ajuste al perfil. En inducción, cumplimiento del plan inicial, satisfacción del nuevo colaborador y desempeño durante el periodo de prueba. En retención, rotación voluntaria, clima laboral y permanencia de personal clave. En desarrollo, horas de formación, brechas cerradas, promociones internas y transferencia del aprendizaje. Estos indicadores permiten tomar decisiones con evidencia y vincular la gestión de personas con resultados organizacionales.

#### **9.7. Resumen integrador**

En la Figura 9, se evidencia que la contratación, la inducción, la retención y el desarrollo del talento humano constituyen un sistema de gestión que define la calidad de la relación entre la organización

y sus colaboradores. La contratación establece condiciones claras y legales; la inducción facilita adaptación y pertenencia; la retención protege el conocimiento y reduce costos de rotación; y el desarrollo fortalece capacidades para responder a cambios del entorno. Su articulación permite que el talento humano deje de ser tratado como recurso reemplazable y se convierta en una fuente de aprendizaje, compromiso y competitividad sostenible. Esta visión cierra el recorrido del libro al integrar planificación, reclutamiento, selección y permanencia del talento.

**Figura 9.** Contratación, inducción y retención y desarrollo del talento humano



### 9.8. Caso de estudio 9. TecnoGestión Andina S.A.: contratación, inducción y retención en una empresa en crecimiento

TecnoGestión Andina S.A. es una empresa ecuatoriana dedicada a soluciones tecnológicas para pequeñas y medianas empresas. Durante los últimos dos años aumentó su cartera de clientes y decidió crear un área de soporte digital para atender requerimientos en horarios extendidos. La gerencia contrató diez analistas de soporte en tres meses, pero el proceso se realizó con rapidez debido a la presión comercial. Los contratos fueron firmados, aunque varios colaboradores no recibieron explicación detallada sobre funciones, turnos, indicadores ni posibilidades de crecimiento.

Después de seis meses, cuatro analistas renunciaron y dos solicitaron cambio de área. Los colaboradores indicaron que las condiciones reales de trabajo no coincidían con lo explicado durante la selección. También señalaron falta de acompañamiento inicial, desconocimiento de protocolos de atención, ausencia de retroalimentación y escasas oportunidades de capacitación. Los supervisores reportaron errores frecuentes en el registro de tickets, demoras en la respuesta al cliente y baja coordinación entre turnos.

El tiempo promedio para cubrir una vacante fue de 18 días, pero la inducción formal duró solo dos horas. La empresa no contaba con manual de bienvenida, plan de entrenamiento por puesto ni mentor asignado. La rotación acumulada del área alcanzó el 40 % en seis meses. Cada renuncia obligó a iniciar nuevos procesos de reclutamiento y selección, generando sobrecarga en los analistas que permanecieron. La evaluación interna mostró que los colaboradores valoraban positivamente el salario, pero percibían falta de liderazgo, desarrollo y claridad sobre el futuro laboral.

La gerencia general solicita al área de Talento Humano diseñar un sistema integral para mejorar la contratación, inducción, retención y desarrollo del área de soporte digital. La propuesta debe asegurar contratos claros, inducción estructurada, acompañamiento durante los primeros noventa días, capacitación técnica, retroalimentación periódica y rutas de crecimiento interno. El objetivo empresarial es reducir la rotación, mejorar la calidad del servicio y consolidar un equipo estable que sostenga el crecimiento de TecnoGestión Andina S.A..

#### **9.8.1. Preguntas del caso**

1. ¿Qué errores se evidencian en el proceso de contratación aplicado por TecnoGestión Andina S.A.?
2. ¿Cómo influyó la falta de inducción estructurada en el desempeño y permanencia de los analistas?
3. ¿Qué factores de retención deberían priorizarse para reducir la rotación en el área de soporte digital?
4. ¿Qué acciones de desarrollo del talento humano podrían fortalecer las capacidades del equipo?
5. ¿Qué indicadores permitirían evaluar la efectividad del sistema integral propuesto?

#### **9.9. Autocontrol 9**

1. ¿Cuál es la finalidad principal de la contratación en la gestión del talento humano?

- A. Sustituir la evaluación del desempeño.
- B. Formalizar legal, administrativa y organizacionalmente la incorporación del trabajador.
- C. Evitar todo proceso de inducción posterior.
- D. Garantizar automáticamente la permanencia del colaborador.

**2. ¿Qué aspecto caracteriza a una inducción organizacional efectiva?**

- A. Entregar únicamente el contrato firmado.
- B. Presentar solo el reglamento interno sin acompañamiento.
- C. Integrar cultura, funciones, normas, procesos y relaciones de trabajo.
- D. Delegar todo el aprendizaje al nuevo colaborador.

**3. ¿Cuál de los siguientes elementos se relaciona directamente con la retención del talento humano?**

- A. Ambigüedad de funciones.
- B. Ausencia de retroalimentación.
- C. Oportunidades de desarrollo y reconocimiento.
- D. Falta de liderazgo directo.

**4. ¿Qué diferencia existe entre capacitación y desarrollo del talento humano?**

- A. La capacitación se orienta a necesidades inmediatas y el desarrollo al crecimiento futuro.
- B. La capacitación siempre es informal y el desarrollo siempre es legal.
- C. La capacitación se aplica solo a directivos.
- D. No existe ninguna diferencia conceptual.

**5. ¿Qué indicador permite analizar la permanencia del personal en una organización?**

- A. Número de colores del organigrama.
- B. Rotación voluntaria.
- C. Cantidad de escritorios disponibles.
- D. Tamaño del archivo físico de contratos.

---

# RESPUESTAS DE LOS CASOS DE ESTUDIO

---

## **CASO 1: CERÁMICA NOVASUR S.A. Y LA TRANSICIÓN HACIA UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO**

1. Predomina la etapa de administración de personal, porque el área se concentra en nómina, contratos, control de asistencia, archivo y registro de novedades. Estas funciones son necesarias, pero no bastan para enfrentar problemas de rotación, compromiso, liderazgo y cambio tecnológico. La empresa opera con una visión limitada del trabajador como recurso operativo, sin integrar competencias, desarrollo, cultura ni participación estratégica.
2. La inversión tecnológica no produjo los resultados esperados porque no fue acompañada por una gestión adecuada del talento humano. La automatización requiere capacitación, comunicación, liderazgo y adaptación cultural. Cuando los trabajadores perciben la tecnología como amenaza y no como oportunidad de desarrollo, aumenta la resistencia al cambio. La tecnología por sí sola no genera valor si las personas no poseen competencias para usarla y mejorar procesos.
3. Mantener una gestión administrativa genera respuestas tardías frente a problemas estratégicos. La empresa puede cumplir con contratos y pagos, pero seguirá enfrentando rotación, baja motivación, conflictos y pérdida de conocimiento operativo. También se elevan los costos de selección y entrenamiento, mientras disminuye la productividad. Esta situación evidencia que una función de talento humano limitada al control no contribuye suficientemente a la competitividad.
4. El área debe levantar un inventario de competencias, diseñar programas de capacitación para operar nuevas tecnologías, formar a los supervisores en liderazgo, mejorar la comunicación interna y establecer indicadores de rotación, clima, productividad y calidad. También debe participar en la planificación estratégica para anticipar necesidades de talento y proponer acciones de retención. Así pasaría de una función reactiva a una función generadora de valor.

5. El caso se relaciona con la teoría del capital humano porque muestra que el conocimiento, las habilidades y las competencias del personal inciden directamente en la productividad. También se vincula con la ventaja competitiva porque la maquinaria puede ser adquirida por competidores, pero una cultura de aprendizaje, liderazgo y compromiso es más difícil de imitar. Por ello, desarrollar talento puede convertirse en una capacidad estratégica sostenible

## **CASO 2: ALIMENTOS SIERRA VIVA S.A. : DEL ENTRENAMIENTO OPERATIVO A LA CREACIÓN DE UNA ACADEMIA INTERNA DE TALENTO**

1. El problema central es la ausencia de una gestión estratégica del capital humano. La empresa invirtió en tecnología, pero no desarrolló de manera suficiente las competencias necesarias para usarla, mantenerla y convertirla en productividad. La rotación, la falta de formación, la baja participación del personal y la dependencia de expertos muestran que el conocimiento no está institucionalizado. Esto impide que las capacidades individuales se transformen en una ventaja organizacional sostenible.
2. La tecnología no generó ventaja competitiva porque los equipos automatizados requieren personas preparadas para operarlos, interpretarlos y mejorarlos. Desde la teoría de recursos y capacidades, un recurso produce ventaja cuando está organizado y se combina con capacidades difíciles de imitar. Si el personal no domina los procesos, la inversión tecnológica queda subutilizada. La ventaja surge de la integración entre tecnología, conocimiento, liderazgo, aprendizaje y cultura de mejora.
3. La Academia Interna de Talento se relaciona con Becker, porque convierte la formación en una inversión orientada a mejorar productividad y desempeño. También permite transformar conocimientos individuales en capacidades colectivas, como plantea la gestión del conocimiento. Al capacitar operarios, formar reemplazos y documentar procedimientos, la empresa reduce brechas, fortalece competencias y protege saberes críticos. Esta acción convierte el aprendizaje en un activo estratégico.
4. La dependencia de tres técnicos expertos genera riesgo de pérdida de conocimiento especializado, interrupción operativa y aumento de costos futuros. Si esos trabajadores se jubilan sin transferir su experiencia, la empresa puede enfrentar errores, retrasos y contratación externa costosa. Además, el conocimiento tácito acumulado durante años puede perderse si no

se documenta ni se transfiere. La gestión del capital humano debe anticipar estas brechas mediante formación de sucesores.

5. Los indicadores pueden incluir reducción de la rotación anual, disminución de errores de producción, tiempo promedio de aprendizaje de nuevos trabajadores, número de operarios certificados, cantidad de propuestas de mejora implementadas, cobertura de puestos críticos con personal interno y productividad por trabajador. Estos indicadores permiten observar si la inversión en talento produce resultados medibles. La ventaja competitiva se evidencia cuando la empresa mejora desempeño, retiene conocimiento y reduce dependencia externa.

### **CASO 3: TALENTO HUMANO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA CERÁMICA NOVASUR S.A.**

1. El área de talento humano evidencia un rol operativo porque sus actividades se concentran en contratos, asistencia, nómina y atención administrativa. No aparece como participante en decisiones sobre cultura, liderazgo, formación, retención o adaptación tecnológica. Desde la propuesta de Ulrich, un socio estratégico debe contribuir al logro de objetivos organizacionales mediante capacidades, cambio y generación de valor. En Cerámica NovaSur S.A., la desconexión entre crecimiento empresarial y gestión de personas muestra que talento humano no ha acompañado suficientemente la expansión, la digitalización ni las nuevas expectativas laborales.
2. La cultura organizacional influye porque define cómo se reconoce, comunica, promueve y lidera dentro de la empresa. La percepción de favoritismo, la falta de criterios claros de promoción y los estilos autoritarios debilitan confianza y compromiso. La resistencia al cambio tecnológico no se explica solo por falta de habilidades, sino por ausencia de participación, acompañamiento y sentido compartido. Una cultura que no escucha ni reconoce limita la innovación, aumenta conflictos y facilita la salida de trabajadores que no encuentran oportunidades de desarrollo.
3. La empresa debe priorizar transparencia en evaluación y promoción, trato equitativo, respeto a la desconexión laboral, liderazgo ético y criterios claros para asignar beneficios. Estas decisiones son centrales porque la confianza se deteriora cuando los colaboradores perciben arbitrariedad. También debe proteger la dignidad de trabajadores afectados por la automatización mediante capacitación y transición justa. La ética en talento humano exige

equilibrar productividad con justicia, bienestar y respeto a los derechos laborales, evitando decisiones que aumenten exclusión o inseguridad.

4. La propuesta debería incorporar reskilling para trabajadores afectados por maquinaria digital, liderazgo adaptativo para supervisores, bienestar y salud mental, trabajo flexible con reglas claras, diversidad e inclusión, y uso responsable de datos laborales. También conviene implementar People Analytics para monitorear rotación, clima y desempeño, sin sustituir el criterio humano. Estas tendencias permiten responder a los desafíos del caso desde una visión integral: desarrollar capacidades, mejorar cultura, reducir incertidumbre y fortalecer la relación entre personas y estrategia.
5. Los indicadores pueden incluir reducción de rotación, mejora del clima laboral, participación en programas de capacitación, número de supervisores formados en liderazgo ético, disminución de reprocesos, promociones internas con criterios documentados, cumplimiento de políticas de desconexión y participación de talento humano en comités estratégicos. También se puede medir productividad por turno y satisfacción con comunicación interna. Estos indicadores muestran si el área dejó de actuar solo de forma administrativa y comenzó a aportar valor al crecimiento sostenible de la empresa.

#### **CASO 4: PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EXPANSIÓN DE COMERCIAL ALTOVALLE S.A.**

1. El caso evidencia planificación estratégica porque la apertura de la nueva sucursal exige vincular una decisión de expansión comercial con necesidades concretas de personal. La empresa debe estimar cargos, perfiles, competencias, fuentes de reclutamiento, costos e inducción antes de iniciar operaciones. También se observa la necesidad de alinear talento humano con objetivos organizacionales, ya que la calidad del servicio, el control de inventarios y la productividad dependen de contar con personas preparadas para asumir funciones específicas desde el inicio.
2. La demanda proyectada incluye al menos 32 personas distribuidas en cargos directivos, operativos, administrativos y de apoyo. La empresa requiere 1 gerente de tienda, 4 jefes de sección, 10 cajeros, 8 percheros, 4 auxiliares de bodega, 3 personas de seguridad y 2 asistentes administrativos. Esta demanda no debe analizarse solo por cantidad, sino también por calidad

del perfil. Los cargos de gerencia, jefatura e inventarios requieren experiencia, liderazgo y dominio de sistemas comerciales.

3. La oferta interna está integrada por trabajadores de otras sucursales que ya conocen la cultura, los procesos y los sistemas de Comercial AltoValle S.A.. Esta fuente puede ser útil para cargos críticos como gerente de tienda o jefes de sección. La oferta externa corresponde a candidatos disponibles en la ciudad donde se abrirá la sucursal. Esta fuente puede cubrir cargos operativos y administrativos, pero exigirá procesos de inducción más intensivos para reducir la curva de aprendizaje.
4. La contratación sin planificación puede generar vacantes no cubiertas, selección apresurada, baja calidad del servicio, errores en inventarios, sobrecarga de trabajo y aumento de la rotación temprana. También puede elevar costos por reprocesos, capacitación improvisada o desvinculaciones durante el periodo inicial. Además, si no se consideran condiciones laborales claras y cumplimiento normativo, la empresa podría enfrentar conflictos laborales. La improvisación afectaría la imagen de la nueva tienda ante clientes y trabajadores.
5. Talento humano debería aplicar una estrategia mixta. Los cargos críticos pueden cubrirse con promoción o traslado interno para asegurar conocimiento organizacional, mientras que los cargos operativos pueden reclutarse externamente en la ciudad. Esta decisión debe complementarse con capacitación previa, inducción intensiva, revisión de competencias y cronograma de incorporación. Así se equilibran costos, rapidez y calidad del talento. La empresa también debería definir indicadores como tiempo de cobertura de vacantes, rotación inicial y productividad por trabajador.

### **CASO 5: DISEÑO DEL PUESTO DE COORDINADOR DE SOSTENIBILIDAD Y ECONOMÍA CIRCULAR EN UNA INDUSTRIA ALIMENTICIA**

1. El problema organizacional se origina en la dispersión de funciones relacionadas con sostenibilidad, residuos, consumo energético y mejora de empaques. Al no existir un responsable formal, se generan duplicidad de reportes, retrasos en proyectos y falta de seguimiento estratégico. La creación del puesto se justifica porque la empresa necesita integrar actividades que actualmente están distribuidas entre varias áreas, establecer indicadores, coordinar acciones y responder a exigencias de clientes nacionales e internacionales. El nuevo

cargo permitiría convertir la sostenibilidad en una función organizada y vinculada con resultados operativos.

2. Analizar el puesto implica recopilar información sobre la necesidad organizacional, tareas requeridas, relaciones internas, responsabilidades y condiciones del trabajo. En este caso, Talento Humano debe identificar qué actividades de sostenibilidad se realizan, cuáles están dispersas y qué resultados espera la empresa. Diseñar el puesto significa estructurar formalmente su contenido: misión, funciones, autonomía, dependencia jerárquica, métodos de trabajo y coordinación con otras áreas. El análisis permite conocer la necesidad; el diseño transforma esa necesidad en una posición funcional dentro de la estructura organizacional.
3. La descripción del puesto debería incluir nombre del cargo, área de ubicación, dependencia jerárquica, misión, funciones principales, responsabilidades, relaciones internas y externas, indicadores de desempeño y condiciones de trabajo. En BioAlimentos Circular S.A., la misión podría centrarse en coordinar proyectos de sostenibilidad y economía circular. Las funciones incluirían monitorear indicadores ambientales, articular acciones con producción y calidad, proponer mejoras en empaques, elaborar reportes y dar seguimiento a proyectos. La descripción debe ser clara para evitar duplicidad con calidad, operaciones o mantenimiento.
4. La especificación debería incluir formación en ingeniería industrial, ambiental, administración de operaciones o carreras afines; experiencia en gestión de procesos, sostenibilidad o mejora continua; conocimientos de indicadores ambientales, economía circular, gestión de residuos y análisis de datos. También debería considerar competencias como comunicación, trabajo interdepartamental, pensamiento analítico, planificación y orientación a resultados. No conviene exigir requisitos innecesarios, como posgrados obligatorios o años excesivos de experiencia, si las funciones pueden ser cumplidas con formación pertinente y experiencia verificable.
5. El puesto contribuye a la estrategia porque convierte la sostenibilidad en una responsabilidad formal, medible y coordinada. Al reducir desperdicios, mejorar empaques y optimizar recursos, la empresa puede disminuir costos y responder a exigencias de clientes institucionales. Además, fortalece la competitividad porque permite documentar prácticas sostenibles, mejorar la reputación y preparar a la empresa para mercados que valoran procesos responsables. Desde la gestión del talento humano, el puesto muestra cómo una necesidad estratégica se traduce en funciones, responsabilidades y competencias específicas.

## **CASO 6: GRUPO RETAIL EXPANSIÓN S.A. Y EL REDISEÑO DEL TALENTO ADMINISTRATIVO PARA UNA UNIDAD DE NEGOCIO EN EXPANSIÓN**

1. El perfil debe incluir competencias técnicas como gestión documental, manejo de Excel, administración de bases de datos, elaboración de reportes, organización de archivos físicos y digitales, y seguimiento de procesos administrativos. También debe incorporar competencias transversales como comunicación efectiva, confidencialidad, orientación al cliente interno, priorización de tareas, responsabilidad y adaptación al cambio. Estas competencias son necesarias porque el puesto ya no se limita a tareas operativas simples, sino que exige manejo de información, coordinación interna y respuesta oportuna a requerimientos de la unidad de negocio.
2. La evaluación del puesto es necesaria porque existen diferencias salariales y responsabilidades similares que pueden generar percepción de inequidad. Valorar el cargo permite determinar su peso relativo dentro de la estructura organizacional según responsabilidad, complejidad, conocimientos requeridos y contribución al funcionamiento administrativo. Este proceso ayuda a definir remuneraciones más coherentes, justificar ajustes salariales y diferenciar niveles de puesto si las funciones han aumentado. Sin valoración, la empresa podría tomar decisiones de compensación basadas en criterios subjetivos.
3. Talento Humano debe recopilar evaluaciones de desempeño, experiencia laboral, formación académica, capacitaciones recibidas, dominio de herramientas tecnológicas, habilidades comunicacionales, resultados obtenidos y disponibilidad para asumir nuevas funciones. También conviene aplicar autoevaluaciones, entrevistas con jefes inmediatos y pruebas prácticas relacionadas con Excel, reportes y gestión documental. Esta información permite construir un inventario de habilidades y determinar si el personal actual puede cubrir la demanda mediante capacitación, promoción o reasignación.
4. El reclutamiento externo sería conveniente si el análisis demuestra que la oferta interna no cubre las competencias requeridas o si la expansión exige incorporar perfiles con experiencia específica que no existe dentro de la empresa. También sería pertinente cuando el tiempo de capacitación interna sea mayor al plazo disponible para responder al crecimiento operativo. Sin embargo, la decisión debe compararse con los costos de contratación, inducción y curva

de aprendizaje, porque los candidatos externos pueden dominar herramientas técnicas, pero desconocer la cultura y los procesos internos.

5. Las competencias definen qué capacidades necesita el Asistente Administrativo para responder a las nuevas exigencias; la valoración del puesto determina el nivel de responsabilidad y su ubicación salarial; y la planificación de demanda permite estimar cuántas personas requerirá la unidad ante el crecimiento proyectado. Si estos procesos se integran, la empresa puede decidir con mayor precisión si capacita, promueve o contrata. La coherencia entre estos elementos evita vacantes mal definidas, inequidad interna y contrataciones que no respondan a la estrategia organizacional.

### **CASO 7: RECLUTAMIENTO PARA UN SUPERVISOR DE OPERACIONES EN UNA EMPRESA LOGÍSTICA**

1. Logística RutaSierra S.A. debería aplicar un reclutamiento mixto, porque la vacante exige equilibrio entre conocimiento interno y competencias técnicas de supervisión. Esta estrategia permite valorar a los colaboradores actuales sin cerrar la posibilidad de atraer perfiles externos con experiencia logística. El reclutamiento mixto también reduce el riesgo de una decisión apresurada, siempre que se establezcan criterios comparables para todos los postulantes. La empresa debe comunicar internamente la oportunidad, publicar externamente la vacante y evaluar a los candidatos mediante los mismos requisitos, competencias y evidencias de desempeño.
2. Talento Humano debe considerar experiencia en logística, dominio de sistemas de inventario, capacidad de coordinación, liderazgo, comunicación, manejo de presión y alineación con la cultura organizacional. También debe analizar el tiempo disponible para cubrir el cargo, el costo del proceso, la curva de aprendizaje y el riesgo de rotación temprana. El candidato interno aporta conocimiento operativo y adaptación cultural; el externo puede aportar experiencia previa en supervisión. La decisión no debe basarse solo en antigüedad o títulos, sino en la correspondencia entre el perfil del cargo y las competencias demostradas.
3. Promover a un colaborador interno sin evaluar liderazgo puede generar conflictos con antiguos compañeros, dificultades para delegar, errores en la asignación de turnos y debilidad en el control de indicadores. Un buen desempeño operativo no garantiza capacidad para supervisar personas. La transición de operador a supervisor implica cambiar de rol técnico a rol de

coordinación, comunicación y toma de decisiones. Si la empresa elige un candidato interno, debe aplicar entrevistas por competencias, revisar desempeño anterior y diseñar un plan de acompañamiento para fortalecer habilidades de liderazgo.

4. Los canales pertinentes serían LinkedIn, portales de empleo especializados, bolsas universitarias con carreras técnicas o administrativas, base de datos de candidatos anteriores y redes profesionales del sector logístico. También podría usarse el sitio web institucional si la empresa desea fortalecer su marca empleadora. El anuncio debe incluir funciones, requisitos, jornada, ubicación, competencias requeridas y condiciones generales. Al tratarse de un cargo de supervisión, conviene evitar canales demasiado generales que generen postulaciones masivas sin relación con el perfil.
5. La empresa puede cuidar la experiencia del postulante mediante información clara, tiempos definidos, comunicación respetuosa y retroalimentación básica al cierre del proceso. El anuncio debe describir la realidad del cargo, incluidos turnos rotativos y presión operativa, para evitar expectativas equivocadas. También debe proteger los datos de los candidatos y aplicar criterios no discriminatorios. Una experiencia transparente fortalece la reputación de Logística RutaSierra S.A. como empleadora y reduce el riesgo de que candidatos calificados abandonen el proceso por falta de respuesta o información insuficiente.

## **CASO 8: SELECCIÓN DE UN GERENTE ADMINISTRATIVO EN CORPORACIÓN ADMINNOVA S.A.**

1. La selección es estratégica porque el Gerente Administrativo influirá en la coordinación interna, el control presupuestario, la gestión documental y la relación entre áreas. No se trata de cubrir una vacante operativa, sino de incorporar una persona capaz de sostener el crecimiento organizacional. Si la selección falla, la empresa puede enfrentar errores administrativos, conflictos interdepartamentales y pérdida de eficiencia. Por ello, la decisión debe basarse en evidencias y no solo en experiencia declarada.
2. La rúbrica permite ordenar la preselección con criterios comunes y verificables. En el caso, Talento Humano no se limita a revisar hojas de vida, sino que compara formación, experiencia, estabilidad laboral, manejo de sistemas, liderazgo y logros. Esto reduce la subjetividad y permite justificar por qué algunos candidatos avanzan y otros no. Además, la rúbrica fortalece la transparencia del proceso y evita que la decisión dependa de preferencias personales.

3. La entrevista por competencias es pertinente porque el cargo exige conductas observables: liderazgo, comunicación, manejo de presión, confidencialidad y toma de decisiones. Estas competencias no pueden comprobarse solo con el currículo. Al pedir ejemplos concretos, la empresa puede valorar cómo actuó cada candidato en situaciones previas y qué resultados obtuvo. De esta manera, la entrevista aporta evidencias conductuales útiles para estimar el desempeño futuro.
4. Elegir por impresión personal generaría riesgo de sesgo, favoritismo o error de contratación. Un candidato puede comunicarse bien durante la entrevista, pero no poseer la capacidad técnica o el liderazgo requerido. También puede ocurrir que una primera impresión positiva o negativa distorsione la evaluación integral. La empresa necesita comparar evidencias de pruebas, entrevistas, experiencia y competencias para disminuir el margen de error en la decisión.
5. La candidata C puede considerarse la opción más equilibrada porque combina experiencia administrativa, manejo de indicadores, capacidad de resolución de conflictos y respuestas sustentadas en ejemplos concretos. Aunque otro candidato obtuvo mayor puntaje técnico, el cargo exige también liderazgo y adaptación cultural. En puestos estratégicos, la decisión no debe centrarse en un solo criterio, sino en la integración de competencias técnicas, conductuales y organizacionales.

### **CASO 9: TECNOGESTIÓN ANDINA S.A.: CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y RETENCIÓN EN UNA EMPRESA EN CRECIMIENTO**

1. El principal error fue contratar con rapidez sin asegurar correspondencia entre perfil, condiciones laborales y expectativas del cargo. La empresa formalizó contratos, pero no comunicó con suficiente precisión funciones, turnos, indicadores y responsabilidades. Esta debilidad produjo una brecha entre lo ofrecido durante la selección y la experiencia real de trabajo. También faltó verificar si el área tenía capacidad para recibir, entrenar y acompañar a los nuevos colaboradores. La contratación fue tratada como trámite de ingreso y no como inicio de una relación laboral estratégica.
2. La falta de inducción estructurada afectó la adaptación inicial, porque los analistas ingresaron sin conocer protocolos, herramientas, criterios de atención ni canales de coordinación. Esto incrementó errores en tickets, demoras en respuestas y dependencia

informal de compañeros. Además, la ausencia de acompañamiento debilitó el sentido de pertenencia y aumentó la incertidumbre sobre las expectativas del puesto. La inducción deficiente también afectó la permanencia, ya que los colaboradores percibieron desorden organizacional y escaso apoyo durante los primeros meses.

3. TecnoGestión Andina S.A.. debería priorizar claridad de funciones, liderazgo cercano, retroalimentación, capacitación, reconocimiento y rutas de crecimiento. El salario fue valorado positivamente, por lo que el problema principal no parece ser económico, sino de gestión, acompañamiento y desarrollo. También debe atender la sobrecarga del equipo que permanece, porque la rotación aumenta la presión laboral y puede generar nuevas renunciaciones. La retención debe enfocarse en condiciones laborales claras, apoyo supervisor y oportunidades reales de aprendizaje y promoción.
4. La empresa podría implementar un programa de formación técnica en sistemas de tickets, atención al cliente, resolución de incidentes, comunicación escrita y gestión de turnos. También conviene aplicar mentoría durante los primeros noventa días, capacitación en protocolos internos y evaluación de brechas por colaborador. A mediano plazo, puede diseñar rutas de carrera hacia cargos como analista senior, coordinador de soporte o especialista en experiencia del cliente. Estas acciones permitirían fortalecer capacidades internas y reducir dependencia de contrataciones externas.
5. Los indicadores recomendados son rotación voluntaria del área, permanencia durante los primeros seis meses, cumplimiento del plan de inducción, satisfacción del nuevo colaborador, errores en tickets, tiempo promedio de respuesta al cliente, horas de capacitación, desempeño durante el periodo de prueba y promociones internas. Estos datos permitirían evaluar si la intervención mejora adaptación, productividad y permanencia. La gestión del talento humano debe medirse con evidencia para comprobar si las acciones implementadas generan resultados organizacionales concretos.

## RESPUESTAS DE LOS AUTOCONTROLES

| Autocontrol | Pregunta | Respuesta correcta | Justificación                                                                                                                                     |
|-------------|----------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1           | 1        | B                  | La administración de personal se centraba en funciones operativas y documentales vinculadas al control laboral.                                   |
|             | 2        | A                  | La Escuela de Relaciones Humanas introdujo la importancia de motivación, clima, liderazgo y relaciones sociales.                                  |
|             | 3        | B                  | Becker desarrolló la teoría del capital humano como conjunto de conocimientos y habilidades que aumentan la productividad.                        |
|             | 4        | C                  | El talento humano puede ser fuente de ventaja cuando sus capacidades son valiosas, difíciles de copiar y organizadas estratégicamente.            |
|             | 5        | B                  | Ulrich propuso un rol estratégico e integrado para recursos humanos dentro de la organización.                                                    |
| 2           | 1        | B                  | Becker plantea que la educación, la capacitación y la experiencia incrementan la productividad y generan retornos para personas y organizaciones. |
|             | 2        | B                  | Barney sostiene que los recursos generan ventaja sostenible cuando poseen valor, rareza, dificultad de imitación y organización.                  |
|             | 3        | C                  | La mala gestión del talento puede elevar la rotación, debilitar el conocimiento acumulado y afectar productividad.                                |

|   |   |   |                                                                                                                                         |
|---|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | 4 | B | Ulrich sostiene que recursos humanos debe contribuir al logro de objetivos organizacionales y a la creación de valor.                   |
|   | 5 | C | El conocimiento acumulado, la cultura y la experiencia compartida requieren tiempo y gestión, por lo que no se replican fácilmente.     |
| 3 | 1 | B | Ulrich plantea que talento humano debe actuar como socio estratégico, agente de cambio, experto administrativo y defensor del empleado. |
|   | 2 | A | Schein entiende la cultura como supuestos compartidos que orientan la adaptación externa y la integración interna.                      |
|   | 3 | C | La ética exige justicia, transparencia, respeto y responsabilidad en decisiones laborales                                               |
|   | 4 | A | El reskilling prepara al trabajador para desempeñar nuevas funciones frente a cambios tecnológicos o estratégicos.                      |
|   | 5 | B | People Analytics apoya decisiones sobre desempeño, rotación, compromiso y planificación, siempre con ética y supervisión humana.        |
|   | 6 | C | Los modelos flexibles requieren confianza, autonomía, coordinación y respeto a límites entre vida laboral y personal.                   |
| 4 | 1 | B | La planificación estratégica busca prever cantidad, calidad y disponibilidad de talento en función de la estrategia organizacional.     |
|   | 2 | B | La demanda se refiere a los perfiles y cantidades de personal requeridos para ejecutar planes y proyectos organizacionales.             |

|   |   |   |                                                                                                                                                   |
|---|---|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | 3 | C | La oferta interna proviene del personal que ya forma parte de la organización y puede ser promovido, capacitado o reubicado.                      |
|   | 4 | A | El análisis de brechas compara el talento disponible con las competencias requeridas para cumplir objetivos futuros.                              |
|   | 5 | B | La planificación por escenarios ayuda a anticipar alternativas frente a cambios económicos, tecnológicos, regulatorios o competitivos.            |
|   | 6 | C | La falta de planificación puede generar decisiones improvisadas, personal no idóneo, costos adicionales y pérdida de eficiencia.                  |
|   | 1 | B | El análisis de puestos permite conocer técnicamente las tareas, responsabilidades, condiciones y requisitos necesarios para gestionar el cargo    |
|   | 2 | B | La descripción define funciones y responsabilidades; la especificación establece formación, experiencia, conocimientos y competencias requeridas. |
| 5 | 3 | A | El diseño enriquecido amplía responsabilidad, autonomía y significado del trabajo para favorecer motivación y desempeño.                          |
|   | 4 | B | Las transformaciones organizacionales modifican funciones y requisitos, por lo que las descripciones deben mantenerse vigentes.                   |
|   | 5 | B | La especificación incluye los requisitos que debe reunir la persona que ocupará el puesto.                                                        |
|   | 6 | C | La falta de claridad en funciones y responsabilidades puede producir conflictos, duplicidades y baja coordinación organizacional                  |

|   |   |   |                                                                                                                                                                     |
|---|---|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6 | 1 | B | La competencia laboral integra saberes, habilidades y comportamientos observables que permiten desempeñar una función con eficacia.                                 |
|   | 2 | B | La evaluación de puestos analiza las exigencias y contribución del cargo, no a la persona que lo ocupa                                                              |
|   | 3 | C | La oferta interna se refiere al talento existente dentro de la organización, identificable mediante inventarios de habilidades, evaluaciones y cuadros de reemplazo |
|   | 4 | A | La demanda futura se relaciona con la cantidad y tipo de personal que la organización necesitará para cumplir objetivos estratégicos                                |
|   | 5 | C | La integración de estos procesos permite tomar decisiones técnicas sobre selección, formación, compensación y cobertura de vacantes.                                |
|   | 6 | A | La jerarquización es un método simple de valoración que clasifica los puestos según su importancia relativa dentro de la organización.                              |
| 7 | 1 | B | El reclutamiento busca atraer candidatos con potencial para ocupar cargos, antes de iniciar la selección                                                            |
|   | 2 | A | El reclutamiento interno considera promociones, transferencias o movilidad de colaboradores existentes                                                              |
|   | 3 | C | El reclutamiento externo puede aportar conocimientos, experiencias y perspectivas que no existen dentro de la empresa.                                              |
|   | 4 | A | El perfil del cargo orienta los requisitos, funciones, competencias y condiciones que se comunicarán a los postulantes.                                             |

|   |   |   |                                                                                                                                   |
|---|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | 5 | B | La ambigüedad puede atraer postulaciones alejadas del perfil y generar sobrecarga en la preselección                              |
|   | 6 | C | La tecnología debe apoyar el proceso sin reemplazar la responsabilidad profesional ni vulnerar derechos de los candidatos..       |
| 8 | 1 | B | La selección busca comparar los requisitos del cargo con las características del candidato para elegir a la persona más adecuada. |
|   | 2 | C | La entrevista estructurada permite valorar respuestas vinculadas al puesto y comparar candidatos con criterios similares.         |
|   | 3 | A | La rúbrica establece criterios comunes de valoración y permite justificar la decisión.                                            |
|   | 4 | C | Los sistemas digitales pueden reproducir sesgos si sus criterios de filtrado están mal diseñados                                  |
|   | 5 | A | Las pruebas de trabajo permiten observar el desempeño del candidato en tareas representativas del puesto                          |
|   | 6 | B | Las pruebas psicométricas deben integrarse con entrevistas, pruebas técnicas y otros criterios de evaluación                      |
| 9 | 1 | B | La contratación formaliza el vínculo laboral, define condiciones de trabajo y establece responsabilidades entre las partes.       |
|   | 2 | C | La inducción efectiva integra información institucional, funcional y relacional para facilitar adaptación al puesto.              |
|   | 3 | C | Las oportunidades de desarrollo y el reconocimiento fortalecen compromiso, satisfacción y permanencia                             |

|   |   |                                                                                                                           |
|---|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | A | La capacitación atiende necesidades actuales del puesto, mientras el desarrollo proyecta capacidades futuras.             |
| 5 | B | La rotación voluntaria muestra la salida de colaboradores por decisión propia y permite evaluar problemas de permanencia. |

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2010). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Granica.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. SAGE Publications.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Boudreau, J. W., & Cascio, W. F. (2017). Human capital analytics: Why are we not there? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 119–126.

- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business School Press.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26(3), 405–434. <https://doi.org/10.1177/014920630002600303>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115–163. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20002-4](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4)
- Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50(3), 655–702. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00709.x>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2011). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives* (2nd ed.). FT Press.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Código del Trabajo. (2005). *Código del Trabajo: Codificación No. 2005-017*. Registro Oficial Suplemento No. 167, 16 de diciembre de 2005. Última reforma: Suplemento del Registro Oficial No. 309, 12 de mayo de 2023. Asamblea Nacional del Ecuador.

- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler.
- Cuesta Santos, A. (2018). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Garavan, T., McCarthy, A., Lai, Y., Murphy, K., Sheehan, M., & Carbery, R. (2021). Training and organisational performance: A meta-analysis of temporal, institutional and organisational context moderators. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 93–119. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12284>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2018). *Organizational behavior and management* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Lievens, F., & Chapman, D. (2010). Recruitment and selection. En S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 135–154). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12170-005>

- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2017). *Compensation* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Moreno Monsalve, N. A., & Diez Silva, H. M. (2020). *El talento humano como factor clave en el éxito de los proyectos*. Universidad EAN.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13.<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sanabria Torres, E. (2025). *Gestión del talento humano para la organización moderna*. Universidad ECCI.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Schwartz, M. S. (2011). *Corporate social responsibility: An ethical approach*. Broadview Press.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Thornton, G. C., III, & Rupp, D. E. (2006). *Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting “human” back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>



“**Gestión del Talento Humano**” es una obra dirigida a profesionales y estudiantes de Administración de Empresas y Contabilidad que buscan comprender el papel estratégico de las personas en el desarrollo, competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. El libro aborda la evolución de la gestión del talento humano, la importancia del capital humano como ventaja competitiva, la planificación estratégica, el análisis y diseño de puestos, las competencias laborales, el reclutamiento, la selección, la contratación, la inducción, la retención y el desarrollo del personal.



La obra ha sido estructurada con un enfoque académico y aplicado, orientado a facilitar la comprensión de los principales procesos que intervienen en la gestión de personas dentro de las organizaciones contemporáneas. Su contenido permite relacionar los fundamentos teóricos con situaciones reales de la dinámica empresarial, considerando los desafíos actuales vinculados con la transformación digital, la ética, la cultura organizacional, el bienestar laboral y la necesidad de atraer y conservar talento alineado con los objetivos institucionales.



Cada capítulo incluye un caso de estudio completo, preguntas de análisis, respuestas desarrolladas y evaluaciones de autocontrol. Estos recursos permiten al estudiante afianzar la teoría, fortalecer su capacidad de análisis y verificar su nivel de comprensión. De esta manera, el libro no solo presenta contenidos conceptuales, sino que también promueve la aplicación práctica del conocimiento en escenarios organizacionales concretos.



## Scientific Editors

La plataforma científica integral  
para publicar, aprender y conectar



Publicamos ciencia.



Formamos investigadores.



Conectamos conocimiento.

ISBN: 978-9942-XXX-XXX-X



9 789942 000000