

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE TITULACIÓN**

**ANÁLISIS DE LAS PERCEPCIONES DE LOS ALTOS DIRECTIVOS  
DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO SOBRE LAS PRÁCTICAS DE  
GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO EN LAS  
COMPAÑÍAS ASEGURADORAS CON CERTIFICACIÓN GREAT  
PLACE TO WORK EN ECUADOR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE  
MAGISTER EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**JANETH KATHERINE ALVARADO RAMÍREZ**

janeth.alvarado@epn.edu.ec

**Director: Ing. Karla María Alvarado Ramírez, M.A.**

karla.alvarado@epn.edu.ec

**2022**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

Como director del trabajo de titulación: Análisis de las percepciones de los altos directivos del área de talento humano sobre las prácticas de gestión estratégica de talento humano en las compañías aseguradoras con certificación Great Place To Work en Ecuador, desarrollado por Janeth Katherine Alvarado Ramírez, estudiante del programa de maestría en Gerencia Empresarial, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

---

**Ing. Karla María Alvarado Ramírez**

**DIRECTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, Janeth Katherine Alvarado Ramírez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Janeth Katherine Alvarado Ramírez**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al documento escrito del trabajo de titulación presentado por Janeth Katherine Alvarado Ramírez.

Se emite la presente aprobación, con fecha {mes día de año}.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>FIRMA</b>
Ing. Karla María Alvarado Ramírez, M.A.	Director	
	Examinador	
	Examinador	

## **DEDICATORIA**

Dedico mi tesis con todo mi corazón y amor a mis hijos, que son la fuente de mi inspiración para superarme cada día, ese sacrificio, paciencia, amor y ternura que ellos me han brindado en los momentos más difíciles, se ve reflejado en este trabajo.

A mis padres y hermanas, quienes siempre me alentaron a seguir adelante y no decaer, por ayudarme a seguir adelante; y, recordarme ser perseverante y cumplir con mis sueños.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco especialmente a mis padres que con todo su esfuerzo y dedicación me ayudaron a culminar mis estudios y me dieron el apoyo suficiente para seguir adelante cuando todo parecía complicado e imposible.

Mi sincero agradecimiento a mis hermanas que fueron mi ejemplo a seguir, siempre encontraron las palabras para guiarme y decirme lo orgullosas que estaban de mí.

A la Escuela Politécnica Nacional y a todos los profesores que impartieron sus conocimientos conmigo.

De manera especial mi agradecimiento a mi tutora Ing. Karla María Alvarado Ramírez, hermana y amiga, por haberme guiado en cada paso para mi desarrollo profesional, por la orientación y apoyo que me brindó en el presente trabajo de investigación, su experiencia ha sido el mayor aporte en el desarrollo de esta tesis.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	i
LISTA DE TABLAS .....	ii
LISTA DE ANEXOS .....	iii
RESUMEN .....	iv
<i>ABSTRACT</i> .....	v
1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	2
1.2. OBJETIVO GENERAL .....	2
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.4. ALCANCE.....	2
1.5. MARCO TEÓRICO.....	3
1.5.1 Talento.....	3
1.5.2 Competencia.....	4
1.5.3 Gestión de talento humano .....	5
1.5.4 Prácticas de gestión de talento humano.....	6
1.5.5 Dimensiones de la práctica de gestión de talento humano .....	7
1.5.5.1 Gestión de talento humano y eficacia empresarial.....	8
1.5.5.2 Gestión de talento humano y procesos de estrategia empresarial.....	9
1.5.5.3 Estrategias y políticas de talento humano.....	10
1.5.6 Función de talento humano.....	11
1.5.7 Desafíos y oportunidades de la gestión de talento humano.....	13
1.5.8 Great Place to Work .....	14
2. METODOLOGÍA .....	16
2.1. ENFOQUE .....	16
2.2. ALCANCE.....	16
2.3. DISEÑO .....	16
2.4. POBLACIÓN.....	16
2.5. FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	17
2.6. PROCESAMIENTO DE DATOS.....	18
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	22

3.1. RESULTADOS.....	22
3.1.1 Gestión de talento humano y eficacia empresarial .....	23
3.1.1.1 Función de talento humano y su contribución a la ventaja competitiva...	23
3.1.1.2 El personal y su impacto en el desempeño empresarial.....	25
3.1.1.3 La gestión de talento humano y su huella en la eficacia empresarial.....	29
3.1.2 Gestión del talento humano y los procesos de estrategia empresarial ...	32
3.1.2.1 Conexión entre el área de talento humano y los procesos de planificación	32
3.1.2.2 Gestión de talento humano y su relación con otras áreas.....	36
3.1.2.3 Gestión de talento humano, procesos y comunicación organizacional ...	39
3.1.3 Prioridades de las políticas de talento humano .....	42
3.1.3.1 Gestión de talento humano y políticas en la organización.....	43
3.1.3.2 Iniciativas y mejores prácticas de la gestión de talento humano .....	46
3.1.3.3 Gestión del talento humano. Sus prioridades y desafíos.....	50
3.2. DISCUSIONES.....	53
3.2.1 Gestión de talento humano y eficacia empresarial .....	53
3.2.2 Gestión del talento humano y los procesos de estrategia empresarial ...	57
3.2.3 Prioridades de las políticas de talento humano .....	59
4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
4.1. CONCLUSIONES .....	62
4.2. RECOMENDACIONES .....	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	67
ANEXOS .....	72



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: La función del talento humano desde la perspectiva de los altos directivos .....	23
Figura 2: El papel del área de talento humano y su apoyo en la búsqueda de la ventaja competitiva .....	24
Figura 3: El personal y sus cargos como elemento estratégico en el negocio.....	26
Figura 4: El apoyo del área de talento humano al desempeño empresarial.....	28
Figura 5: El apoyo de los subsistemas del talento humano a la eficacia empresarial .....	30
Figura 6: Retos de la gestión de talento humano frente a la eficacia empresarial	31
Figura 7: Conexión entre el área de talento humano y los procesos de planificación .....	33
Figura 8: Participantes en la definición de los planes estratégicos .....	35
Figura 9: El área de talento humano y el nivel jerárquico en la organización .....	36
Figura 10: El área de talento humano y su impacto en otras áreas y en el negocio .....	38
Figura 11: El rol del área de talento humano en la comunicación de la estrategia comercial.....	40
Figura 12: Responsabilidad del área de talento humano en los procesos organizacionales.....	41
Figura 13: Gestión del talento humano y políticas en la organización.....	43
Figura 14: Políticas de gestión del talento humano que favorecen el desempeño en la empresa.....	45
Figura 15: Iniciativas de talento humano para desarrollar y mejorar el desempeño .....	46
Figura 16: Mejores prácticas de talento humano .....	48
Figura 17: Mejores prácticas de talento humano .....	50
Figura 18: Principales desafíos de la gestión de talento humano .....	52

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> – Detalles de las empresas encuestadas.....	17
<b>Tabla 2</b> – Familias, códigos y citas de las entrevistas.....	18
<b>Tabla 3</b> – Vinculación de los objetivos y resultados alcanzados.....	22
<b>Tabla 4</b> – Comparativo con otros estudios sobre la función de talento humano y la ventaja competitiva.....	54

## LISTA DE ANEXOS

Anexo I: Guía de las preguntas por ejes y dimensiones en la entrevista.....	73
Anexo II: Link con acceso a las transcripciones de las entrevistas en Excel .....	75
Anexo III: Link con acceso al procesamiento de datos en Atlas.ti.....	76

## RESUMEN

El propósito de esta tesis es analizar las percepciones de los altos directivos del área de talento humano sobre las prácticas de gestión estratégica de talento humano en las compañías aseguradoras con certificación Great Place to Work en Ecuador. El enfoque metodológico utilizado es cualitativo con corte transversal, cuyo instrumento se basa en entrevistas semiestructuradas aplicadas a los representantes del área de talento humano, a fin de comprender los aspectos críticos de la gestión de talento humano de acuerdo con las perspectivas teóricas de la eficacia empresarial, los procesos de estrategia empresarial y las prioridades de la política de talento humano. Los resultados señalan que el área de talento humano cuenta con el apoyo del alto nivel; y, reconocen que las diversas prácticas, estrategias y políticas ligadas a los diferentes subsistemas de la gestión de talento humano contribuyen a la eficacia empresarial. Además, los hallazgos muestran que esta área se integra con los procesos de estrategia empresarial tanto en el nivel operativo como en el nivel estratégico. De modo que, el vínculo entre la estrategia empresarial y la gestión de talento humano respalda el desempeño, a través de su talento humano, que son quienes permiten conseguir los objetivos. Por otro lado, se evidencia como la satisfacción laboral y la gestión del desempeño, son iniciativas principales para la política de talento humano. Por consiguiente, el estudio sugiere que las estrategias y políticas de talento humano deben obedecer a un proceso de evolución y responder de acuerdo a las tendencias del entorno.

**Palabras clave:** prácticas de gestión de talento humano, gestión estratégica de talento humano, políticas de talento humano, directivos de talento humano, eficacia organizacional.

## ***ABSTRACT***

The purpose of this project is to analyze the perceptions of senior managers in the human talent area about the strategic management practices of human talent in insurance companies with Great Place to Work certification in Ecuador. The methodological approach used is qualitative with a cross-section, whose instrument is based on semi-structured interviews applied to representatives of the human talent area, in order to understand the critical aspects of human talent management in accordance with the theoretical perspectives of business effectiveness, the business strategy processes and the priorities of the human talent policy. The results indicate that the human talent area has high-level support; and, they recognize that the various practices, strategies and policies linked to the different subsystems of human talent management contribute to business efficiency. Furthermore, the findings show that this area integrates with business strategy processes at both the operational and strategic levels. So, the link between business strategy and human talent management supports performance, through its human talent, who are the ones who allow the objectives to be achieved. On the other hand, it is evident how job satisfaction and performance management are main initiatives for the human talent policy. Therefore, the study suggests that human talent strategies and policies must obey a process of evolution and respond according to environmental trends.

**Keywords:** human talent management practices, strategic human talent management, human talent policies, human talent managers, organizational effectiveness.

# 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la gestión de talento humano se ha integrado como parte de la gestión estratégica, a través del desarrollo de una nueva disciplina denominada gestión estratégica de talento humano (Wang & Shyu, 2008). En efecto, en la actualidad, los especialistas y los gerentes de talento humano se enfocan más en el trabajo estratégico (Tyskbo, 2020). De modo que, las prácticas de gestión de talento humano se orientan a resultados, con el fin de que las empresas sean más eficaces y obtengan una ventaja competitiva (Elrehail et al., 2020). En este sentido, el énfasis en los aspectos estratégicos ha llevado a que los profesionales del área de talento humano se centren en principalmente ser un eje catalizador de dicha ventaja competitiva, haciendo uso de estrategias, políticas y prácticas de gestión del talento humano que generen un impacto en el rendimiento empresarial y el éxito competitivo (Simões et al., 2018). No obstante, en las compañías, la estandarización y formalización de la política de talento humano ha sido una tarea compleja; ya que, a pesar de las intenciones de hacer que las prácticas de talento humano sean más equitativas y justas, existen brechas entre la prescripción estratégica y la implementación práctica (Tyskbo, 2020).

En este contexto, el sector asegurador ecuatoriano ha experimentado un crecimiento sostenido, por lo que la competencia se ha tornado intensa, exigiendo a muchas compañías a introducir nuevos productos y servicios (Revista Gestión Digital, 2020). De forma que, cada compañía ha buscado optimizar su posición para obtener una ventaja competitiva con el fin de sobrevivir y tener éxito en el mercado empresarial (Ekos, 2020). En este sentido, algunas compañías de este sector se han esforzado, no solo por contribuir al desarrollo económico del país; sino también, por obtener un reconocimiento público y destacar entre las 100 culturas laborales más sobresalientes en Ecuador (Great Place to Work Ecuador, 2020). En concordancia con lo expuesto, las compañías han comprendido que los altos directivos del área de talento humano juegan un rol clave en la eficacia organizacional, garantizando la vinculación entre las prácticas de gestión de talento humano, las estrategias comerciales y la coherencia de los comportamientos del personal (Schuler & Jackson, 2014). Por consiguiente, en este entorno cambiante, la diferenciación entre las compañías sobre la base de su talento humano se vuelve cada vez más importante; pues, el personal influye en el éxito y posición competitiva de una compañía (Nguyen & Teo, 2018). Por tanto, el talento humano adquiere relevancia en sectores de servicios intensivos en mano de obra, como, el sector de seguros (Kweku, 2020).

Frente a esta realidad, la gestión adecuada del talento humano ayudará a las compañías

a alcanzar sus propósitos organizacionales; debido a que, la estrategia de gestión de talento humano contribuye al desempeño y al éxito de la organización a través de un paquete integrado de prácticas de talento humano (Elrehail et al., 2020). Es así que surge la necesidad de analizar las percepciones de los altos directivos del área de talento humano sobre las prácticas de la gestión de talento humano efectuadas en las compañías aseguradoras del Ecuador con certificación Great Place to Work; ya que, las organizaciones deben reconocer la necesidad de desarrollo y cambio en sus prioridades de gestión de talento humano para mejorar el desempeño organizacional.

### **1.1. Pregunta de investigación**

El presente estudio busca responder la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las percepciones que tienen los altos directivos del área de talento humano en las compañías aseguradoras con certificación Great Place to Work en Ecuador sobre las prácticas de gestión estratégica de talento humano en sus compañías?

### **1.2. Objetivo general**

- Analizar las percepciones de los altos directivos del área de talento humano sobre las prácticas de gestión estratégica de talento humano en las compañías aseguradoras con certificación Great Place to Work en Ecuador.

### **1.3. Objetivos específicos**

- Describir la percepción que tienen los altos directivos del área de talento humano sobre la función de gestión del talento humano y la eficacia empresarial en las compañías aseguradoras con certificación Great Place to Work en Ecuador.
- Describir la percepción que tienen los altos directivos del área de talento humano sobre la gestión del talento humano y los procesos de estrategia empresarial en las compañías aseguradoras con certificación Great Place to Work en Ecuador.
- Especificar las prioridades de las políticas de talento humano en las compañías aseguradoras con certificación Great Place to Work en Ecuador en base a las percepciones de los altos directivos del área de talento humano.

### **1.4. Alcance**

En el presente trabajo de investigación no se plantea una hipótesis debido a su alcance descriptivo. En todo caso, es importante recalcar que este estudio busca analizar las percepciones que tienen los altos directivos del área de talento humano en las compañías

aseguradoras con certificación Great Place to Work en Ecuador sobre las prácticas de gestión estratégica de talento humano que se llevan a cabo en estas compañías.

## **1.5. Marco Teórico**

En el siguiente apartado se describe las principales teorías que respaldan la investigación. De modo que, se exponen los conceptos de gestión de talento humano, sus prácticas y dimensiones.

### **1.5.1 Talento**

La definición de talento es integral (Lozano, 2007). De modo que, la orientación de sujeto ve el talento como personas; en tanto que, la perspectiva de objeto se refiere al talento como aquellas características que las personas poseen o no (Jooss et al., 2019). Al respecto, al talento se lo concibe como el cúmulo de habilidades que posee una persona, incluyendo el conocimiento respaldado por la experiencia, inteligencia, juicio, actitud y carácter (Holland, 2019).

En tal sentido, el talento se define como el compendio de las habilidades que posee una persona; es decir, el conocimiento, la experiencia, la inteligencia, el juicio, la actitud; y, el carácter (Stadler, 2011; Lozano, 2007). De modo que, las personas se consideran talento debido a los conocimientos, habilidades y destrezas que poseen (Michailova & Ott, 2019). De esta manera, el talento incorpora las habilidades, las destrezas, los conocimientos y el potencial de desarrollo de los individuos (Marinakou & Giousmpasoglou, 2019).

A tal efecto, el talento característico de los individuos se determina por su capacidad, conocimiento y habilidad para agregar valor al negocio (Ratten & Ferreira, 2016). En este sentido, el talento debe demostrar a lo largo del tiempo un desempeño consistente por encima del promedio (Jooss et al., 2019). De este modo, el talento es el resultado de un conjunto de competencias y habilidades fomentadas desde el ser y empleadas para la innovación organizacional (Lozano, 2007). Así, el término talento se refiere a las personas que contribuyen al desempeño organizacional (Nilsson & Ellstrom, 2012).

En efecto, el talento es visto como un recurso estratégico que permite que las empresas alcancen y mantengan la ventaja competitiva (Marinakou & Giousmpasoglou, 2019). De allí, surge la necesidad imperante de las organizaciones por identificar, desarrollar y retener a los mejores talentos para aquellos puestos de trabajo que son críticos en el negocio (Stadler, 2011). Por consiguiente, Lozano (2007) considera que es importante reconocer que hoy en día el talento es escaso y valioso; y que es necesario retenerlo, identificando



sus intereses personales; pero, también, reconociendo el aporte que brindan para el logro de los intereses empresariales.

De acuerdo con lo expuesto, el talento humano perteneciente a una organización ejerce influencia en el éxito y posición competitiva de cualquier compañía, como impulsor central del rendimiento organizacional (Kweku, 2020). Así, el talento humano crea valor a la empresa y se convierte en una barrera ante la imitación de la ventaja competitiva al ser gestionado de manera adecuada, pues es el recurso más crítico que las empresas pueden utilizar para competir (Elrehail et al., 2020; Wright et al., 2018). Por ende, el talento humano posee la capacidad de marcar una diferencia entre el desempeño actual y futuro de una organización (Christensen & Rog, 2008).

De tal forma que, los empleados desempeñan mejor su rol, cuando poseen las habilidades y la motivación adecuada; así como también, cuando el ambiente laboral brinda las oportunidades de desarrollo (Kweku, 2020). Es así que, los talentos se reclutan y desarrollan bajo una diversidad de prácticas que orientan los comportamientos hacia las necesidades de la organización, buscando la motivación del empleado, a fin de mejorar el desempeño individual y organizacional (Michailova & Ott, 2019). Al respecto, se debe invertir en el talento, mediante propuestas de valor que brinden satisfacción al empleado respaldados de una buena cultura organizacional, valores y ética que permita atraer, retener y desarrollar al mejor talento en la organización (Holland, 2019).

En este contexto, el talento es visto como un recurso crítico que debe ser gestionado para alcanzar los resultados planteados por la organización; de modo que, las empresas deben ser proactivas en la provisión de talento humano que permita ejecutar la estrategia empresarial (Stadler, 2011). En base a ello, la mayoría de encuestas de directores ejecutivos citan la excelencia de los trabajadores como una de sus prioridades primordiales (Mayfield et al., 2016).

### **1.5.2 Competencia**

La competencia integra conocimientos, habilidades y actitudes esenciales para el adecuado desempeño de una tarea; y, para actuar de manera eficaz según los estándares del rol a desempeñar (Siikaniemi, 2012). Entonces, la competencia incluye el conocimiento y las habilidades necesarias para ejecutar una tarea; y, cumplir tanto con los objetivos estratégicos actuales como futuros (Michailova & Ott, 2019).

A tal efecto, los conocimientos y las habilidades son características superficiales; por tanto, son más fáciles de observar, desarrollar y enseñar; mientras que, el auto concepto, los

rasgos y los motivos de un individuo son más difíciles de evaluar (Bharwani & Talib, 2017; Marinakou & Giousmpasoglou, 2019)

De modo que, las competencias se definen como aquella capacidad que posee un individuo para alcanzar el éxito en la culminación de una determinada tarea (Yuvaraj & Mulugeta, 2013). En efecto, diversos estudios sostienen que la mejora de competencias son cruciales para el desempeño organizacional (Kweku, 2020).

En este sentido, las competencias apoyan al logro de niveles superiores de desempeño individual; y, por lo tanto, a la eficacia organizacional (Chan, 2006). Por consiguiente, las competencias distinguen el desempeño superior del promedio (Kweku, 2020). En este contexto, la competencia integra aquellas características que posee un individuo; y, que le orientan a un desempeño exitoso en el contexto de trabajo (Bharwani & Talib, 2017).

### **1.5.3 Gestión de talento humano**

La gestión del talento humano envuelve diversas actividades y procesos que incluyen la atracción, identificación, desarrollo, compromiso y retención del talento humano con la finalidad de mantener una ventaja competitiva y sostenible; y, así, agregar valor a la organización (Holland, 2019; Stadler, 2011). En otras palabras, la gestión del talento humano involucra todos los procesos y actividades inherentes a la identificación, mantenimiento; y, desarrollo de talentos (Tafti et al., 2017).

Es así que, la gestión de talento humano combina una serie de prácticas que buscan atraer, desarrollar y retener personas valiosas para una organización (Christensen & Rog, 2008; Sheehan et al., 2018). De modo que, la gestión del talento humano involucra a todos los procesos y actividades de personal concernientes a la provisión, selección, inducción, mantenimiento y desarrollo de personal (Tafti et al., 2017). Por consiguiente, la gestión de talento humano tiene un impacto positivo en la rentabilidad, la sostenibilidad y la ventaja competitiva de una organización (Michailova & Ott, 2019).

De modo que, la gestión de talento humano reconoce esos aportes potenciales que la gestión eficaz de los empleados puede producir en el desempeño, competitividad y sostenibilidad de la ventaja competitiva (Ananthram et al., 2013). Por tanto, la gestión de talento humano es un medio que permite a las empresas atraer, desarrollar y retener talento, a fin de que este personal dirija y gestione las actividades críticas del negocio; contribuyendo al logro de la ventaja competitiva (Michailova & Ott, 2019).

A tal efecto, la gestión de talento humano es integral, pues, permite que las empresas adquieran y retengan con éxito el talento esencial, involucrando a los empleados en la

organización (Christensen & Rog, 2008). Por consiguiente, la gestión de talento humano garantiza que el talento humano favorezca el logro del propósito organizacional (Kweku, 2020). En este sentido, la gestión de talento humano busca vincular las actividades del área de personal con las acciones estratégicas de la empresa; involucrando la combinación de diferentes de prácticas de gestión humana (Wright et al., 2018).

Así, la gestión de talento humano también es vista como un enfoque que busca sostener la ventaja competitiva por medio de un conjunto de estrategias y técnicas comprometidas con el personal (Kweku, 2020). Entonces, la gestión de talento humano es concebida como una estrategia en la que las prácticas respectivas al personal son llevadas a cabo por la alta dirección de acuerdo con las los propósitos y la estrategia global de la empresa (Marinakou & Giousmpasoglou, 2019). Por tanto, la gestión del talento humano favorece la retención de los empleados que poseen un alto potencial, a fin de añadir valor a la organización (Chakraborty & Biswas, 2019).

Por consiguiente, la gestión del talento humano involucra la identificación, desarrollo y retención de empleados de alto rendimiento y potencial (Sablok et al., 2017). En este sentido, la gestión del talento humano se relaciona con aquellas actividades que incorporan nuevos conocimientos con el propósito de realizar las tareas de una manera más eficiente; a través del compromiso de todos los niveles de la organización (Nilsson & Ellstrom, 2012).

En efecto, la integración de la gestión de talento humano en la estrategia empresarial empieza con las percepciones que tienen los altos directivos hacia el personal en el logro de la estrategia empresarial, destacando el compromiso con la mejora de las competencias de los trabajadores (Nguyen & Teo, 2018).

#### **1.5.4 Prácticas de gestión de talento humano**

Las prácticas de gestión de talento humano consisten en un conjunto de actividades encaminadas a gestionar al personal y garantizar el aprovechamiento de los recursos para el logro de los propósitos organizacionales (Kweku, 2020). En efecto, las prácticas de gestión de talento humano orientan el desempeño superior; ya que, promueven la competencia, la motivación y el compromiso de los empleados (Elrehail et al., 2020).

Por tanto, las prácticas de gestión del talento humano contribuyen en las compañías, al captar a las personas adecuadas; y, al desarrollar las competencias en función de las demandas del negocio, lo que se ve reflejado en el alcance de la meta organizacional (Chakraborty & Biswas, 2019). De ahí que, la gestión del talento se define como la identificación, desarrollo y retención de los trabajadores con los talentos necesarios para alcanzar el éxito organizacional (Sinclair-Maragh et al., 2017).

En otras palabras, las prácticas, se convierten en el pilar, por medio del cual las compañías manejan talentos y habilidades humanas para alcanzar las metas empresariales, creando condiciones y ambientes favorables, con el fin de que los empleados mantengan un compromiso con la organización (Cherif, 2020). De esta manera, las prácticas de talento humano sostienen el compromiso y la satisfacción laboral al estar integradas a las políticas organizacionales, conservando la ventaja competitiva y mejorando el desempeño organizacional (Albrecht et al., 2015).

En consecuencia, las prácticas de gestión del talento influyen en la identificación de talentos potenciales; y, a su vez desarrollan el conocimiento y las habilidades de esos empleados (Chakraborty & Biswas, 2019). De modo que, el objetivo del desarrollo de las prácticas de gestión de talento humano es mejorar la experiencia y desempeño a nivel individual y grupal a través de diferentes métodos que promuevan la satisfacción del personal con el trabajo que desempeñan (Cherif, 2020).

Por consiguiente, las prácticas perfeccionan de manera continua el aprendizaje de los trabajadores, mejorando las competencias y su desempeño a través de los diferentes sistemas de selección, formación y desarrollo, diseño del trabajo, evaluación del desempeño, recompensas, incentivos, entre otros más (Yuvaraj & Mulugeta, 2013).

Por ello, las compañías emplean las prácticas de talento humano como mecanismos estratégicos que promueven conductas adecuadas entre los trabajadores, aprovechando los conocimientos, habilidades y destrezas a fin de incrementar la productividad y el rendimiento organizacional; y, así ser más eficaces y obtener una ventaja competitiva (Elrehail et al., 2020; Albrecht et al., 2015). De tal manera que, las organizaciones procuran ejecutar las mejores prácticas de gestión del talento humano, con la finalidad de que los empleados maximicen su potencial y contribuyan al valor de la organización (Chakraborty & Biswas, 2019).

Frente a lo expuesto, el enfoque actual de mejores prácticas de talento humano enfatiza la vinculación de las capacidades profesionales del personal con la estrategia del negocio (Stadler, 2011). Por lo tanto, el compromiso de los gerentes encargados del área de talento humano es un factor crítico para el éxito de la implementación de las prácticas de talento humano (Oh et al., 2017).

#### **1.5.5 Dimensiones de la práctica de gestión de talento humano**

La práctica de la gestión de talento humano se puede medir por medio de un sinnúmero de dimensiones, en particular, resulta de interés evaluar los vínculos con la eficacia empresarial, los procesos de estrategia empresarial; y, las prioridades de la política de

talento humano (Maxwell & Farquharson, 2008; Kweku, 2020). En este sentido, la evaluación de la gestión de talento humano en estas dimensiones resulta valioso para una compañía, ya que, facilita la mejora y sostenimiento de la ventaja competitiva (Maxwell & Farquharson, 2008).

#### **1.5.5.1 Gestión de talento humano y eficacia empresarial**

La eficacia empresarial puede concebirse como la capacidad operativa que tiene la empresa para agregar valor a los accionistas, y, se mide a partir del logro de los objetivos organizacionales (Zulkiffli & Perera, 2011; Kweku, 2020). En este sentido, las personas, juegan un rol importante en la dinámica organizacional, a través de la generación de conocimiento, convirtiendo a la gestión de talento humano en la base estratégica del proceso empresarial; y, en la fuente de ventaja competitiva del negocio (Barrios-Hernández et al., 2020). Por tanto, las empresas deben emprender acciones estratégicas que les permitan crear el máximo valor para la empresa a partir del aprovechamiento del conocimiento, capacidades y habilidades de sus colaboradores (Jara et al., 2018). De modo que, la gestión de talento humano tiene un papel central en el desempeño empresarial, destacando el valor del talento como fuente de ventaja competitiva (Kweku, 2020; Sheehan, 2012; Sinclair-Maragh, et al., 2017).

En este sentido, estudios muestran que cuando las empresas incorporan prácticas integradas en la gestión de talento humano, las mismas favorecen el éxito competitivo (Maxwell & Farquharson, 2008). De modo que, al invertir en el talento se impulsa la sostenibilidad de la ventaja competitiva del negocio (Alziari, 2017). Por tanto, la función de talento humano a través de sus diferentes prácticas y políticas influye en el desarrollo de competencias, lo que, a su vez, incide en el desempeño organizacional (Sheehan, 2012; Sinclair-Maragh et al., 2017).

Al respecto, debe existir una coordinación entre el área encargada del personal y los altos directivos de la organización al implementar los procesos de selección, desarrollo, capacitación de personal, entre otros más, con la finalidad de promover la ventaja competitiva e integrar al talento en la dinámica de la estrategia competitiva (Mayfield et al., 2016; Holland, 2019). En este sentido, la eficacia de la gestión del talento humano se encuentra enlazada con la eficacia de la empresa, es decir, con la capacidad de cumplimiento de los objetivos planteados haciendo el mejor uso de los recursos disponibles (Pardo & Díaz, 2014).

Por consiguiente, el aporte de la gestión del talento humano hacia la eficacia organizacional se enmarca en el conjunto de estrategias, políticas y prácticas que impactan el desempeño

organizacional (Maxwell & Farquharson, 2008; Sinclair-Maragh et al., 2017). Por ende, la gestión de talento humano influye en las habilidades de los empleados y favorece el alcance de los objetivos del negocio (Wang & Shyu, 2008).

De ahí que, varios estudios muestran que la formación y desarrollo de la fuerza laboral, es una de las principales prácticas que impacta en el desempeño empresarial (Sheehan, 2012). No obstante, otros autores, muestran que la planificación y el inventario de talentos se integran con las estrategias empresariales a fin de crear una ventaja sostenida en el tiempo; y, así alcanzar un mejor desempeño (Mayfield et al., 2016). Por tanto, estas prácticas, ejercen un rol crítico en el cambio organizacional estratégico que apoya al logro de la ventaja competitiva a través del valor de su personal (Mayfield et al., 2016).

En este contexto, el mejor ajuste entre la estrategia competitiva de una compañía y la estrategia de gestión de talento humano incrementa la eficacia de la empresa (Wang & Shyu, 2008). De modo que, los determinantes de este ajuste se cimientan en tres componentes: a) los factores de las funciones de talento humano que integran la política, las prácticas y la inversión en gestión de talento humano; b) los factores personales que comprenden las competencias del trabajador, la capacidad de dirección de los gerentes del área de talento humano; así como, el apoyo de los gerentes de línea de la organización; y, c) los factores a nivel de empresa, que incluyen la estrategia, los valores y la cultura organizacional (Albrecht et al., 2015).

#### **1.5.5.2 Gestión de talento humano y procesos de estrategia empresarial**

La participación del área de gestión de talento humano en los procesos de estrategia empresarial es de gran relevancia para una compañía (Maxwell & Farquharson, 2008). De modo que, esta área debe estar vinculada con las gerencias de línea; así como, con el equipo de alta dirección del negocio (Nilsson & Ellstrom, 2012). En este sentido, el compromiso compartido en toda la organización, permite implementar un sistema integrado de políticas, prácticas y estrategias con enfoque estratégico en la gestión de talento humano (Christensen & Rog, 2008; Holland, 2019).

Por consiguiente, es necesario que los procesos de talento humano sean desarrollados acorde a la estrategia empresarial a fin de contribuir al logro de los objetivos organizacionales (Lozano, 2007). En este sentido, la atracción, el desarrollo, la retención de talento, entre otros más, responden a una planificación sustentada en los objetivos estratégicos; así como en la visión a futura de la empresa, para mantener la ventaja competitiva (Michailova & Ott, 2019). Por consiguiente, las organizaciones deben vincular

los procesos de talento humano con las estrategias de negocio a fin de alcanzar el éxito sostenido (Nilsson & Ellstrom, 2012).

De allí, deriva la importancia que el área de talento humano se involucre en los procesos organizacionales para la formulación y revisión de la estrategia (Maxwell & Farquharson, 2008); ya que, las personas, poseen ese nivel de talento necesario para desplegar la dirección estratégica de la organización (Ratten & Ferreira, 2016).

Por tanto, los especialistas en el área de talento humano deben orientarse en el trabajo estratégico y respaldar el logro del plan de negocios, con la finalidad, que la estrategia empresarial se convierta en un elemento clave que incida en el desarrollo de las políticas, prácticas y estrategias del área de talento humano (Tyskbo, 2020), facilitando así, que los procesos de la gestión de talento humano sean más estratégicos y se encuentren conectados, integrados y alineados a los objetivos empresariales; así como también, a todos los procesos organizacionales a fin de alcanzar el éxito sostenible del negocio (Holland, 2019; Sinclair-Maragh et al., 2017).

En este sentido, la gestión de talento humano puede ser vista desde un enfoque estratégico, donde la alta dirección integra prácticas relacionadas con los objetivos y la estrategia general del negocio, satisfaciendo las necesidades de la fuerza de trabajo y contribuyendo al desempeño general de la empresa (Marinakou & Giousmpasoglou, 2019; Ratten & Ferreira, 2016).

### **1.5.5.3 Estrategias y políticas de talento humano**

La estrategia competitiva involucra decisiones consistentes y coherentes que dotan de ventaja competitiva a un negocio (Wang & Shyu, 2008). Entonces, la claridad de la estrategia empresarial es primordial, ya que, la misma determina las capacidades fundamentales que permiten a una empresa competir en el mercado, a fin de que dichas capacidades impulsen y desplieguen los procesos que apoyen al desarrollo de talento; por tanto, así como la estrategia cambia de organización a organización, también lo hacen los requerimientos de capacidad y las necesidades de talento (Alziari, 2017).

En este sentido, la gestión del talento humano se ha convertido en una tema estratégico (Sheehan, 2012). De modo que, las estrategias de talento humano muestran aquellas prácticas que fortalecen el accionar estratégico del negocio (Maxwell & Farquharson, 2008). Por ello, la adecuada estrategia de talento humano forma parte del plan estratégico de la empresa (Yuvaraj & Mulugeta, 2013). En este sentido, las estrategias de gestión de talento humano deben estar vinculadas con las prioridades estratégicas de la empresa (Sheehan et al., 2018).

Así que, las estrategias de gestión del talento humano involucran la coordinación sistémica de los empleados, la estructura y demás actividades con el objetivo estratégico de la empresa (Chakraborty & Biswas, 2019). Por tanto, el compromiso de los trabajadores se convierte en un elemento trascendental para la consecución de la estrategia (Sinclair-Maragh et al., 2017).

De acuerdo con lo expuesto, la gestión eficaz del talento humano se alcanza a través de estrategias con enfoques interrelacionados que permitan atraer, desarrollar, involucrar y retener a individuos talentosos, asegurando de esta manera la ventaja competitiva sostenida de la organización (Sheehan et al., 2018; Holland, 2019). Por consiguiente, las organizaciones desarrollan estrategias que favorecen la mejora del potencial humano (Maxwell & Farquharson, 2008). Así, una estrategia favorable de gestión de talento humano proporciona beneficios a la organización, que se ven reflejados en mejores tasas de contratación y mayor retención de empleados (Sinclair-Maragh et al., 2017).

De tal forma que, el enfoque radica en que las políticas, permitan transformar dichas estrategias en productos a un nivel operativo del negocio (Wang & Shyu, 2008). Entonces, las políticas y las prácticas de gestión de talento humano son necesarias para estimular comportamientos que generen ventajas para la organización (Kweku, 2020). Por ello, tanto la política como la práctica de talento humano requiere el apoyo de la alta dirección (Maxwell & Farquharson, 2008).

En este contexto, las empresas que conservan una fuerte filosofía de creencia en que el talento humano, es el activo más valioso de la organización, es probable, que desarrollen e implementen un conjunto coherente de prácticas de talento humano para aumentar la ventaja competitiva de la organización (Nguyen & Teo, 2018). Así pues, dichas filosofías, se perciben como guías que orientan la generación de políticas de gestión de talento humano, mismas que manifiestan las declaraciones sobre aquello que se puede hacer en la organización, determinando la forma en que los empleados deben ser gestionados (Schuler & Jackson, 2014). Por su parte, las prácticas de talento humano traducen estas políticas en interacciones cotidianas con los trabajadores (Schuler & Jackson, 2014). Así, los programas de talento humano, incluyen un conjunto de políticas y prácticas que se combinan para abordar un problema específico, jugando un rol importante en la competitividad de la empresa (Chakraborty & Biswas, 2019).

### **1.5.6 Función de talento humano**

La función de talento humano demanda que las empresas comprendan a la gestión del talento como una actividad crítica vinculada con la estrategia de la organización a fin de



atraer, desarrollar y retener a los empleados talentosos, de modo que, la integración de varios sub-procesos críticos como la planificación de la fuerza laboral, el reclutamiento, el desarrollo profesional, la gestión del desempeño, entre otros más, son fundamentales para sacar el máximo provecho a los procesos de gestión de talento humano (Stadler, 2011).

En este sentido, la función de talento humano debe brindar importancia a la transformación de la gestión de talento humano, en donde los procesos y sistemas deben estar integrados y los trabajadores deben ser vistos con un enfoque estratégico (Sinclair-Maragh et al., 2017). En efecto, las organizaciones deben ver a la función de talento humano como un actor estratégico y empresarial (Wright et al., 2018). De modo que, es importante que la función de talento humano brinde los lineamientos y trabaje conjuntamente con los altos directivos para implementar las prácticas, políticas y estrategias de gestión de talento humano (Alziari, 2017).

Al respecto, la función de talento humano adquiere mayor importancia en las organizaciones al asumir un rol crítico, estratégico y dinámico en el desarrollo y sostenimiento de las ventajas competitivas, apoyándose en políticas, prácticas y sistemas que permitan atraer, retener y desarrollar este recurso que es considerado como clave dentro de la organización (Holland, 2019). En este contexto, la función de talento humano debe preocuparse por la selección de las personas adecuadas, la orientación y capacitación en el trabajo; y, el compromiso de los empleados (Zheng, 2009).

En base a ello, la gestión estratégica del talento humano precisa distinguir las políticas y prácticas a nivel del individuo para maximizar la ventaja competitiva de este activo principal de la empresa (Holland, 2019). En efecto, los procedimientos y políticas determinados por el área de talento humano, contribuyen a que las personas talentosas tengan éxito como parte de la dirección estratégica de una organización (Ratten & Ferreira, 2016). De modo que, la función de talento humano apoya a los objetivos estratégicos del negocio incrementando el desempeño y posicionamiento competitivo de la organización (Michailova & Ott, 2019).

En este sentido, la función de talento humano, despliega una serie de estrategias y prácticas de talento humano para desarrollar y retener al personal clave (Sablok et al., 2017). De este modo, es evidente que los altos directivos de la organización deben intervenir en los procedimientos interrelacionados con la contratación, desarrollo y retención de los trabajadores, de tal manera que, se reconozca la variedad de talentos demandados para la correcta operación del negocio (Sinclair-Maragh et al., 2017).

En concordancia con lo expuesto, la función de talento humano influye en la estrategia de una organización, de modo que, las opiniones de los altos directivos resultan imprescindibles al momento de establecer las prácticas de gestión de talento humano (Maxwell & Farquharson, 2008). Por consiguiente, la función de talento humano apoya al rol estratégico (Yuvaraj & Mulugeta, 2013). Así, la gestión estratégica de talento humano involucra actividades de planificación, gestión, organización y desarrollo del personal a fin de cumplir la estrategia y mejorar la posición competitiva en el mercado (Siikaniemi, 2012).

### **1.5.7 Desafíos y oportunidades de la gestión de talento humano**

Hoy en día el entorno presenta múltiples desafíos y oportunidades para la gestión de talento humano, donde las políticas y prácticas de gestión de talento humano deben garantizar que todos los empleados sean tratados de manera equitativa y justa en el contexto de su ubicación, de acuerdo con las leyes y cultura de la localidad (Cooke, 2014; Schuler & Jackson, 2014). De modo que, un gran desafío para las organizaciones es desarrollar paquetes de recompensas que satisfagan los intereses individuales y específicos de la fuerza de trabajo, reconociendo las diferencias generacionales en el lugar de trabajo (Michailova & Ott, 2019).

Paralelamente, las empresas deben desarrollar las habilidades de su fuerza laboral, a través de una gestión fundamental y proactiva a fin de contribuir a la ventaja competitiva del negocio (Michailova & Ott, 2019). Es así que, las prácticas de gestión de talento humano deben combinar el empoderamiento, el compromiso, el liderazgo y el trabajo en equipo, a fin de desplegar una cultura de servicio y consolidar la relación entre los principales actores involucrados en el logro de los objetivos estratégicos del negocio, alcanzando la lealtad y fidelidad del talento humano (Zheng, 2009; Sheehan, 2012; Marinakou & Giousmpasoglou, 2019; Sinclair-Maragh et al., 2017).

Por otro lado, los profesionales del área de talento humano, también, deben tener una comprensión sistémica de lo que las demás áreas funcionales requieren y trabajar conjuntamente para obtener los resultados deseados (Schuler & Jackson, 2014; Sheehan, 2012). De modo que, las técnicas a emplearse deben ajustarse a los cambios del entorno que lo rodea (Michailova & Ott, 2019).

Así, otros investigadores concuerdan que entre los retos más importantes radican en encontrar ese equilibrio entre la vida laboral y personal, desarrollando una cultura organizacional que propicie un buen ambiente de trabajo y una buena comunicación, a fin de garantizar la lealtad, compromiso y satisfacción del personal (Marinakou & Giousmpasoglou, 2019; Sinclair-Maragh et al., 2017).

Otros investigadores coinciden en que la gestión de talento humano debe buscar la atracción, desarrollo y retención de su personal; así como también, ajustar el enfoque de gestión de talento humano a su propio contexto (Sinclair-Maragh et al., 2017; Michailova & Ott, 2019; Christensen & Rog, 2008; Holland, 2019; Lozano, 2007; Marinakou & Giousmpasoglou, 2019; Nilsson & Ellstrom, 2012). En este sentido, las empresas deben invertir en capacitación y desarrollo de su talento humano, cuyos valores estén alineados con la cultura de la empresa, a fin de que esto influya en los resultados empresariales y en la imagen que proyecta la compañía como employer branding, asegurando un aprendizaje continuo acorde a las tendencias del ambiente que rodea a la organización; y, contando con una marca de empleador que permita captar el mejor talento, como uno de los mejores lugares para trabajar (Pardo & Díaz, 2014; Holland, 2019; Michailova & Ott, 2019; Marinakou & Giousmpasoglou, 2019; Sinclair-Maragh et al., 2017).

Por su parte, otros autores concuerdan que el desafío de esta área, radica en los aportes que brinde en términos de diversidad y responsabilidad social, defendiendo los derechos de los empleados, conservando el medio ambiente, favoreciendo la economía local (Michailova & Ott, 2019); y, respondiendo a las preocupaciones de las partes interesadas a fin de alcanzar la sostenibilidad a largo plazo, por medio de las innumerables interacciones humanas y la confianza interpersonal que debe propiciar esta área (Schuler & Jackson, 2014).

Mientras tanto, otros estudios consideran que el proceso de evaluación y gestión de desempeño es crucial para otras decisiones de talento humano, como aquellas relacionadas a promociones, aumentos salariales y desarrollos profesionales, por tanto, es descrita como uno de los desafíos más importantes del área (Tyskbo, 2020). Por su parte, Cherif (2020) en consonancia con lo expuesto, manifiesta que la evaluación del desempeño y el aumento del salario son retos para esta área, por tanto, afirma que estos deben estar acorde con las capacidades de los trabajadores, a fin de mejorar el compromiso organizacional.

Además, es importante un sistema de talento humano que se enfoque en satisfacer las necesidades del cliente; pero, al mismo tiempo preste atención a la seguridad, la salud, el bienestar y el compromiso de los empleados (Schuler & Jackson, 2014)

### **1.5.8 Great Place to Work**

Great Place to Work, nace con la investigación de un artículo sobre las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos. De modo que, los autores llegaron a la conclusión de que, para ser catalogada con este reconocimiento, el mismo no se logra

únicamente al dar beneficios adicionales a sus empleados, sino más bien, tomando como base la percepción que tienen los empleados sobre la confianza que se genera en las empresas (Great Place to Work Ecuador, 2020).

En este contexto, Great Place to Work, es un centro de investigación y consultoría, que entrega una certificación a las empresas que obtienen un puntaje del 70% sobre las dimensiones: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y compañerismo. Al respecto, la credibilidad se refiere a la confianza que el empleado tiene para sus líderes; mientras que, el respeto es el apoyo y valor que los empleados perciben por parte de las jefaturas. Por otro lado, la imparcialidad se describe como el trato equitativo para los colaboradores; a su vez, el orgullo se percibe como el compromiso de los empleados con la empresa; en tanto que, el compañerismo mide el grado de trabajo en equipo que existe en la organización (Great Place to Work Ecuador, 2020).

En este sentido, Great Place to Work está presente en Asia, Europa, América Latina, África, Norte América y Australia. De tal forma que, en Ecuador, la organización ofrece la certificación, brindando algunos beneficios como el reconocimiento a nivel nacional e internacional, posicionamiento de la marca, atracción de personal idóneo y calificado para mejorar los objetivos organizacionales, así como también, identificación de áreas de mejora. Por consiguiente, las empresas certificadas como los mejores lugares para trabajar permiten que las empresas alcancen su mayor potencial de negocio, proporcionando una experiencia laboral positiva de manera consistente e inspirando a cada individuo a alcanzar su máximo potencial (Great Place to Work Ecuador, 2020).

## **2. METODOLOGÍA**

El propósito del trabajo cualitativo - descriptivo es investigar los puntos de vista de los altos directivos del área de talento humano de las cuatro compañías aseguradoras con certificación Great Place to Work en Ecuador (GPTW), sobre aspectos críticos de la gestión de talento humano de acuerdo con las perspectivas teóricas de la eficacia empresarial, los procesos de estrategia empresarial y las prioridades de la política de talento humano.

### **2.1. Enfoque**

El enfoque de la presente investigación fue de carácter cualitativo. De modo que, la investigación cualitativa proporcionó profundidad en los casos, cualificando y detallando el objeto de estudio a partir de las características percibidas en la situación actual (Bernal, 2010). Bajo este enfoque, se dio a conocer las percepciones sobre las prácticas de gestión estratégica de talento humano por parte de los altos directivos del área de talento humano en las compañías aseguradoras con certificación Great Place to Work en Ecuador.

### **2.2. Alcance**

El estudio tuvo un alcance descriptivo. Por su parte, la investigación descriptiva detalló las características del objeto de estudio que está sujeto a análisis (Hernández et al., 2014). En este sentido, la investigación recolectó información sobre las prácticas de gestión estratégica de talento humano en las compañías aseguradoras con certificación Great Place to Work en Ecuador en torno a la eficacia empresarial, los procesos de estrategia empresarial y las prioridades de la política de talento humano.

### **2.3. Diseño**

La investigación incluyó un diseño no experimental del tipo transversal. En efecto, haciendo uso de este tipo de diseño se recogió la información en un punto del tiempo; y, se observó los hechos sin manipular las variables (Bernal, 2010). Por consiguiente, el estudio identificó aspectos relevantes en base a las percepciones de altos directivos del área de talento humano sobre las prácticas de gestión estratégica de talento humano en las compañías aseguradoras con certificación Great Place to Work en Ecuador en un momento dado, observándolo tal y como se da en su contexto natural.

### **2.4. Población**

La población será el conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formó el referente para la elección de la muestra, y que cumplió con una serie de criterios predeterminados (Hernández et al., 2014). Así, las listas de las compañías que ofrecen los

mejores lugares para trabajar en Ecuador se la obtuvo de la página oficial del Great Place to Work, misma que es considerada como una fuente confiable y ha sido utilizada en otras investigaciones de talento humano. Por tanto, la muestra de la investigación comprende a las cuatro compañías aseguradoras que han obtenido la certificación Great Place to Work en los últimos diez años en Ecuador (Great Place to Work Ecuador, 2020). A continuación, en la Tabla 1, se muestra los detalles de las mismas, considerando las opiniones de los altos directivos del área de talento humano de estas compañías. No obstante, por motivos de confidencialidad de información, los nombres de las organizaciones en el estudio se los muestra como Compañía A, B, C y D.

**Tabla 1** – Detalles de las empresas encuestadas.

<b>Empresa</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Top GPTW</b>	<b>Fecha de la entrevista</b>	<b>Tipo de entrevista</b>
Compañía A	Jefe del área de talento humano	7	03/12/2021	Videoconferencia Zoom
Compañía B	Especialista de talento humano	6	10/12/2021	
Compañía C	Gerente de talento humano	3	17/12/2021	
Compañía D	Director de talento humano	18	20/12/2021	

Elaborado por la autora

De modo que, la empresa A y D son compañías con capital nacional con experiencia en el mercado por más de tres décadas dedicadas a la venta de seguros de ramos generales y fianzas; mientras que, la empresa B es compañía multinacional; y, la empresa C es una empresa nacional especializada en el ramo de vida.

## **2.5. Fuentes e instrumentos de recolección de información**

En la investigación, se utilizó la entrevista semiestructurada como medio de recolección de información, pues este instrumento permitió flexibilidad en la obtención de información sobre los fenómenos que se deseó estudiar (Bernal, 2010). De tal forma que, las preguntas de la entrevista fueron abiertas y amplias; y, estuvieron dirigidas a los altos directivos del área de talento humano de las cuatro compañías aseguradoras con certificación Great Place to Work en Ecuador, con la finalidad de obtener información primaria sobre la gestión estratégica del talento humano de estas compañías. De acuerdo con lo expuesto, las entrevistas tuvieron la duración de una hora y se llevaron a cabo en el mes de diciembre. En el Anexo I se muestra los ejes, dimensiones y preguntas desarrolladas en la entrevista.

Cabe recalcar que las preguntas fueron validadas por un grupo de investigadores expertos en el área de talento humano, a fin de obtener la línea de interrogatorio apropiada para la orientación empresarial de los informantes.

## 2.6. Procesamiento de datos

Las transcripciones textuales se realizaron haciendo uso del programa Excel (Ver Anexo II); y, su posterior procesamiento se lo llevó a cabo a través del software Atlas.ti, mismo que permitió la organización de los datos (Ver Anexo III). De forma que, el análisis de los datos cualitativos se llevó a cabo en torno a temas recurrentes y dominantes de acuerdo con las respuestas brindadas por los participantes de la investigación, generando categorías; y, estableciendo redes entre las categorías emergentes, hasta poder construir familias que conglomeraron dichas relaciones (Hernández et al., 2014). Al respecto, para evitar posibles sesgos en el proceso de codificación, se discutieron los códigos iniciales para establecer la confiabilidad entre evaluadores. Así mismo, se desarrollaron un total de 69 códigos relacionados a la investigación. En este sentido, en la Tabla 2, se muestra las familias, códigos y citas determinadas en la investigación.

**Tabla 2** – Familias, códigos y citas de las entrevistas.

Familias		Códigos	Citas
La Gestión del Talento Humano y la eficacia en el negocio.	Función de talento humano	Fundamental	3
		Integradora	1
		Crítica	1
	Papel del área de talento humano	Atraer y mantener al personal idóneo	3
		Capacitar y desarrollar al personal	2
		Mantener la calidad de vida en el trabajo	1
		Ser un socio estratégico	1
		Desarrollar una cultura organizacional basada en valores	1
	Reconocimiento del personal y cargos dentro del negocio	El personal es fundamental para el negocio	4
		Las personas apoyan al logro de los objetivos estratégicos	3
		Los cargos son considerados como estratégicos	2
	Principal apoyo del área de talento humano al negocio	Internamente. Desarrollar y capacitar al personal, atraer personal capacitado y fomentar el cambio cultural	4
		Estratégicamente. Ser más competitivo, lograr el crecimiento empresarial, sostener la ventaja competitiva y alcanzar los objetivos y metas.	4

	Subsistemas de talento humano que apoyan a la eficacia	Capacitación y desarrollo	3
		Reclutamiento de personal	2
		Selección de personal	1
		Evaluación de desempeño	1
		Compensación y remuneración	1
	Retos de la gestión de talento humano para alcanzar la eficacia en el negocio	Tendencias del entorno	2
		Gestión de indicadores	1
		Preocupación por la persona	1
La Gestión del Talento Humano y los procesos de estrategia empresarial	Conexión entre la gestión de talento humano y los procesos de planificación	Genera estrategias en función de la planeación general, aportando valor	4
		Participa en comités para establecer objetivos anuales	4
		Evita retrocesos a través de una buena selección	3
		Optimiza costos con las políticas de compensaciones	2
		Disminuye la rotación, fidelizando al personal	2
		Mantiene un índice laboral alto acompañando al personal en el proceso de desarrollo	1
	Participantes en la definición de los planes estratégicos	Objetivos estratégicos: comité integrado por directores, gerentes y jefes.	4
		Objetivos operaciones: jefes y colaboradores	1
	El área de talento humano y el nivel jerárquico en la organización	Es un área estratégica y de soporte	4
		No se lo puede catalogar en un nivel	2
	El área de talento humano y su impacto en otras áreas	Impacto externo. Favorece a la imagen y permite que las prácticas sean referente en el mercado	4
		Impacto interno. Capacita y fideliza personal para el cumplimiento de los objetivos estratégicos	3
		Impacto interno. Provee de normas y brinda canales de comunicación para una mejor convivencia	2
	El rol del área de talento humano en la comunicación de la	Comunicación interna formal: Correo electrónico e intranet	2
		Comunicación interna informal: Redes sociales y cartelera	2



	filosofía organizacional	Acompañamiento en el proceso de inducción y posterior	1
		Información en cascada con líderes predicando con el ejemplo	1
	Responsabilidad del área de talento humano en los procesos organizacionales	Responsabilidad al vincular personal que requiere cada proceso	4
		Responsabilidad en guiar personal en el cumplimiento de los procesos	4
		Responsabilidad en la aplicación y conexión con todos los procesos organizacionales	4
	Las prioridades de las políticas de talento humano	Gestión de talento humano y políticas en la organización	Se maneja un repositorio y/o libro que recopila todos los procedimientos, procesos y reglas del negocio
Cada proceso con sus actores arman las reglas de negocio			1
El comité define las políticas, mismas que deben apoyar el cumplimiento de los planes organizacionales			1
Las políticas y normas se establecen en la regional			1
Políticas de talento humano fundamentales para el desempeño de la empresa		Políticas de remuneraciones y beneficios	3
		Políticas de capacitación y desarrollo	2
		Políticas de apoyo al mantenimiento del personal	2
		Políticas de admisión de personal	2
		Políticas de comunicación y socialización	1
Iniciativas de la gestión de talento humano		Gestión del desempeño	4
		Satisfacción laboral	2
Mejores prácticas de la gestión de talento humano		Modelo de competencias y valores	3
		Plan de carrera y sucesión	3
		Gestión de la nómina	2
		Gestión del clima laboral	1
		Gestión social	1
		Desarrollo de liderazgo	1
Prioridades de la gestión de talento humano		Disminuir rotación de personal	2
		Fidelización	1
		Satisfacción del personal	1
		Escuelas de formación	1
		Mantener el índice de gestión del clima laboral	1

		Desarrollo de competencias	1
		Bienestar social	1
	Desafíos de la gestión del talento humano	Ajustar las prácticas a los desafíos diarios	3
		Velar por el bienestar de cada colaborador y retener cargos claves	2
		Lograr un ajuste entre los objetivos personales y empresariales	2
		Adaptarse a los cambios generacionales y a la transformación tecnológica	2

Elaborado por la autora

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las dimensiones de la práctica de talento humano se analizan en torno a las declaraciones de los altos directivos del área de talento humano, en representación de cada una de las cuatro compañías participantes.

#### 3.1. Resultados

Los resultados del estudio, se muestran considerando los objetivos específicos planteados en la investigación. Así, en la Tabla 3 se detalla la consecución de cada uno de ellos y su vinculación con las diferentes temáticas analizadas.

**Tabla 3** – Vinculación de los objetivos y resultados alcanzados.

Objetivos Específicos	Resultados de la investigación
<p>Describir la percepción que tienen los altos directivos del área de talento humano sobre la función de gestión del talento humano y la eficacia empresarial en las compañías aseguradoras con certificación Great Place to Work en Ecuador.</p>	<p>3.1.1 Gestión de talento humano y eficacia empresarial.            3.1.1.1. Función de talento humano y su contribución a la ventaja competitiva.            3.1.1.2 El personal y su impacto en el desempeño empresarial.            3.1.1.3 La gestión del talento humano y su huella en la eficacia del negocio.</p>
<p>Describir la percepción que tienen los altos directivos del área de talento humano sobre la gestión del talento humano y los procesos de estrategia empresarial en las compañías aseguradoras con certificación Great Place to Work en Ecuador.</p>	<p>3.1.2 Gestión del talento humano y los procesos de estrategia empresarial.            3.1.2.1 Conexión entre el área de talento humano y los procesos de planificación.            3.1.2.2 Gestión de talento humano y su relación con otras áreas.            3.1.2.3 Gestión de talento humano, procesos y comunicación organizacional.</p>
<p>Especificar las prioridades de las políticas de talento humano en las compañías aseguradoras con certificación Great Place to Work en Ecuador en base a las percepciones de los altos directivos del área de talento humano.</p>	<p>3.1.3 Prioridades de las políticas de talento humano.            3.1.3.1 Gestión de talento humano y políticas en la organización.            3.1.3.2 Iniciativas y mejores prácticas de la gestión de talento humano.            3.1.3.3 Gestión de talento humano. Sus prioridades y desafíos.</p>

Elaborado por la autora

### 3.1.1 Gestión de talento humano y eficacia empresarial

Para conocer la perspectiva de los altos directivos del área de talento humano de las compañías aseguradoras con certificación Great Place to Work en Ecuador respecto a la gestión del talento humano y la eficacia empresarial; y, de acuerdo con el marco teórico; se consideraron tres dimensiones: a) ventaja competitiva, b) desempeño empresarial; y, c) eficacia del negocio.

#### 3.1.1.1 Función de talento humano y su contribución a la ventaja competitiva

La función de talento humano es considerada como: a) “fundamental” por el jefe de talento humano de la Compañía A, el especialista de talento humano de la Compañía B; y, el gerente de talento humano de la Compañía C; b) “integradora” por el director de talento humano de la Compañía D; y, c) “crítica” por el jefe de talento humano de la Compañía A para el logro y sostenimiento de la ventaja competitiva (Ver Figura 1).

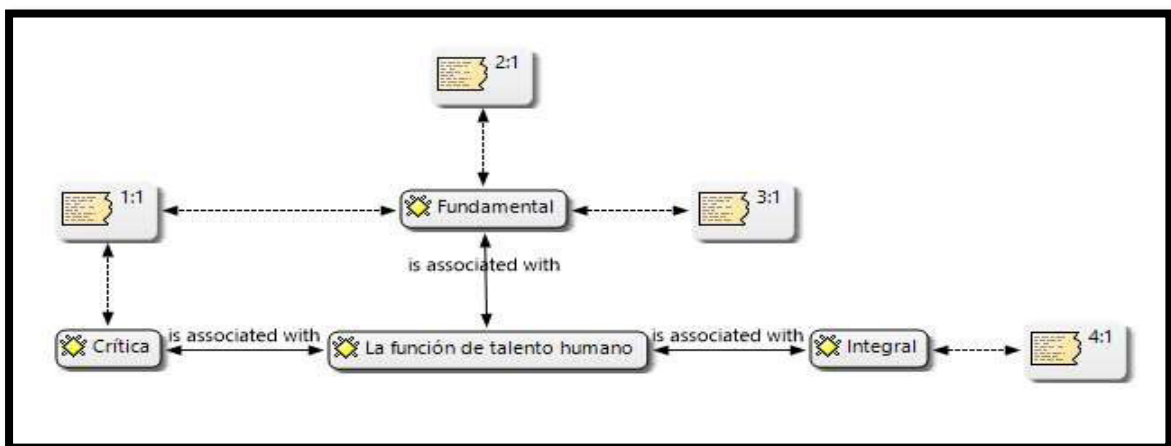


Figura 1: La función del talento humano desde la perspectiva de los altos directivos  
Elaborado por la autora

Al respecto, el especialista de talento humano de la compañía B manifiesta que:

“(…) la función de talento humano es fundamental dentro de la empresa, porque busca atraer el talento humano y los altos potenciales ideales que se acoplen a la organización y a las diferentes áreas de la compañía”.

Esta percepción es compartida por el gerente de talento humano de la compañía C, quien señala que el trabajo del área de talento humano es fundamental, pues le da un peso importante a la gestión organizacional. En este sentido, comunica que existen objetivos que están relacionados directamente con el área del talento humano, expresando que:

“(…) uno de sus objetivos es el tema de desarrollo (...). Otro de los objetivos, (...) es el rol de asesoramiento a la gerencia general que brinda esta área (...)”.

Finalmente, concluye que en los últimos años se está trabajando con “employer branding”, un tema muy relacionado con la potencialización de la marca empleadora, con la finalidad de ser competitivo en el mercado asegurador. De esta manera, expone que:

“(…) a través de la marca se trata de ser atractivos en el mercado, sin duda, desde el talento humano, con los procesos de selección; en donde la gente vea a la compañía como una buena empresa para poder trabajar”.

Esta opinión es apoyada por el jefe de talento humano de la compañía A, quien añade que, la gestión de talento humano es una función crítica y una actividad fundamental para la compañía, esto debido a que se encuentra muy ligada con la estrategia del negocio, ya que, el área de talento humano, “es responsable de que las personas tengan las capacidades, las habilidades y el conocimiento que permite efectivizar la estrategia”.

Esta declaración es matizada por el director de talento humano de la compañía D, quien ofrece una visión complementaria, sugiriendo que la gestión de talento humano es integral para el logro de una ventaja competitiva, ya que, esta permite integrar varias aristas de la empresa al tener el personal adecuado. Por consiguiente, aclara que:

“(…) el tener un personal capacitado permite integrar a la empresa en una misma cultura corporativa”. Por tanto, afirma que “una cultura corporativa adecuada permite que el personal se desarrolle y alcance los objetivos planteados, generando una ventaja competitiva para la compañía”.

En base a lo expuesto, el papel del área de talento humano y su apoyo en la búsqueda de la ventaja competitiva se basa en los objetivos expuesto en la Figura 2.

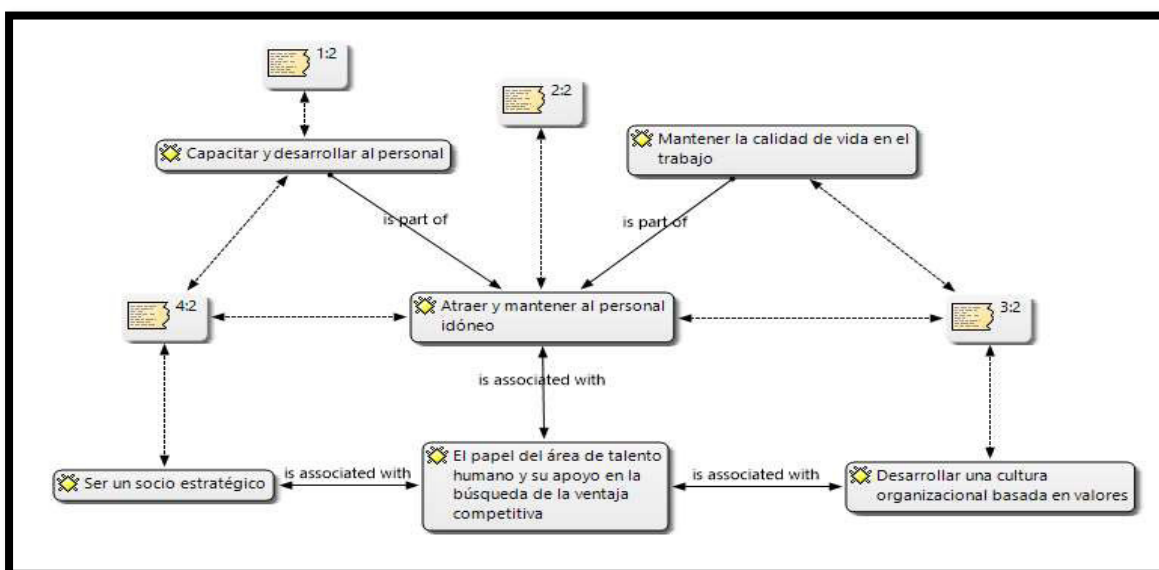


Figura 2: El papel del área de talento humano y su apoyo en la búsqueda de la ventaja competitiva  
Elaborado por la autora

En efecto, el director de talento humano de la compañía D sostiene que el área de talento humano juega un papel fundamental en la compañía. De hecho, reafirma que:

“(…) el área de talento humano se ha convertido en un socio fundamental para la gerencia general, al momento de buscar esa ventaja competitiva”. Además, enfatiza en mantener un “personal adecuado y preparado”.

Respecto al personal y su importancia para tener una ventaja competitiva, el jefe de talento humano de la compañía A, señala que como área apuntan a contar con el personal idóneo y capacitado, para lo cual es importante “formarlos, desarrollarlos y crear un plan de incentivos y planes profesionales para mantener ese talento humano”. De modo que, la estrategia de talento humano se vincula hacia “la fidelización de las personas a fin de alcanzar los macroobjetivos organizacionales”. En este sentido, el especialista de talento humano de la compañía B, indica que, es importante “(…) mantener el talento humano, (...) a fin de aportar a la productividad de la empresa en general”.

Por otro lado, el gerente de talento humano de la compañía C, destaca como estrategia, la inversión en su gente a través de “los programas relacionados a buscar ese equilibrio entre la vida personal y la vida laboral”, teniendo como base los lineamientos de los galardones recibidos como una de las mejores empresas para poder trabajar. Así, comenta que con sus programas buscan que los colaboradores puedan desarrollar el máximo potencial, permitiendo que la compañía logre mejores resultados. Sin embargo, también consideran la importancia de contar con una cultura organizacional basada en valores y competencias. Al respecto, manifiesta que:

“(…) Si una persona no posee los valores o las competencias que necesitamos no pueden ser parte de nuestra familia”.

En consecuencia, todos los altos directivos de las compañías aseguradoras encuestadas coinciden que la contribución de función de talento humano hacia la ventaja competitiva, está enmarcada en una serie de estrategias y prácticas que impactan en el desempeño organizacional. De modo que, en estas empresas se evidencia la búsqueda constante de ventajas competitivas mediante el desarrollo de estrategias de talento humano efectivas que apuntan a desarrollar completamente el potencial de desempeño humano.

### **3.1.1.2 El personal y su impacto en el desempeño empresarial**

Cada uno de los altos directivos del área de talento humano de las compañías aseguradoras participantes del estudio concuerdan que las personas son importantes y fundamentales para el buen desempeño de las compañías. Además, el especialista de

talento humano de la Compañía B, el gerente de talento humano de la Compañía C; y, el director de talento humano de la Compañía D, manifiestan que el personal apoya al logro de los objetivos organizacionales, lo que contribuye a obtener un mejor desempeño empresarial. No obstante, el jefe de talento humano de la Compañía A; y, el director de talento humano de la Compañía D; también, valoran a los cargos dentro de la organización como estratégicos en el negocio; ya que, consideran que, sin importar el nivel jerárquico, todas las actividades favorecen al logro del desempeño organizacional (Ver Figura 3).

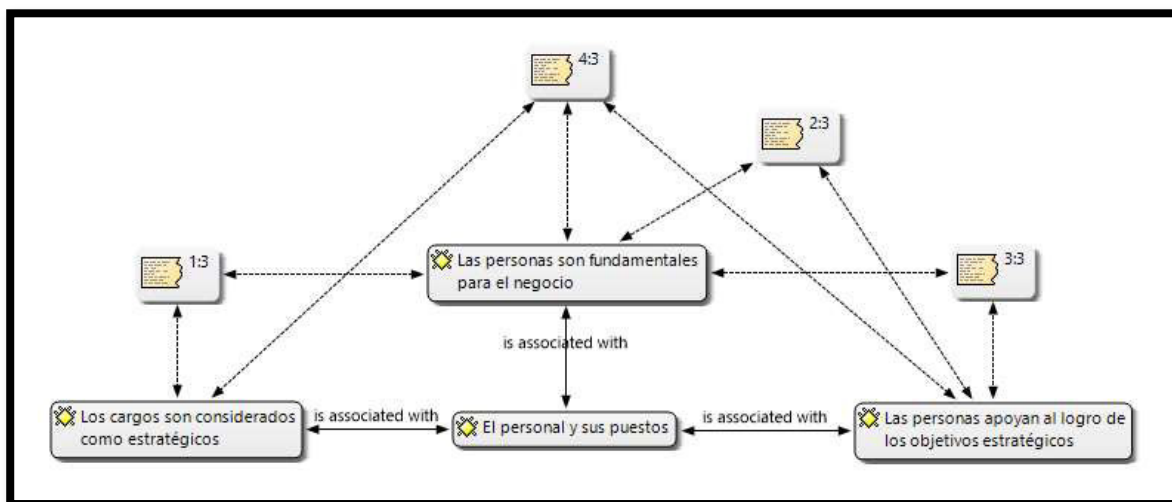


Figura 3: El personal y sus cargos como elemento estratégico en el negocio  
Elaborado por la autora

En cuanto a la importancia que tiene el personal dentro de la compañía, el jefe de talento humano de la Compañía A manifiesta que:

“(…) el personal no es un número, no es un objeto o algo que se puede reemplazar, sino que, es un tema muy importante dentro del gestionar de la empresa. Es por eso, que la compañía brinda mucha fuerza no solo a capacitar, sino también a aportar para que la persona se desarrolle en su entorno personal”.

Esta apreciación es respaldada por el especialista de talento humano de la Compañía B, quien destaca la importancia de todas las personas que conforman la organización, en torno, al propósito organizacional. Por su parte, el director de talento humano de la Compañía D, concuerda que “cada persona que conforma la organización es un eje fundamental para la compañía”. Mientras que, el gerente de talento humano de la Compañía C, coincide que para cualquier empresa y para ésta, el tema del capital humano es fundamental. Recalcando que:

“(…) la inversión en el personal, va más allá del tema de capacitaciones, nos centramos en ser un área asesora, que acompaña a su gente en el proceso de

crecimiento, con directrices claras y alineados a los valores y competencias corporativas que nos caracteriza”.

Por otro lado, el papel de las personas en el logro de los objetivos estratégicos es introducido por el director de talento humano de la Compañía D, quien menciona que:

“(…) cada persona desde su puesto y desde sus funciones, actividades, responsabilidades, cumple y apoya en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, sean departamentales, sean de área o de toda la compañía”

Además, recalca que “cada persona tiene su propia responsabilidad, pero al final, todas se conjugan en el cumplimiento de los objetivos comunes para la empresa”. Esta declaración es confirmada por el especialista de talento humano de la Compañía B, quien indica que todas las personas, sin importar si ejercen una función básica o compleja, forman parte del negocio; y, por tanto, están vinculadas a los objetivos estratégicos de la organización. Así el gerente de talento humano de la Compañía C, concluye que “todos somos seres diferentes y podemos aportar de diferentes maneras al negocio en sí”.

Al mismo tiempo, el director de talento humano de la Compañía D, enfatiza en los cargos como elemento estratégico. Al respecto, el jefe de talento humano de la Compañía A declara que:

(…) “el 100 por ciento del personal, desde los cargos más sencillos y operativos hasta los cargos de presidencia son considerados como estratégicos”.

Por otro lado, los altos directivos del área de talento humano, representantes de las empresas sujetas a esta investigación, concuerdan que esta área aporta tanto interna como estratégicamente al desempeño del negocio.

En este sentido, el jefe de talento humano de la Compañía A y el especialista de talento humano de la Compañía B exponen el aporte al desempeño empresarial a través de la atracción correcta del personal, ambos admiten que en este sector se requiere de personal altamente capacitado y con una vasta experiencia en el negocio. Así mismo, coinciden que los planes de desarrollo y capacitación enfocados al personal, ayudan a la mejora de dicho desempeño, elemento que es respaldado por el director de talento humano de la Compañía D. Este último entrevistado, también considera el aporte estratégico del área para el logro del crecimiento empresarial, la competitividad; y, el sostenimiento de la ventaja competitiva como resultado del buen desempeño empresarial. Finalmente, el gerente de talento humano de la Compañía C declara la importancia estratégica del área para alcanzar los objetivos y metas organizacionales; así como también, para impulsar el cambio cultural, en torno, a los valores organizacional que intervienen en la compañía (Ver Figura 4).





Complementando lo expuesto, el gerente de talento humano de la Compañía C, considera que el tema de cambio cultural contribuye al mejor desempeño organizacional; por tanto, resalta que la compañía: (...) “fomenta y mantiene el tema de los valores”. Añadiendo que, en todos los proyectos que emprende el negocio interviene el personal; por tanto, concluye que, dentro de las estrategias del área, hay ciertos objetivos que se deben cumplir en el transcurso de este camino.

Por su parte, director de talento humano de la Compañía D acota que desde el área de talento humano se apoya para que el negocio se pueda mover de la manera más adecuada, en términos de competencia y competitividad; contribuyendo, al sostenimiento de la ventaja competitiva sobre otras empresas participantes en el mismo sector.

En definitiva, todos los encuestados, están de acuerdo que el vínculo entre la estrategia empresarial y la gestión de talento humano respalda el desempeño empresarial, a través de su talento humano, que son quienes permiten conseguir los objetivos deseados en cada organización.

### **3.1.1.3 La gestión de talento humano y su huella en la eficacia empresarial**

Una apreciación general que comparten los altos directivos del área de talento humano, de las compañías aseguradoras, es que varios de los subsistemas de talento humano apoyan la gestión del día a día de una organización, por tanto, todos y cada uno de ellos, tienen un rol de importancia en la gestión de talento humano de estas compañías.

En concordancia con lo expuesto, la capacitación y el desarrollo del personal es compartida por el jefe de talento humano de la Compañía A, el especialista de talento humano de la Compañía B; y por el director de talento humano de la Compañía D, como uno de los subsistemas más relevantes en la actualidad, por las constantes transformaciones en las que se ve involucrada la organización. Por otro lado, el gerente de talento humano de la Compañía C y el director de talento humano de la Compañía D, consideran que el reclutamiento es vital en la eficacia del negocio, ya que, al momento de atraer personal vinculado con el perfil del puesto y la cultura organizacional, se afianza ese compromiso organizacional, mismo que se ve reflejado en el desempeño organizacional; y, que va de la mano de la selección de personal, tal como lo comenta el gerente de talento humano de la Compañía C. No obstante, subsistemas como la evaluación; así como también, la remuneración de personal, también son mencionadas por el especialista de talento humano de la Compañía B, como relevantes para el logro de la eficacia en la organización (Ver Figura 5).

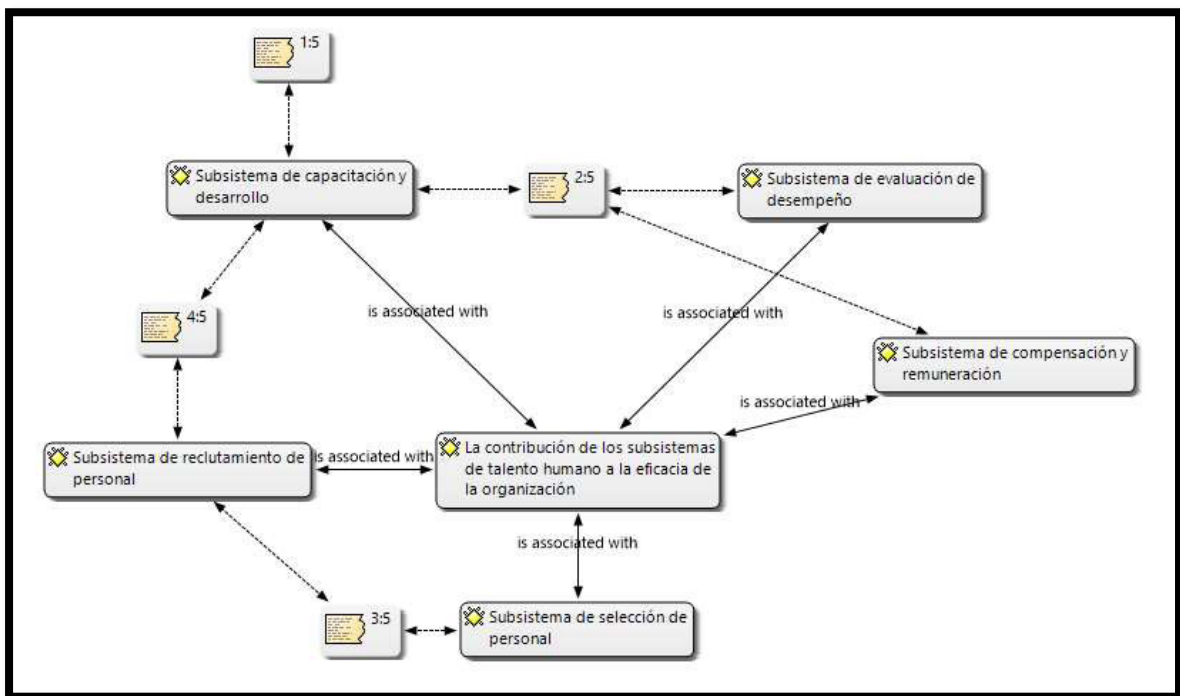


Figura 5: El apoyo de los subsistemas del talento humano a la eficacia empresarial  
Elaborado por la autora

Al respecto de la contribución de los subsistemas de talento humano a la eficacia de la organización, el jefe de talento humano de la Compañía A, señala que, la capacitación y el desarrollo se basa en tres elementos: “cuerpo, mente y espíritu”, mismos que se vinculan con la estrategia del negocio. En este sentido, comenta que:

(...) Todo lo que tiene que ver con el cuerpo se lo maneja desde el ámbito de la salud. En lo que concierne a la mente, se trabaja en temas de capacitación transversales, tanto en conocimientos generales como específicos necesarios para el puesto. Finalmente, en la parte espíritu se maneja programas de desarrollo de personal enfocados netamente en el ser”.

El director de talento humano de la Compañía D, está de acuerdo con la anterior declaración; pues, considera que, el área de talento humano contribuye a la eficacia de la organización, al brindar las herramientas claves para que el profesional pueda desenvolverse de la manera más adecuada. Frente a esta declaración, el especialista de talento humano de la Compañía B, agrega que, “la eficacia tiene que ver con los resultados de las personas”. Por consiguiente, afirma que la evaluación de desempeño permite a los empleados obtener un reconocimiento monetario y no monetario, incentivando y motivando a los trabajadores a realizar las tareas de manera eficiente.

Finalmente, el gerente de talento humano de la Compañía C, complementa lo citado anteriormente, al mencionar a la selección del personal, como punto clave en el negocio.

Al respecto, sugiere que: “lo que se necesita es gente que se identifique con la cultura organizacional y que se adapte a la compañía”.

Como se ha mencionado hasta el momento, la gestión de talento es un tema dinámico que involucra los constantes cambios del entorno que la rodea. En este sentido, los altos directivos del área de talento humano están conscientes de las nuevas tendencias, por lo que consideran que el área ha dejado de ejercer ese rol administrativo-operativo, para convertirse en un área estratégica, que forma parte del negocio y que asesora a la gerencia general (jefe de talento humano de la Compañía A y gerente de talento humano de la Compañía C). Por otro lado, el especialista de talento humano de la Compañía B, asegura que el manejo de indicadores, es un reto que debe asumir el área para mejorar la eficacia organizacional. Por su parte, el director de talento humano de la Compañía D, considera que la preocupación por el personal y su interacción con el sistema es necesaria para incrementar la eficacia en el negocio (Ver Figura 6).

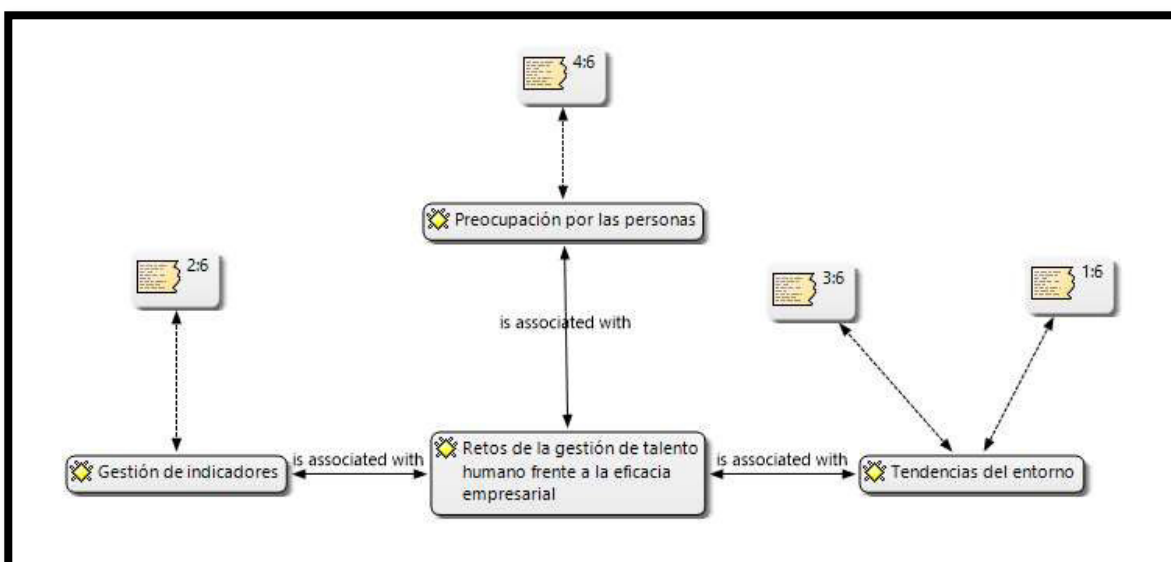


Figura 6: Retos de la gestión de talento humano frente a la eficacia empresarial  
Elaborado por la autora

En efecto, el director de talento humano de la Compañía D, indica que se podría mejorar la gestión del talento humano, al mostrar preocupación e interés por el trabajador como ser humano, sin descuidar la parte profesional. Así manifiesta que:

(...) “La gestión de talento humano podría ser más eficaz, si se convierte al ser humano en un engranaje fundamental de la organización, con el cual se pueda mover todo el gran sistema empresarial”.

Por otro lado, el jefe de talento humano de la Compañía A y gerente de talento humano de la Compañía C, coinciden en que las condiciones cambian; y, por ende, la gestión de las

personas también cambia, evidenciándose, en la actualidad, una participación más estratégica en el negocio. Sin embargo, denotan que:

(...) “los programas, las estrategias, las prácticas y los procesos van a ser similares, pues, siempre se va contar con una estrategia de selección, un manejo en lo que concierne a la fidelización y compensación del personal, etc., pese a ello, la aplicación específica de actividades siempre va a ir cambiando en función de las tendencias del mercado”.

Finalmente, el especialista de talento humano de la Compañía B, manifiesta que la gestión de indicadores es cada vez más común en los procesos que maneja el área de talento humano. Por tanto, considera que es necesario prestar atención a este elemento, para alcanzar los niveles de eficacia deseados en el negocio.

Por lo tanto, aunque los directivos de estas compañías se preocupan por la influencia que pueden tener los cambios en el ambiente laboral, también coinciden que la contribución de la gestión de talento humano a la eficacia organizacional está enmarcada por un sinnúmero de prácticas que están ligadas a los diferentes subsistemas de talento humano, mismas que tienen un impacto en el desempeño empresarial. De la misma manera, concuerdan que la organización debe tener procesos que permitan el desarrollo de las competencias de los trabajadores; y, que estos se vinculen a la ejecución de la estrategia empresarial y a la creación de valor.

### **3.1.2 Gestión del talento humano y los procesos de estrategia empresarial**

A fin de conocer la perspectiva de los altos directivos del área de talento humano respecto a la gestión del talento humano y los procesos de estrategia empresarial en las compañías aseguradoras con certificación Great Place to Work en Ecuador, se realizaron a los sujetos de estudio, preguntas referentes a tres aspectos: a) procesos de planificación, b) relación con otras áreas; y, c) perspectiva estratégica.

#### **3.1.2.1 Conexión entre el área de talento humano y los procesos de planificación**

El proceso de planificación es similar en cada una de las organizaciones objeto de estudio. Así, el jefe de talento humano de la Compañía A, el gerente de talento humano de la Compañía C y el especialista de talento humano de la Compañía B, reconocieron una forma de trabajo organizada por medio comités donde se discute y genera la estrategia de negocio y se determinan las políticas que llevará a cabo la empresa para el siguiente año. Así mismo, coinciden con el director de talento humano de la Compañía D, desde una

perspectiva ejecutiva, analizando las implicaciones operativas de primera línea, a fin de que los planes departamentales se integren con el plan de la empresa, agregando valor a la organización.

Por su parte, todos los altos directivos del área de talento humano aseguran que las estrategias de personal se vinculan con los objetivos corporativos. Así, el jefe de talento humano de la Compañía A y el director de talento humano de la Compañía D, manifiestan que por medio de las políticas de fidelización se logra reducir la rotación de personal y cumplir con los planes de acción. Además, comentan el aporte hacia la optimización costos con las políticas de compensación, acoplándose a los presupuestos establecidos. Por otro lado, coinciden con el gerente de talento humano de la Compañía C al asegurar que la buena selección evita retrocesos en los procesos de planificación. Finalmente, el gerente de talento humano de la Compañía C hace hincapié en mantener un alto índice laboral a través del acompañamiento en el proceso de desarrollo, garantizando el aprendizaje continuo y la consecución de los resultados esperados (Ver Figura 7).

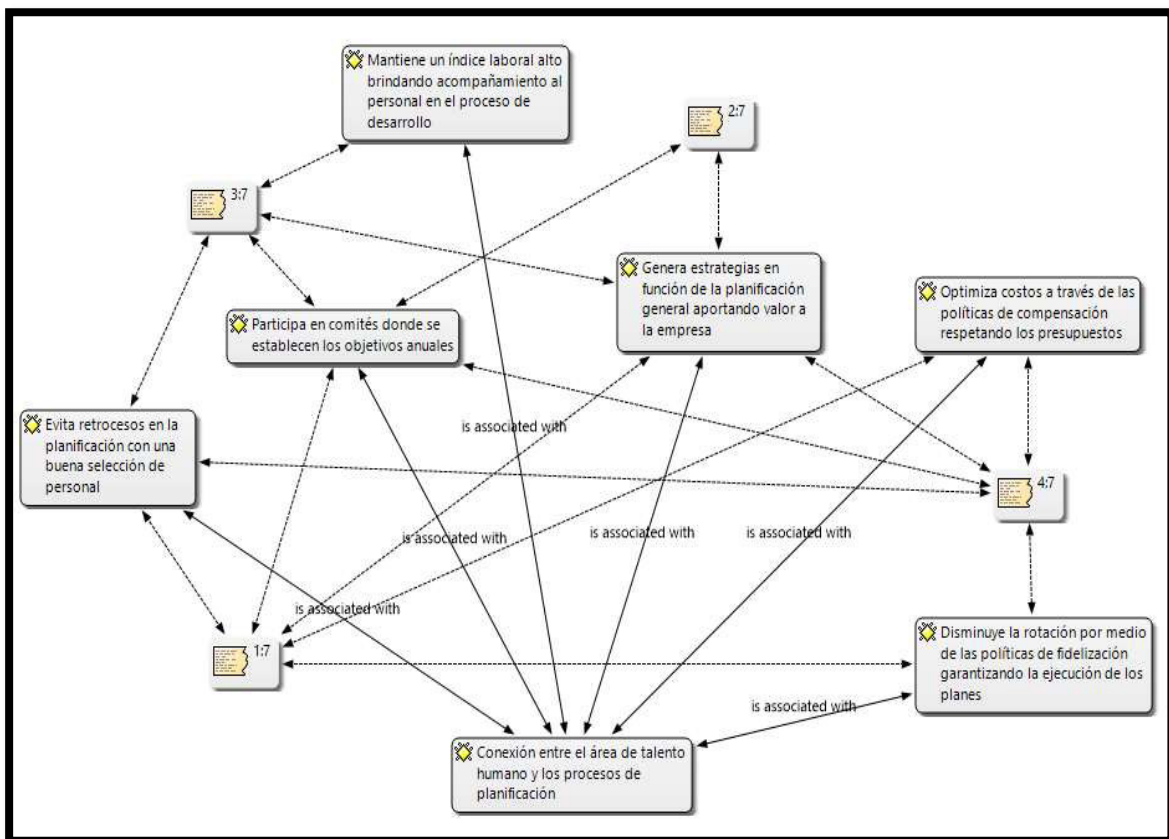


Figura 7: Conexión entre el área de talento humano y los procesos de planificación  
Elaborado por la autora

En lo referente a la relación del área de talento humano con los procesos de planificación, el jefe de talento humano de la Compañía A menciona lo siguiente:

(...) “Todos los años se realiza un comité de planificación, en el cual participan la presidencia, las vicepresidencias y los líderes de las áreas transversales y core del negocio, evaluando los resultados del año anterior; y, estableciendo los objetivos para el siguiente año”

En función a ello, cada uno de los líderes tiene que armar su estrategia orientada hacia los objetivos generales de la compañía. Por su parte, el gerente de talento humano de la Compañía C ratifica lo expuesto y menciona que el área de talento humano está conectada directamente con las estrategias de negocio, ya que, participa con todas las gerencias en el establecimiento de los objetivos. Al mismo tiempo, el director de talento humano de la Compañía D sostiene que los procesos de talento humano están atados a la planificación del negocio; por tanto, señala que “el área apoya al cumplimiento de la planificación estratégica de la empresa, participando en un comité gerencial, donde se toman decisiones y se levanta la planificación estratégica, tomando como eje fundamental al ser humano”. Así, también, el especialista de talento humano de la Compañía B soporta lo expuesto anteriormente; y añade que el departamento que dirige trabaja a la par con las cabezas de cada área de la organización en el establecimiento de los objetivos anuales. Frente a ello, declara que:

(...) Cada gerencia o cada cabeza necesita un asesoramiento; y, el área de personal es idóneo para esta tarea, ya que es la piedra angular del funcionamiento de una empresa y por ende de cualquier área”.

Así mismo, todos los entrevistados manifiestan que el área encargada del personal apoya al proceso de planificación a través de sus diferentes políticas y estrategias. En ese sentido el jefe de talento humano de la Compañía A, señala varios caminos, por ejemplo:

(...) “Optimizar costos a través de la política de compensaciones, respetando el presupuesto planificado...” (...) “Otra forma, contratando el personal más idóneo, evitando retrocesos, haciendo un buen proceso de selección una sola vez”. También, por medio de la fidelización. (...) “manteniendo a la persona contenta, que tenga todo lo que en su momento se negoció para que disfrute de esa realidad, a fin de disminuir la rotación, y cumplir con la programación”.

Frente a lo expuesto, el gerente de talento humano de la Compañía C, complementa, expresando que el área tiene un rol fundamental en la planificación, ya que, favorece el tema de selección y acompaña al personal en el proceso de aprendizaje. Así comenta que:

(...) “se ha implementado una escuela de formación para desarrollar las competencias de los ejecutivos con capacitaciones y con el acompañamiento de un consultor externo”.

El director de talento humano de la Compañía D, comenta que el área apoya al proceso de planificación, manteniendo un índice laboral adecuado, fomentando que el personal se sienta a gusto. En este sentido manifiesta lo siguiente:

(...) “si trabajas a gusto, el desempeño es mejor, y esto ayuda a optimizar los costos y gastos de operación de la compañía, fortaleciendo la generación de valor para los accionistas y para la comunidad. Todo ello apoya al cumplimiento de la planificación del negocio”.

En este sentido, todos los entrevistados coinciden que el área de talento humano tiene una participación directa en la planificación estratégica de las compañías; y, que trabaja conjuntamente con todas las áreas de la empresa para lograr los objetivos estratégicos del negocio (Ver Figura 8).

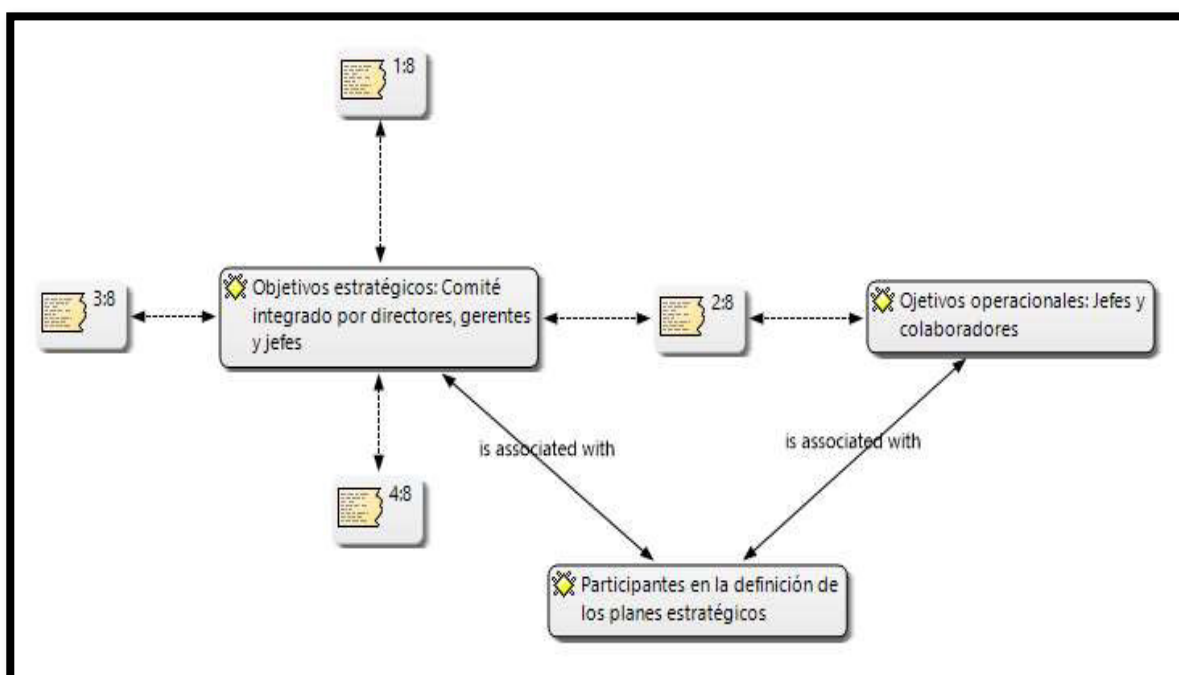


Figura 8: Participantes en la definición de los planes estratégicos  
Elaborado por la autora

En efecto, el jefe de talento humano de la Compañía A, menciona que “los gerentes, directores y jefes de cada proceso, se reúnen en un comité anual”. Este comentario, es apoyado por el gerente de talento humano de la Compañía C quien indica que en la compañía participan directamente todas las áreas en el comité ejecutivo, a fin de definir los objetivos estratégicos que guiarán a la misma. Ante esto, el director de talento humano de



la Compañía D, manifiesta que participa en la planificación del negocio un comité gerencial, tomando como eje fundamental, al ser humano como el activo más importante que tiene la compañía. Expresando que:

(...) “El ser humano es el eje fundamental de la empresa, ya que, sin el trabajo adecuado de cada uno de ellos, no se podría lograr ninguno de los objetivos”.

Por su parte, el especialista de talento humano de la Compañía B, está de acuerdo con lo expuesto por los demás entrevistados; no obstante, añade que: “los colaboradores junto con su jefe directo, deciden los objetivos del área, mismos que pasan a aprobación del comité ejecutivo”.

De modo que, en todas las organizaciones que conforman este estudio, existe un reconocimiento de la posición que ocupa el área de talento humano en los procesos organizacionales para la formulación y revisión de la estrategia.

### 3.1.2.2 Gestión de talento humano y su relación con otras áreas

En base a la opinión de los altos directivos encargados del área de personal de las empresas aseguradoras participantes, el área de talento humano actúa desde el plano estratégico y de apoyo. Ante lo cual, el especialista de talento humano de la Compañía B y el director de talento humano de la Compañía D; complementan que a esta área en particular no se la puede catalogar en un nivel jerárquico específico (Ver Figura 9).

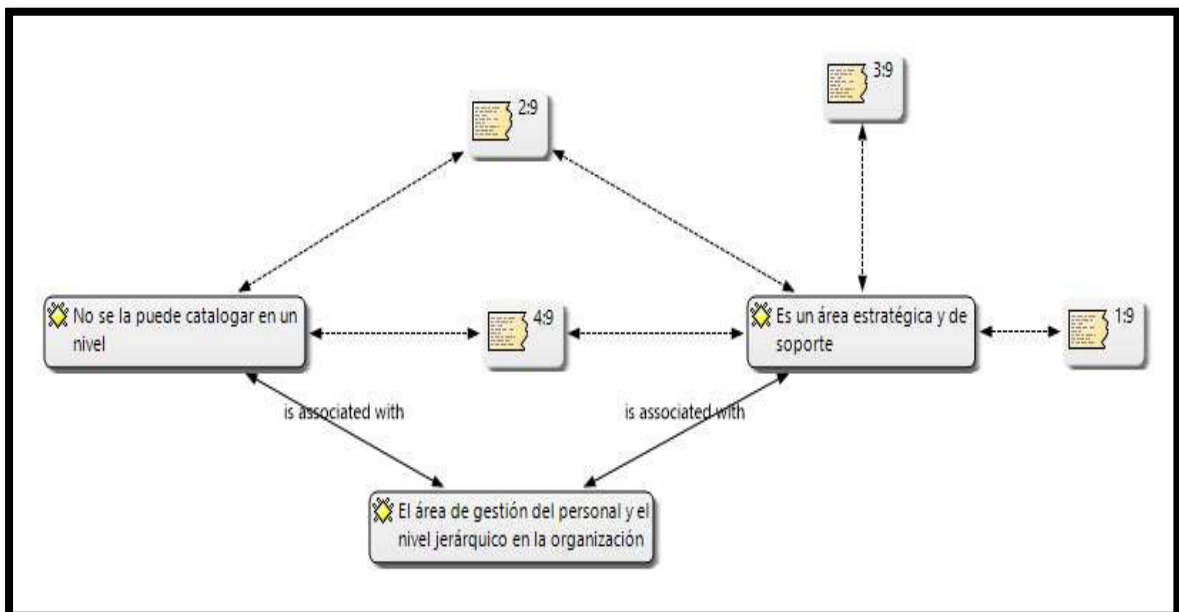


Figura 9: El área de talento humano y el nivel jerárquico en la organización  
Elaborado por la autora

Al respecto de este tema, el especialista de talento humano de la Compañía B manifiesta que el área de talento humano es un área de apoyo; ya que, conoce las necesidades de

cada área y de cada empleado; por tanto, no se lo puede imaginar en un nivel de jerarquía organizacional. Por su parte, el gerente de talento humano de la Compañía C agrega que la empresa debe funcionar como un engranaje, donde cada área apoye a otra. Así, el jefe de talento humano de la Compañía A indica que la gestión de talento humano es un tema estratégico, y no operativo. Ante esto, comenta que:

(...) “el potencial del área está en invertir en las personas, es decir, en fidelizarlas; por tanto, se debe buscar líderes que formen a más gente”.

A esto se suma el director de talento humano de la Compañía D; afirmando que lo correcto es que el departamento se convierta en un socio estratégico de la gerencia; y, no se lo trate de ajustar a un nivel jerárquico más alto o más bajo; ya que, el objetivo del mismo es apoyar al cumplimiento de las metas de la compañía. Pese a ello, resalta que:

(...) “el eje fundamental, es tener personal capacitado, entrenado para cumplir esos objetivos, mediante una administración adecuada de los diferentes subsistemas que maneja el área”.

En todas las organizaciones existe un reconocimiento demostrable de la posición que ocupa el área de talento humano en los procesos organizacionales. Así, todos los encuestados describen diferentes impactos tanto al interior como al exterior de la organización. En este sentido, los altos directivos del área de talento humano se centran en apoyar al logro de los objetivos estratégicos del negocio, capacitando y fidelizando al personal de las diferentes áreas, acentuando la importancia del vínculo entre la estrategia empresarial de la organización y la gestión de talento humano, que los encuestados ya marcaron como clave para la eficacia de la organización (jefe de talento humano de la Compañía A, gerente de talento humano de la Compañía C y director de talento humano de la Compañía D).

Además, el especialista de talento humano de la Compañía B y el director de talento humano de la Compañía D afirman que el área apoya a las compañías, al establecer normas y canales de comunicación que mejoran la convivencia y brindan armonía en el lugar de trabajo, reconociendo el valor de la gestión del talento humano en la organización. Ante esto, se resalta la importancia de mantener un equilibrio entre la parte personal, la parte laboral y la parte espiritual.

Finalmente, todos concuerdan que el área favorece a la imagen empresarial y permite que las estrategias y prácticas utilizadas se tornen referentes en la industria de seguros, garantizando que los clientes valoren la calidad de servicio y la calidad de personas que poseen estas empresas (Ver Figura 10).

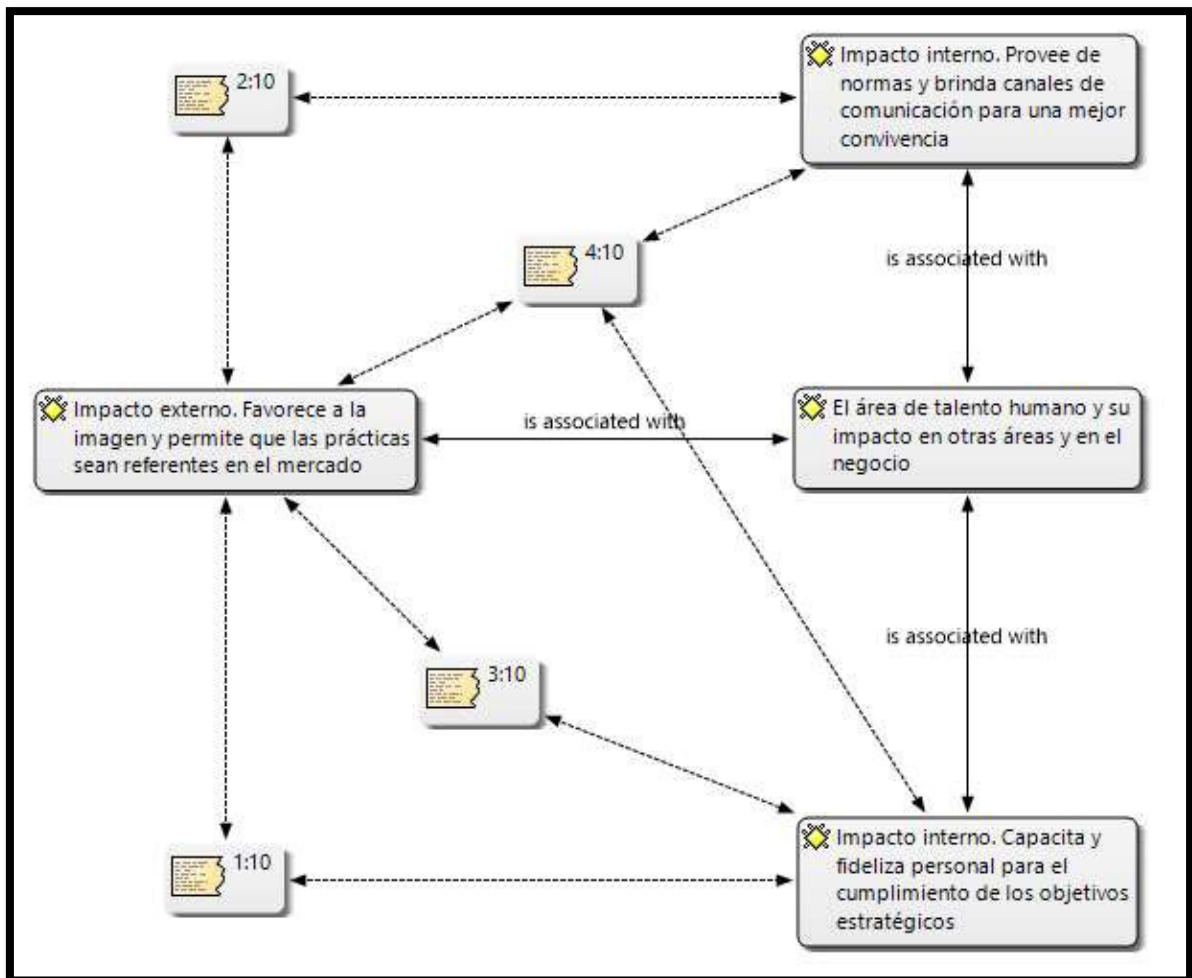


Figura 10: El área de talento humano y su impacto en otras áreas y en el negocio  
Elaborado por la autora

En efecto, es significativa, la manera en la que cada una de las cuatro organizaciones encuestadas hizo hincapié en cómo las prácticas y las estrategias del área de personal favorecen a la imagen organizacional y las hace merecedoras de ser un referente en el mercado laboral. Al respecto, el jefe de talento humano de la Compañía A menciona que:

(...) “al tener un personal adecuado, afuera, te conviertes en un referente como empresa, pues, las estrategias y prácticas van a querer ser copiadas de otros lados”.

En esto coincide el director de talento humano de la Compañía D, quien argumenta que, la gestión adecuada del talento humano, se ve reflejada en el servicio que reciben los clientes, generando una imagen favorable en el mercado. Del mismo modo, el especialista de talento humano de la Compañía B, añade que, se debe tomar en cuenta que son finalmente los clientes quienes palpan la calidad del servicio recibida por parte del personal. Por su parte, el gerente de talento humano de la Compañía C, considera que, como área de talento

humano, es fundamental, el hecho de poder dar a conocer la marca, haciendo más atractiva a la compañía en el mercado.

Además de estas percepciones, también se resaltan impactos al interior del negocio. Así se menciona que, al contar con un personal fidelizado, que sabe lo que hace, se tiene mayor probabilidad de cumplir los objetivos estratégicos y operacionales. En este sentido, el jefe de talento humano de la Compañía A manifiesta que:

“(…) es importante trabajar desde la parte dura, saber qué va a hacer la persona y saber qué perfil debe tener la persona”.

El gerente de talento humano de la Compañía C, por su parte, menciona que es “fundamental acompañar a cada una de las áreas en temas de desarrollo y equilibrio entre la parte personal, laboral y espiritual”. Por otro lado, el director de talento humano de la Compañía D, resalta que, que el entrenamiento permanente, permite al personal cumplir sus funciones; y, por ende, ejecutar los objetivos trazados en el área y a nivel organizacional. Así, menciona que:

“(…) si el personal no cuenta con el perfil profesional adecuado para un cargo, va a cometer errores que pueden traer consecuencias económicas y sociales para la empresa”.

Frente a esta temática, también resalta el especialista de talento humano de la Compañía B, que las normas y los adecuados canales de comunicación que brinda el área de talento humano a la compañía, les permite tener una mejor convivencia; y a su vez, ayuda a que los empleados comprendan la estrategia, lo que repercute en un mejor desempeño de toda la organización. Este argumento es apoyado por el director de talento humano de la Compañía D, quien considera que la adecuada gestión del personal, apoya a que las diferentes áreas del negocio mantengan un clima laboral apropiado, lo que estimula la mejora en el desempeño laboral.

Por consiguiente, el área de talento humano posee características particulares que la hacen diferente del resto de departamentos de la empresa, no por el peso de las decisiones que en esta se tomen, sino, porque a diferencia del resto, se encuentra relacionada e interactúa con todos los demás departamentos de la organización.

### **3.1.2.3 Gestión de talento humano, procesos y comunicación organizacional**

La comunicación es fundamental para que el personal recuerde y ponga en práctica; es decir, viva en su día a día, la filosofía empresarial. Así todos coinciden, al mencionar a la comunicación como un elemento integrador del área del talento humano con el resto de la

compañía. Al respecto, el jefe de talento humano de la Compañía A y el gerente de talento humano de la Compañía C coinciden que la comunicación formal e informal ayuda a los empleados a comprender la estrategia comercial. Por otro lado, el especialista de talento humano de la Compañía B indica que la mejor comunicación de la filosofía organizacional es al momento de la inducción y en el posterior acompañamiento del trabajador. Por su parte, el director de talento humano de la Compañía D considera que es un trabajo cotidiano que se lo debe predicar en cascada (Ver Figura 11).

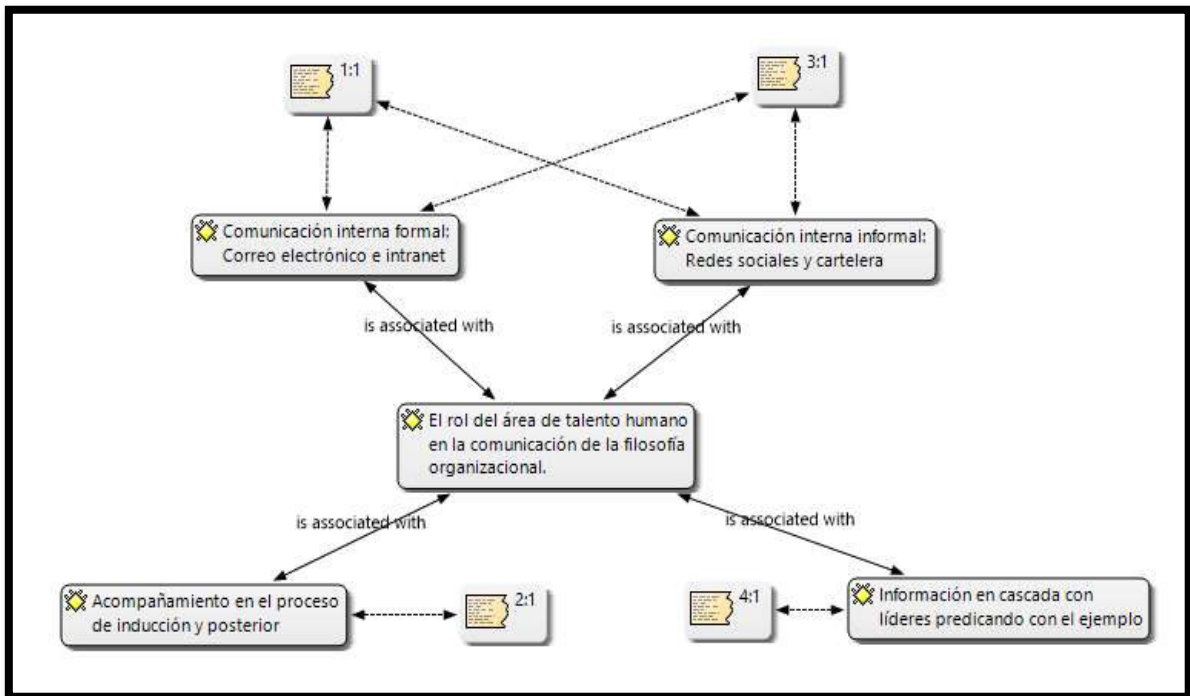


Figura 11: El rol del área de talento humano en la comunicación de la estrategia comercial. Elaborado por la autora

Respecto a la comunicación de la estrategia empresarial, el gerente de talento humano de la Compañía C, menciona que el área de comunicación, es la encargada de informar a través de varios medios: intranet, correo electrónico, carteleras, todo lo que está realizando la compañía; Resaltando que:

“(...) es importante que los colaboradores sepan cómo la compañía está invirtiendo en ellos”.

En tanto que, el jefe de talento humano de la Compañía A, señala que todo el proceso de comunicación interna se maneja desde el área de talento humano, haciendo uso de herramientas como WhatsApp, Facebook, correo electrónico, entre otros más.

Por otro lado, el especialista de talento humano de la Compañía B añade que el rol principal de talento humano recae al momento de la inducción. Por ende, la inducción y el acompañamiento posterior a estas nuevas vinculaciones es lo que le da más claridad al

empleado de conocer la estrategia que maneja el negocio. Así, cuando el colaborador se vincula por primera vez a la empresa, es talento humano, “quien da la bienvenida; y, una instrucción general de la empresa, recalcando la cultura, los valores, los objetivos y las estrategias”.

Por su parte, el director de talento humano de la Compañía D indica que en la compañía la filosofía es transmitida mediante el ejemplo. Así, el área se encarga de:

“(…) comunicar la estrategia a los líderes y ellos en cascada la difunden al personal que tienen a su cargo”.

En lo que concierne a los procesos internos que maneja la organización, todos coinciden que el área de talento humano es responsable de la aplicación de los procesos en su área; pero también, de la conexión que debe tener con todos los cambios que suceden en los demás procesos organizacionales; pues, es precisamente, esta área la responsable de vincular al personal requerido en cada proceso; así como también, tiene bajo su facultad el guiar al personal en el cumplimiento de los procesos por medio de la capacitación y desarrollo de competencias específicas (Ver Figura 12).

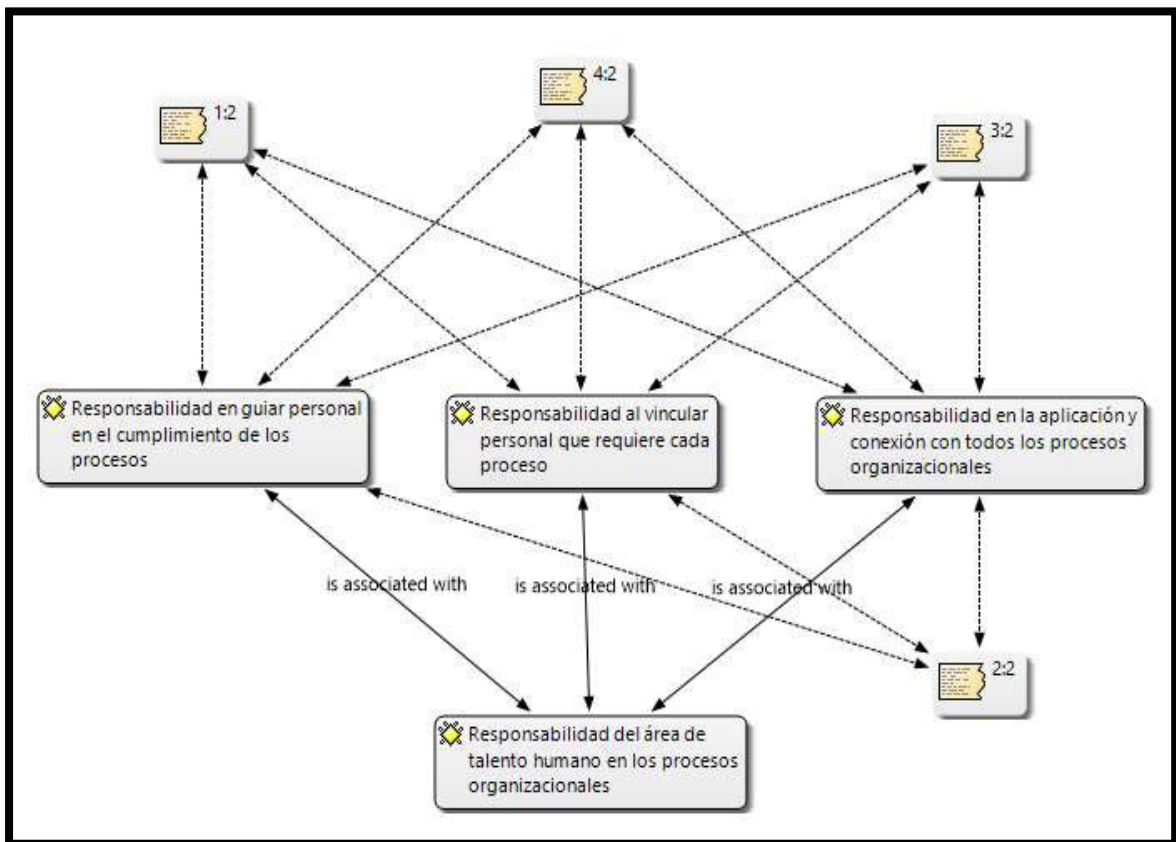


Figura 12: Responsabilidad del área de talento humano en los procesos organizacionales. Elaborado por la autora

En este sentido, el jefe de talento humano de la Compañía A, indica que el área de talento humano trabaja de la mano con el área de procesos. Ante ello recalca que:

“(…) es importante que la gestión del talento tenga conocimiento de la empresa y de cada uno de los procesos que se hace, para así poder darles una solución, sea en temas de personal, remuneración, beneficios u otros que requieran los demás procesos”.

En referencia al comentario expuesto, el especialista de talento humano de la Compañía B, expresa que es muy importante que el área de talento humano se maneje con procesos, al igual que lo hacen otras áreas. Incluso recalca que:

“(…) talento humano debería tener más control en los procesos, porque es en el área donde recae la mayor responsabilidad al momento de vincular a una persona o cuando se rinde cuentas del desempeño y de la productividad de la empresa en general”.

En cuanto a este tema, el gerente de talento humano de la Compañía C, considera que el rol de talento humano tiene gran importancia en los procesos organizacionales; ya que, considera que, si la gente se adapta y puede desarrollar las competencias corporativas, entonces, puede comprometerse con los procesos de la compañía y con sus objetivos. Por tanto, señala que “la compañía busca gente con aptitud y abierta a cambios, porque es una empresa que se basa mucho en temas de innovación”.

Por su parte, el director de talento humano de la Compañía D, manifiesta que los procesos organizativos son fundamentales en el área de talento humano. En este sentido, manifiesta que:

“(…) el área puede guiar al personal al cumplimiento de estos procesos, y apoyarlos mediante capacitación, formación y desarrollo de las competencias fundamentales para llegar a cumplir los procesos que ha definido la compañía”.

Es así que, los altos directivos del área de talento humano se centran particularmente en propiciar una buena comunicación y mantener un vínculo activo con los demás procesos de la organización, en términos de necesidades y apoyo en situaciones críticas y cambiantes del negocio a través de procesos de planificación estructurados e inclusivos.

### **3.1.3 Prioridades de las políticas de talento humano**

Con el objetivo de determinar las prioridades de la política de talento humano en las compañías aseguradoras con certificación Great Place to Work en Ecuador, basadas en las perspectivas de los altos directivos del área de talento humano entrevistados, se

realizaron preguntas referentes a: a) políticas en la organización, b) iniciativas y mejores prácticas; y, c) prioridades y desafíos.

### 3.1.3.1 Gestión de talento humano y políticas en la organización

En torno a las políticas organizacionales, los entrevistados proponen diversos enfoques. Así el jefe de talento humano de la Compañía A, manifiesta que cada proceso con sus actores arma las reglas de negocio; pero también coincide con el gerente de talento humano de la Compañía C, quien menciona que dentro de la compañía se maneja un repositorio y/o libro en donde se recopila todos los procesos, procedimientos y reglas del negocio. Por su parte, el especialista de talento humano de la Compañía B, comenta que todo lo concerniente a políticas y normas se establecen en la regional. No obstante, en la Compañía D, el director de talento humano explica que existe un comité encargado de definir las políticas, mismas que deben estar enmarcadas en los planes organizacionales (Ver Figura 13).

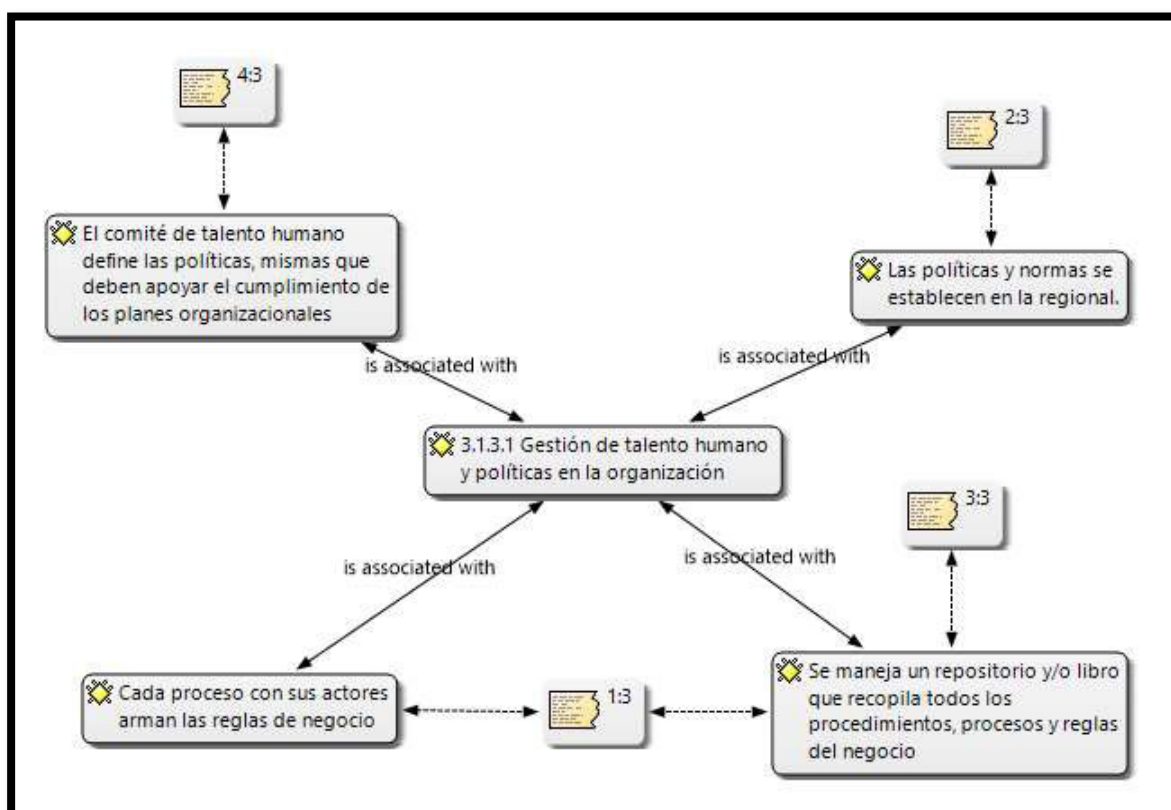


Figura 13: Gestión del talento humano y políticas en la organización. Elaborado por la autora

En efecto, el jefe de talento humano de la Compañía A, indica que “cada uno de los procesos con sus respectivos actores tiene que armar las reglas de negocio”. Además, manifiesta que esto se sube a un gran repositorio en donde se encuentran aparte de las reglas, todos los procedimientos y procesos de la compañía. Enfatizando que:



“(…) el conocimiento al estar concentrado en un solo repositorio no depende de una persona”.

Este comentario es apoyado por el gerente de talento humano de la Compañía C quien comparte que dentro de esta compañía se maneja un libro que reúne cada una de las políticas y normas de la empresa; así como también algunos procesos normativos. Recalcando que:

“(…) el tema de políticas es fundamental para el área; ya que, talento humano es visto como un guardián de esos valores, de esas competencias, de esas políticas que deben regir dentro del negocio.”

Por otro lado, el especialista de talento humano de la Compañía B, manifiesta que, al ser una empresa transnacional, “las políticas, los acuerdos y las normas ya vienen establecidas por la regional”. No obstante, declara que los objetivos departamentales se plantean con la participación de las cabezas de cada área. En contraposición a lo mencionado, el director de talento humano de la compañía D, comenta que, “la definición de políticas en la organización se hace por medio de un comité, mismo que tiene como eje fundamental el ser humano”. Además, enfatiza en que cada una de las políticas que se definen en la organización, deben apoyar al cumplimiento de los planes corporativos.

Además, todos concuerdan que las políticas de talento humano apuntan a desarrollar el potencial del desempeño humano. De modo que, al analizar las políticas de talento humano, está claro que estas convierten las estrategias en resultados a nivel operativo. En este sentido, de los encuestados, dos reconocen la importancia de la formación y el desarrollo del personal (jefe de talento humano de la Compañía A y especialista de talento humano de la Compañía B). Además, de los informantes, tres reconocen que la recompensa de los empleados es un elemento clave de la gestión del desempeño (jefe de talento humano de la Compañía A, director de talento humano de la compañía D y especialista de talento humano de la Compañía B). Por otro lado, también se resaltan políticas de admisión y políticas de apoyo al clima laboral y a la seguridad y salud ocupacional (jefe de talento humano de la Compañía A y director de talento humano de la compañía D). Por su parte, el gerente de talento humano de la Compañía C, menciona políticas de comunicación y socialización. En la Figura 14 se resaltan las políticas aplicadas dentro de estas compañías.

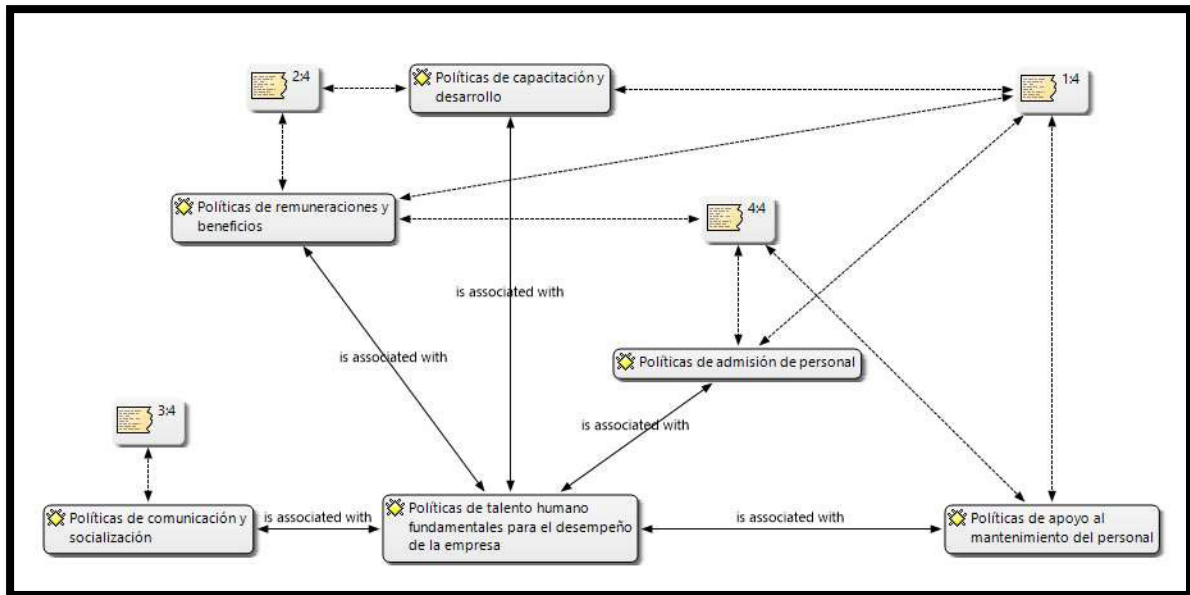


Figura 14: Políticas de gestión del talento humano que favorecen el desempeño en la empresa. Elaborado por la autora

Al respecto de las políticas de talento humano en la compañía, el jefe de talento humano de la Compañía A y el director de talento humano de la compañía D, enfatizan en las políticas de admisión de personal, mencionando que en el área se tiene definido un modelo de competencias; y, procesos de selección, a fin de obtener los mejores perfiles que requiere la organización. Por otro lado, también comparten, que la política de apoyo al mantenimiento del personal es importante. En este sentido, el jefe de talento humano de la Compañía A indica que:

“(…) las políticas deben estar enfocadas a la persona y no únicamente a su gestión. De igual manera, se debe cumplir con la seguridad y salud de los colaboradores; y, propiciar un buen clima de trabajo”.

De modo que, el director de talento humano de la compañía D, declara que es muy importante también fortalecer las políticas de remuneración y beneficios. Frente a este comentario, el especialista de talento humano de la Compañía B comunica que “las políticas de retribución son las que más se evidencian en su compañía”. En concordancia con lo expuesto, el jefe de talento humano de la Compañía A, resalta que: “el personal valora un sueldo atractivo; pero, también los beneficios no monetarios”.

Del mismo modo, el jefe de talento humano de la Compañía A, explica que las políticas de capacitación y desarrollo, permiten en progreso del personal; mismo que se ve reflejado en el desempeño organizacional. Declaración que es apoyada por el especialista de talento humano de la Compañía B, quien manifiesta que:

“(…) la empresa se caracteriza por brindar a los trabajadores, la oportunidad de crecer tanto de manera horizontal como vertical”.

Por su parte, el gerente de talento humano de la Compañía C, comenta que el acatamiento de políticas en cualquier compañía es fundamental para el desempeño del negocio. Por tanto, afirma que las políticas de comunicación y de socialización con la gente, permite alcanzar el resto de políticas internas de la organización.

En fin, todos concuerdan que cada una de políticas de talento humano son importantes; y, que deben ser trabajadas de una manera sistémica; ya que, en conjunto resumen toda la gestión fundamental que hace el departamento de talento humano.

### 3.1.3.2 Iniciativas y mejores prácticas de la gestión de talento humano

Hay dos iniciativas generales de talento humano, que son consistentes en las cuatro organizaciones y en todos los niveles de la alta gerencia entrevistados: satisfacción laboral y gestión del desempeño. De modo que, se busca la motivación intrínseca y extrínseca por medio de beneficios monetarios y no monetarios, apoyados en evaluaciones de desempeño que identifiquen oportunidades de mejora y permitan la creación de planes de capacitación (Ver Figura 15).

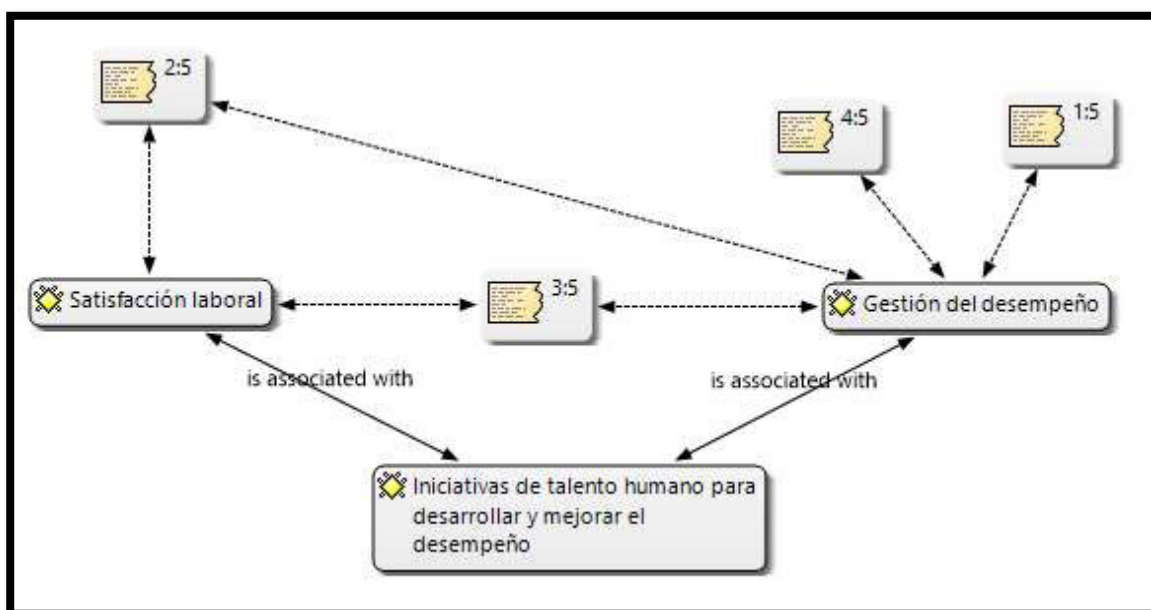


Figura 15: Iniciativas de talento humano para desarrollar y mejorar el desempeño  
Elaborado por la autora

Al analizar las iniciativas de talento humano, el jefe de talento humano de la Compañía A está claro que el foco está en las evaluaciones de desempeño, puesto que, a partir de allí, se hace un diagnóstico de los conocimientos y competencias de la persona frente al perfil que requiere el cargo, identificando oportunidades de mejora que se las trabaja a través de

un programa de desarrollo. Así comenta que “la compañía se enfoca en generar cursos, charlas, talleres, garantizando que el personal cuente con el conocimiento y competencias necesarias para manejar las herramientas en su día a día”. Además, menciona que:

“(…) el tema de evaluación a los colaboradores, sea está de 90 o 360 grados, es en función del conocimiento y de las competencias, en base a ello, se identifican las necesidades de capacitación por área y se mapea todos los cursos que van a necesitar los colaboradores durante el año”.

Las respuestas del director de talento humano de la compañía D amplían aún más esta iniciativa, resaltando que a la empresa le interesa el desarrollo profesional como el desarrollo personal, para ello comenta que la organización brinda herramientas técnicas, de conocimiento y de desarrollo personal. Ante lo cual indica que:

“(…) se trata de crear espacios para que el personal se pueda informar, capacitar y desarrollar en esas competencias que son fundamentales para su trabajo”.

El gerente de talento humano de la Compañía C, concuerda que la evaluación del desempeño, es una herramienta que ayuda a conocer las fortalezas y las oportunidades de mejora del equipo de trabajo; sin embargo, resalta que “la compañía ha invertido en una herramienta que le permite adoptar técnicas para alcanzar un equilibrio entre la vida personal y laboral”. En base a ello manifiesta que:

“(…) Este proyecto permite medir el clima laboral; y, es predictor de la satisfacción laboral, pues, se manejan variables que permiten mejorar de manera continua el desempeño laboral”.

El especialista de talento humano de la Compañía B, reconoce que para mejorar el desempeño se debe “buscar la motivación intrínseca o extrínseca”. En este sentido, la compañía está buscando la motivación extrínseca mediante algunos beneficios monetarios con evaluaciones de desempeño anuales. No obstante, reconoce que la creación de espacios, donde el personal pueda convivir, compartir y ser escuchado también forma parte de su iniciativa. Así, el gerente ejemplifica que, en esta empresa, “el personal, todos los viernes se reúne en la cafetería para tomar un refrigerio y compartir”. Además, destaca que en la compañía se fomenta el deporte acompañado de charlas de nutrición y de salud que brinda el doctor de la empresa.

De esta manera, los gerentes de talento humano de las compañías que conforman este estudio, adoptan una visión más estratégica de las mejores prácticas de talento humano relacionándolas directamente con el crecimiento del negocio y destacando el modelo de competencias y valores; así como los planes de carrera y sucesión. No obstante, también

se mencionan el modelo de compensaciones, el desarrollo de liderazgo, la gestión de nómina, la gestión del clima laboral y la gestión social (Ver Figura 16).

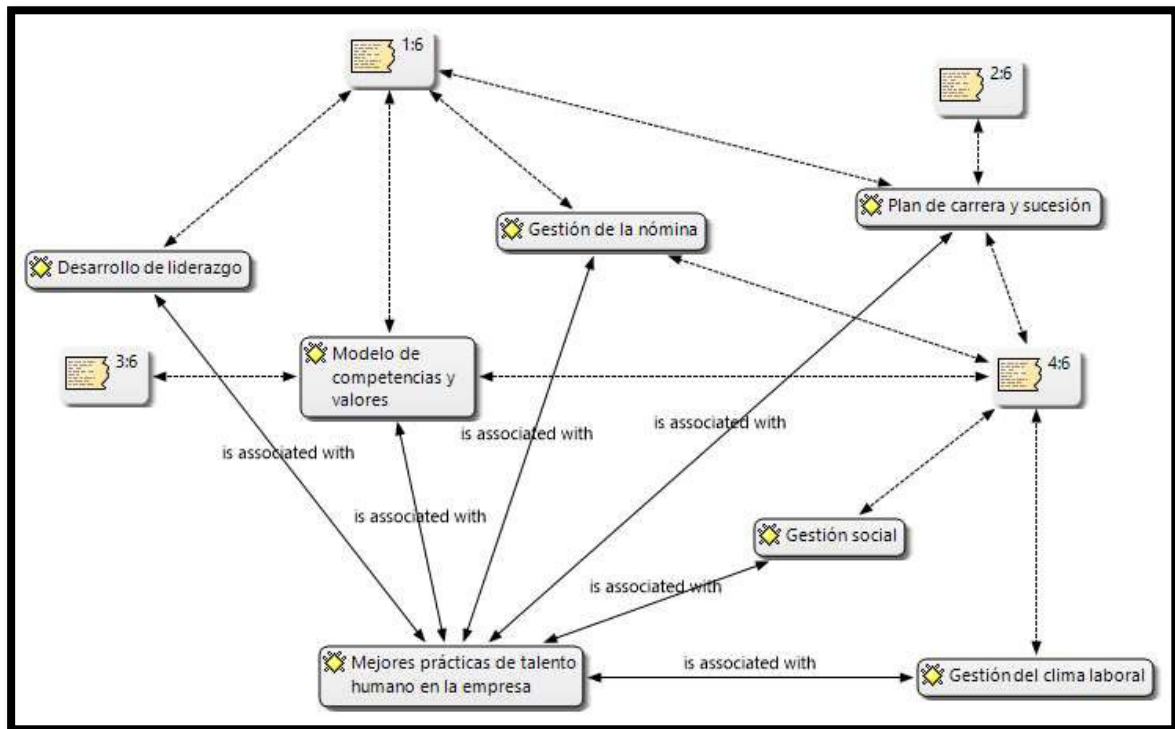


Figura 16: Mejores prácticas de talento humano  
Elaborado por la autora

En lo que concierne a las mejores prácticas de talento humano, el jefe de talento humano de la Compañía A comenta que el modelo de competencias es fundamental; ya que, a través del mismo, se definen las competencias generales y específicas del negocio. De la misma manera, el gerente de talento humano de la Compañía C, manifiesta que, en este ámbito, el área de talento humano es la “guardiana del tema de valores y competencias corporativas”. Así, destaca que, para la compañía es importante que el área de talento humano deje el tema operativo y sea más estratégica. Declaración que es respaldada por el director de talento humano de la compañía D, quien explica que en la empresa “se ha implementado un sistema de gestión por competencias para todo el personal, con la finalidad de que la evaluación del desempeño sea un tema objetivo para cada uno de los colaboradores”.

Por otro lado, también resaltan como buena práctica a los modelos de desarrollo enfocados en los planes de sucesión y carrera (director de talento humano de la compañía D). Al respecto, el jefe de talento humano de la Compañía A, tiene una concepción más transversal, ya que considera que, para tener un mejor desempeño en la gestión diaria, se debe capacitar al personal, partiendo del diagnóstico de necesidades. En base a ello manifiesta que, en la compañía, “se arma el plan de capacitación, en base a las

necesidades de los colaboradores y de acuerdo a lo que el líder necesita en el proceso”. Complementariamente, declara que el movimiento hacia una cultura de servicio a través de la gestión del talento, es una práctica esencial en los negocios. De forma que, resalta que es necesario el desarrollo del liderazgo al interior del negocio. Afirmando esta postura, el especialista de talento humano de la Compañía B, explica que el plan de carrera y sucesión que tiene la empresa, permite que:

“(…) los altos potenciales crezcan dentro de la empresa, formando, desarrollando y brindando bienestar, en una relación recíproca entre la empresa y el trabajador.

Por otro lado, el jefe de talento humano de la Compañía A, resalta que, una buena práctica dentro del área es la gestión de nómina, ya que, la empresa reconoce que la recompensa de los empleados es un elemento clave de la gestión del desempeño. En este sentido, menciona que es fundamental, porque “la persona va a estar contenta con lo que gana y con todos los beneficios que puede obtener de la relación laboral con la compañía”. Este comentario es realizado por el director de talento humano de la compañía D, quien menciona que en la empresa se trata de ser lo más justos posible, para ello:

“(…) La compañía realiza estudios de mercado externamente y siempre trata de tener al personal en los cargos y con el sueldo acorde a lo que se está pagando el mercado”.

Además, considera que todas las prácticas están atadas a los objetivos estratégicos de la compañía, en términos de metas, presupuestos, gestión de servicio a los clientes, calidad, desempeño, etc. Por ello, reflexiona que, dentro de las mejores prácticas, es importante nombrar el tema de gestión de clima laboral, en relación a lo mencionado comenta que:

“(…) La compañía se preocupa por brindar un ambiente adecuado donde el trabajador se sienta a gusto, donde se puede desarrollar profesionalmente, donde tenga un buen trato sin importar el cargo que ejerza, donde pueda sentir que la empresa no es una carga, sino que está allí, para apoyar en el desarrollo y logro de los objetivos profesionales y personales”

Sobre este particular, considera que esta es una práctica que la ha hecho parte de sí mismo cada trabajador de la empresa. No obstante, otra práctica importante que tiene el departamento es la gestión social. En este sentido, explica que:

“(…) la compañía se preocupa por el personal, así, que trabajan paralelamente con una trabajadora social, quien realiza visitas domiciliarias con el fin de levantar proyectos para el bien común de todos los trabajadores”.

De modo que, es importante conservar los elementos centrales de la gestión de talento humano que agregan valor al negocio, enmarcados en los procesos de estrategia empresarial de las organizaciones. Por tanto, es evidente que la alta gerencia toma decisiones basadas en el desarrollo organizacional y en el mejor ajuste de las políticas y prácticas de talento humano, mismas que inciden en la mejora del desempeño organizacional. En este sentido, las iniciativas de talento humano de estas organizaciones respaldan una estrategia centrada en el negocio; teniendo como actor principal, al propio trabajador.

### 3.1.3.3 Gestión del talento humano. Sus prioridades y desafíos

Las prioridades de los informantes del área de talento humano son variadas. De modo que, el jefe de talento humano de la Compañía A, resalta la fidelización, la satisfacción y la disminución de la rotación del personal. Esta última prioridad es compartida por el especialista de talento humano de la Compañía B. Por su parte, el gerente de talento humano de la Compañía C comparte que las escuelas de formación; así como el bienestar social, son las principales prioridades de la compañía. Por otro lado, el director de talento humano de la compañía D, enfatiza en el desarrollo de competencias y la gestión del clima laboral. No obstante, los altos directivos del área de talento humano de las compañías que forman parte de este estudio señalan que, sin importar la práctica utilizada, la gestión de talento humano tiene un alto impacto en el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de la organización en el mercado (Ver figura 17).

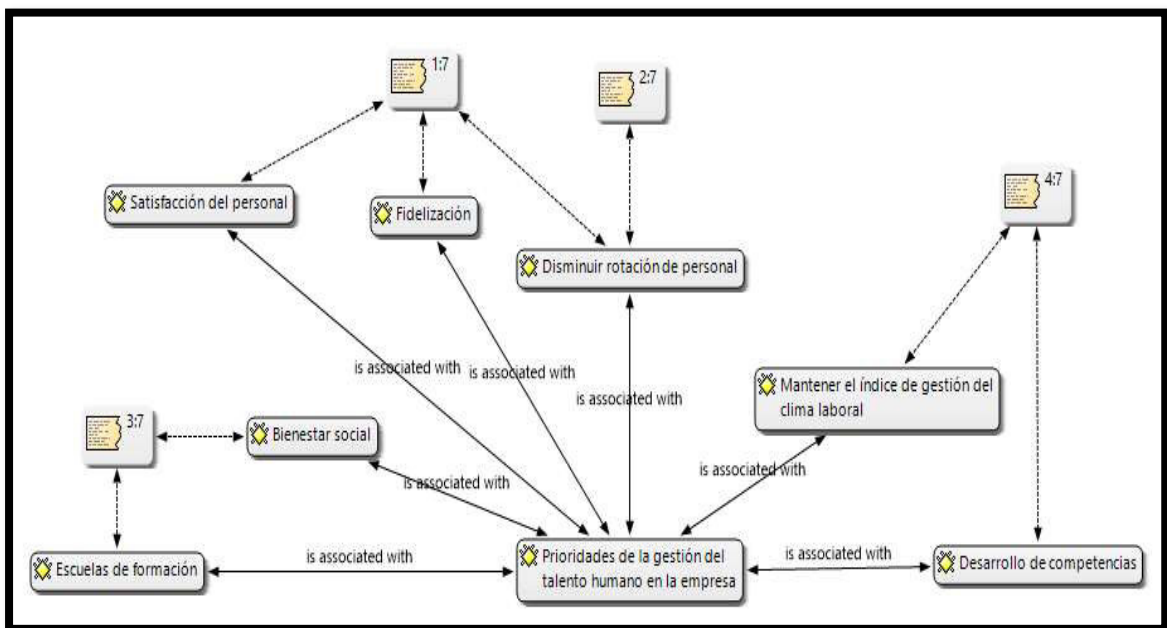


Figura 17: Mejores prácticas de talento humano  
Elaborado por la autora

En este sentido, el jefe de talento humano de la Compañía A, dice que las prioridades actuales del área giran en torno al tema de fidelización, de satisfacción de las personas; y, de disminución de rotación de personal. Al respecto, menciona que:

“(…) estos ejes son los que van a normar el tema del desarrollo y selección, ya que se busca que la gente esté bien, que esté tranquila y que esté contenta y satisfecha con lo que le da la empresa”.

Además, hace hincapié, en que el área cuenta con personal especializado en analizar los perfiles e identificar a aquellas personas potenciales que dominen un área en particular, pero sobre todo que cuenten con la actitud necesaria, para crecer dentro de la compañía.

Del mismo modo, el especialista de talento humano de la Compañía B, coincide en que la prioridad del área es disminuir el índice de rotación, para ello comenta que la empresa “está velando por un buen espacio físico, apalancado por el crecimiento profesional, la formación de algunos líderes y la capacitación técnica”.

Por su parte, el gerente de talento humano de la Compañía C, menciona que una de las prioridades es el tema de las escuelas de formación, pues lo que busca el área, es replicar esta práctica, no sólo en el área comercial, sino también en otras áreas de la compañía. Paralelamente, otra de las prioridades es el tema de bienestar social, pues la empresa busca mantener beneficios sociales a todos sus colaboradores a pesar de las condiciones actuales del mercado.

Finalmente, el director de talento humano de la compañía D, señala que las prioridades actualmente se basan en dos ejes fundamentales: el desarrollo de competencias; y, la gestión del clima laboral. En este sentido, el representante del área indica que lo que se busca es “mantener el sistema de gestión por competencias en todos los subsistemas de talento humano” y “conservar el índice de gestión de clima laboral al no menos de un 90%”.

De modo que, al analizar las prioridades de talento humano para estas organizaciones, está claro que el foco está en las políticas clave de talento humano, que convierten las estrategias en resultados a nivel operativo, donde cada compañía busca diferenciarse en el mercado ecuatoriano, siendo un referente como una de las mejores empresas para trabajar en el país.

Al mirar hacia el futuro, es interesante que todas las organizaciones reconozcan la necesidad de desarrollo y cambio en sus prioridades de talento humano para mejorar el desempeño organizacional. De modo que, consideran que las organizaciones deben adaptarse acorde a las tendencias del mercado (Ver Figura 18).



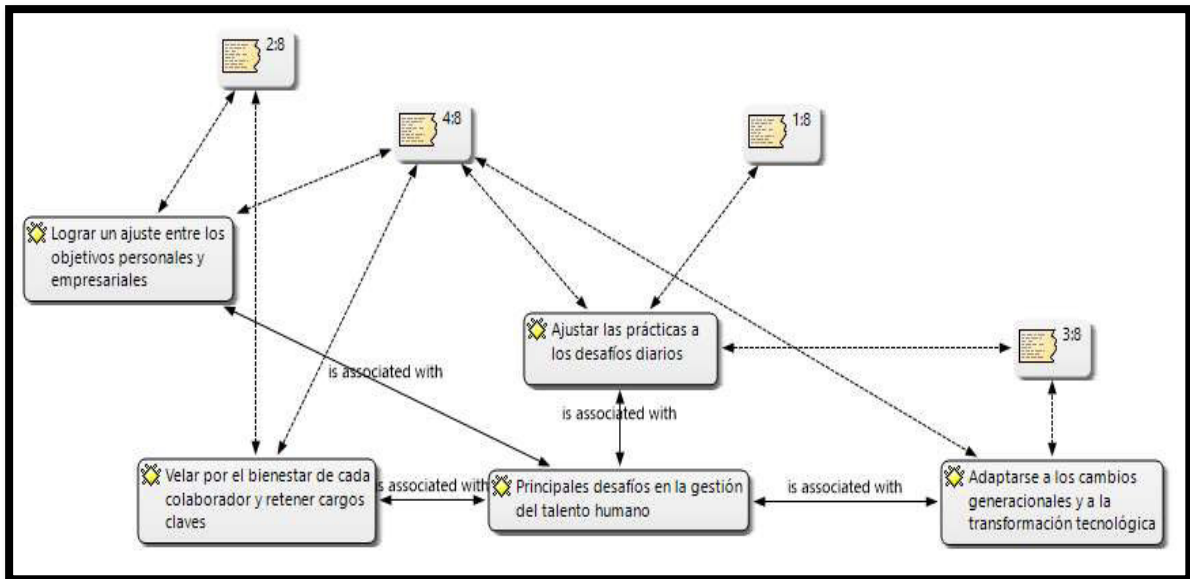


Figura 18: Principales desafíos de la gestión de talento humano  
Elaborado por la autora

El especialista de talento humano de la Compañía B; y, el jefe de talento humano de la Compañía A adoptan una visión más estratégica de las prioridades cambiantes de talento humano relacionándolas directamente con el crecimiento del negocio y la dirección estratégica asociada. Así, el especialista de talento humano de la Compañía B comenta que, “el principal desafío siempre va a ser velar por el bienestar de cada trabajador; pero, también, ir a la par con los objetivos estratégicos que tiene el negocio”. Sin embargo, el director de talento humano de la compañía D, hace un comentario notable, y afirma que el principal desafío es “retener los elementos claves de talento humano que agregan valor al negocio”.

Por su parte, el jefe de talento humano de la Compañía A, comenta que el desafío más grande es mantener las prácticas de gestión del talento a la par de los cambios del mercado. De hecho, el gerente de talento humano de la Compañía C, afirma que:

“(…) la estrategia de talento humano debe adaptarse a todo ese cambio generacional, a toda esa era digital, que se viene de aquí a unos pocos años”.

Al respecto, menciona que, “se tiene que estar preparado para la generación Z, quienes vendrán guiados por un tema tecnológico”. En este sentido, el director de talento humano de la compañía D está de acuerdo y menciona que “la gestión adecuada del talento humano es fundamental para que la empresa pueda seguir desarrollándose, creciendo y sosteniéndose en el tiempo”.

En este sentido, se sugiere que las estrategias y políticas de talento humano deben obedecer a un proceso de evolución, que tiene que responder a las circunstancias a medida que se presentan.

## **3.2. Discusiones**

La investigación se centró en conocer la percepción que tienen los altos directivos del área de talento humano de las compañías participantes, en relación a la gestión de talento humano frente a la eficacia empresarial, a los procesos de estrategia empresarial y a las prioridades de la política de talento humano; ya que, como se resalta en el marco teórico, la gestión de talento humano tiene un alto impacto en el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de una compañía en el mercado.

### **3.2.1 Gestión de talento humano y eficacia empresarial**

Para conocer la perspectiva de los altos directivos del área de talento humano de las compañías aseguradoras con certificación Great Place to Work en Ecuador respecto a la gestión del talento humano y la eficacia empresarial se abordaron las dimensiones de ventaja competitiva, desempeño empresarial y eficacia del negocio.

En este sentido, teniendo presente la importancia de la gestión de talento humano para conseguir una ventaja competitiva, los altos directivos del área de talento humano entrevistados consideran que la función de esta área es crítica, fundamental e integradora para el logro y mantenimiento de la ventaja competitiva. Frente a esto, varios estudios practicados desde la perspectiva de ejecutivos, académicos y altos directivos de empresas alrededor del mundo coinciden que la función de talento humano es crítica e integradora para conseguir los resultados óptimos en el negocio; y, así mantener su ventaja competitiva (Stadler, 2011; Sinclair-Maragh et al., 2017; Holland, 2019; Akingbola, 2013); sin embargo, también denotan que esta área tiene una función central en el logro de dicha ventaja competitiva y en el involucramiento con la estrategia empresarial (Maxwell & Farquharson, 2008; Nilsson & Ellstrom, 2012; Chakraborty & Biswas, 2019). No obstante, en todos los estudios mencionados, incluyendo este, se concuerda que son los diferentes subsistemas integrados por un conjunto de prácticas que maneja el área de talento humano los que sostienen la gestión diaria de las compañías, teniendo un impacto positivo en la eficacia empresarial (Ver Tabla 4).

**Tabla 4** – Comparativo con otros estudios sobre la función de talento humano y la ventaja competitiva

Cita	Hallazgos y/o similitudes en posturas de la función de talento humano y la ventaja competitiva
(Stadler, 2011)	“la función de talento humano es comprendida como una actividad crítica que está vinculada con la estrategia organizacional y busca la atracción, desarrollo y retención de talento para el logro de la ventaja competitiva”.
(Sinclair-Maragh et al., 2017)	“la función de talento humano debe integrarse con la estrategia empresarial y estar alineada a la cultura y valores de la organización para el sostenimiento de la ventaja competitiva, siendo un socio estratégico en el negocio”
(Holland, 2019)	“la función de talento humano asume un rol crítico, estratégico y dinámico en el mantenimiento de la ventaja competitiva, al orientarse en el desarrollo de diversas políticas, prácticas y sistemas para atraer, retener y desarrollar personas claves en la organización”.
(Maxwell & Farquharson, 2008)	“la función de talento humano tiene un papel central en el desempeño empresarial, apoyado en un paquete de prácticas que busca alcanzar los objetivos del negocio”.
(Nilsson & Ellstrom, 2012)	“la función de talento humano ha asumido un papel central; ya que, se ha convertido en un socio estratégico en las organizaciones”
(Akingbola, 2013)	“la función del área de talento humano es crítica para el logro de estrategia del negocio”
(Chakraborty & Biswas, 2019)	“la función de talento humano juega un rol central al momento de desarrollar la planificación organizacional, pues, a través de sus prácticas ayuda a cumplir los objetivos estratégicos del negocio”

Elaborado por la autora

En este sentido, los entrevistados de este estudio resaltan como papel principal del área de talento humano, la capacitación y desarrollo de personal, el mantenimiento de la calidad de vida de los colaboradores, el desarrollo de una cultura basada en valores; y, la atracción y retención del personal, pues, consideran que estas prácticas contribuyen al desempeño organizacional; y, aportan al crecimiento, competitividad y sostenimiento de la ventaja competitiva del negocio.

En torno al rol principal que tiene el área de talento humano, los hallazgos de esta investigación, son consistentes con los estudios de Kweku (2020); Yuvaraj & Mulugeta (2013); Schuler & Jackson (2014); Akingbola (2013); y, Elrehail et al. (2020) quienes argumentan que la capacitación y el desarrollo mantienen los niveles de competencia de su personal y aumentan la adaptabilidad de las personas a las demandas cambiantes del

mercado, permitiéndoles implementar con éxito cualquier estrategia competitiva en particular. Sin embargo, otros estudios destacan a la planificación de carrera, el sistema de evaluación de desempeño y al modelo de competencias como motores que determinan el desempeño organizacional; pues, consideran que logro de los resultados estratégicos esperados depende de la mejora de las competencias de la fuerza laboral (Kweku, 2020). No obstante, los resultados de esta investigación demuestran que las prácticas de talento humano impactan en las competencias de los trabajadores a través de las estrategias usadas en el subsistema de capacitación y desarrollo, basados en un correcto sistema de gestión de desempeño e integrado a la planificación y desarrollo de carrera.

Por tanto, tomando en consideración cada uno de los argumentos expuestos, los altos directivos del área de talento humano de varias investigaciones coinciden que el papel de esta área es vital para el crecimiento y sostenimiento del negocio; ya que, en sus hallazgos evidencian que la adecuada gestión de talento humano, apoya a que los miembros de la organización, contribuyan al logro de los objetivos comerciales, a través de las diferentes prácticas de talento humano, mismas que, tienen un efecto profundo en el clima organizacional; y, por ende en el compromiso organizacional, lo que la convierte en una ventaja competitiva para el negocio (Kweku, 2020; Yuvaraj & Mulugeta, 2013; Elrehail et al., 2020; Chakraborty & Biswas, 2019; Chakraborty & Biswas, 2019).

Por otro lado, también, se puede evidenciar que cada uno de los altos directivos del área de talento humano de las compañías aseguradoras participantes del estudio concuerdan que el talento humano es el factor clave para el logro de los objetivos organizacionales y el correcto desempeño de estas compañías; pues, están seguros que el éxito de estas organizaciones se debe al potencial de su talento humano, por tanto, coinciden que es fundamental que se realicen los esfuerzos necesarios para lograr que el personal se convierta en fuente de ventaja competitiva.

En base a lo expuesto, varios autores concuerdan en que el talento humano es clave para obtener un mejor desempeño organizacional; pues, señalan que el personal comprometido brinda mejor servicio al cliente, lo que incide en mejores retornos para el negocio y favorece al éxito organizacional y al mejor posicionamiento de la empresa en el mercado (Maxwell & Farquharson, 2008; Kweku, 2020; Elrehail et al., 2020). Además, otros autores apoyan los resultados, mencionando que las organizaciones se conforman por personas, por tanto, es esencial, la inversión en el personal para lograr los objetivos estratégicos, desarrollando habilidades, motivando y asegurando el personal mantenga el compromiso con la organización (Yuvaraj & Mulugeta, 2013; Chakraborty & Biswas, 2019).

Por su parte, los altos directivos del área de talento humano, de las compañías aseguradoras, comparten que la gestión del talento humano debe ser vista como un eje dinámico dentro de la organización debido a los turbulentos cambios que presenta el entorno. Por tanto, en estas organizaciones, el área ejerce un rol estratégico; pues, están conscientes que los subsistemas de talento humano son relevantes para el logro de la eficacia organizacional; ya que, a través de ellos, han logrado afianzar el compromiso organizacional, mismo que se ha visto reflejado en el desempeño del negocio.

De modo que, varios autores coinciden en esta posición, pues consideran que las prácticas de talento humano inciden en el compromiso y en la actitud de la fuerza laboral, creando ventajas competitivas para la organización (Kweku, 2020; Simões et al., 2018). Así mismo, otros autores respaldan estos hallazgos, evidenciando que las prácticas de talento humano conducen a la satisfacción y el compromiso de los empleados; siempre que estén vinculadas a las políticas organizacionales, pues, estas ayudan a la organización a alcanzar la ventaja competitiva y mantener el nivel de desempeño organizacional (Elrehail et al, 2020). En la misma línea, Zheng (2009) coincide con el estudio al mencionar que el compromiso de los trabajadores es el factor clave que impulsa el desempeño organizacional.

No obstante, los entrevistados en este estudio, también consideran que el involucramiento de indicadores de gestión es necesario para mejorar la eficacia organizacional, de este modo, dejan claro que la interacción de todo el sistema y la permanente preocupación por el personal son aspectos necesarios para lograr mejores resultados en la organización. Tomando como referencia lo manifestado, Kweku (2020) concuerda que la gestión de talento humano busca lograr la ventaja competitiva por medio del desarrollo estratégico de una fuerza de trabajo comprometida y capaz, haciendo uso de una diversidad de técnicas culturales, estructurales y de personal, evidenciando la sinergia que se requiere de todo el sistema para alcanzar los resultados deseados. Además, Schuler & Jackson (2014) coinciden que la eficacia organizacional se logra haciendo uso de indicadores de resultado final como la rentabilidad, el crecimiento, la supervivencia y la ventaja competitiva.

En concordancia con lo expuesto, los altos directivos del área de talento humano de esta investigación concuerdan con el estudio realizado por Kweku (2020) en relación a que la medida de eficacia de esta área es a través del enfoque de logro de objetivos; pues, de manera iterativa hacen referencia a la eficacia en términos de los logros alcanzados a través de las diferentes prácticas de talento humano.

### **3.2.2 Gestión del talento humano y los procesos de estrategia empresarial**

Para analizar la relación entre la gestión del talento humano y los procesos de estrategia empresarial, bajo la perspectiva de los altos directivos del área de talento humano de las compañías aseguradoras con certificación Great Place to Work en Ecuador, se contemplaron tres elementos: los procesos de planificación, la relación con otras áreas; y, la perspectiva estratégica.

El proceso de planificación tiene connotaciones similares en todas las compañías objeto de estudio; pues, todos los entrevistados coinciden en que las estrategias y las políticas empresariales se determinan por medio de un comité; mientras que, los planes de cada unidad de negocio, tiene sus propios actores, responsables de establecer los lineamientos que fortalecen el plan estratégico organizacional. Por consiguiente, comentan que la participación del área de talento humano es reconocida por la alta dirección.

En este sentido, autores coinciden en que las prácticas de talento humano son actividades empresariales direccionadas a gestionar el talento humano y los demás recursos de la organización, a fin de alcanzar las metas propuestas (Kweku, 2020). Del mismo modo, Yuvaraj & Mulugeta (2013) y Elrehail et al. (2020) concuerdan que el área de talento humano desempeña un papel estratégico tanto al dar forma como al apoyar los objetivos estratégicos de la organización. Así, también, Akingbola (2013), apoya estos hallazgos al mostrar al área de talento humano como una prioridad crítica en la estrategia por parte de la alta gerencia.

Además, en otra investigación se avala este estudio, ya que, se indica que el área de talento humano es responsable de lograr los resultados estratégicos del negocio, maximizando el compromiso y la competencia de los empleados; y, estimulando el cambio cultural (Bharwani & Talib, 2017). De modo que, el estudio se respalda; ya que, la gestión del talento humano incorpora una serie de procesos que permite identificar, emplear y gestionar personal a fin de llevar a cabo de manera exitosa la estrategia empresarial (Tafti, Mahmoudsalehi, & Amiri, 2017).

Además, los altos directivos del área de talento humano de esta investigación, hacen hincapié en que las políticas de fidelización, de compensación, de selección y de desarrollo, garantizan el aprendizaje continuo y la consecución de los resultados esperados a través de las diversas prácticas que emplea el área. Del mismo modo, concuerdan que el área de talento humano debe tener pleno conocimiento sobre todos los procesos de la compañía, pues, es precisamente en esta área donde recae la mayor responsabilidad al momento de

vincular a una persona o cuando se rinde cuentas del desempeño y de la productividad de la empresa en general.

En este sentido, otras investigaciones coinciden en que el área agrega valor a la organización por medio de su orientación estratégica (Nguyen & Teo, 2018). Del mismo modo, Schuler & Jackson (2014) acreditan el estudio al mencionar que las prácticas y políticas de talento humano deben elegirse correctamente a fin de estimular y apoyar los comportamientos de los trabajadores para impulsar la ejecución exitosa de la estrategia empresarial. Por su parte, en otros estudios se confirman estos hallazgos, al evidenciar claramente que el ajuste de la estrategia de talento humano con la estrategia comercial fortalece la eficacia de las prácticas de talento humano, la productividad laboral y el desempeño organizacional (Wang & Shyu, 2008). Además, hay consistencia con lo que sostiene Nilsson & Ellstrom (2012), cuando confirman que se deben vincular los procesos talento humano con las estrategias empresariales y considerar los factores externos al diseñar e implementar las prácticas de talento humano; y, con lo propuesto por Jooss et al. (2019) al sugerir que el enfoque de la gestión de talento humano debe vincularse con el propósito y los valores de la empresa.

Por otro lado, todas las organizaciones participantes en el estudio concuerdan que esta área trabaja de la mano con las demás unidades de negocio de la empresa para lograr los objetivos generales de la organización; por tanto, tiene una actuación estratégica y de apoyo en la compañía, por lo que no se la puede clasificar en un nivel jerárquico en particular. En base a ello, otros autores coinciden que el área de talento humano apoya al logro y a la configuración de las estrategias y objetivos empresariales (Yuvaraj & Mulugeta, 2013). Además, otras investigaciones concuerdan e indican que la formulación de prácticas y políticas de talento humano, les permite administrar de manera efectiva las operaciones diarias de las unidades y/o departamentos del negocio (Nguyen & Teo, 2018). Por su parte, Schuler & Jackson (2014) apoya estos resultados, al manifestar que los profesionales de talento humano deben entender lo que requieren los demás socios funcionales del negocio y trabajar a la par con cada una de las unidades de la organización, a fin de que todo el proceso de la compañía sobresalga.

En este sentido, los altos directivos del área de talento humano de las empresas participantes en estudio, se centran en capacitar y fidelizar al personal; así como también, en introducir estrategias que fortalezcan la comunicación, generando un mejor ambiente de trabajo, a favor de una calidad de vida superior para el colaborador; y, de una mejor imagen para el negocio.

Ante esto, Nguyen & Teo (2018) coinciden que la mejor manera de comunicar las prácticas, políticas y estrategias de la gestión de talento humano es por medio de la consistencia entre cada uno de estos elementos integrantes con la filosofía de negocio. De modo que, otros autores concuerdan que este proceso de relaciones de intercambio en el lugar de trabajo debe estar diseñado para facilitar el apoyo organizacional; así como también para reflejar el compromiso y colaboración con los trabajadores (Nguyen & Teo, 2018; Akingbola, 2013).

Finalmente, los entrevistados coinciden que la comunicación es el componente integrador del área del talento humano con el resto de la compañía. De modo que, los directivos del área de talento humano de las compañías participantes concuerdan que sin importar si la comunicación es formal o informal, al inicio o en el posterior acompañamiento, siempre debe estar presente en la organización, a fin de que se comprenda e interiorice la filosofía empresarial. Frente a ello, el estudio de Akingbola (2013), también apoya la investigación al mencionar que, son las comunicaciones internas las que refuerzan los comportamientos deseados en el negocio; y, permiten el involucramiento del personal en una organización.

### **3.2.3 Prioridades de las políticas de talento humano**

Con el objetivo de determinar las prioridades de la política de talento humano en las compañías aseguradoras con certificación Great Place to Work en Ecuador, basadas en las perspectivas de los altos directivos del área de talento humano entrevistados, se realizaron preguntas referentes a políticas en la organización, iniciativas y mejores prácticas; y, prioridades y desafíos.

Los encuestados comentan que el área de talento humano es custodio del repositorio que almacena la información de cada política, proceso y procedimiento de la organización, cuyo fin último, es lograr que este conocimiento pueda ser utilizado por todos los miembros del negocio. En lo que concierne a las políticas de talento humano, todos concuerdan que estas apuntan a desarrollar el potencial del desempeño humano. De modo que, políticas en torno a formación y desarrollo, gestión de desempeño, admisión, clima laboral, seguridad y salud ocupacional; así como de comunicación y socialización cristalizan las estrategias en resultados a nivel operativo del negocio.

En ese sentido Elrehail et al. (2020) concuerdan que para atraer y retener empleados productivos y comprometidos, los negocios deben establecer políticas que brinden un ajuste entre las expectativas de los empleados y su entorno de trabajo. Por otro lado, Simões et al. (2018), coinciden que las políticas de talento humano tienen un efecto positivo



en la reducción del comportamiento no ético cuando se asocia con otras variables organizacionales que son consistentes con las normas formales prescritas.

Por otro lado, la satisfacción laboral y la gestión de desempeño, destacan en las organizaciones de estudio, como las principales iniciativas del área de talento humano, acompañadas de los beneficios, evaluaciones de desempeño y planes de capacitación. De modo que, el modelo de competencias y valores; así como los planes de carrera y sucesión enfatizan en ser las mejores prácticas de estas organizaciones, asociadas al modelo de compensaciones, el desarrollo de liderazgo, la gestión de nómina, la gestión del clima laboral y la gestión social.

Frente a ello, varios autores coinciden que la mejora de las competencias es un tema crítico para el logro de la eficacia organizacional; y, que precisamente las prácticas de talento humano conducen a esa mejora del desempeño al preocuparse por las habilidades de los trabajadores, la motivación y la estructura organizacional (Kweku, 2020; Akingbola, 2013). Por tanto, el compromiso y la satisfacción de los empleados presentan una gran oportunidad para cualquier organización, de modo que, otros autores concuerdan que al adoptar un comportamiento innovador en la planificación de la gestión de talento humano vinculado con un adecuado sistema de recompensas se logra aumentar el nivel de satisfacción de los empleados; y, por ende la productividad en el negocio (Elrehail et al., 2020).

Por su parte, otros estudios apoyan los resultados, indicando que es necesario que los profesionales talento humano ayuden a los altos directivos a establecer un clima social que fomente la lealtad, el compromiso y la dedicación de los empleados en el lugar de trabajo (Nguyen & Teo, 2018). No obstante, también se respalda los hallazgos de esta investigación, al hacer referencia a los valores organizacionales como elemento central de la gestión de talento humano (Jooss et al., 2019).

En lo que concierne a las prioridades del área de talento humano, los altos directivos del área de talento humano de las compañías aseguradoras con certificación GPTW afirman que la fidelización, la satisfacción, la disminución de la rotación del personal, el bienestar social, el desarrollo de competencias y la gestión del clima laboral, son los principales elementos a considerar.

En este sentido, los resultados de este estudio en consonancia con varias investigaciones concuerdan al mencionar que los trabajadores alcanzan un desempeño superior cuando poseen las competencias y la motivación; y, cuando su ambiente de trabajo ofrece oportunidades para participar (Kweku, 2020). Por consiguiente, otras investigaciones

coinciden que un sistema de evaluación que enfatice el desarrollo de los empleados y el crecimiento personal tendrá un impacto positivo en la satisfacción laboral de los empleados (Elrehail et al, 2020; Cherif, 2020).

Por otro lado, otros estudios también son consistentes con la disminución de la rotación del personal como prioridad del área de talento humano, pues, mencionan que al hacer coincidir los valores del trabajo con el sistema de evaluación se logra un mayor compromiso organizacional; y, por tanto, es menos probable el personal abandone la organización (Elrehail et al, 2020; Marinakou & Giousmpasoglou, 2019). Además, Cherif (2020) coincide y amplía esta apreciación, al mencionar que los altos niveles de satisfacción laboral apoyados en diversas prácticas de talento humano, evitan la rotación y ausentismo; así como también, fomentan la productividad y el compromiso organizacional. Por otro lado, otra investigación apoya los resultados al señalar que la dotación correcta de personal ayuda a gestionar los problemas de rotación de personal y a reducir los conflictos en la organización (Chakraborty & Biswas, 2019); mientras que, Zheng (2009) encaja con estos hallazgos, al mencionar que son los métodos de contratación informal los que contribuyen a mejorar las tasas de retención; y por ende, a mantener baja la tasa de rotación.

Por su parte, Marinakou & Giousmpasoglou (2019) coinciden con la presente investigación, pues, consideran que la principal preocupación del área de talento humano es que el desempeño organizacional se ajuste con el bienestar de los empleados, a través de entornos en el que el personal sienta mayor compromiso con el negocio.

Finalmente, al mirar hacia el futuro, los altos directivos del área de talento humano de las organizaciones de estudio consideran que las compañías deben adaptar sus prácticas, políticas y estrategias de talento humano en función de las tendencias del mercado.

En base a los desafíos del área, Yuvaraj & Mulugeta (2013); y, Nilsson & Ellstrom (2012), coinciden que se deben desarrollar las competencias de los trabajadores en función de los factores contextuales e individuales; ya que, como manifiestan Schuler & Jackson (2014) es el ambiente interno y externo; así como, las diferentes partes interesadas directa e indirectamente, las que le dan forma a las prácticas de talento humano. En efecto, esto es reconocido por Akingbola (2013) quien recalca la importancia del compromiso de la alta gerencia y la experiencia del área de talento humano para desarrollar e implementar sistemas de talento humano que se vinculen con la estrategia actual; y, que desarrollen las competencias de los trabajadores a fin de que estos se adapten a los cambios que presenta el entorno.

## **4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el siguiente apartado se muestran las principales conclusiones y recomendaciones del estudio.

### **4.1. Conclusiones**

Dos de los altos directivos del área de talento humano entrevistados reconocen que la función del área de talento humano es fundamental, uno que es fundamental y crítica y uno que es integradora en la gestión organizacional al momento de buscar la ventaja competitiva. De modo que, un entrevistado manifiesta que en esta área se emplea programas que mejoran la calidad de vida del personal; así como también, todos los altos directivos consideran que se invierte en prácticas que permiten atraer, retener y desarrollar altos potenciales humanos, brindando asesoramiento y siendo un socio estratégico para todas los procesos de la compañía, a fin de que las personas posean las destrezas, las habilidades y los conocimientos necesarios para hacer efectiva la estrategia e integrar a la compañía en una misma cultura corporativa.

El estudio reveló que las personas son el activo más valioso para todas estas compañías, pues, gracias al conocimiento y experiencia que el personal posee, las compañías han logrado cumplir sus objetivos estratégicos, lo que les ha permitido tener un desempeño y reconocimiento destacable en el mercado. Por consiguiente, todos los altos directivos entrevistados, han manifestado que el enfoque principal de esta área, se encuentra en la inversión hacia su personal, atrayendo personal competente; pero también, desplegando programas de capacitación y desarrollo que se vinculen a la estrategia y a la cultura organizacional que predomina en cada compañía, a fin de que, el desempeño se vea reflejado en el crecimiento y competitividad del negocio.

Los hallazgos muestran que todos los subsistemas de talento humano apoyan la gestión de estas compañías y contribuyen al logro de la eficacia en el negocio; sin embargo, los entrevistados coinciden que la capacitación y el desarrollo del personal han sido los más notables en la actualidad, resaltando la importancia de la salud, del desarrollo del ser y de la capacitación transversal en este ambiente dinámico que han atravesado las compañías. No obstante, concuerdan que, sin la sinergia de las prácticas de reclutamiento, selección, evaluación de desempeño y remuneración; el compromiso y la satisfacción del personal se verían afectados; y, por ende, el desempeño organizacional. Por ello, todos coinciden que cada uno de los programas, estrategias, prácticas y procesos deben adaptarse a las tendencias del ambiente que los rodea.

Los resultados de la investigación coinciden que, en los comités empresariales de las cuatro compañías aseguradoras, participan los líderes de las áreas; así como los altos directivos en el establecimiento de los objetivos del negocio. De modo que, cada líder articula la estrategia en base a los objetivos estratégicos del negocio. Por tanto, todos los entrevistados concuerdan que los procesos, políticas y estrategias de talento humano están atados a la planificación estratégica, ya que, el área busca acompañar al personal en todo el proceso de aprendizaje y mantenerlo satisfecho y motivado, permitiendo que las otras áreas del negocio cumplan con su programación. En este sentido, la gestión estratégica de talento humano aporta al crecimiento y desarrollo estas organizaciones; ya que, hace una triangulación entre las dimensiones estratégicas organizacionales, las tendencias actuales, y las necesidades del modelo de negocio; logrando así, que los colaboradores asuman nuevos roles y retos profesionales y creen valor al negocio.

Todos los entrevistados ven al área de talento humano como la columna vertebral de la organización; por tanto, están conscientes que la gestión de talento humano juega un papel fundamental en la eficacia organizacional, ya que, el área que ellos manejan tiene una relación directa y dinámica con el resto de departamentos y procesos de estas compañías, pues, están claros que las estrategias aplicadas por el área de personal han favorecido a la imagen que proyectan estas compañías en el mercado asegurador, de modo que, prácticas como la fidelización, capacitación y desarrollo; y, equilibrio entre la parte personal, laboral y espiritual, sumadas a un clima favorable, han facilitado la comunicación, la consecución de objetivos y la sana convivencia de todos los integrantes del negocio.

Todos los altos directivos del área de talento humano de las compañías aseguradoras participantes en el estudio perciben que el medio utilizado para comunicar la estrategia empresarial varía entre las compañías; sin embargo, reconocen que el fin último de esta área es que los colaboradores conozcan los pilares que sustentan la filosofía empresarial; reconociendo y aplicando las normas y valores corporativos, a fin de alcanzar los objetivos y las estrategias del negocio. En la actualidad, todos los encuestados comentan que los líderes de estas organizaciones, son quienes apoyan a la difusión de estos elementos dentro del negocio, a través de procesos de planificación estructurados e inclusivos.

Las organizaciones del presente estudio buscan gestionar el conocimiento por medio de repositorios, donde almacenan las reglas, políticas, procesos y procedimientos de toda la compañía. Además, todos consideran que el área de talento humano es el guardián de los valores, competencias y políticas que rigen en estos negocios. Por tanto, tres de los entrevistados resaltan que en estas compañías está presente el modelo de competencias ligado a las políticas de remuneración y beneficios monetarios y no monetarios; así como

también, a la capacitación y desarrollo enfocada a la gestión y al ser humano tanto horizontal como verticalmente. No obstante, dos entrevistados comparten que no se debe descuidar el cumplimiento en términos de seguridad y salud ocupacional, el desarrollo de un adecuado clima de trabajo; así como también, las políticas de comunicación y de socialización que son las que permiten alcanzar el resto de políticas internas de la organización.

En lo que concierne a iniciativas, todos los entrevistados del área de talento humano consideran que la evaluación de desempeño les ha permitido identificar oportunidades de mejoras y mapear los cursos que necesitan los colaboradores durante el año. De modo que, han creado espacios y han adoptado técnicas donde el personal se puede entrenar en los conocimientos y competencias esenciales para el trabajo que desempeñan, siempre en pro de lograr ese equilibrio entre la vida personal y laboral, buscando en todo momento la motivación y buen ambiente laboral.

En lo que concierne a las mejores prácticas de talento humano, tres de las organizaciones han implementado un modelo de competencias para todo el personal, con la finalidad de que la evaluación del desempeño sea un tema objetivo para cada uno de los colaboradores. Además, resaltan el modelo de desarrollo enfocado en los planes de sucesión y carrera, formando, desarrollando y brindando bienestar al trabajador. Por otro lado, enfatizan en la gestión de nómina, donde reconocen al trabajador como socio estratégico del negocio y clave para el mejor desempeño. También, mencionan el desarrollo de líderes al interior del negocio. Finalmente, todos los altos directivos del área de talento humano de las compañías aseguradoras consideran que todas las prácticas están atadas a los objetivos estratégicos de la compañía, en términos de metas, presupuestos, gestión de servicio a los clientes, calidad, desempeño, etc. Por ello, uno de los entrevistados recalca que la gestión de clima laboral y la gestión social son las que agregan valor al negocio.

Dos de los entrevistados consideran que las prioridades actuales del área giran en torno al tema de fidelización, satisfacción de las personas; y, disminución de rotación de personal. De modo que, el reto que tiene el área es identificar a aquellas personas potenciales que dominen un área en particular, pero sobre todo que cuenten con la actitud necesaria, para crecer dentro de la compañía. Paralelamente, otra de las prioridades es el tema de bienestar social, pues estas empresas buscan mantener beneficios sociales a todos sus colaboradores a pesar de las condiciones actuales del mercado. Además, uno de los entrevistados manifiesta que la prioridad es mantener el sistema de gestión por competencias en todos los subsistemas de talento humano y conservar el índice de gestión de clima laboral. Otro desafío expuesto por todos los entrevistados es ir a la par con los

objetivos estratégicos que tiene el negocio, reteniendo los elementos claves de talento humano que agregan valor al negocio; acoplando las prácticas de gestión del talento a los cambios generacionales y digitales; así como también a los factores ambientales que han afectado a todo el sector.

Es importante recalcar que este estudio explora únicamente las percepciones de los altos directivos del área de talento humano de las compañías aseguradoras con certificación Great Place to Work en Ecuador, por tanto, los resultados no se pueden generalizar, sólo se pueden referenciar utilizando el contexto específico de las empresas estudiadas.

## **4.2. Recomendaciones**

Para las cuatro empresas aseguradoras se recomienda que el enfoque del área de talento humano contrate personal idóneo, teniendo en cuenta que el entorno empresarial es cada vez más competitivo y las exigencias de los consumidores son mayores. De modo que, esta área debe enfocar sus acciones hacia la aplicación de nuevas estrategias en la administración de personal, que garanticen el desarrollo de sus colaboradores y el éxito empresarial, adaptando sus procesos a las nuevas exigencias del mercado. Por tanto, el employer branding, es una estrategia que les permitirá atraer y retener mejores candidatos, mantener la imagen deseada de la empresa en el mercado; y, a la vez, crear conocimiento de marca y conciencia de las prácticas de talento humano.

A pesar de la recesión económica y la incertidumbre, para responder a los retos y desafíos futuros, las personas a cargo de la gestión de talento humano deben establecer mecanismos que les permita atraer perfiles idóneos, valorando salarios que sean competitivos en el mercado; pero, también, ofreciendo oportunidades de desarrollo mediante diversos programas de retención, a fin de fomentar el compromiso de los trabajadores con la organización; y, de esta manera, convertir al talento humano en una ventaja competitiva para el negocio. De modo que, los altos directivos del área de talento humano de las cuatro empresas aseguradoras deben gestionar la diversidad de talento humano con el que cuentan, estableciendo una arquitectura de estrategias, prácticas y políticas diferenciadas que permita la caracterización y el perfeccionamiento de distintos grupos de talento en cada organización.

Para asegurar altos niveles de satisfacción laboral; así como también, mayor compromiso organizacional por parte de los trabajadores, el área de talento humano de las cuatro empresas aseguradoras participantes en el estudio deberían robustecer los programas, políticas y prácticas de talento humano, proporcionando a los trabajadores nuevas y diversas competencias; y, asegurando su flexibilidad para poder responder al cambio, a fin

de obtener una ventaja competitiva, esbozando un modelo que valide la implementación integral de todo el proceso.

Las prácticas, políticas y estrategias de talento humano deben descender en cascada en todos los niveles organizacionales y ajustarse a la cultura organizacional, a fin de brindar una dirección clara en todo el negocio; y, de lograr el compromiso de todos los miembros de la organización. De modo que, es necesario que los gerentes de línea de las cuatro empresas aseguradoras exploren, desarrollen y sostengan las cualidades ocultas de los trabajadores para obtener los mejores resultados en la organización; mediante una gestión activa de ejecución, interiorización e integración de todas las prácticas de talento humano existentes en las compañías de estudio, apoyados en una estructura laboral que proporcione el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akingbola, K. (2013). Contingency, fit and flexibility of HRM in nonprofit organizations. *Employee Relations*, 479-494.
- Albrecht, S., Bakker, A., Gruman, J., Macey, W., & Saks, A. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35. doi:<https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Alziari, L. (2017). A chief HR officer's perspective on talent management. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 379-383. doi:<https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2017-0047>
- Ananthram, S., Nankervis, A., & Chan, C. (2013). Strategic human asset management: evidence from North America. *Personnel Review*, 42(3), 281-299. doi:<https://doi.org/10.1108/00483481311320417>
- Barrios-Hernández, K., Olivero-Vega, E., & Figueroa-Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información tecnológica*, 31(2), 55-62. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Prentice Hall.
- Bharwani, S., & Talib, P. (2017). Competencies of hotel general managers: a conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 393-418. doi:<https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0448>
- Chakraborty, D., & Biswas, W. (2019). Evaluating the impact of human resource planning programs in addressing the strategic goal of the firm: An organizational perspective. *Journal of Advances in Management Research*, 16(5), 659-682. doi:<https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2019-0007>
- Chan, D. (2006). Core competencies and performance management in Canadian public libraries. *Library Management*, 27(3), 144-153. doi:<https://doi.org/10.1108/01435120610652897>
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking



- sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 529-541.  
doi:<https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>
- Christensen, H., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.  
doi:<https://doi.org/10.1108/09596110810899086>
- Cooke, F. (2014). Global expansion and human resource management of Huawei Technologies Ltd. (C. (. Edward Elgar, Ed.) *International Management Theory and Practice*.
- Ekos. (2020). *Sector Asegurador*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/sector-asegurador>
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Hussein, H. (2020). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage. The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125-149.  
doi:<https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0001>
- Great Place to Work Ecuador. (2020). *Las Mejores Empresas para Trabajar en Ecuador* . Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com.ec/es/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Holland, P. (2019). Managing Talent: A Contemporary Issue or a Case of Old Wine in New Bottles? *Contemporary HRM Issues in the 21st Century*, Emerald Publishing Limited, Bingley, 15-28. doi:<https://doi.org/10.1108/978-1-78973-457-720191004>
- Jara, A., Asmat, N., & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(83), 740-760.
- Jooss, S., McDonnell, A., Burbach, R., & Vaiman, V. (2019). Conceptualising talent in multinational hotel corporations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 3879-3898. doi:<https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0849>
- Kweku, F. (2020). Measuring the impact of human resource management (HRM) practices on pharmaceutical industry's effectiveness: the mediating role of employee competencies. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1353-1380.  
doi:<https://doi.org/10.1108/ER-03-2019-0142>

- Lozano, L. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(60), 147-164.
- Marinakou, E., & Giousmpasoglou, C. (2019). Talent management and retention strategies in luxury hotels: evidence from four countries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 3855-3878. doi:<https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0862>
- Maxwell, G., & Farquharson, L. (2008). Senior managers' perceptions of the practice of human resource management. *Employee Relations*, 30(3), 304-322. doi:10.1108/01425450810866550
- Mayfield, M., Mayfield, J., & Wheeler, C. (2016). Talent development for top leaders: three HR initiatives for competitive advantage. *Human Resource Management International Digest*, 26(6), 4-7. doi:<https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2015-0120>
- Michailova, S., & Ott, D. (2019). *Talent, Talent Management, and Why They Matter"*, *Talent Management in Small Advanced Economies (Talent Management)*. Emerald Publishing Limited. doi:<https://doi.org/10.1108/978-1-78973-449-220191003>
- Nguyen, D., & Teo, S. (2018). HR orientations and HR department effectiveness in Vietnam. *Personnel Review*, 47(5), 1043-1061. doi:<https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0074>
- Nilsson, S., & Ellstrom, P. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 26-45. doi:<https://doi.org/10.1108/03090591211192610>
- Oh, I., Blau, G., Han, J., & Kim, S. (2017). Human capital factors affecting human resource (HR) managers' commitment to HR and the mediating role of perceived organizational value on HR. *Human Resource Management*, 56(2), 353-368.
- Pardo, C., & Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48.
- Ratten, V., & Ferreira, J. (2016). *Global Talent Management and Corporate Entrepreneurship Strategy"*, *Global Talent Management and Staffing in MNEs*. Emerald Group Publishing Limited. doi:<https://doi.org/10.1108/S1876-066X20160000032006>
- Revista Gestión Digital. (2020). *La tendencia aseguradora empieza a cambiar en el país*. Obtenido de <https://bit.ly/3qL69nU>

- Sablok, G., Stanton, P., Bartram, T., Burgess, J., & Boyle, B. (2017). Human resource development practices, managers and multinational enterprises in Australia: Thinking globally, acting locally. *Education + Training*, 59(5), 483-501. doi:<https://doi.org/10.1108/ET-02-2016-0023>
- Schuler, R., & Jackson, S. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 35-55. doi:10.1108/JOEPP-01-2014-0003
- Sheehan, M. (2012). Developing managerial talent: Exploring the link between management talent and perceived performance in multinational corporations (MNCs). *European Journal of Training and Development*, 36(1), 66-85. doi:<https://doi.org/10.1108/03090591211192638>
- Sheehan, M., Grant, K., & Garavan, T. (2018). Strategic talent management: A macro and micro analysis of current issues in hospitality and tourism. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 28-41. doi:<https://doi.org/10.1108/WHATT-10-2017-0062>
- Siikaniemi, L. (2012). Information pathways for the competence foresight mechanism in talent management framework. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 46-65. doi:<https://doi.org/10.1108/03090591211192629>
- Simões, E., Duarte, A., Neves, J., & Silva, V. (2018). Contextual determinants of HR professionals' self-perceptions of unethical HRM practices. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 90-108. doi:<https://doi.org/10.1108/EJMBE-12-2017-0062>
- Sinclair-Maragh, G., Jacobs-Gray, N., & Brown-Roomes, N. (2017). A case of talent management practices in motivating fast food service employees. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 7(3). doi:<https://doi.org/10.1108/EEMCS-07-2016-0153>
- Stadler, K. (2011). Talent reviews: the key to effective succession management. *Business Strategy Series*, 12(5), 264-271. doi:<https://doi.org/10.1108/17515631111166906>
- Tafti, M., Mahmoudsalehi, M., & Amiri, M. (2017). Critical success factors, challenges and obstacles in talent management. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 15-21. doi:<https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0036>
- Tyskbo, D. (2020). Line management involvement in performance appraisal work. Toward a practice-based understanding. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 818-844. doi:<https://doi.org/10.1108/ER-06-2019-0236>

- Wang, D., & Shyu, C. (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance? *International Journal of Manpower*, 29(2), 92-110. doi:10.1108/01437720810872677
- Wright, P., Nyberg, A., & Ployhart, R. (2018). A Research Revolution in SHRM: New Challenges and New Research Directions. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 36, 141-161. doi:https://doi.org/10.1108/S0742-730120180000036004
- Yuvaraj, S., & Mulugeta, K. (2013). Analysis of the strategic orientation of HRD practices and managers' awareness towards the concepts of HRD in Ethiopia. *Research Journal Social Science and Management*, 3(1), 186-198.
- Zheng, C. (2009). Keeping talents for advancing service firms in Asia. *Journal of Service Management*, 20(5), 482-502. doi:https://doi.org/10.1108/09564230910995107
- Zulkiffli, S., & Perera, N. (2011). A literature analysis on business performance for SMES-subjective or objective measures? en conference on interdisciplinary business and economics research. 1-9. doi:http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1867874

## **ANEXOS**

**Anexo I:** Guía de las preguntas por ejes y dimensiones en la entrevista.

Eje 1: La Gestión del Talento Humano y la eficacia en el negocio	
1. Contribución a la ventaja competitiva.	¿Cómo considera Usted que la función de talento humano contribuye al logro de la ventaja competitiva?
	¿Qué papel desempeña el área y cómo apoya la estrategia de talento humano en la búsqueda de la ventaja competitiva?
2. Desempeño empresarial.	¿Considera Usted que las personas que conforman la organización son un elemento estratégico de la misma? ¿Por qué?
	¿Qué vínculos existe entre la gestión de talento humano y el desempeño del negocio?
3. Eficacia del negocio.	¿Cómo contribuyen los subsistemas de talento humano a la eficacia de la organización?
	¿Cómo la gestión de talento humano podría ser más eficaz?
Eje 2: La Gestión del Talento Humano y los procesos de estrategia empresarial.	
1. Procesos de planificación.	¿Cómo el área de talento humano está conectada a los procesos de planificación del negocio?
	¿Quiénes participan en la definición de los planes estratégicos?
2. Relación con otras áreas.	Considera Usted ¿qué las funciones del área de gestión de personal están al mismo nivel que otras funciones de la organización?
	¿Cuáles son los principales impactos del área de talento humano en relación a otras áreas y al negocio en sí?
3. Comunicación y otros procesos.	¿Cuál es el rol del área de talento humano en la comunicación de la estrategia empresarial?
	¿Qué responsabilidad tiene el área de talento humano en los procesos organizacionales al momento de formular y revisar las estrategias de gestión de talento humano?
Eje 3: La Gestión del Talento Humano y las prioridades políticas.	
1. Gestión de talento humano y políticas en la organización	¿Cómo funcionan los procesos de formulación de políticas en la organización?
	¿Qué políticas de talento humano son fundamentales para el desempeño de la empresa?
2. Iniciativas y mejores prácticas de la gestión de talento humano	¿Qué iniciativas de talento humano se ejecutan en la empresa para desarrollar y mejorar el desempeño?
	¿Cuáles son las mejores prácticas de talento humano que ejecuta la empresa?
3. Gestión de talento humano.	¿Cuáles son las prioridades actuales en la gestión del talento humano de la organización?

Sus prioridades y desafíos.	¿Cuáles son los principales desafíos en la gestión del talento humano?
-----------------------------	--

Elaborado por la autora.

**Anexo II:** Link con acceso a las transcripciones de las entrevistas en Excel

Link: <https://bit.ly/35dPKQ8>



**Anexo III:** Link con acceso al procesamiento de datos en Atlas.ti

Link: <https://bit.ly/3H3M14I>