



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**"LA ALINEACIÓN DEL TALENTO HUMANO A LA ESTRATEGIA
ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL
TALENTO"**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar el Grado de
Magister en Gestión de Talento Humano**

Autora:

Ruth Gabriela Salazar Paredes

Director:

Jaime Manuel Saavedra Alberca

Quito – Ecuador

Agosto - 2015

CERTIFICACIÓN DEL MAESTRANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO

Yo, Ruth Gabriela Salazar Paredes, declaro bajo juramento que el contenido del presente trabajo de grado es de mi autoría,

En este sentido, de acuerdo a la ley de Propiedad Intelectual y demás normativas vigentes, todos los derechos del Presente Trabajo de Grado, pertenecen a la Universidad Tecnológica Equinoccial previo a la obtención del Título de Magister en Gestión del Talento Humano.

.....

RUTH GABRIELA SALAZAR PAREDES

C.I. 1803709383

INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Quito, 03 de Agosto del 2015

Señor Doctor PHD
Rodrigo Albuja
DIRECTOR GENERAL DE POSGRADOS
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL UTE
Presente.-

Estimado Sr. Director:

Por medio de la presente, me permito comunicar que el Trabajo de Grado realizado por la Maestrante Gabriela Salazar Paredes, con el tema "La alineación del talento humano a la estrategia organizacional y su incidencia en la gestión estratégica del talento", ha sido concluido, bajo las siguientes consideraciones:

1.- CONTEXTO Y/O MARCO TEÓRICO

Los antecedentes, evolución y situación actual del problema guardan coherencia y se encuentran estructurados de acuerdo al Manual de Desarrollo de Trabajos de Grado. Responden a la realidad que vive la Gestión del Talento Humano y responde a la necesidad de que el Talento Humano de la organización se encuentre alineado a la estrategia organizacional para el éxito de la misma, y es parte de un enfoque estratégico que genera valor agregado a la Gestión del Talento Humano en las Organizaciones de carácter privado o público.

La descripción es adecuada y encuentro que la problemática investigada se lo ha realizado con detalle. El marco teórico es suficiente y cubre las variables propuestas.

La consistencia del Planteamiento del Problema y del Marco Teórico tiene solidez, y se argumenta el contexto de forma clara. La Redacción y el nivel de detalle, facilita la comprensión.

2.- CONTENIDO DEL INFORME

En cuanto al índice y el contenido existe coherencia en todas las partes que integran el Trabajo de Grado. Su estructura se encuentra de acuerdo al Manual de Desarrollo de Trabajo de Grado del 2013. Además la redacción toma en cuenta el manual de la UTE y las normas APA. En cuanto a la congruencia de los capítulos, encuentro que existe suficiente coherencia.

3.- METODOLOGIA

Los Objetivos que se plantearon son los adecuados para la presente investigación, son claros y se cumplieron durante el desarrollo de la investigación. Las Técnicas de Investigación son coherentes con el tipo de investigación desarrollada.

Las herramientas e instrumentos de recolección de información fueron construidas buscando coherencia y congruencia con la temática planteada, su metodología y objetivos a cumplir.

Además todo el trabajo se lo realizó con el tratamiento estadístico necesario a través del SPSS y sacando los indicadores que ayuden a comprobar los objetivos y validar la hipótesis. Las variables y la operacionalización de las mismas se realizaron de forma adecuada.

4.- FACTIBILIDAD

Las conclusiones y recomendaciones nos permiten determinar con precisión su factibilidad al estar relacionadas la alineación con la gestión estratégica del TH de acuerdo a los indicadores de Pearson.

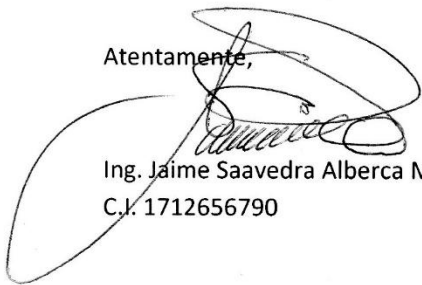
RECOMENDACION:

Considero que el Trabajo de Grado presentado por la Maestrante. Gabriela Salazar Paredes, al cumplir con las especificaciones y requerimientos de la Dirección General de Posgrados, debe ser considerada para continuar con el proceso y obtener el Grado respectivo.

CALIFICACIÓN:

Esta es una evaluación cualitativa

Atentamente,



Ing. Jaime Saavedra Alberca MSc.
C.I. 1712656790

AGRADECIMIENTO

A mis padres por estar en cada momento de mi vida, porque desde siempre sentí la protección, el amor y el apoyo en todos estos años. Gracias por sus enormes esfuerzos, sobre todo por estos años de distancia que han permitido que pueda tomar un camino en la vida.

Gracias por todos los fines de semana que me esperan con todo el cariño...

Gracias por la bella familia que me dieron, el amor de ustedes es lo más hermoso de mi vida y replicar su ejemplo a mi hijo y mi hogar me permite seguir con entusiasmo el camino.

Gracias por que mis sueños son realidad por su gran apoyo....

Son los mejores papás del mundo.

DEDICATORIA

A mi ángel en el cielo, gracias madre por darme siempre las luces del camino y por enseñarme el verdadero significado de la vida.... Te extrañaré siempre.

A mi padre, por permitirme cumplir mis sueños

A mi madre, por creer siempre en mí

A mi Kis, por tu apoyo incondicional

A mi Suka, por las risas de fines de semana y alegrarme

A mis niñas, porque siempre quise ser mejor por ustedes

A mis tíos, primos y la nueva generación de la familia

A mi esposo Ale, por tu comprensión, tu apoyo y gran amor

Y a ti pequeño hijo, gracias por comprender las largas jornadas que mamá no estuvo, por esperarme despierto las noches, por recibirme siempre con un abrazo y un beso, para ti va este trabajo que es un esfuerzo más tuyo que mío.

Les amo!



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADO
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**LA ALINEACIÓN DEL TALENTO HUMANO A LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y
SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO**

Autora: Ruth Gabriela Salazar P.

Director: Jaime Saavedra MSc.

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo de grado se realizó una investigación para identificar la incidencia de la alineación del talento humano a la gestión estratégica del talento. La técnica de investigación utilizada fue el cuestionario a través de la formulación de varias preguntas, este instrumento permitió recabar la información necesaria para cumplir con los objetivos propuestos. En el primer capítulo se describe el problema que existe en relación al tema de la alineación y gestión estratégica, sobre todo a las escasas investigaciones que se realizaran en el país en este tema. En el segundo capítulo se citó el marco de referencia, conceptos relacionados a la temática de la presente investigación, y por otra parte hallazgos de otros estudios relacionados con la alineación y la gestión estratégica del talento. En el tercer capítulo se detalla la metodología utilizada en el presente trabajo, describiendo sobre todo las variables que componen el tema de trabajo de grado. Por último, en el cuarto capítulo se presentan los resultados de la investigación, con su análisis, interpretaciones y discusión. En relación a la hipótesis, esta se comprueba como positiva luego del análisis correlacional. En el quinto capítulo se establecen las conclusiones que se obtuvieron al realizar el presente trabajo, así como las recomendaciones sobre todo en el sentido de ampliar esta investigación.

Palabras clave: Talento Humano, alineación, gestión estratégica.



**EQUINOCCIAL TECHNOLOGICAL UNIVERSITY
DEPARTMENT OF GRADUATE
MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT OF HUMAN TALENT**

**ALIGNMENT OF HUMAN TALENT TO THE ORGANIZATIONAL STRATEGY
AND ITS IMPACT ON THE STRATEGIC MANAGEMENT OF TALENT**

Author: **Ruth Gabriela Salazar P.**

Director: **Jaime Saavedra MSc.**

ABSTRACT

In the current research work an investigation to identify the impact of the alignment of human talent to the strategic management of talent was made. The technique of investigation used was the questionnaire through several questions; this tool allowed to gather the needed information to accomplish the desired objectives. In the first chapter, the problema related with alignment and strategic management is described taking into consideraton the Little research that is carried out in Ecuador regarding this topic. In the second chapter the frame of reference was developed; concepts related to the theme of the current investigation as well as findings of other studies about alignment and strategic management of talent. In the third chapter the methodology applied in the current work is detailed by describing the variables of the current paper. Finally, in the fourth chapter, the results of the investigation with the analysis, interpretation and discussion is presented. In relation to the hypothesis, this is proved as positive after the correlacional analysis. In the fifth chapter the conclusions that were obtained while developing this work were established as well as the recommendations in order to broaden this investigation.

Key words: **Human talent, alignment, strategic management.**

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL MAESTRANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO	I
INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR	II
AGRADECIMIENTO	IV
DEDICATORIA	V
RESUMEN EJECUTIVO	VI
ABSTRACT	VII
CAPÍTULO I	1
1.1. Introducción	1
1.2. Planteamiento del problema	2
1.3. Formulación del problema	4
1.4. Sistematización del problema	5
1.4. Objetivos de la investigación	5
1.4.1. Objetivo General	5
1.4.2. Objetivos específicos	5
1.5. Justificación	6
1.6. Alcance de la investigación	7
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y DE REFERENCIA	8
2.1. MARCO DE REFERENCIA	8
2.2. MARCO TEÓRICO	12
2.2.1. La Administración de Recursos Humanos	12
2.2.2. La Gestión del Talento Humano	12
2.2.3. La planificación estratégica	13
2.2.4. Cómo alinear la estrategia	14
2.2.5. La Motivación	15
2.2.6. Alineación del Talento humano	16
2.2.6.1. Tipos de Alineación	18
2.2.7. Políticas y comunicación en la alineación del talento humano organizacional	22
2.2.8. El Capital Humano	23
2.2.9. El liderazgo	24

2.3. MARCO CONCEPTUAL	25
CAPÍTULO III	29
3.1. Diseño de la investigación	29
3.2. Método de la investigación	30
3.3. Población y muestra	30
3.4. Operalización de variables	32
3.4.1. Variables y subvariables	33
3.4.2. Variables de confusión y moderadoras de efecto	34
3.5. Actividades para la Recolección de Información	35
3.6. Tratamiento y Análisis de la Información	35
3.7. Confiabilidad y Validez de Instrumentos	36
3.8. Fiabilidad de la encuesta realizada	39
3.9. Análisis de Correlación de Pearson	39
3.10. Recursos Humanos	40
CAPÍTULO IV	42
ANÁLISIS, DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	42
4.1. Análisis e Interpretación de resultados	42
4.1.1. Preguntas introductorias	42
4.1.2. Análisis de resultados de la encuesta.	48
4.3. Análisis correlacional de variables.	69
1.2.1. Matriz general de correlación	70
1.2.2. Correlación de Pearson por variables	71
4.4. Comprobación de Hipótesis	74
CAPÍTULO V	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
5.1. Conclusiones	75
5.2. Recomendaciones	78
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Alineando la organización	30
Gráfico 2.	Alineando a la organización	31
Gráfico 3.	Sector de economía.....	55
Gráfico 4.	Tipo de estrategia.....	57
Gráfico 5.	Políticas empresariales	59
Gráfico 6.	Ventaja competitiva	61
Gráfico 7.	Conocimiento de objetivos a mediano y largo plazo	63
Gráfico 8.	Logro de objetivos	65
Gráfico 9.	Misión, visión compartida	67
Gráfico 10.	Repercusión de objetivos	69
Gráfico 11.	Sistema de control	71
Gráfico 12.	Injerencia de la gestión de RRHH	73
Gráfico 13.	Sistema de remuneración	75
Gráfico 14.	Apego emocional	77
Gráfico 15.	Logro de resultados	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Motivación y roles primarios	27
Tabla 2.	Puntos de control de alineamiento	32
Tabla 4.	Operacionalización de Variables	45
Tabla 5.	Variables de confución y moderadoras de efecto	46
Tabla 6.	Pregunta 1	52
Tabla 7.	Pregunta 2	55
Tabla 8.	Pregunta 3	56
Tabla 9.	Pregunta 4	58
Tabla 10.	Pregunta 5	60
Tabla 11.	Pregunta 6	62
Tabla 12.	Pregunta 7	65
Tabla 13.	Pregunta 8	67
Tabla 14.	Pregunta 9	69
Tabla 15.	Pregunta 10.....	71
Tabla 16.	Correlación de pearson	73

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Valoración según Criterios de Moriyama	93
Anexo 2.	Modelo de encuesta aplicada	94
Anexo 3.	Listado de empresas encuestadas	98
Anexo 4.	Cargos directivos estratégicos en la tabulación de encuestas	102
Anexo 5.	Documento notariado de autoría del instrumento de la investigación.....	105

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Introducción

El presente trabajo de investigación se realizó con el principal objetivo de identificar la incidencia de la alineación del talento humano a la gestión estratégica del talento, considerando la importancia de la alineación en la gestión estratégica, además no existen muchos trabajos relacionados con el tema en el país, y se consideró importante conocer las tendencias actuales en la gestión del talento con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados.

A fin de cumplir con los objetivos del presente trabajo, se aplicó el cuestionario a través de la formulación de varias preguntas, este instrumento genera resultados que son validados y correlacionados, para ello se ingresa la información en el programa SPSS como se explica en los gráficos en el Capítulo 4 de la investigación. En el primer capítulo se desarrolla principalmente el problema que existe en relación a la alineación y gestión estratégica del talento humano, la sistematización del problema y se plantean los objetivos puntuales para el desarrollo del trabajo de investigación.

Posteriormente se desarrolla el marco conceptual, señalando de manera ordenada, se exponen conceptos relacionados a la temática de la presente investigación. Se hace referencia sobre todo en el tema de la gestión estratégica y la alineación del talento, uno de los objetivos de este trabajo es precisamente conocer sobre los mecanismos existentes para la alineación lo cual se explica en la sección de “Alineación del Talento Humano”.

Luego de la investigación en relación a la literatura, se trata sobre la metodología que se emplea para la investigación, describiendo las variables que componen el tema de trabajo de grado. La investigación es de tipo causal ya que, mediante el estudio de las variables, se relacionan la causa y efecto de las mismas. Luego del análisis se determina un Alfa de Conbrach correspondiente al 0.93.

Como parte final del trabajo se presentan los resultados, análisis, interpretaciones y discusión, en este punto se logra una discusión interesante entre los resultados de la encuesta y el marco teórico de la presente investigación. En este mismo capítulo se comprueba la hipótesis, como positiva luego del análisis correlacional. El presente estudio finaliza con el quinto capítulo denominado conclusiones y recomendaciones basadas en el aprendizaje de este trabajo.

1.2. Planteamiento del problema

Es necesario establecer canales que permitan desarrollar la idea de los diferentes problemas que se reflejan al momento de poner en práctica teórica los conceptos de la gestión del talento humano, uno de estos, por ejemplo es la literatura que gira en torno al talento humano, planteado en algunos estudios específicos que permiten sostener y defender la importancia de las personas en las organizaciones. No siempre existe la pertinencia de encontrar información específica, esto permitirá armar un marco teórico y académico que sirva como sustento para la vinculación del alineamiento con la gestión estratégica del talento.

Por otra parte hay que tomar en cuenta los diferentes esfuerzos e investigaciones en el área del talento humano, como menciona Chiavenato (2007), en *Gestión del talento humano*:

"No existen principios universales para la administración de recursos humanos. La Administración de Recursos Humanos (ARH) es situacional, es decir depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles" (pág. 112).

Es oportuno señalar, en relación a la gestión del talento humano, criterios como el de David Ulrich, quién sostiene que si el desempeño humano se considera tan importante, entonces la manera de gestionar a sus protagonistas, también debería ser importante. En este marco la gestión de las personas debería ser el elemento más crítico de la gestión, y en donde se verán implicadas las mayores reflexiones, innovaciones, presupuestos y preocupaciones. (Evans, Chun, 2011)

En la misma línea, la investigación actual considera que el tema de la alineación del talento humano, resulta determinante; ya que los colaboradores de la organización deben también tener bien definidos los procedimientos, actividades y sobre todo la **estrategia** para una adecuada planificación y posterior ejecución, todo esto encaminado a cumplir de objetivos y metas en común.

En relación a la alineación, se considera que es importante dentro de la organización estratégica de las empresas, además ésta debe actuar de manera

conjunta con el departamento de Recursos Humanos para el robustecimiento del área de talento humano, pero esta no siempre está bien llevada a cabo, por eso siempre es necesario aplicar un correcto modelo estratégico de gestión en base del trabajo diario. (Estrella, 2010)

Considerando que las oportunidades dentro de las organizaciones generan valor, y en el marco de la gestión estratégica, se evidencia que actualmente pasa de la gestión de activos materiales, a una gestión estratégica basada en el conocimiento, de este modo se da lugar a lo que se conoce como los **activos intangibles** de la organización. En este sentido se considera "la relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información y bases de datos, y también las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados" (Norton, Kaplan, 2009).

Como parte del presente trabajo y para el logro de objetivos del mismo, se hace referencia al trabajo de Arquitectura Estratégica: ¿Cómo Alinear la Estrategia con la Organización?, en donde se señala la necesidad de contar con una herramienta que permita traducir el direccionamiento estratégico de la organización en términos operativos para alinear la organización con el direccionamiento estratégico. (Zavarce, 2013, p. 23).

1.3. Formulación del problema

¿De qué manera incide la alineación del talento humano a la estrategia organizacional en la gestión estratégica de talento?

1.4. Sistematización del problema

- ¿De qué manera incide la alineación del talento humano a la gestión estratégica del talento humano?
- ¿Cuál es la vinculación de la alineación del talento humano hacia la estrategia organizacional?
- ¿Cómo se relaciona la gestión del talento humano hacia la alineación del talento?
- ¿De qué manera podemos identificar un mecanismo de alineación de talento humano a la estrategia organizacional del talento?

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo General

Analizar la incidencia de la alineación del talento humano a la estrategia organizacional en la gestión estratégica del talento humano.

1.4.2. Objetivos específicos

- Determinar cuál es la vinculación de la alineación del talento humano hacia la estrategia organizacional.
- Identificar la relación de la gestión del talento humano hacia la alineación del talento.
- Investigar sobre las propuestas y mecanismos para la alineación de talento humano para la estrategia organizacional.

1.5. Justificación

Dada la incidencia que puede tener la alineación del talento humano en la gestión estratégica del talento de las organizaciones, es necesario realizar una investigación que permita conocer la relación y la influencia de las dos variables; contemplando por una parte la alineación del talento y por otra la gestión estratégica del talento humano.

Resulta importante para el momento actual conocer la incidencia de la alineación del talento humano a la gestión estratégica del talento, por esto se plantea el presente estudio que permitirá determinar el grado de incidencia o de afectación. El principal beneficio e impacto de la presente investigación es precisamente conocer estos factores de acuerdo a una muestra real y significativa, ya que no conocemos esta tendencia con claridad en el Ecuador. Este trabajo evaluará este aspecto en la ciudad de Quito a un grupo de ejecutivos y puestos directivos.

Actualmente en el país no existen estudios completos en este sentido, a fin de conocer que tan primordial es el factor humano en las organizaciones. Además que aún no se han definido de manera clara y bajo un sustento literario amplio, de qué manera influye y bajo qué indicadores se relacionan con el cumplimiento de los objetivos. De esta manera la principal línea de investigación del presente estudio es la Gestión estratégica en la Gestión del Talento Humano.

1.6. Alcance de la investigación

La presente investigación tiene como objetivo principalmente indagar si existe relación entre las dos variables planteadas, como es la gestión estratégica del talento humano y la alineación estratégica del talento. Para ello, será necesario basarse en métodos como la observación y estudio de conceptos, ideas y criterios.

En relación a la población a investigar, se tomarán en cuenta sobre todo a los gerentes y administradores de alrededor de 85 empresas de la ciudad de Quito, con la finalidad de conocer, evaluar y analizar las tendencias actuales de la alineación hacia la gestión estratégica del talento.

El principal fin de este estudio precisamente corresponde a un análisis con respecto a la alineación y su incidencia en la gestión estratégica de talento humano dentro de las organizaciones de la ciudad de Quito. Por otra parte se realizará el análisis de la información sintetizada en el marco teórico, con la finalidad de conocer los factores que determinan si el talento humano de las empresas está o no alineado hacia la gestión estratégica del talento humano. No existen en el país estudios profundizados sobre este tema, por lo que el presente estudio permitirá generar un aporte a investigaciones en relación a la gestión estratégica del talento humano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y DE REFERENCIA

2.1. MARCO DE REFERENCIA

Para darle una referencia estratégica al texto, es importante resaltar el enfoque analítico de la investigación, resulta necesario también colocarse en el amplio campo de donde podemos recolectar información actualizada, así como conocer algunos de los trabajos más relevantes que han salido a la luz hoy en día. Como se menciona anteriormente y vale la pena resaltar, lo que viene a continuación es parte importante de todas las fuentes de información que se tiene a nuestro alcance y disponibilidad.

El desarrollo del mercado, las exigencias del entorno globalizado y el cambio tecnológico exigen que las empresas se adapten y enfrenten los retos que representan el contexto y el momento económico. El área específica del talento humano se ve cada vez más competente, desarrollado bajo los lineamientos de las tendencias administrativas del momento y alineado con la estrategia organizacional de la empresa (Prado, Porras, 2011).

A fin de comprender aún más la especificidad de la gestión del talento humano, es preciso citar un concepto claro hallado en una de las fuentes bibliográficas, citado por Cólings Mellahi (2009), se trata del trabajo de Human resource manangement reviu, que dice:

"las actividades y procesos que implican la identificación sistemática de los puestos clave que contribuyen diferencialmente a la ventaja competitiva sostenible de la organización, el desarrollo de una piscina de

talento de los operadores tradicionales de alto rendimiento potencial para llenar estos papeles, y el desarrollo de una arquitectura de recursos humanos diferenciados para facilitar el llenado de estas posiciones con los titulares competentes y asegurar su continuado compromiso con organización hace hincapié en la identificación de las posiciones fundamentales como punto de partida de los sistemas estratégicos de gestión del talento". (pág. 38)

Por su parte, el informe del Banco Mundial (2013), da a conocer algunos datos pertinentes para esta investigación, y es que debido a que las economías han aumentado y se han creado empleos de alta productividad, también se nota que desaparecen empleos de baja productividad, la relación entre los aumentos de productividad y la creación de empleo no es mecánica. Por otra parte, a mediano plazo, el aumento del empleo tiende a estar "estrechamente alineado con el crecimiento de la fuerza de trabajo, de manera que son muy pocos los casos en los que crecimiento verdaderamente no genera empleo". Lo que ocurre a corto plazo, sin embargo, es que las innovaciones pueden llevar consigo incrementos o reducciones del empleo (BANCO MUNDIAL, Washintong D.C. p.10.) tomado de: <http://www.bancomundial.org/publicaciones/>

Son varios componentes que integran la gestión estratégica del talento, por ejemplo el trabajo en equipo es un factor también determinante, relacionado directamente con el talento de los colaboradores y sobre todo con el desempeño en la organización, otra de las fuentes bibliográficas, sugiere que se podrían formar parte los equipos auto dirigidos "introducir equipos auto dirigidos es supuestamente un incremento en la productividad del 30% o más, y un incremento significativo en la calidad... Las personas suelen responder bien cuando se les concede mayor responsabilidad y autonomía". (Charles, Jones,

2013, pág. 122). Esta cita lo que intenta explicar es la relación sobre todo del trabajo en equipo, factor importante dentro de la alineación del talento humano visto desde la necesidad de alinear a las personas y perseguir las mismas metas y objetivos.

En relación a la gestión estratégica y el direccionamiento en el área de recursos humanos, se cita uno de los pensamientos referidos en la obra de "Nuevo enfoque, diccionario de competencias: la trilogía" de Alles (2009) que menciona en relación a la gestión del talento humano que principalmente:

"tiene como objetivo alinear a las personas que integran la organización en pos de los objetivos organizacionales o empresariales, e implica diseñar o según corresponda, adaptar los distintos subsistemas de Recursos Humanos para relacionarlos con la estrategia empresarial u organizacional." (pág.59)

Por otra parte, se conoce a nivel de Latinoamérica y específicamente para relacionar la investigación con el alineamiento, una de las investigaciones realizadas por la revista *HSM Management* en el Programa de Estudios de Gestión de personas en el Instituto de Administración en la Universidad de Sao Paulo determina, entre otras, las siguientes tendencias:

- Alinear a las personas con la estrategia del negocio y los objetivos de las organizaciones.
- Alinear la administración de recursos humanos con la estrategia del negocio y los objetivos de las organizaciones. (Chiavenato, 2009, pág. 29)

Se puede observar en esta investigación diferentes tendencias de la administración moderna, resaltando de manera esencial a las personas y sobre

todo el área de los recursos humanos vinculada directamente y alineada con la estrategia de las organizaciones empresariales de la actualidad.

En el mismo trabajo el autor se refiere a algunos subsistemas y aspectos importantes de la organización, en relación a la gestión de competencias indica que: "es el primer paso para hacer un mapa de competencias para alinear las competencias individuales con las funcionales y las organizacionales". Con respecto a la administración del conocimiento señala: "La administración del conocimiento procura alinear la educación de las personas con los objetivos estratégicos del negocio" vemos así como la alineación tiene relación en varios aspectos trascendentales de las organizaciones (Chiavenato, 2009, pág.307-393)

En relación a estas competencias se puede citar también a Hellriegel (2002), ya que en su trabajo titulado: *Administración un enfoque basado en competencias*, menciona al igual que otros autores, por ejemplo que la administración de recursos humanos integra las filosofías, políticas y prácticas que se dan lugar en una empresa, con la finalidad de influir en los comportamientos de las personas que trabajan para ella. "En virtud de que la aplicación eficaz de estas actividades mejora la productividad y rentabilidad, la administración de recursos humanos tiene una importancia estratégica para la organización". Aquí se comprueba lo dicho anteriormente en relación directa con saber llegar mediante la gestión y su componente alineación para cumplir con la misión y poner en práctica la visión estratégica empresarial (pág.13).

2.2. MARCO TEÓRICO

Este marco teórico tiene por objeto dar a conocer la teoría que gira alrededor de las dos variables que son: la gestión estratégica del talento humano y la alineación del talento.

Dar a conocer la teoría no es fácil pero existe información detallada de la administración de recursos humanos, donde se visualiza de manera sistematizada, modelos, metodologías aplicables, así como los factores que inciden en los fenómenos de las variables antes indicadas.

2.2.1. La Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos comprende el manejo integral del capital humano, y dentro de sus funciones, como menciona Alles (2010) está:

“el reclutamiento y selección, capacitar, entrenar y desarrollar competencias, desarrollo de carreras y evolución del desempeño, vigilar las compensaciones, el despido o salida de los colaboradores, control de higiene y seguridad, todo esto está directamente ligado a la directriz de la Política Institucional. (pág. 136)

Como se evidencia la importancia que se le debe dar a la administración de los recursos humanos, según Alles es completa, va desde el reclutamiento hasta las políticas institucionales en la organización.

2.2.2. La Gestión del Talento Humano

En el marco de la Gestión Estratégica, se considera valioso es el aporte del pensamiento de Gary Becker, quien plantea un estudio sólido desde un

enfoque de negocios tradicionales, en el discurso que dio al recibir el Nobel en el 2010, Becker describió la complejidad de cómo los humanos toman sus decisiones: "Junto con otros, he tratado de llevar a los economistas más allá de supuestos estrechos sobre el interés propio. El comportamiento es impulsado por un conjunto mucho más rico de valores y preferencias". (*THE WALL STREET JOURNAL*, 2010) Tomado de:

<http://lat.wsj.com/articles/SB10001424052702303647204579544211407524>

2.2.3. La planificación estratégica

En relación al concepto de estrategia según Porter (2009), se observa una definición importante como aporte a los requerimientos de esta investigación, ya que menciona:

"selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor", en este contexto se considera que la esencia de la estrategia radica en las actividades que se desprende de la misma, si no resulta, como menciona el mismo autor "un lema publicitario que no resistirá la competencia". (pág. 216)

El mismo autor, en su trabajo titulado *Administración* señala que la planificación "incluye seleccionar proyectos y objetivos y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos, lo cual requiere toma decisiones" (Porter, 2009, párr. 3).

Es preciso entender de manera clara el concepto de estrategia, pues el presente trabajo trata de identificar la relación e incidencia del talento a la estrategia, para Koontz la estrategia es: "La manera de determinar los objetivos básicos a largo plazo dentro de una empresa y la implementación de cursos de

acción y asignación de recursos necesarios para alcanzar esas metas” (Koonts, 2008, pág. 131).

En relación a la planificación, Serna Gómez en su trabajo *Gerencia Estratégica* la define como “un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (Serna, 2003, pág. 201). Claramente se muestra que la planificación estratégica se relaciona con la toma de decisiones y el logro de objetivos mediante un planteamiento coherente de la misión, visión y estrategias para llegar a las metas.

En el marco de esta investigación y en este punto, Chiavenato cita algo determinante: "Uno de los aspectos más importantes de la planificación de Recursos Humanos es la alineación de la función de la administración de recursos humanos (ARH) con la estrategia organizacional". (Chiavenato, 2009, p. 452). Esta cita permite comprender como los estudios relacionan directamente las dos variables de este trabajo.

2.2.4. Cómo alinear la estrategia

A fin de enlazar la alineación del talento humano con la gestión estratégica, y conocer qué se ha escrito sobre el tema, además para el alcance de los objetivos de este estudio, se considera que el capital organizativo se construye en base a cuatro principales componentes, y que permiten crear "líderes", alinear la

plantilla de empleados, compartir conocimientos, centrarse en el cliente, entre otros. Se evalúan cada uno de ellos de manera breve:

La **Cultura**: concienciación e internalización de la misión, la visión y los valores de la empresa.

Liderazgo: disponer de líderes cualificados en todos los niveles para movilizar el personal hacia el conocimiento y cumplimiento de la estrategia.

Alineamiento: alineamiento de objetivos e incentivos con la estrategia en todos los niveles de la empresa.

Trabajo en equipo: compartir conocimientos y personas con potencial estratégico. (Altair consultores, 2008, p.69)

Otro de los criterios es que hay que tomar en cuenta al momento de alinear las empresas tanto públicas como privadas, son las dificultades que tienen a la hora de ejecutar sus estrategias (ORBIS, 2013). Estas dificultades determinadas en un diagrama para la gestión estrategia se pueden convertir hasta cierto punto en oportunidades, para el efecto es necesario que toda la estructura se vea compuesta por todas las áreas o departamentos, de manera que sirvan como base de un conjunto y la par estén alineadas a las estrategias organizacionales.

Tomado de: <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/647.94-S218d/647.94-S218d-GB.pdf>

2.2.5. La Motivación

Si los colaboradores de las organizaciones están motivados, esto se reflejará en el deseo de hacer su trabajo lo mejor posible, y mantener su esfuerzo

para realizar las tareas a ellos encomendadas, como señalan Gómez. L., Balkin D., Cardy. R, en su trabajo de gestión de recursos humanos "La cuestión fundamental en el estudio de la motivación consiste en dirigir el comportamiento al logro de un objetivo" (2008. pág, 71).

Tabla 1. Motivación y roles primarios

Función de creación de valor	Roles primarios
Infraestructura (liderazgo)	1. Lograr el compromiso de toda la empresa con la eficacia. 2. Facilitar la cooperación entre funciones.
Recursos humanos	1. Instituir programas de capacitación para desarrollar habilidades . 2. Implementar equipos autodirigidos. 3. Implementar la remuneración según desempeño.

Fuente: Pag. 27

Elaborado por: Gabriela Salazar P.

2.2.6. Alineación del Talento humano

Para empezar a hablar de la alineación, es menester analizar el concepto relacionado con disciplina, como se menciona Chiavenato (2009) en el trabajo de

Gestión del talento humano:

"antes la palabra disciplina significaba pura y simplemente que las personas se alineaban a las reglas y normas que la organización establecía, porque eran las adecuadas para alcanzar los objetivos de la organización", como se evidencia tiempo atrás y a pesar de tener una connotación distinta, van encaminados los dos conceptos con el logro de metas y objetivos. (pág. 452)

Por su parte, para Norton y Kaplan el alineamiento "es la condición necesaria para conseguir una organización de alto rendimiento". De nada sirve estimular y potenciar la iniciativa individual en una empresa no alineada hacia la estrategia y los objetivos comunes (Altair consultores, 2008. p. 71)

La alineación del talento humano además forma parte de la estrategia de dirección empresarial, esto al mismo tiempo conlleva la necesidad de estar acorde a la política general de la empresa, a fin de cumplir con las metas establecidas según su misión y visión, planteadas como parte de la estrategia organizacional.

Una de las fuentes investigadas, mantiene que el alineamiento requiere dos pasos secuenciales en el marco de la gestión estratégica del talento humano en las organizaciones:

- a) Crear conciencia. Los líderes de las organizaciones deben comunicar los objetivos estratégicos de alto nivel de forma que todos los colaboradores comprendan.
 - b) Establecer incentivos. Los directivos deben asegurarse que las personas y los equipos de trabajo posean objetivos y recompensas locales, permitiendo que el logro de los mismos contribuyen a la cosecha de otros objetivos de mayor nivel.
- (Altair consultores, 2008. p. 71)

Analizando lo antes citado, se nota una vinculación directa de la alineación con el liderazgo, el nivel directivo, remuneraciones y estrategia. Nuevamente

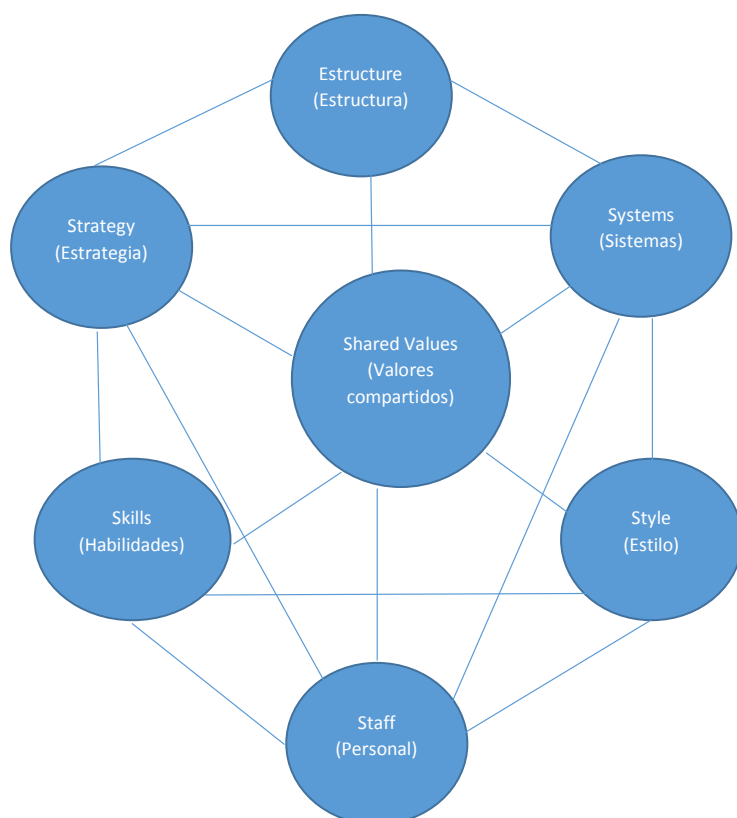
notamos, como ya había indicado, que el alineamiento se vincula con varios frentes dentro de la organización.

2.2.6.1. Tipos de Alineación

2.2.6.1.1. Modelo de las 7s

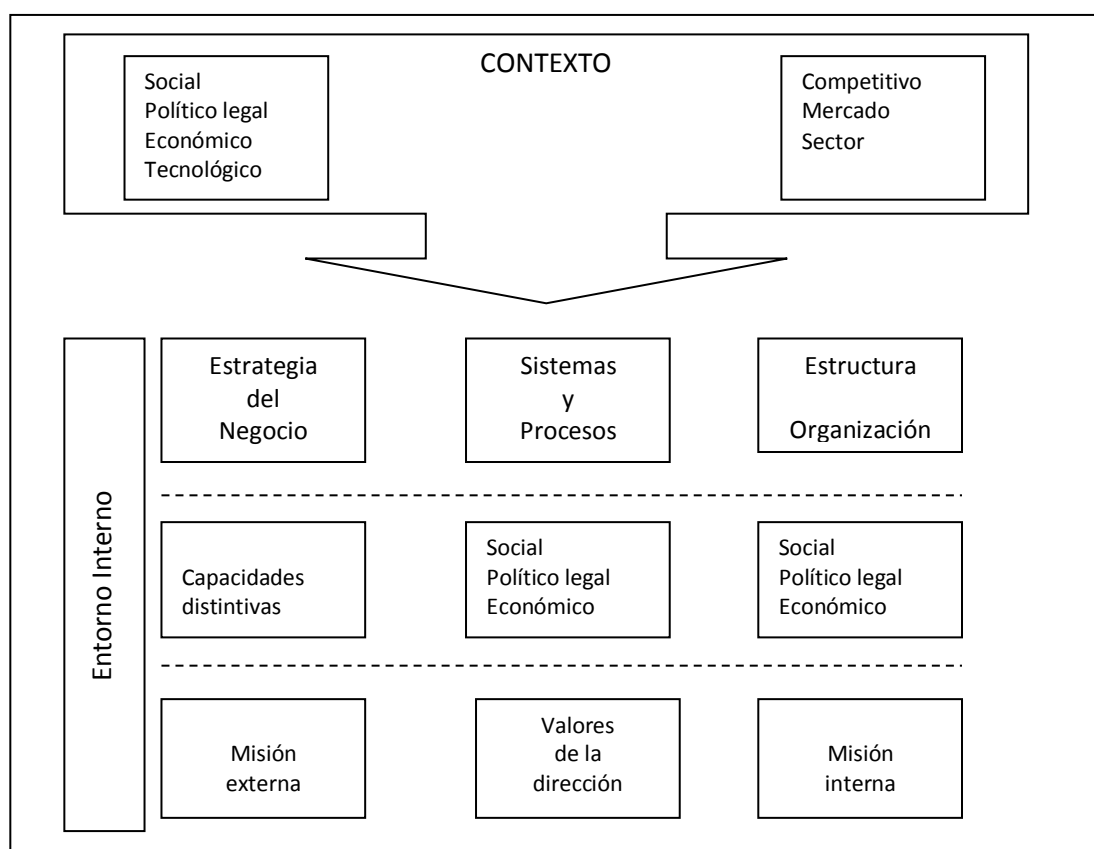
Este modelo fue establecido por la consultora McKinsey y utilizado por Harvard Business School en los años 90. Básicamente el modelo asegura "que para ser efectiva una organización debe tener un alto grado de alineamiento interno entre los siete elementos. En definitiva cada "S" alinea y refuerza a las otras" (Navajo, 2009 p.116).

Gráfico 1. Diagrama de las 7 S



Elaborado por: Gabriela Salazar P.
Fuente: Alineando la Organización

Gráfico 2. Alineando la organización



Fuente: Alineando la organización. p.19
 Autor: Gabriela Salazar P.

2.2.5.1.2. Alineación cíclica

Los mismos autores proponen que el alineamiento debe ser un proceso cíclico y tener una tendencia de arriba hacia abajo.

"Las sinergias corporativas identificadas deben definirse en el nivel jerárquico más alto y concretarse en las unidades de negocio. Del mismo modo que la Coordinación Financiera coordina el proceso del presupuesto, un alto directivo debe coordinar el proceso de alineamiento, responsabilidad de la Oficina de Gestión Estratégica". (pág.33)

Puntos de control de alineamiento según Norton y Kaplan

A fin de ampliar el contenido sobre la alineación, es menester incluir a continuación los ocho puntos de control del alineamiento señalados por Norton y Kaplan en su trabajo "Alineamiento". Este integra el área corporativa, unidades de negocio y de soporte de una organización típica de negocios múltiples:

Tabla 2. Puntos de control de alineamiento

UNIDADES	GESTIÓN
1. Proposición de valor de la organización	Define las pautas estratégicas para dar forma a las estrategias en los niveles más bajos de la organización.
2. Alineamiento del Consejo de Administración y los accionistas	Revisa, aprueba y controla la estrategia corporativa.
3. Oficina corporativa con unidad de soporte corporativa	Se traduce en políticas corporativas que serán administradas por las unidades de soporte corporativas.
4. Oficina corporativa con unidades de negocio	Despliegan a las estrategias de las unidades de negocio.
5. Unidades de negocio con unidades de soporte	Se incorporan a las estrategias de las unidades de soporte funcionales.
6. Unidades de negocio con los clientes	Se comunican a los clientes objetivo y se reflejan en indicadores específicos y el feedback del cliente.
7. Unidades de soporte de negocio con los proveedores y otros aliados externos	Las prioridades compartidas para los proveedores, subcontratados y aliados se reflejan en las estrategias de las unidades de negocio.
8. Soporte corporativo	Las estrategias de las unidades locales de soporte de negocio reflejan las prioridades de la unidad de soporte corporativa

Fuente: Alineamiento p. 30
Autor: Gabriela Salazar P.

"Utilizando estos ocho puntos de control como referencia, una organización puede medir y gestionar el grado de alineamiento y, como resultado, la sinergia, que se alcanza en toda la organización". (Kaplan y Norton, 2005, p.30)

Esta información mencionada en el marco teórico de la investigación, responde a uno de los objetivos de la misma, pues se señala: “Establecer que factores o elementos se deben considerar en una propuesta integral de alineación del talento humano a la estrategia organizacional que incida en la gestión estratégica del talento”. En los párrafos anteriores, como se describe, se citan precisamente dos de los mecanismos para alinear al talento humano de los colaboradores con la gestión estratégica.

2.2.7. Políticas y comunicación en la alineación del talento humano organizacional

Para una mejor comprensión y relación de la alineación del talento humano con la cultura organizacional y sus políticas, se puede hacer referencia a una de las publicaciones de IESE Business School, “*Cómo establecer una estrategia de recursos humanos*” citadas por Maella P. (2010), que nos indica:

"Las políticas de recursos humanos, además de ser eficaces, también tienen que estar alineados con la necesidad de autor relación de las personas, y eso último, no porque de esa forma serán más eficaces puesto que a veces, y sobre todo en el corto plazo, puede que no lo sean, sino por posicionamiento ético y humanista de la dirección de la empresa" Tomado de: <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-0181.pdf>

De la misma manera, para la alineación del talento humano son necesarios canales de comunicación bien establecidos entre las gerencias, mandos medios y una base, tal como menciona Cabezas (2008), en el trabajo *Gestión del Talento Humano*:

"el rol del gestores es asegurar que la comunicación fluya correctamente entre los gerentes, mandos medios y base, buscando, a través de charlas indirectas o contactos directos con el puesto de trabajo, que la

información se dé con la oportunidad y claridad que se requieren, para alcanzar con éxito la finalidad de los programas". (pág. 42).

Como se ve en el concepto planteado, la buena práctica de comunicación garantiza la gestión estratégica para alinear el talento humano.

2.2.8. El Capital Humano

Según una apreciación propia esto es el eje principal de todo sistema, para que funcione y sea productivo, sin embargo todos los integrantes de la organización deben apostar al enriquecimiento del capital humano a todo nivel. Es evidente que a medida que el tema ha evolucionado a lo largo del tiempo hasta momentos actuales para poder estar seguros y decir que los conceptos son más firmes y sustentables, que permiten comprender la importancia de las personas en las organizaciones, "El capital humano es el conocimiento que posee cada individuo.

A medida que el individuo incrementa sus conocimientos crecerá su capital humano. No hace falta estar vinculado a una organización; de hecho la empresa "YO S.A." es un buen negocio para los que eligen vender sus conocimientos y experiencias a empresas ávidas de lo que usted sabe. Son conscientes que su futuro depende de la fuerza mental y no de la fuerza muscular" (ECOS NEGOCIOS, *Grandes empleadores Ecuador 2011*, p. 48).

Desde décadas atrás se han creado instrumentos para la planificación y programación, uno de ellos es la gráfica de Gantt, "su objeto es permitir una

comparación inmediata entre el programa y la realidad, lo cual se consigue señalando en el programa la evolución real del trabajo" (Palacios, L., 2010, p. 111). Sin embargo actualmente existen otros mecanismos como el Balanced Score Card y cuyo objetivo es planificar a futuro, conforme a las perspectivas escogidas, las metas que una organización se propone alcanzar en un período de tiempo determinado. En este sentido es importante considerar, en relación al alineamiento, que el control y seguimiento resulta importante por ejemplo para conocer y evaluar el cumplimiento de objetivos.

2.2.9. El liderazgo

Dentro de los factores que pueden determinar una correcta alineación del talento humano en las organizaciones está el liderazgo estratégico, Charles y Jones en su trabajo de administración estratégica, un enfoque integral, señalan un tema de liderazgo estratégico "uno de los roles estratégicos clave de los gerentes funcionales y generales es usar todo su conocimiento, energía y entusiasmo para ofrecer el liderazgo estratégico y a sus subordinados y desarrollar una organización de alto desempeño" (Charles y Jones, 2013, p. 30).

En torno al tema de liderazgo, como un factor importante dentro de la gestión del talento humano, existen varios rasgos, características y roles identificados por distintos autores: "1) Visión elocuencia y congruencia; 2) Articulación del modelo de negocio; 3) compromiso; 4) estar bien informado; 5) disposición para delegar y otorgar facultades de decisión; uso astuto del poder; 7) inteligencia emocional" (Charles y Jones, 2011, p. 30)

Por otra parte se señala: "La tarea de un líder consiste en articular una visión que reconozca la necesidad de que todas las funciones de una empresa se enfoquen en mejorar la eficiencia" (Idem, p. 123). Se puede evidenciar la relación con los resultados, en este sentido el logro de objetivos que es el común que todos persiguen en la organización.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Para entender de mejor manera la teoría que se aplica en la gestión del talento humano de las empresas de hoy es importante partir desde sus conceptos y aparte el poder identificar la incidencia de la alineación del talento humano en la organización estratégica empresarial.

Adiestramiento. Conjunto de actividades planeadas con base en la cultura y en las necesidades reales de la empresa y las expectativas de los trabajadores, que tienen por finalidad lograr que los trabajadores se capaciten y mejoren sus capacidades y conocimientos para la realización de determinadas actividades. (Montaño, 2010, p. 9).

Capacitación de recursos humanos. La capacitación tiene por objeto impartirse a mandos intermedios para mejorar sus capacidades, desempeño, resultados y tecnología en cinco áreas principales: 1. Técnico. 2. Administrativo. 3. Conducta personal. 4. Trabajo de equipos y 5. Tecnologías y desarrollo de actividades. (Montaño, 2010, p. 27).

Comportamiento. Es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de los actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas. (Gordon, 2000, p. 29)

Desarrollo de Recursos Humanos. El desarrollo es la instrucción que se realiza para formar criterio, cualidades, aptitudes (desarrollo de la personalidad y del ejecutivo) y visión del personal de nivel ejecutivo para que la empresa logre sus objetivos de acuerdo con los programas de capacitación de la empresa. (Montaño, 2010, p. 61).

El liderazgo, "es una actitud flexible y adaptable, un valor intrínseco de un líder. La actuación debe estar de acuerdo a las circunstancias del momento. En ciertas ocasiones deberá ser fuerte y compasivo en otras. Según Goleman, el tipo de liderazgo condiciona un 70% el clima laboral, lo que significa que la actitud y la manera de comportarse de las personas con mayor responsabilidad en la empresa, van a marcar en gran medida el ambiente de trabajo" (ECOS NEGOCIOS, *Grandes empleadores Ecuador*, 2011, p. 23).

Gerente de recursos humanos. Es quien desempeña cada una de las funciones de Recursos Humanos. Aunque este puesto ha desaparecido en algunas empresas, permanecen las tareas de la URH. Un gerente de recursos humanos es una persona que actúa normalmente en calidad de asesor o reclutador y que trabaja con otros gerentes en asuntos de recursos humanos.

Motivación. Proceso formado por uno o varios factores, cuya fuerza es capaz de crear, mantener, dirigir e impulsar los deseos, necesidades y anhelos de un empleado, mediante la manifestación voluntaria de determinadas conductas que influyen en su comportamiento para realizar las acciones entre varias alternativas que le permiten dirigirse hacia y conseguir metas fijadas. (Montaño, 2010, p. 101)

Objetivo estratégico. Un Objetivo Estratégico es aquella formulación de propósito que marca la posición en que deseamos estar a largo plazo. Es, aún más importante, la apuesta por algo que valoramos decisivo para el presente y futuro de la organización. Implica un riesgo y un resultado. Son en su conjunto las victorias que necesitamos alcanzar para conquistar la posición deseada. Tomado de: <http://www.eumed.net/libros/2012/objetivos/Estrategicos.htm>

Trabajador. Persona física que presta a otra física o moral un trabajo personal subordinado/El trabajador siempre será persona física y el patrón puede ser persona física o moral./Por subordinación se entiende la facultad de patrón para mandar en relación con el trabajo para el cual se contrató al trabajador y durante la jornada de trabajo. (Montaño, 2010, p. 217)

2.4. Hipótesis

H0. Si existe una adecuada alineación del talento humano a la gestión estratégica entonces, ésta incide en la gestión estratégica del talento humano?

H1. Cuando no existe una alineación del talento humano a la gestión estratégica, entonces no existe una adecuada gestión estratégica del talento humano en las organizaciones.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño de la investigación

Con el fin de obtener los resultados de los objetivos planteados en la presente investigación y, para que estos sean concretos y pertinentes, se propone una metodológica con un análisis estratégico y un tipo de investigación cualitativo, ya que se revelará por medio de la misma un objeto o fenómeno, y por medio de una característica que le es exclusiva a las dos variables en cuestión; de esta manera la cualidad expresa un concepto global, conjunto de propiedades. Esta investigación por ser de tipo causal ya que, mediante el estudio de las variables, con evidencias muy fuertes que nos permitan relacionar la causa y efecto, y esto establecerá relaciones entre las mismas. (Hernández, Fernández, Baptista, 2006)

Al considerar dos variables, una la planificación estratégica del talento humano y otra la alineación del talento humano, este estudio es de tipo explicativa, ya que esta investigación pretende explicar lo que ocurre en cierto fenómeno, qué efectos tienen estos fenómenos, a qué se deben y de qué modo mediatizan con las variables, además de conocer las condiciones de los mismos considerando para ello las dos variables mencionadas. (Hernández, Fernández & Baptista, 2006).

Para la obtención de la información necesaria y luego de la aplicación de la base del marco de referencia y teórico, se sugiere para este estudio llevar a

cabo encuestas y entrevistas, en el área que corresponda; por ejemplo para determinar el liderazgo será necesaria una investigación a nivel de gerencia, coordinaciones o direcciones según la estructura de cada organización en dónde se desarrolle la investigación.

3.2. Método de la investigación

Para la recolección de datos se utilizarán como soporte sobre todo las encuestas y en el caso de existir un análisis más particular o la opinión de expertos en el área del talento humano, se acudirán a la entrevistas. En esta primera actividad se determinará también según la población seleccionada para el estudio y análisis de los datos obtenidos.

Se considerará la información pertinente y suficiente para obtener datos que proporcionen una información veraz y de confiabilidad, de esta manera que nos permita alcanzar el propósito de este estudio.

3.3. Población y muestra

El estudio pretende tomar una muestra considerable de la población escogida estratégicamente como parte de la función de la Gestión del Talento Humano dentro de las organizaciones. A fin de aplicar las encuesta y que se generen resultados en relación a las variables.

La población, pertenece al nivel estratégico, directivo, gerencial o jerárquico superior de 84 empresas. La muestra que se manejará en la presente

investigación es la denominada PROBABILÍSTICA ESTRATIFICADA, dado que obtendremos resultados del segmento estratégico de las organizaciones como se menciona anteriormente, para ello se considera la siguiente definición: “es comparar los resultados entre segmentos, grupos o nichos de población. (Sampiere, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006). Además en el presente estudio se considerará el tamaño de la muestra a toda la población encuestada con la finalidad de obtener mejores resultados.

Por su parte, la encuesta se realizó a niveles directivos de 85 empresas, completando un total de 135 encuestas, mismas que servirán para el análisis de resultados, esto se logrará a través de la tabulación de la información y enlazado con el conocimiento adquirido en el desarrollo de los tres capítulos anteriores. Para determinar una mejor comprensión de esta investigación; la vinculación del tema se formula con las siguientes interrogantes:

- a) ¿Considera que la ventaja competitiva que tiene su empresa se basa en el conocimiento, competencias y habilidades que poseen las personas, es decir, que ellas marcan la diferencia con respecto a los competidores de la empresa?
- b) ¿Son de su conocimiento, los objetivos de mediano y largo plazo que persigue su empresa?
- c) Para el logro de los objetivos, el equipo que lidera tiene conocimiento de la visión, misión y valores de la empresa.
- d) Para el logro de los objetivos, el equipo que lidera comparte la misión y visión de la empresa.

- e) Conoce de qué manera los objetivos de su área repercuten en el logro de los objetivos de los otros departamentos de la empresa.
- f) Para apoyar el cumplimiento de la estrategia empresarial en su equipo existe un sistema de control para saber si los resultados que están obteniendo son los adecuados para lograr los objetivos planificados.
- g) En su empresa la injerencia de la gestión de recursos humanos a nivel estratégico les está permitiendo alcanzar las metas de su área de responsabilidad.
- h) ¿Cuenta con un sistema de remuneración que premie y motive a los empleados que más le aportan a los resultados?.
- i) Los miembros del equipo que lidera sienten apego emocional con la empresa.
- j) Los miembros de su equipo muestran una actitud positiva en el desarrollo de sus funciones y logro de resultados.

A fin de complementar y explicar el instrumento para la presente investigación, como anexo de los ítems antes mencionados, se anexa el total del instrumento planteado.

3.4. Operalización de variables

A continuación un detalle de la operalización de variables y subvariables del presente estudio; considerando las dos principales que son, la alineación estratégica del talento y por otra parte la gestión estratégica del talento humano, las mismas que se correlacionaran en el análisis y tratamiento de la información. Además mismo se presenta las variables de confusión y moderadoras de efecto:

3.4.1. Variables y subvariables

Tabla 4. Operacionalización de Variables

OPERALIZACIÓN DE VARIABLES				
VARIABLE INDEPENDIENTE	SUBVARIABLE	CONCEPTO	INDICADOR	ESCALA
Alineación estratégica del talento humano	Nivel de Liderazgo	Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo a fin de conseguir los objetivos de la organización.	1. Disposición al cambio 2. Trabajo en equipo 3. Toma de decisiones oportuna	Alto - Medio - Bajo
	Evaluación del desempeño	Conjunto de actividades dirigidas a evaluar y asegurar el desarrollo de esta actividad al grupo de colaboradores de la organización.	1. Comportamiento de la gerencia 2. Participación de los trabajadores	Satisfactorio - Muy bueno -Bueno - Regular
	Comportamiento directivo	Como se debe comportar el directivo frente al grupo de trabajadores y colaboradores de la organización a fin de conseguir los objetivos y metas propuestas.	1. Flexibilidad 2. Comunicación con los colaboradores. 3. Nivel motivacional impartido	Satisfactorio - Muy bueno -Bueno - Regular
	Motivación de los colaboradores	Proceso cuya fuerza es capaz de crear, mantener, dirigir e impulsar los deseos y anhelos del colaborador en la empresa mediante manifestación voluntaria de determinadas conductas.	1. Nivel de colaboración 2. Nivel de entusiasmo 3. Nivel de cumplimiento de funciones	Alto - Medio - Bajo
VARIABLE DEPENDIENTE	SUBVARIABLE	CONCEPTO	INDICADOR	ESCALA
Gestión Estratégica del talento humano	Planificación estratégica	"La manera de determinar los objetivos básicos a largo plazo dentro de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzar esas metas"	1. Logro de metas 2. Alcance de objetivos	Satisfactorio - Muy bueno -Bueno - Regular
	Selección del personal	Conjunto de actividades que permiten escoger una persona entre aquellas que fueron inicialmente preseleccionadas en la etapa de reclutamiento.	1. Aplicación de pruebas 2. Desarrollo de entrevistas 3. Aplicación de pruebas psicotécnicas	Satisfactorio - Muy bueno -Bueno - Regular
	Resultados	Las metas alcanzadas y planteados en la planificación estratégica de las organizaciones.	1. Logro de metas 2. Alcance de objetivos	Satisfactorio - Muy bueno -Bueno - Regular
	Trabajo en equipo	compartir conocimientos y personas con potencial estratégico	1. Conocimiento 2. Clima laboral	Alto - Medio - Bajo
	Desarrollo	Instrucción que se realiza para formar criterio, cualidades, aptitudes (desarrollo de la personalidad y del ejecutivo) y visión del personal de nivel ejecutivo para que la empresa logre sus metas y objetivos.	1. Nivel de conocimiento 2. Logro de metas	Alto - Medio - Bajo

Fuente: Office - Excel
Autor: Gabriela Salazar P.

3.4.2. Variables de confusión y moderadoras de efecto

Tabla 5. Variables de confusión y moderadoras de efecto

Variables de confusión	Evaluación del desempeño	Conjunto de actividades dirigidas a evaluar y asegurar el desarrollo de esta actividad al grupo de colaboradores de la organización.	1. Comportamiento de la gerencia 2. Participación de los trabajadores	Satisfactorio - Muy bueno -Bueno - Regular
	Trabajo en equipo	compartir conocimientos y personas con potencial estratégico	1. Conocimiento 2. Clima laboral	Alto - Medio - Bajo
Variables moderadoras de efecto	Nivel de Liderazgo	Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo a fin de conseguir los objetivos de la organización.	1. Disposición al cambio 2. Trabajo en equipo 3. Toma de decisiones oportuna	Alto - Medio - Bajo
	Comportamiento directivo	Como se debe comportar el directivo frente al grupo de trabajadores y colaboradores de la organización a fin de conseguir los objetivos y metas propuestas.	1. Flexibilidad 2. Comunicación con los colaboradores. 3. Nivel motivacional impartido	Satisfactorio - Muy bueno -Bueno - Regular
	Motivación de los colaboradores	Proceso cuya fuerza es capaz de crear, mantener, dirigir e impulsar los deseos y anhelos del colaborador en la empresa mediante manifestación voluntaria de determinadas conductas.	1. Nivel de colaboración 2. Nivel de entusiasmo 3. Nivel de cumplimiento de funciones	Alto - Medio - Bajo

Fuente: Office - Excel

Autor: Gabriela Salazar P.

3.5. Actividades para la Recolección de Información

Como parte del desarrollo de este trabajo, se realizarán las actividades con la siguiente orden:

- a) Levantamiento de línea base, se determinarán las empresas en donde se van a realizar las encuestas y entrevistas.
- b) Recolección de la información (datos), sistematización de toda la información.
- c) Organización de la información (categorización). Se categorizará la información en relación a las necesidades y objetivos del presente estudio.
- d) Tabulación de la información.
- e) El análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados obtenidos.
- f) Interpretación, explicación, detalle y análisis de los resultados obtenidos.
- g) Conclusiones, explicación de las conclusiones obtenidas más relevantes y en concordancia con los objetivos de la investigación.

3.6. Tratamiento y Análisis de la Información

La propuesta para el presente trabajo de investigación consiste en la elaboración principalmente de encuestas. Esta información, con los datos obtenidos será analizada según la relación con el marco teórico y la necesidad de cumplir con los objetivos planteados en este estudio.

El resultado de las encuestas y entrevistas serán analizadas de forma comparativa, dependiendo de las opiniones reflejadas en las mismas, y según el grupo de muestra, sea de un puesto de alta dirección, de apoyo, en coordinaciones o direcciones. Esto permitirá un análisis más profundo de las opiniones vertidas por los colaboradores de las empresas seleccionadas como objeto de la presente investigación.

La muestra seleccionada para la elaboración de las encuestas se definió al nivel estratégico gerencial en 10 empresas de la ciudad de Quito, para su análisis se empleará el Alfa de Cronbach.

3.7. Confiabilidad y Validez de Instrumentos

Con el objeto de que los resultados de la encuesta, instrumentos de evaluación, tengan confiabilidad y sean de validez para el presente estudio, será necesario, ponderar y asignar valores a la información obtenida. Con el resultado reflejado de manera cuantitativa, se podrá desarrollar un análisis más exacto y que determine resultados en el trabajo de investigación.

A fin de medir la fiabilidad de las preguntas, se utilizó el método de validación de los criterios de Moriyama, la encuesta piloto se sometió a un grupo de expertos a calificar cada una de las preguntas en base a criterios como si son comprensibles, sensibles a variaciones, justificables o razonables, con componentes definidos, las escala corresponde a:

0 equivale a Nada,
 1 a Poco,
 2 a Moderada y
 3 a Mucho. (Alonso González, Bayarre Vea, & Artilles Visbal, 2004)

Los instrumentos serán confiables, para ellos se utilizará el **análisis de alfa de Cronbach**, y que de acuerdo a lo señalada por Carmines y Zeller, se calcula sobre la base de la varianza de los items bajo la siguiente fórmula: (Hernández, Fernández & Baptista, 2006),

$$\alpha = \frac{N}{(N-1) \left[1 - \frac{\sum s^2(Y_i)}{S^2 X} \right]}$$

En donde "**N**" es igual al número de items de la escala, $\sum s^2(Y_i)$ es igual a la sumatoria de las varianzas de los items y $S^2 X$ es igual a la varianza de toda la escala. (Hernández, Fernández & Baptista, 2006)

Para la matriz de correlación de la información se sugiere, según el mismo autor, el siguiente procedimiento:

- a) Se aplica la escala
- b) Se obtienen los resultados
- c) Se calculan los coeficientes de correlación de Pearson entre los items
 (todos contra todos de par en par)
- d) Se elabora la matriz de correlación con los coeficientes obtenidos.

La validez, según el análisis para establecer la presente metodología, están definidas por el investigador, y denominado además por el grado de concomitancia (correlación) entre pruebas que apuntan a variables o constructos similares los denomina validez concurrente o validez criterial (Seisdedos, 2004).

3.7.1. Cálculo de Alfa de Crombach

$$\alpha = \frac{K}{k - 1} \left(1 - \frac{S_i^2}{S_T^2} \right)$$

$$\alpha = \frac{10}{10 - 1} \left(1 - \frac{29.32}{181.47} \right)$$

$$\alpha = 1.111 \left(1 - 0.161 \right)$$

$$\alpha = 1.111 \times 0.838$$

$$\alpha = 1.111 \times 0.838$$

$$\alpha = 0.931$$

Resultado de la Confiabilidad del Instrumento

Alfa de Crombach	Nº de elementos
0,931	128

Fuente: SPSS

Elaborado por: Gabriela Salazar

3.8. Fiabilidad de la encuesta realizada

Para el presente trabajo se determinó, luego del levantamiento de ítems para la encuesta, el siguiente resultado:

Una vez aplicada la prueba piloto del test, los resultados fueron planteados en el SPSS para determinar el cálculo del Alfa de Cronbach, se obtuvo una confiabilidad del 0.846 el mismo que se considera un coeficiente muy aceptable demostrando que la herramienta de medición utilizada es confiable según las exigencias de este estudio de la presente investigación.

3.9. Análisis de Correlación de Pearson

Para este estudio como se menciona antes se empleará la **correlación de Pearson**, para un mejor entendimiento, se define como "Una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel de intervalos" (Hernández, Fernández & Baptista, 2006). Se involucran en este método las dos variables, dependiente e independiente ya que evaluaremos la noción causa - efecto (independiente dependiente) - y se puede establecer de manera teórica, ya que la prueba considera la casualidad. Los niveles de medición de las variables se denominan intervalos o razón.

Tabla 6. Niveles de medición de variables

Interpretación: "El coeficiente r de Pearson puede variar de -1.00 a + 1.00 dónde:	
- 1.00 = correlación negativa perfecta ("A mayor X, menor Y" de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante).	
Escala	Correlación
- 0.90	Correlación negativa muy fuerte
- 0.75	Correlación negativa considerable
- 0.50	Correlación negativa media
0.00	No existe correlación alguna entre variables.
+ 0.10	Correlación positiva débil
+ 0.50	Correlación positiva media
+ 0.75	Correlación positiva considerable
+ 0.90	Correlación positiva muy fuerte
+ 1.00	Correlación positiva perfecta
Nota. El signo indica la dirección de la correlación positiva o negativa y el valor numérico, la magnitud de la correlación.	

Fuente: Metodología de la investigación. Sampieri, Hernández.
Elaborado por: Gabriela Salazar P.

3.10. Recursos Humanos

Es importante señalar que el principal recurso humano para el presente trabajo es el investigador del trabajo de grado, así como el equipo integrado por 8 estudiantes egresados de la maestría de gestión del talento humano, sobre todo

en la ejecución y aplicación del instrumento de cuestionario mediante la técnica de la encuesta. Todos los procesos establecidos para la consecución de objetivos así como el análisis serán de la autora de este trabajo de investigación. Para la metodología se cita los autores de los cuales se hace la referencia de las fuentes respectivamente.

Por su parte, esta encuesta tiene algunas cuestiones importantes en su contexto que es necesario indicar en este capítulo. En primer lugar el estudio completo corresponde a un grupo de ocho tesis, por lo que la encuesta comprendía un total de 46 preguntas que incluyen, alineación del talento, personal de alto potencial, arquitectura, motivación, y gestión estratégica que para efecto es la variable común de toda la propuesta.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS, DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para la presente investigación se aplicó un tipo de estudio correlacional, que se define como "Una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel de intervalos" (Hernández, Fernández & Baptista, 2006). Efectivamente se hizo un análisis entre las dos variables, dependiente e independiente; es decir la Gestión Estratégica del Talento por una parte y por otra la Alineación del Talento respectivamente.

La forma de redacción de los resultados a continuación expuestos contiene el análisis e interpretación de cada una de las preguntas que corresponden a la variable dependiente e independiente, lo que nos ayudará de manera más efectiva a cumplir los objetivos y comprobar si la hipótesis planteada es nula o positiva.

4.1. Análisis e Interpretación de resultados

4.1.1. Preguntas introductorias

Con la intención de determinar cuál es el sector en donde más se rigen tendencias de una gestión estratégica del talento humano, se planteó en la encuesta la pregunta: "Desde cuando rigen las políticas mencionadas en las preguntas de su empresa?"

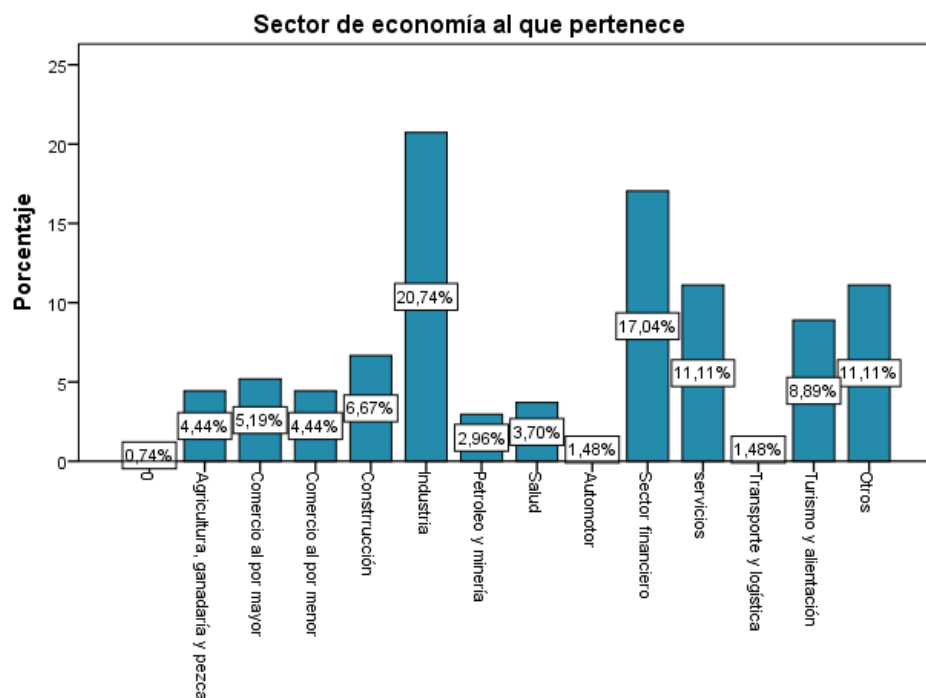
Tabla 7. Sector de la economía

Sector de economía al que pertenece				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	,7	,7	,7
Agricultura, ganadería y pezca	6	4,4	4,4	5,2
Comercio al por mayor	7	5,2	5,2	10,4
Comercio al por menor	6	4,4	4,4	14,8
Construcción	9	6,7	6,7	21,5
Industria	28	20,7	20,7	42,2
Petroleo y minería	4	3,0	3,0	45,2
Salud	5	3,7	3,7	48,9
Automotor	2	1,5	1,5	50,4
Sector financiero	23	17,0	17,0	67,4
servicios	15	11,1	11,1	78,5
Transporte y logística	2	1,5	1,5	80,0
Turismo y alientación	12	8,9	8,9	88,9
Otros	15	11,1	11,1	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Fuente: Excel

Elaborado por: Gabriela Salazar P.

Gráfico 3. Sector de la economía



Fuente: SPSS

Elaborado por: Gabriela Salazar

Este gráfico nos indica notoriamente que la mayor parte del universo se encuentra en el sector de la industria y sector financiero, seguido de las actividades vinculadas con el servicio (cultura, deportes, entre otras). De esta manera se determinan que en los sectores antes mencionados es en donde se enfocan algunas tendencias marcadas en relación a la gestión del talento humano, y para este estudio precisamente sobre la alineación.

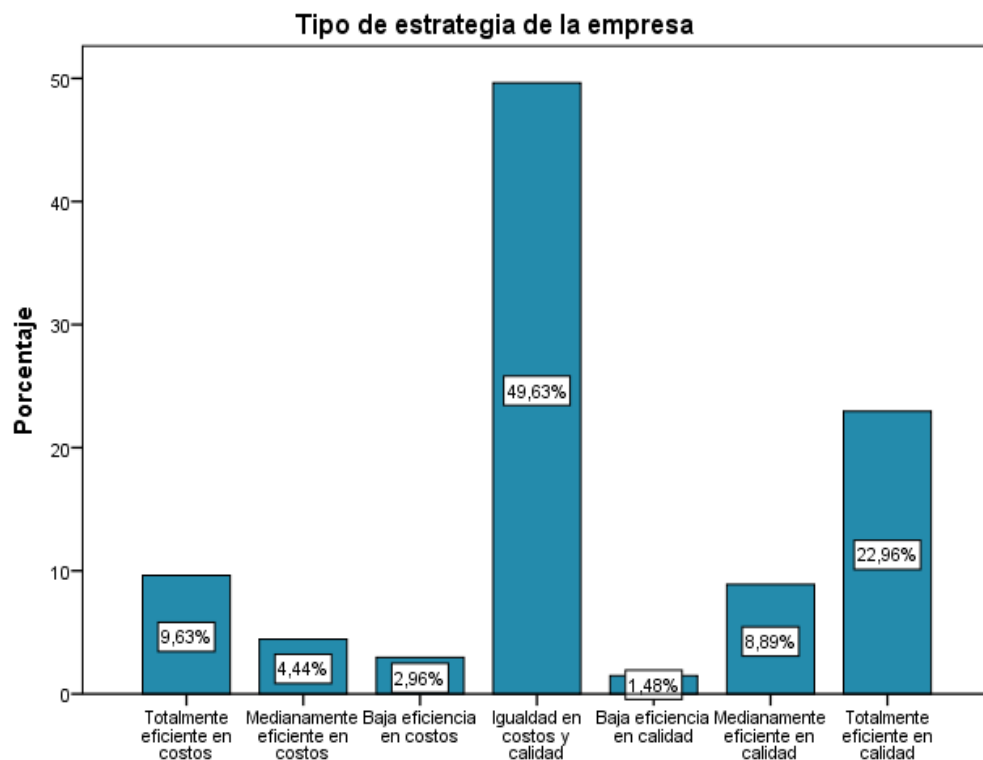
Tabla 8. Tipo de Estrategia de la empresa

Tipo de estrategia de la empresa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente eficiente en costos	13	9,6	9,6	9,6
	Medianamente eficiente en costos	6	4,4	4,4	14,1
	Baja eficiencia en costos	4	3,0	3,0	17,0
	Igualdad en costos y calidad	67	49,6	49,6	66,7
	Baja eficiencia en calidad	2	1,5	1,5	68,1
	Medianamente eficiente en calidad	12	8,9	8,9	77,0
	Totalmente eficiente en calidad	31	23,0	23,0	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

Fuente: Excel

Elaborado por: Gabriela Salazar P.

Gráfico 4. Tipo de estrategia



Fuente: SPSS

Elaborado por: Gabriela Salazar

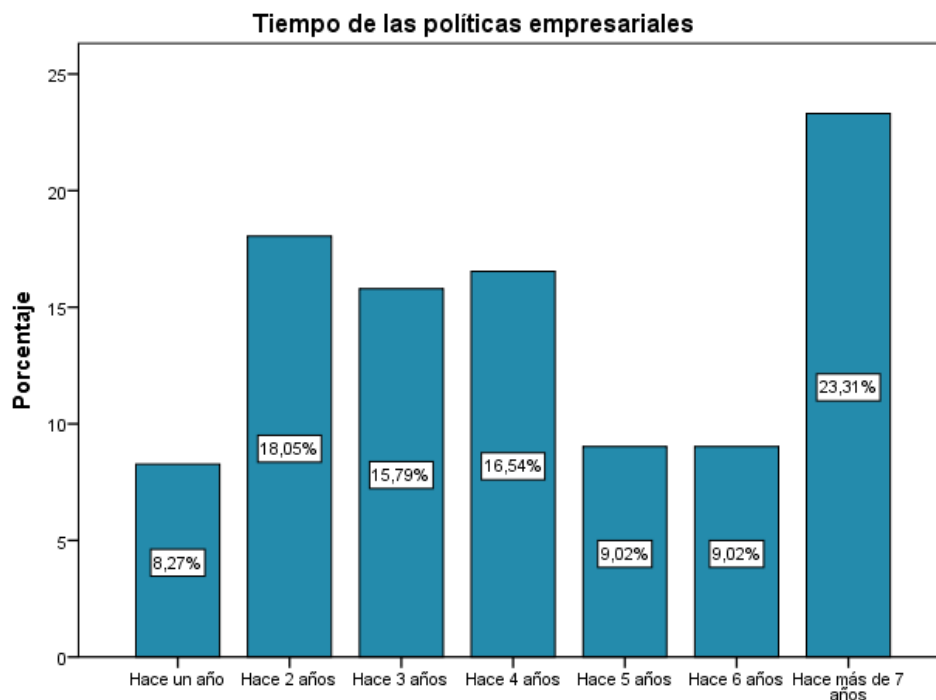
A fin de conocer la estrategia actual de las organizaciones, se preguntó: ¿Cuál es la estrategia que manejan actualmente?, como se puede ver en el gráfico, el 49,63% del universo encuestado se rige bajo la “Igualdad de costos y calidad”, seguido de un 22,96% de eficiencia y calidad. Este dato permite evaluar las tendencias de la gestión del Talento Humano en base a la estrategia más significativa de la muestra, considerando como dice Prado y Porras que el área específica del talento humano se ve cada vez más competente, desarrollado bajo los lineamientos de las tendencias administrativas del momento y alineado con la estrategia organizacional de la empresa. Tomado de (Prado, Porras, 2011).

En este punto se puede citar el trabajo de “Ser competitivo” (2009), cuando nos referimos a las fuerzas de Porter, encontramos que “No importa cuál sea su tamaño, los miembros establecidos pueden gozar de ventajas en la calidad o en los costes que no poseen los posibles rivales. Estos beneficios pueden surgir de fuentes como la propiedad de la tecnología, el acceso preferente a las mejores fuentes de materia prima, acceso a las zonas geográficas más favorables, identidades establecidas como marca o una acumulación de experiencia”. (Porter, 2009, p. 41).

Tabla 9. Políticas empresariales

Tiempo de las políticas empresariales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Hace un año	11	8,1	8,3	8,3
	Hace 2 años	24	17,8	18,0	26,3
	Hace 3 años	21	15,6	15,8	42,1
	Hace 4 años	22	16,3	16,5	58,6
	Hace 5 años	12	8,9	9,0	67,7
	Hace 6 años	12	8,9	9,0	76,7
	Hace más de 7 años	31	23,0	23,3	100,0
	Total	133	98,5	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,5		
Total		135	100,0		

Gráfico 5. Políticas empresariales



Fuente: SPSS

Elaborado por: Gabriela Salazar

Por otra parte y para vincular con el interés de la investigación, se formuló una pregunta que permita identificar hace cuánto tiempo rigen las políticas en las organizaciones, como vemos en el gráfico inferior, en un 23,31% responde “hace más de 7 años”, seguido de porcentajes similares hace 2,3 y 4 años respectivamente. Aquí se nota que la actualización de conocimientos, políticas y estrategias, no se actualiza en un gran porcentaje, además en el mundo globalizado en el que vivimos, en donde las tecnologías nos obligan a actualizarnos, quizás es necesario analizar las políticas actuales de nuestras organizaciones, y si estas van a la par en este medio competitivo.

4.1.2. Análisis de resultados de la encuesta.

A continuación veremos los resultados de la encuesta en relación a las dos variables del presente estudio, por un lado la alineación del talento humano y por otra parte gestión estratégica del talento.

4.2.1.1. Pregunta 1.

Considera que la ventaja competitiva que tiene su empresa se basa en el conocimiento, competencias y habilidades que poseen las personas, es decir, que ellas marcan la diferencia con respecto a los competidores de la empresa.

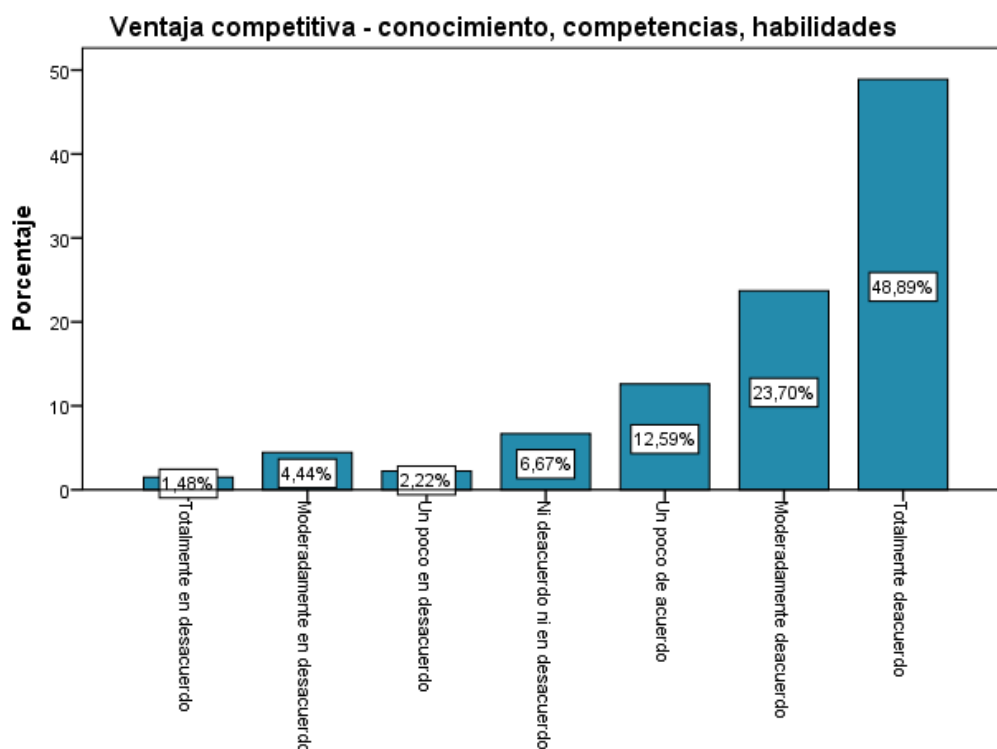
Tabla 10. Pregunta 1

Ventaja competitiva - conocimiento, competencias, habilidades					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	1,5	1,5	1,5
	Moderadamente en desacuerdo	6	4,4	4,4	5,9
	Un poco en desacuerdo	3	2,2	2,2	8,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	6,7	6,7	14,8
	Un poco de acuerdo	17	12,6	12,6	27,4
	Moderadamente de acuerdo	32	23,7	23,7	51,1
	Totalmente de acuerdo	66	48,9	48,9	100
	Total	135	100	100	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Gabriela Salazar

Gráfico 6. Ventaja competitiva



Fuente: SPSS

Elaborado por: Gabriela Salazar

El 49% responde estar totalmente de acuerdo en relación a que la ventaja competitiva de las organizaciones se basa en el conocimiento, competencias y habilidades de sus colaboradores, tal como se indica en el gráfico. Solamente el 1,48% considera estar totalmente en desacuerdo.

El resultado permite determinar que el conocimiento, competencias y habilidades, efectivamente son considerados como parte de la ventaja competitiva de las organizaciones. Vinculando con la alineación con más interés, se relaciona de acuerdo a lo que menciona Chiavenato (2009), quien al hacer referencia a algunos subsistemas y aspectos importantes de la organización, sustenta que: "El primer paso para hacer un mapa de competencias para alinear las competencias individuales con las funcionales y las organizacionales". Con respecto al conocimiento, que "La administración del conocimiento procura alinear la educación de las personas con los objetivos estratégicos del negocio" vemos así como la alineación tiene relación en varios aspectos trascendentales de las organizaciones. (Chiavenato, 2009, p.307-393).

Se puede que ver todo esto concuerda con lo contestado por aproximadamente la mitad de todos los encuestados, considerar que se plantea los ítems a puestos directivos y con capacidad de tomar decisiones.

4.2.1.2. Pregunta 2

¿Son de su conocimiento, los objetivos de mediano y largo plazo que persigue su empresa?

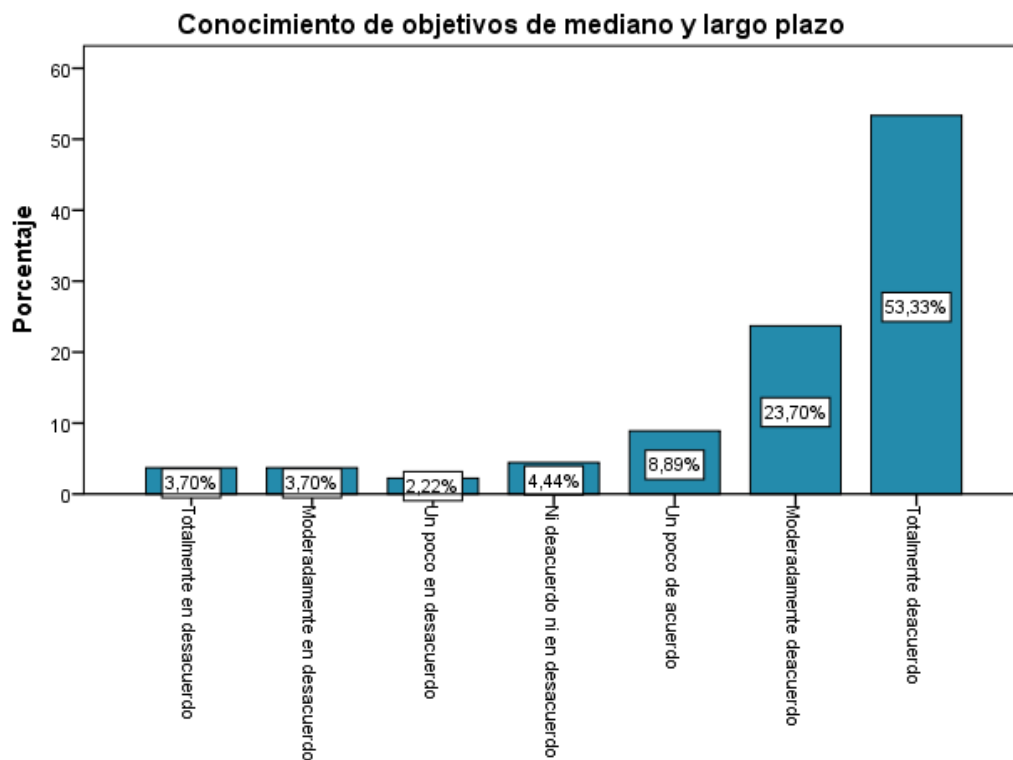
Tabla 11. Pregunta 2

Conocimiento de objetivos de mediano y largo plazo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Totalmente en desacuerdo	5	3,7	3,7	3,7
Moderadamente en desacuerdo	5	3,7	3,7	7,4
Un poco en desacuerdo	3	2,2	2,2	9,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	4,4	4,4	14,1
Un poco de acuerdo	12	8,9	8,9	23
Moderadamente de acuerdo	32	23,7	23,7	46,7
Totalmente de acuerdo	72	53,3	53,3	100
Total	135	100	100	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Gabriela Salazar

Gráfico 7. Conocimiento de objetivos a mediano y largo plazo



Fuente: SPSS

Elaborado por: Gabriela Salazar

En esta afirmación se aprecia que el 53,33% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que los objetivos de la empresa son de su conocimiento, seguido de un 23% con un moderadamente de acuerdo, es decir una muestra considerable.

Con este resultado se determina que gran parte de la muestra tiene conocimiento de los objetivos planteados a mediano y largo plazo, esto coincide con lo que nos dice Porter cuando indica que en la planificación estratégica también "incluye seleccionar proyectos y objetivos y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos, lo cual requiere toma decisiones" (Porter, 2009, párr. 3).

Por otra parte se analiza a Hellriegel quien en su trabajo titulado: *Administración un enfoque basado en competencias*, menciona que la administración de recursos humanos integra las filosofías, políticas y prácticas que se dan lugar en una empresa, con la finalidad de influir en los comportamientos de las personas que trabajan para ella. "En virtud de que la aplicación eficaz de estas actividades mejora la productividad y rentabilidad, la administración de recursos humanos tiene una importancia estratégica para la organización". Aquí se demuestra puntualmente lo dicho anteriormente en relación directa con el saber llegar mediante la gestión y su componente alineación para cumplir con la misión y poner en práctica la visión estratégica empresarial. (2002, p.13)

De esta manera se evidencia la relación ó vinculación que existe entre la gestión estratégica del talento y la gestión estratégica empresarial, demostrando

así el primer objetivo que pretendía precisamente identificar estos factores. Parte de esta relación se debe a la afirmación de que se conoce tanto los objetivos a mediano como a largo plazo para el cumplimiento de las metas.

4.2.1.3. Pregunta 3

Para el logro de los objetivos, el equipo que lidera tiene conocimiento de la visión, misión y valores de la empresa.

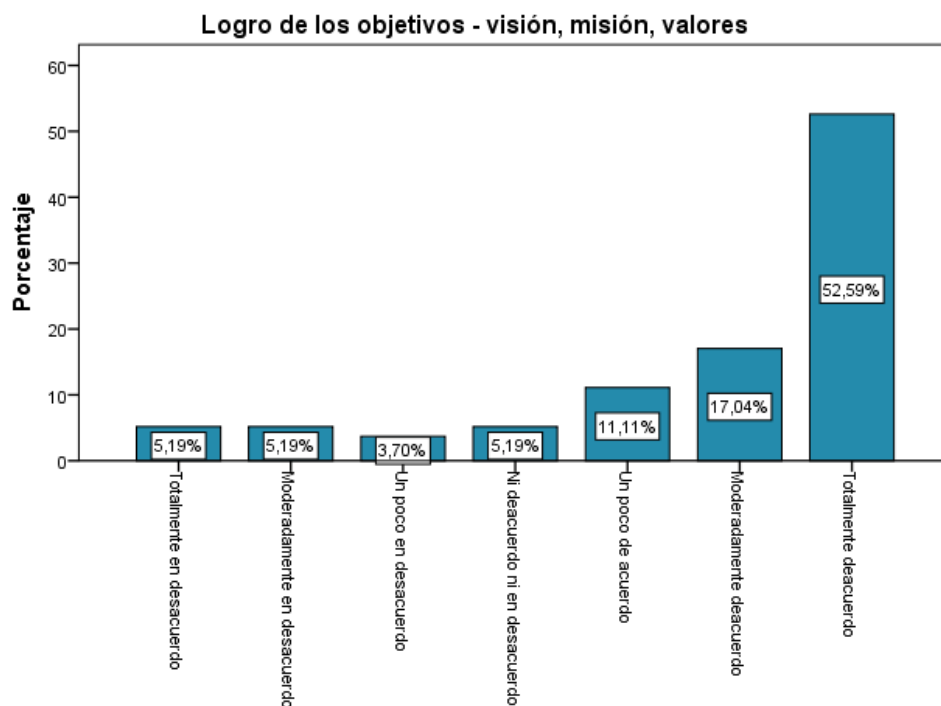
Tabla 12. Pregunta 3

Logro de los objetivos - visión, misión, valores				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	5,2	5,2
	Moderadamente en desacuerdo	7	5,2	10,4
	Un poco en desacuerdo	5	3,7	14,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	5,2	19,3
	Un poco de acuerdo	15	11,1	30,4
	Moderadamente de acuerdo	23	17	47,4
	Totalmente de acuerdo	71	52,6	100
Total	135	100	100	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Gabriela Salazar

Gráfico 8. Logro de objetivos



Fuente: SPSS

Elaborado por: Gabriela Salazar

Como se observa en el gráfico, para el logro de los objetivos en las organizaciones, el 52,59% afirma estar totalmente de acuerdo en relación a que su equipo conoce los objetivos, misión y visión. Apenas el 5,19% está totalmente en desacuerdo.

En base a este resultado se determina que actualmente existe una intención de alineamiento estratégico, como indica Martha Alles, en uno de sus trabajos al sostener que el direccionamiento "tiene como objetivo alinear a las personas que integran la organización en pos de los objetivos organizacionales o empresariales, e implica diseñar o según corresponda, adaptar los distintos subsistemas de Recursos Humanos para relacionarlos con la estrategia empresarial u organizacional." (Alles, 2009, p.59).

De esta manera, al igual que en la pregunta 2 se demuestra el mismo objetivo ya que vemos cómo se vincula la alineación del talento hacia la estrategia organizacional en las empresas.

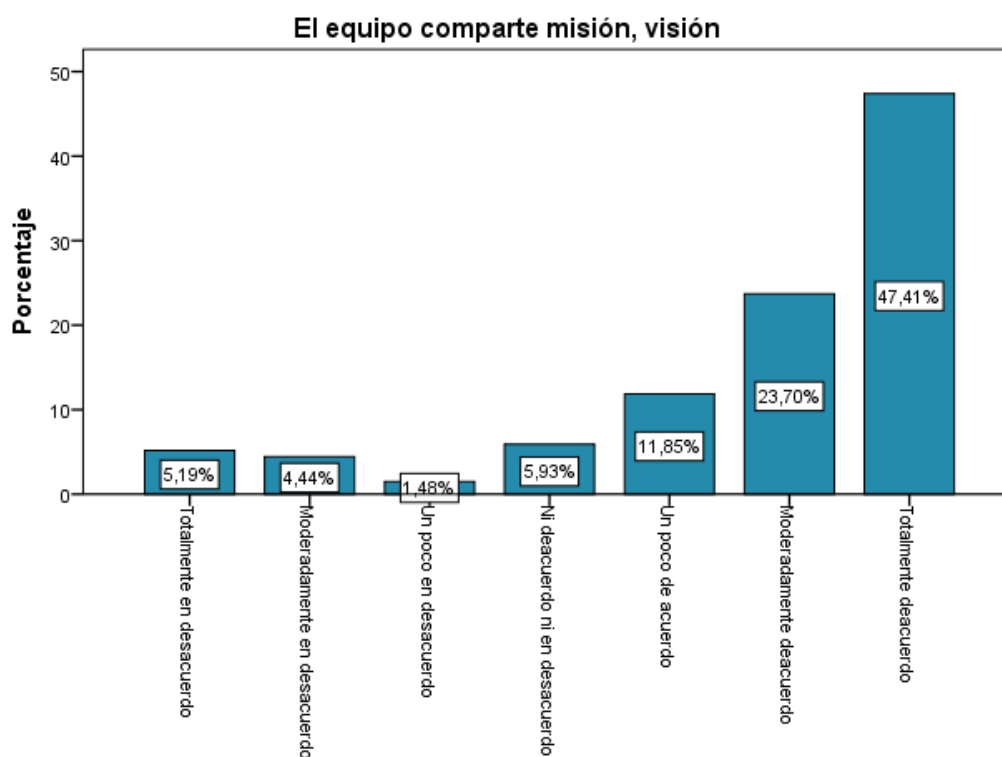
4.2.1.4. Pregunta N°4

Para el logro de los objetivos, el equipo que lidera comparte la misión y visión de la empresa.

Tabla 13. Pregunta 4

El equipo comparte misión, visión					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	5,2	5,2	5,2
	Moderadamente en desacuerdo	6	4,4	4,4	9,6
	Un poco en desacuerdo	2	1,5	1,5	11,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	5,9	5,9	17
	Un poco de acuerdo	16	11,9	11,9	28,9
	Moderadamente de acuerdo	32	23,7	23,7	52,6
	Totalmente de acuerdo	64	47,4	47,4	100
	Total	135	100	100	

Gráfico 9. Misión, visión compartida



Fuente: SPSS

Elaborado por: Gabriela Salazar

Este ítem, en estrecha relación con el anterior, demuestra que la tendencia actual para el logro de los objetivos en las organizaciones, más del 47,41% afirma estar totalmente de acuerdo con que el equipo comparten los objetivos, misión y visión. Una parte mínima de la muestra, el 5,19% dice estar totalmente en desacuerdo.

Este resultado se relaciona con una de las subvariables de la investigación que es el trabajo en equipo, que además se relaciona con la gestión estratégica del talento humano, como dicen Charles y Jones al citar que:

“introducir equipos auto dirigidos es supuestamente un incremento en la productividad del 30% o más, y un incremento significativo en la calidad... Las personas suelen responder bien cuando se les concede mayor responsabilidad y autonomía" (pág. 122).

Aquí una concordancia entre la teoría y la encuesta, pues precisamente del total de la muestra, el 50% tienen estrategias en relación al costo y calidad mientras que el 23% en calidad, compaginando con lo planteado por los autores antes citados.

4.2.1.5. Pregunta 5

Conoce de qué manera los objetivos de su área repercuten en el logro de los objetivos de los otros departamentos de la empresa.

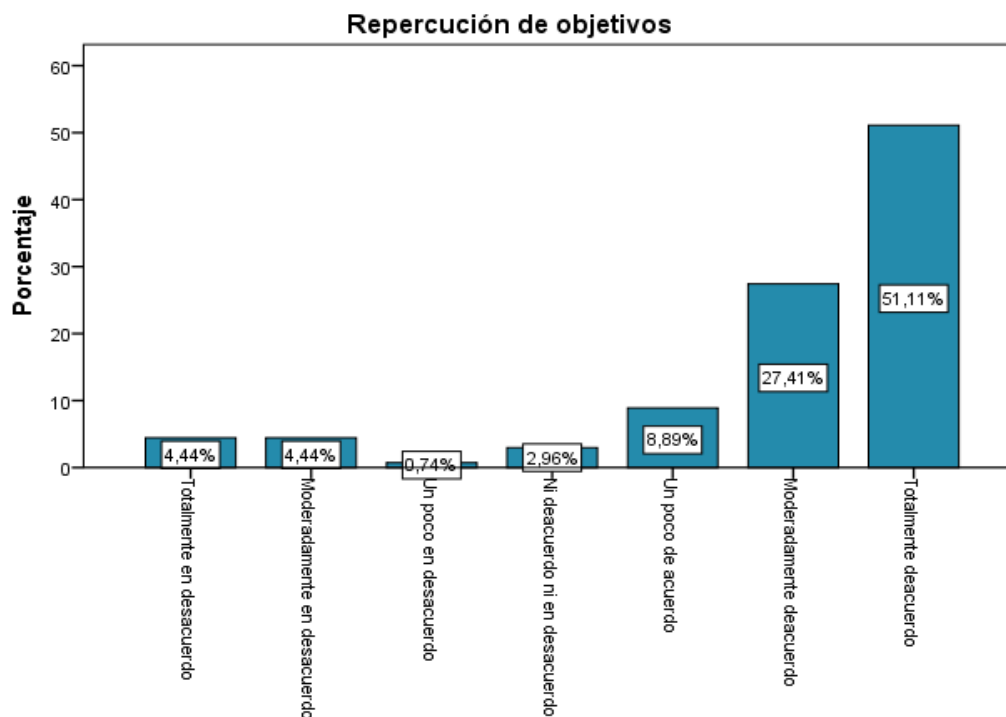
Tabla 14. Pregunta 5

Repercusión de objetivos					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	4,4	4,4	4,4
	Moderadamente en desacuerdo	6	4,4	4,4	8,9
	Un poco en desacuerdo	1	0,7	0,7	9,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	3	3	12,6
	Un poco de acuerdo	12	8,9	8,9	21,5
	Moderadamente de acuerdo	37	27,4	27,4	48,9
	Totalmente de acuerdo	69	51,1	51,1	100
	Total	135	100	100	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Gabriela Salazar

Gráfico 10. Repercusión de objetivos



Fuente: SPSS

Elaborado por: Gabriela Salazar

De total de universo encuestado, un 51,11% de los encuestados consideran estar “totalmente de acuerdo” al respecto de que conocen de qué manera repercuten los objetivos de sus áreas a los otros departamentos de la organización, seguido de un 27,41%. Apenas el 4,44% indican no estar de acuerdo con esta formulación de este ítem.

El análisis de este punto, confirma lo definido en el marco teórico, cuando se sustenta que para la alineación con la estrategia es necesario que toda la estructura se vea compuesta por todas las áreas o departamentos, de manera que sirvan como base de un conjunto y la par estén alineadas a las estrategias organizacionales. Tomado de:

<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/647.94-S218d/647.94-S218d-GB.pdf>

La última cita nos ayuda a validar la respuesta del ítem planteado, se evidencia la correlación y concordancia obtenida de la investigación que identifica cómo se vincula y cómo repercuten los objetivos entre un departamento y otro además que resulta indispensable una comunicación departamental constante que permita a las organizaciones lograr las metas en común para el logro de objetivos.

4.2.1.6. Pregunta 6

Para apoyar el cumplimiento de la estrategia empresarial en su equipo existe un sistema de control para saber si los resultados que están obteniendo son los adecuados para lograr los objetivos planificados.

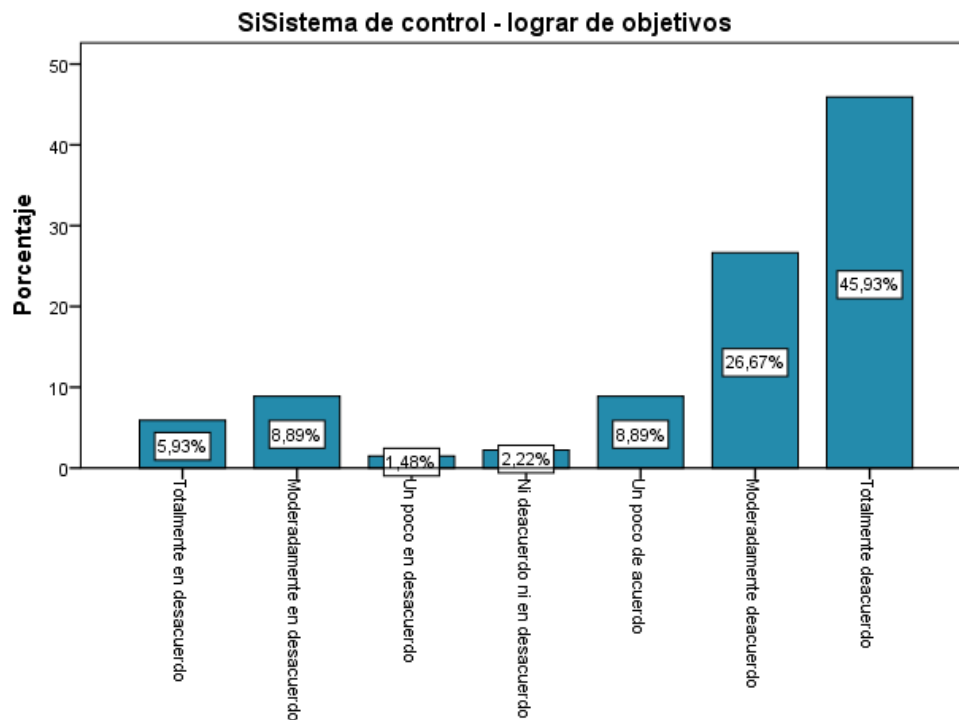
Tabla 15. Pregunta 6

Sistema de control - lograr de objetivos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	5,9	5,9
	Moderadamente en desacuerdo	12	8,9	14,8
	Un poco en desacuerdo	2	1,5	16,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	2,2	18,5
	Un poco de acuerdo	12	8,9	27,4
	Moderadamente de acuerdo	36	26,7	54,1
	Totalmente de acuerdo	62	45,9	100
	Total	135	100	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Gabriela Salazar

Gráfico 11. Sistema de control



Fuente: SPSS

Elaborado por: Gabriela Salazar

En el gráfico se puede apreciar cómo menos de la mitad de la muestra afirma estar totalmente de acuerdo con el hecho de que en su organización se cuenta con un sistema de control. Por debajo de un 10% que indican estar en desacuerdo, lo que quiere decir que la gran mayoría no cuentan con aquello.

A pesar de lo que se encontró en la teoría durante el marco de esta investigación, cuando Zavarce (2013) señala sobre la necesidad de contar con una herramienta que permita traducir el direccionamiento estratégico de la organización en términos operativos para alinear la organización con el direccionamiento estratégico, tomado de (Zavarce, 2013, p. 23), en este trabajo se muestra que esta tendencia o medida se contrapone, lo que nos lleva a deducir que la mayor parte de las organizaciones no cuentan con un sistema de control en sus organizaciones a fin saber si los resultados que están obteniendo son los adecuados para lograr los objetivos planificados.

Por otra parte cuando Norton y Kaplan señalan los ocho puntos de control como referencia, para que una organización pueda medir y gestionar el grado de alineamiento y, como resultado, la sinergia, que se alcanza en toda la organización. (Kaplan y Norton, 2005, p.30).

4.2.1.7. Pregunta N°7

En su empresa la injerencia de la gestión de recursos humanos a nivel estratégico está permitiendo alcanzar las metas de su área de responsabilidad.

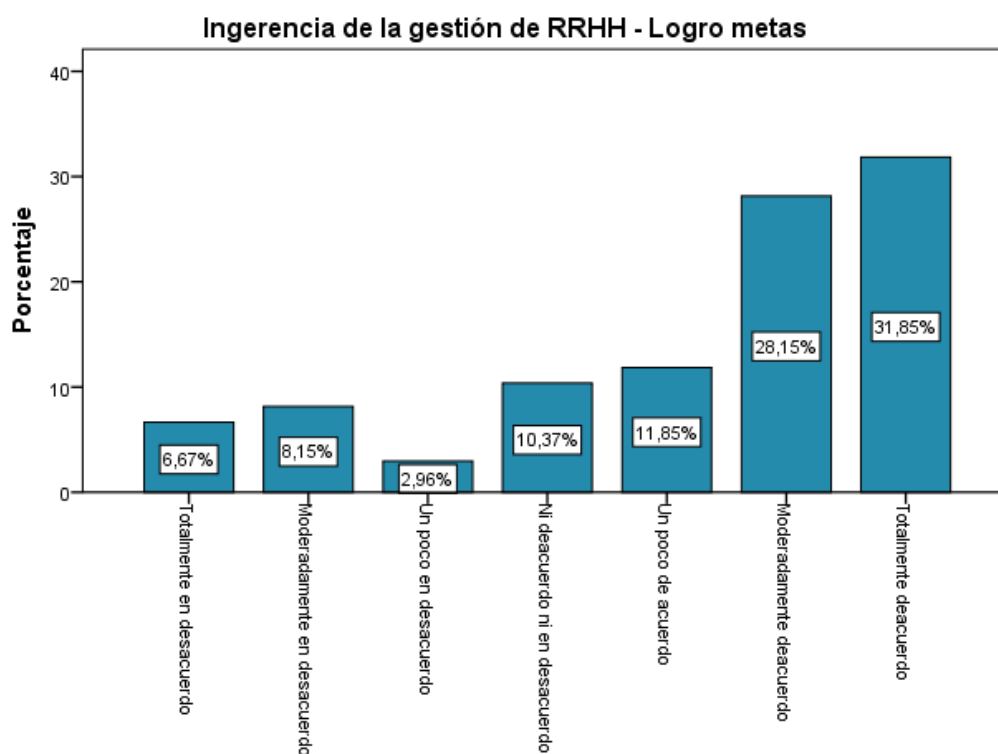
Tabla 16. Pregunta 7

Injerencia de la gestión de RRHH - Logro metas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	6,7	6,7
	Moderadamente en desacuerdo	11	8,1	14,8
	Un poco en desacuerdo	4	3	17,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	10,4	28,1
	Un poco de acuerdo	16	11,9	40
	Moderadamente de acuerdo	38	28,1	68,1
	Totalmente de acuerdo	43	31,9	100
	Total	135	100	100

Fuente: SPSS

Elaborado por: Gabriela Salazar

Gráfico 12. Injerencia de la gestión de Recursos Humanos (RRHH)



Fuente: SPSS

Elaborado por: Gabriela Salazar

En la gráfica se evidencia que el 31,85% seguido de un 28,15% de las encuestas indican estar de acuerdo en que la injerencia de la gestión de recursos humanos a nivel estratégico está permitiendo alcanzar las metas de su área de responsabilidad. Apenas el 6,67% señalan estar totalmente en desacuerdo.

Este resultado obtenido determina que existe una relación directa con el criterio señalado por la firma McKinsey en su consultoría para Harvard Business School cuando sostienen que el alineamiento debe ser un proceso cíclico y debe tener una tendencia de arriba hacia abajo.

"Las sinergias corporativas identificadas deben definirse en el nivel jerárquico más alto y concretarse en las unidades de negocio. Del mismo modo que se coordina el proceso del presupuesto, un alto directivo debe coordinar el proceso de alineamiento, responsabilidad de la Oficina de Gestión Estratégica". (Pág. 103)

Por otra parte David Ulrich, sostiene que si el desempeño humano se considera tan importante, entonces la manera de gestionar a sus protagonistas, también debería ser importante. (Ulrich, 2012).

En base a lo analizado en el párrafo anterior, en este ítem se demuestra el segundo objetivo de la investigación ya que se identificó la relación de la gestión estratégica del talento humano hacia la alineación del talento.

4.2.1.8. Pregunta 8

¿Cuenta con un sistema de remuneración que premie y motive a los empleados que más le aportan a los resultados?

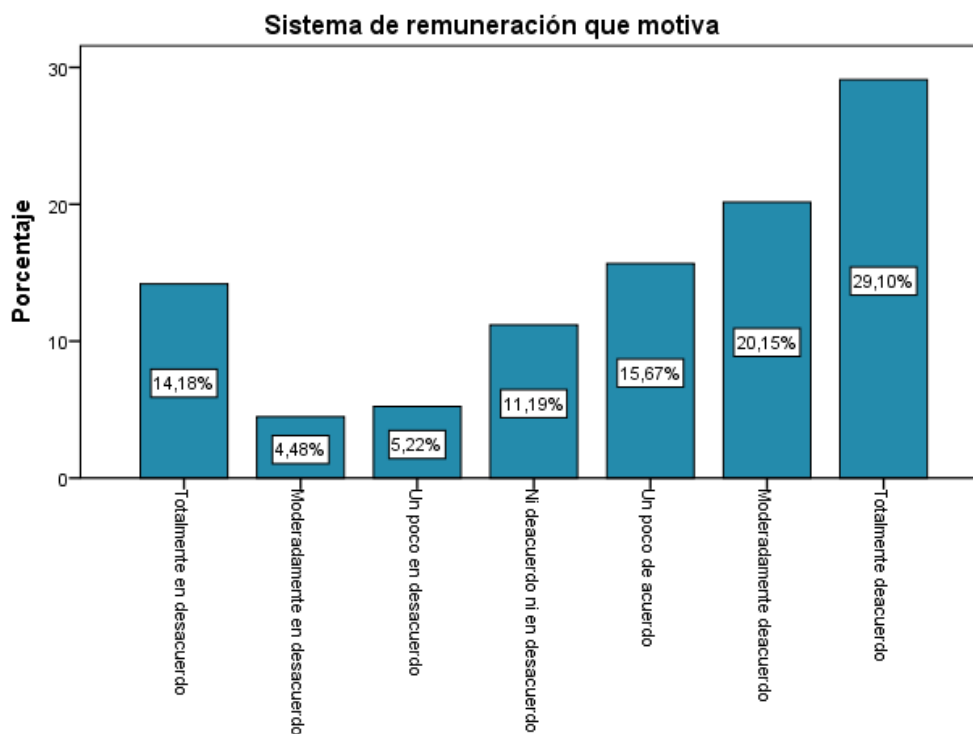
Tabla 17. Pregunta 8

Sistema de remuneración que motiva					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	19	14,1	14,2	14,2
	Moderadamente en desacuerdo	6	4,4	4,5	18,7
	Un poco en desacuerdo	7	5,2	5,2	23,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	11,1	11,2	35,1
	Un poco de acuerdo	21	15,6	15,7	50,7
	Moderadamente de acuerdo	27	20	20,1	70,9
	Totalmente de acuerdo	39	28,9	29,1	100
	Total	134	99,3	100	
Perdidos	Sistema	1	0,7		
Total		135	100		

Fuente: SPSS

Elaborado por: Gabriela Salazar

Gráfico 13. Sistema de remuneración



Fuente: SPSS

Elaborado por: Gabriela Salazar

Del total de los encuestados, apenas el 29,10% reconoce en estar totalmente de acuerdo en contar con un sistema de remuneración que premie y motive a los empleados que aportan los resultados en las organizaciones, seguido de un 20,10%. Una escala significativa está en desacuerdo con contar con un sistema de motivación para sus colaboradores.

Aquí también una relación importante en relación a lo que encontramos en la obra de Gómez. L., Balkin D., Cardy., cuando sostiene que si los colaboradores de las organizaciones están motivados, esto se reflejará en el deseo de hacer su trabajo lo mejor posible, y mantener su esfuerzo para realizar las tareas a ellos encomendadas. (2008. p. 71). Este dato permite sustentar de mejor manera la investigación.

4.2.1.9. Pregunta 9

Los miembros del equipo que lidera sienten apego emocional con la empresa.

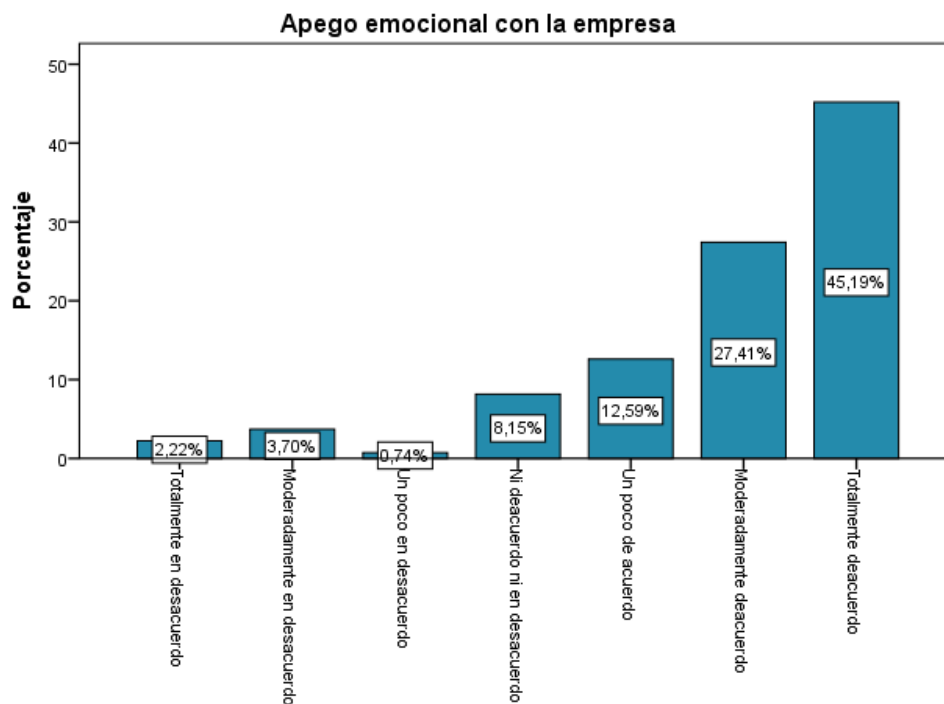
Tabla 18. Pregunta 9

Apego emocional con la empresa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	2,2	2,2	2,2
	Moderadamente en desacuerdo	5	3,7	3,7	5,9
	Un poco en desacuerdo	1	0,7	0,7	6,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	8,1	8,1	14,8
	Un poco de acuerdo	17	12,6	12,6	27,4
	Moderadamente de acuerdo	37	27,4	27,4	54,8
	Totalmente de acuerdo	61	45,2	45,2	100
	Total	135	100	100	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Gabriela Salazar

Gráfico 14. Apego emocional



Fuente: SPSS

Elaborado por: Gabriela Salazar

El 45,19% de los resultados afirman estar totalmente de acuerdo y moderadamente de acuerdo con tener un apego emocional con la organización en la que trabaja, mientras que un mínimo porcentaje del 2,22% está en total desacuerdo.

Este resultado determina también el buen liderazgo de los colaboradores en la organización, tal como sostiene Charles y Jones (2013) cuando dice que:

"uno de los roles estratégicos clave de los gerentes funcionales y generales es usar todo su conocimiento, energía y entusiasmo para ofrecer el liderazgo estratégico y a sus subordinados y desarrollar una organización de alto desempeño" (pág. 30).

También *concuerta* con lo citado por Gómez, al sostener que en el marco de la infraestructura del liderazgo se considera 1. "Lograr el compromiso de toda la empresa con la eficacia y 2. Facilitar la cooperación entre funciones". (Gomez L., Balkin D., Cardy. R, 2008, p.71)

4.2.10. Pregunta 10

Los miembros de su equipo muestran una actitud positiva en el desarrollo de sus funciones y logro de resultados.

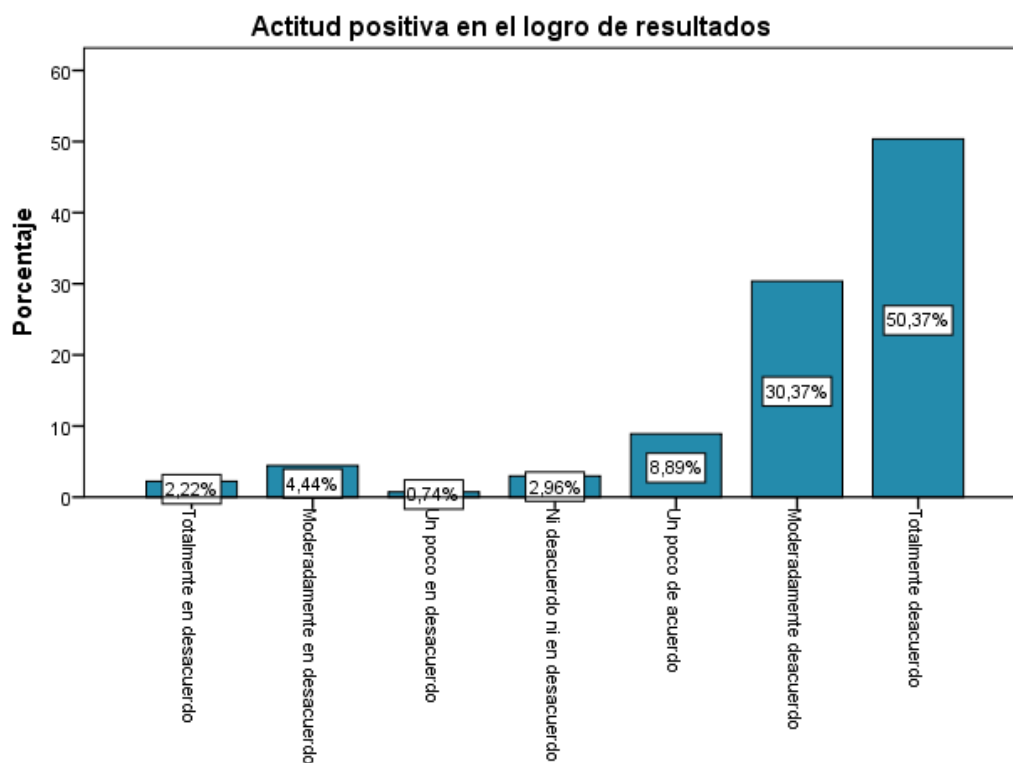
Tabla N19. Pregunta 10

Actitud positiva en el logro de resultados				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	2,2	2,2
	Moderadamente en desacuerdo	6	4,4	6,7
	Un poco en desacuerdo	1	0,7	7,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	3	10,4
	Un poco de acuerdo	12	8,9	19,3
	Moderadamente de acuerdo	41	30,4	49,6
	Totalmente de acuerdo	68	50,4	100
	Total	135	100	100

Fuente: SPSS

Elaborado por: Gabriela Salazar

Gráfico 15. Logro de resultados



Fuente: SPSS

Elaborado por: Gabriela Salazar

La mayoría de la muestra encuestada indica que el 80,74% está “totalmente de acuerdo” y “moderadamente de acuerdo” en mantener una actitud positiva en el desarrollo de funciones y logro de resultados. Valores inferiores al 3% indican estar en desacuerdo con lo planteado.

Este resultado se vincula directamente con la motivación de los colaboradores, pues en la teoría, tal como afirma Montañó quien sostiene que ésta se forma por uno o varios factores, cuya fuerza es capaz de crear, mantener, dirigir e impulsar los deseos, necesidades y anhelos de un empleado, mediante la manifestación voluntaria de determinadas conductas que influyen en su comportamiento para realizar las acciones entre varias alternativas que le permiten dirigirse hacia y conseguir metas fijadas. (Montañó, 2010, p. 101)

4.3. Análisis correlacional de variables.

De acuerdo a lo propuesto en la metodología de la investigación y explicado en el capítulo III, en este punto se realizó una correlación por el *método de Pearson*, entre las sub variables de la variable dependiente “Gestión estratégica del talento humano” y la independiente “alineación estratégica del talento humano”.

1.2.1. Matriz general de correlación

Tabla 20. Correlación de Pearson

Correlaciones entre variables											
VARIABLES		Ventaja competitiva - conocimiento, competencias, habilidades	Conocimiento de objetivos de mediano y largo plazo	Logro de los objetivos - visión, misión, valores	El equipo comparte misión, visión	Repercusión de objetivos	SiSistema de control - lograr de objetivos	Ingerencia de la gestión de RRHH - Logro metas	Sistema de remuneración que motiva	Apego emocional con la empresa	Actitud positiva en el logro de resultados
Ventaja competitiva - conocimiento, competencias, habilidades	Corr. de Pearson	1									
Conocimiento de objetivos de mediano y largo plazo	Corr. de Pearson	,587**	1								
Logro de los objetivos - visión, misión, valores	Corr. de Pearson	,628**	,780**	1							
El equipo comparte misión, visión	Corr. de Pearson	,568**	,751**	,870**	1						
Repercusión de objetivos	Corr. de Pearson	,604**	,731**	,755**	,829**	1					
SiSistema de control - lograr de objetivos	Corr. de Pearson	,533**	,536**	,639**	,623**	,654**	1				
Ingerencia de la gestión de RRHH - Logro metas	Corr. de Pearson	,465**	,544**	,586**	,574**	,570**	,507**	1			
Sistema de remuneración que motiva	Corr. de Pearson	,386**	,437**	,424**	,408**	,414**	,405**	,632**	1		
Apego emocional con la empresa	Corr. de Pearson	,604**	,558**	,616**	,605**	,674**	,562**	,503**	,465**	1	
Actitud positiva en el logro de resultados	Correlación de Pearson	,567**	,756**	,757**	,764**	,798**	,634**	,632**	,464**	,674**	1

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

SIMBOLOGÍA
0,50 - 0,74 = Correlación positiva media
0,75 - 0,89 = Correlación positiva considerable
0,10 - 0,49 = Correlación positiva débil

Fuente: SPSS

Elaborado por: Gabriela Salazar

1.2.2. Correlación de Pearson por variables

Para determinar posteriormente la hipótesis planteada en la primera fase de este estudio, será necesaria la correlación entre variable dependiente e independiente, como se muestra en el detalle a continuación, estos resultados se obtienen luego del análisis de la matriz general y de la evaluación, obteniendo lo siguiente:

VARIABLES		El equipo comparte misión, visión
Repercusión de objetivos	Corr. de Pearson	,829**

Fuente: SPSS

Elaborado por: Gabriela Salazar

** Tabla 20. Correlación de Pearson

Para la pregunta: conoce de qué manera los objetivos de su área repercuten en el logro de los objetivos de los otros departamentos de la empresa, se demuestra que la correlación es “Positiva considerable” en relación al ítem: Para el logro de los objetivos, el equipo que lidera comparte la misión y visión de la empresa. Esto expresa visiblemente que compartir misión y objetivos entre departamentos repercute directamente con el logro de objetivos.

VARIABLES		Actitud positiva en el logro de resultados
El equipo comparte misión, visión	Correlación de Pearson	,764**

Fuente: SPSS

Elaborado por: Gabriela Salazar

** Tabla 20. Correlación de Pearson

En relación a la pregunta: para el logro de los objetivos, el equipo que lidera comparte la misión y visión de la empresa se demuestra una correlación “Positiva considerable” en relación a si es que Los miembros de su equipo muestran una actitud positiva en el desarrollo de sus funciones y logro de resultados. Esto determina que el talento humano asume una actitud positiva para la organización y que existe un buen liderazgo en relación al logro de objetivos.

VARIABLES		Repercusión de objetivos
Actitud positiva en el logro de resultados	Correlación de Pearson	,798**

Fuente: SPSS

Elaborado por: Gabriela Salazar

** Tabla 20. Correlación de Pearson

En este ítem también se muestra una correlación “positiva considerable” entre asumir una actitud positiva frente al logro de objetivos con respecto a conocer de qué manera los objetivos de su área repercuten en el logro de los objetivos de los otros departamentos de la empresa. De esta manera se determina que el compromiso y las actitudes positivas del talento humano de las organizaciones repercuten directamente sobre el logro de los objetivos.

VARIABLES		Repercusión de objetivos
Sistema de control - lograr de objetivos	Corr. de Pearson	,654**

Fuente: SPSS

Elaborado por: Gabriela Salazar

** Tabla 20. Correlación de Pearson

Con respecto a la alineación del talento humano, la pregunta: para apoyar el cumplimiento de la estrategia empresarial en su equipo existe un sistema de control para saber si los resultados que están obteniendo son los adecuados para lograr los objetivos planificados tiene una correlación “Correlación positiva media” con respecto a si en la empresa la injerencia de la gestión de recursos humanos a nivel estratégico les está permitiendo alcanzar las metas de su área de responsabilidad.

El seguimiento y control de los objetivos resulta determinante para el logro de los mismos, tal como se observa planteado en el marco teórico de esta investigación y en los resultados de las gráficas.

VARIABLES		Injerencia de la gestión de RRHH - Logro metas
Sistema de remuneración que motiva	Corr. de Pearson	,632**

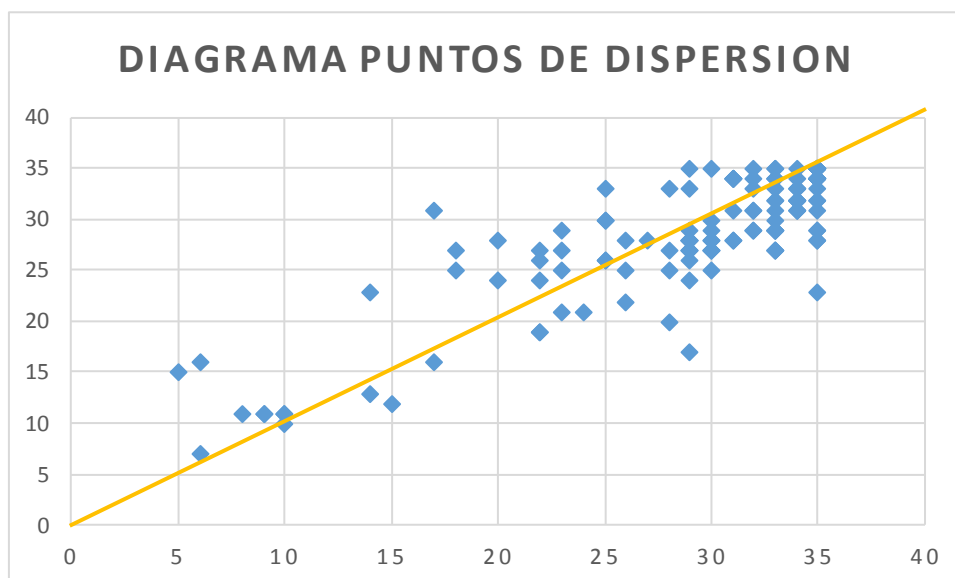
Fuente: SPSS

Elaborado por: Gabriela Salazar

En la pregunta la injerencia de la gestión de recursos humanos a nivel estratégico les está permitiendo alcanzar las metas de su área de responsabilidad se observa una “Correlación positiva media” en relación a contar con un sistema de remuneración que premie y motive a los empleados que más le aportan a los resultados.

4.4. Comprobación de Hipótesis

PEARSON	Variable Dependiente
Variable Independiente	0,849



En base al análisis de correlación entre variables y dado que tres de ellas muestran un valor + 0.75 Correlación positiva considerable, mientras que la mayoría indican un valor de + 0.50 que es igual a una Correlación positiva media. En base a lo expuesto en la correlación se demuestra que la hipótesis es positiva, por lo cual se considera que si existe una adecuada alineación del talento humano entonces ésta incide en la gestión estratégica del talento humano.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber determinado en el marco teórico y después de sometido a un análisis e interpretación los resultados obtenidos en relación a la investigación de campo, en el Capítulo V se presenta de manera organizada las siguientes conclusiones y recomendaciones, orientadas a proporcionar un aporte significativo en el tema de la Alineación del talento humano a la gestión estratégica del talento en las organizaciones.

5.1. Conclusiones

- A través de la presente investigación y del estudio correlacional por medio de un análisis entre las variables dependiente (Gestión estratégica del talento humano) e Independiente (Alineación estratégica del Talento Humano) se determinó una correlación positiva media y considerable entre las dos. Por lo tanto se identifica una incidencia de la alineación del talento humano a la gestión estratégica del talento así como la gestión estratégica de la organización.
- La correlación entre variables más significativa de esta investigación es acerca de conocer de qué manera los objetivos del área repercuten en el logro de los objetivos de los otros departamentos de la empresa, ya que se demuestra que la correlación es "Positiva considerable" (**0,829**) en relación al logro de los objetivos, el equipo que lidera comparte la misión y visión de la empresa. Por lo que se concluye que compartir misión y objetivos entre

departamentos repercute directamente con el logro de objetivos organizacionales y el alineamiento estratégico del talento humano.

- Se concluye que actualmente en la empresa privada existen tendencias marcadas y puestas en práctica en relación a la gestión estratégica del talento humano, de la misma manera en relación a la alineación de los colaboradores hacia la estrategia. Esto es evidente en el análisis de los las gráficas expuestas en el capítulo IV de la presente investigación.
- Existen prácticas de alineamiento de los colaboradores en las organizaciones, dado que la gran parte de la muestra está vinculada y comparten la misión y visión así como los objetivos estratégicos en la organización que trabajan, tal como se demuestra en la formulación de la Pregunta 4 de la Investigación, donde más del 47,41% afirma estar totalmente de acuerdo con que el equipo comparten los objetivos, misión y visión. Por lo que se concluye que los colaboradores persiguen las mismas metas y esto les ha permitido lograr los objetivos planteados.
- Al hablar de logro de objetivos se concluye que los colaboradores tienen apego emocional con sus organizaciones y se sienten motivados con un sistema de remuneración que motive para lograr las metas.
- El 49,63% de la muestra señala que las empresas tienen una estrategia basada en costos y en calidad tal como se muestra en los resultados planteados en el capítulo anterior. Por otra parte, la mayor cantidad de las

empresas encuestadas son del sector industrial con un 20,74%, esto denota que las tendencias de talento humano actuales se evidencian de forma prioritaria en el sector antes mencionado.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda considerar la necesidad que todos los integrantes de las organizaciones persigan los mismos objetivos, a pesar de tener una muestra considerable y afirmativa, existe aún un mínimo porcentaje que indica no conocer misión, visión, y objetivos de las empresas a las cuales pertenecen.

- A fin de ampliar y alimentar el presente estudio que es un aporte en relación a la gestión estratégica del talento, se recomienda profundizar en el marco de la alineación, la relación con el desarrollo de las personas en las organizaciones, esto permitirá alimentar el trabajo actual.

- Se recomienda realizar un monitoreo anual de cambios sobre el porcentaje de satisfacción de los colaboradores en las organizaciones según se ejecute el desarrollo de las tareas que persiguen los mismos objetivos para alcanzar las metas planteadas.

- Es recomendable investigar con mayor amplitud sobre las variables de confusión de la presente investigación a fin de entender de qué manera estas influyen en la alineación estratégica del talento humano.

- Se recomienda evaluar la actualización de la planificación estratégica en las organizaciones, ya que tal como se observa en el Gráfico 4 en la pregunta de hace cuánto rigen las políticas empresariales en la organización, un 23, 31% responde “hace más de 7 años”, seguido de porcentajes similares hace 2,3 y 4 años respectivamente.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha. (2010). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Argentina. Granica.

Alles, Martha. (2009). *Nuevo enfoque diccionario de competencias: la trilogía*". Argentina. Granica.

Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México McGrawHill. 3ra edición. México. McGrawHill.

Chiavenato, Idalberto. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México McGrawHill.

Cabezas, F. (2008) *Gestión del Talento Humano*. Ecuador. FEDEUTE

Becker, Gary. Traducción: Pineda, L. (2009). *Administración de recursos humanos*". México. Pearson Educación.

Evans, A. Chun, E. Creating a tipping Point: Strategic Human Resources in Higher Education. (2012) United States of America. Kelly Ward, Lisa E. Wolf-Wendel Series Editors

Gómez, Hill, Charles W. L. (2013). *"La dirección del personal en la empresa: Guía sobre el comportamiento en las organizaciones"*. México. CENGAGE Learnin.

González, Alonso. R., Bayarre Veja, H., & Artilles Visbal, L. (2004). Construcción de un instrumento para medir la satisfacción personal en mujeres de mediana edad. *Revista Cubana de Salud Pública*, 30(2), 0–0.

Hatum, A. (2010) *Alineando la Organización*. Buenos Aires. Granica
JONES, G. CHARLES, H. (2013) *Administración estratégica, un enfoque integral*. México. 2013. 9º Ed.

Hernández, Fernández, Baptista. *Metodología de la Investigación*. (2006). México. Mc Graw Hill .. 4º Ed.

Hellriegel, Jackson, Slocum. (2002). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. 9ª Edición. México. Thomson/Learning.

KOONTZ, H. (2008) ADMINISTRACIÓN Una perspectiva Global. México. Mc Graw Hill 13ª. Ed. 804 p.

Moondy R., Wayne, Noe M., Robert. (2005). *Administración de recursos humanos*. México. Novena edición. Pretice Hall.

Montaño, Francisco. *"Diccionario de términos laborales y de recursos humanos: concordato"*. (2010). México. Trillas.

Norton, D. Kaplan R. (2006). *Alignment: Incrementando el recurso mediante el Alineamiento estratégico en toda la organización*. United States of America. HBS PRESS (Harvard Business School).

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo: edición actualizada y aumentada*. España. Deusto

Palacios, L. (2010). *Dirección estratégica*. Colombia. ECOE ediciones.

SERNA GÓMEZ, H. (2003) *Gerencia estratégica*. Bogotá. Ed. Panamericana editorial Ltda.

ULRICH, D. *Recursos Humanos: Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados*. (2012). México. Granica.

Artículos de Revistas Científicas (Journals)

Estrella, Marlene de (2010), Organización Efectiva, *GALE CENGAGE Learning Informe Académico. # de Doc.* GALE A242°015196.

Pardo Claudia, Porras Jaime. (2011). *La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas.* Gestión Social. Gest. Soc., 4(2); 167-183, julio-diciembre 2011, ISSN 2027-1433

Zavarce, C. (2013), Arquitectura Estratégica:¿Cómo Alinear la Estrategia con la Organización? *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, ISSN (Versión Impresa): 1856-1594, pp 21-32

Collings, D. Kamel Mellahi. (2009) Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review.* 19 (2009) 304 - 313.

Fuentes Electrónicas

THE WAAL STREET JOURNAL. Tomado de:
<http://lat.wsj.com/articles/SB1000142405270230364720457954421140752441>
[6](#)

BANCO MUNDIAL, Washintong D.C. p.10. tomado de:
<http://www.bancomundial.org/publicaciones/> Maella, P. *¿Cómo establecer una estrategia de recursos humanos?*, 2010. OP-181. Tomado de:
<http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-0181.pdf>

Calderon.,G, 2006, Tomado de:
<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n31/v19n31a02.pdf>
<http://humanandpartners.com/glosario/>
<http://definicion.de/planeacion-estrategica/>

ANEXOS

Anexo 1. Tabla de valoración según los criterios de Moriyama

PREGUNTAS	EVALUACIÓN					CALIFICACIÓN	PROMEDIO MÁXIMO	OBSERVACIONES
	VI	VII	VIII	VIV	VV			
Generales								
a) Cargo:	30,0	29,0	29,0	29,0	30,0	29,4	30,0	La pregunta se mantiene
Email:	29,0	29,0	29,0	29,0	3,0	23,8	30,0	La pregunta se mantiene
Nombre de la empresa:	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	La pregunta se mantiene
Número de empleados en toda la	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	La pregunta se mantiene
Número de empleados bajo su re:	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	La pregunta se mantiene
Año de fundación de su empresa:	29,0	29,0	29,0	28,0	29,0	28,8	30,0	La pregunta se mantiene
b) Por favor, señale con "x" el sector de la economía al que pertenece su empresa.	29,0	30,0	29,0	30,0	30,0	29,6	30,0	La pregunta se mantiene
c) La estrategia de su empresa busca ser competitiva en costos, calidad o ambas:	30,0	29,0	29,0	30,0	29,0	29,4	30,0	La pregunta se mantiene
1. Considera que la ventaja competitiva que tiene su empresa se basa en el conocimiento, competencias y habilidades que poseen las personas, es decir, que ellas marcan la diferencia con respecto a los competidores de la empresa?	29,0	28,0	29,0	27,0	28,0	28,2	30,0	La pregunta se mantiene
2. Son de su conocimiento, los objetivos de mediano y largo plazo que persigue su empresa?	29,0	28,0	27,0	28,0	28,0	28,0	30,0	La pregunta se mantiene
3. Para el logro de los objetivos, el equipo que lidera tiene conocimiento de la visión, misión y valores de la empresa	27,0	26,0	28,0	28,0	28,0	27,4	30,0	La pregunta se mantiene
4. Para el logro de los objetivos, el equipo que lidera comparte la misión y visión de la empresa	28,0	27,0	29,0	29,0	28,0	28,2	30,0	La pregunta se mantiene
5. Los miembros del equipo que lidera sienten apego emocional con la empresa.	27,0	28,0	28,0	28,0	29,0	28,0	30,0	La pregunta se mantiene
6. Conoce de qué manera los objetivos de su área repercuten en el logro de los objetivos de los otros departamentos de la empresa.	29,0	28,0	28,0	28,0	29,0	28,4	30,0	La pregunta se mantiene
7. Para apoyar el cumplimiento de la estrategia empresarial en su equipo existe un sistema de control para saber si los resultados que están obteniendo son los adecuados para lograr los objetivos planificados.	27,0	28,0	27,0	29,0	27,0	27,6	30,0	La pregunta se mantiene
8. En su empresa la injerencia de la gestión de recursos humanos a nivel estratégico les está permitiendo alcanzar las metas de su área de responsabilidad.	27,0	28,0	29,0	28,0	29,0	28,2	30,0	La pregunta se mantiene
9. Cuenta con un sistema de remuneración que premie y motive a los empleados que más le aportan a los resultados?.	29,0	29,0	29,0	28,0	27,0	28,4	30,0	La pregunta se mantiene
10. Los miembros del equipo que lidera sienten apego emocional con la empresa.	27,0	28,0	28,0	28,0	27,0	27,6	30,0	La pregunta se mantiene
11. Los miembros de su equipo muestran una actitud positiva en el desarrollo de sus funciones y logro de resultados. Mis talentos más influyentes tienen intención de seguir permaneciendo en la empresa.	26,0	28,0	29,0	28,0	27,0	27,6	30,0	La pregunta se mantiene

Anexo 2. Modelo de encuesta aplicada

ESTUDIO SOBRE UN MODELO PARA INFLUIR EN LOS RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO							
<p>La Universidad Tecnológica Equinoccial, le agradece por su colaboración para la realización de esta encuesta que tiene fines académicos e investigativos, su propósito general es recabar información para determinar cuál es el impacto estratégico que generan los empleados que laboran en las empresas ecuatorianas. Los datos de las encuestas le garantizamos que serán confidenciales y los mismos serán procesados con la única finalidad de obtener los resultados de la presente investigación.</p>							
<p>POR ANTICIPADO AGRADECEMOS SU COOPERACIÓN, SU APORTE EN EL DESARROLLO DE ESTA ENCUESTA CONTRIBUIRÁ AL FOMENTO DE LA INVESTIGACIÓN DE NUESTRO PAÍS.</p>							
<p>a. Por favor llenar esta información general:</p>							
Cargo:							
Email:							
Nombre de la empresa:							
Número de empleados en toda la empresa:							
Número de empleados bajo su responsabilidad:							
Año de fundación de su empresa:							
<p>b. Por favor, señale con "x" el sector de la economía al que pertenece su empresa.</p>							
	Nombre del Sector						
1	Agricultura, Ganadería y Pesca						
2	Comercio al por mayor						
3	Comercio al por menor						
4	Construcción						
5	Industria						
6	Petróleo y Minería						
7	Salud						
8	Sector Automotor						
9	Sector Financiero						
10	Servicios						
11	Transporte y Logística						
12	Turismo y Alimentación						
13	Otros						
<p>c. Por favor, Seleccione entre 1 a 7, lo que corresponda a su realidad</p>							
La estrategia de su empresa busca ser competitiva en costos, calidad o ambas:	Totalmente eficiente en costos	Medianamente eficiente en costos	Baja eficiencia en costos	Igualdad en costos y calidad	Baja eficiencia en calidad	Medianamente eficiente en calidad	Totalmente eficiente en calidad
	1	2	3	4	5	6	7

d. Favor indique su grado de apreciación, si esta de acuerdo o en desacuerdo respecto a las siguientes afirmaciones y preguntas, según la tabla de valoración adjunta, si su opinión no esta totalmente definida marque un número intermedio.

Criterio		Valoración						
Totalmente en desacuerdo		1						
Moderadamente en desacuerdo		2						
Un poco en desacuerdo		3						
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		4						
Un poco de acuerdo		5						
Moderadamente de acuerdo		6						
Totalmente de acuerdo		7						
No.	PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Un poco de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	Dentro del esquema de contratación, para tener una buena base de talento, el mercado externo lo considera como una posibilidad.							
2.	Su empresa busca reemplazar las posiciones estratégicas, prioritariamente con el talento disponible en el mercado externo.							
3.	El rendimiento de su empresa puede vincularse directamente en como se seleccionan los empleados.							
4.	El talento que usted no dispone para ciertas posiciones estratégicas, es buscado en primer lugar fuera de la empresa.							
5.	Existen oportunidades para el desarrollo profesional en su empresa.							
6.	Cuando surge la necesidad, ¿cuenta con el talento suficiente para reemplazar las posiciones claves de su equipo?.							
7.	El talento que no dispone usted para ciertas posiciones estratégicas es buscado en primer lugar dentro de la empresa.							
8.	Los programas de capacitaciones que lleva a cabo la empresa, tienen como finalidad mejorar las competencias de sus empleados.							
9.	Su empresa invierte recursos en desarrollar el talento a su cargo con mayor potencial, para aportar valor a los resultados de la empresa.							
10.	Las inversiones en desarrollo de su equipo siguen una lógica de perfeccionarlos de acuerdo a su aporte a los resultados.							
11.	¿Tiene identificadas en su equipo cuales son las posiciones más difíciles de reemplazar.?							
12.	¿Tiene identificadas en su equipo cuales son las posiciones que aportan mejores resultados a su empresa.?							
13.	¿Tiene identificadas en su equipo los empleados que aportan mejores resultados a su empresa.?							
14.	Los empleados que en su equipo ocupan un puesto difícil de reemplazar tienen unas condiciones laborales más ventajosas que el resto de empleados a su cargo.							
15.	Los empleados que en su equipo ocupan un puesto que aporta mayor valor a los resultados de la empresa, tienen unas condiciones laborales más ventajosas que el resto de empleados a su cargo.							

16.	¿Gestiona su equipo en base a las posiciones más difíciles de reemplazar?							
17.	¿Gestiona su equipo en base a las posiciones que aportan más valor a los resultados de la empresa.?							
18.	Los planes de remuneración del equipo que lidera están diferenciados en base al grado de aporte de la posición en los resultados de la empresa.							
19.	Considera que la ventaja competitiva que tiene su empresa se basa en el conocimiento, competencias y habilidades que poseen las personas, es decir, que ellas marcan la diferencia con respecto a los competidores de su empresa.							
20.	Son de su conocimiento, los objetivos de mediano y largo plazo que persigue su empresa.							
21.	Para el logro de los objetivos, el equipo que lidera tiene conocimiento de la visión, misión y valores de la empresa.							
22.	Para el logro de los objetivos, el equipo que lidera comparte la visión y misión de la empresa.							
23.	Conoce de que manera los objetivos de su área repercuten en el logro de los objetivos de los otros departamentos de la empresa, para apoyar el cumplimiento de la estrategia empresarial.							
24.	En su equipo existe un sistema de control para saber si los resultados que se están obteniendo son los adecuados para lograr los objetivos planificados.							
25.	En su empresa la injerencia de la gestión de recursos humanos a nivel estratégico les está permitiendo alcanzar las metas de su área de responsabilidad.							
26.	¿Cuenta con un sistema de remuneración que premie y motive a los empleados que mas le aportan a los resultados.?							
27.	El sistema de evaluación del desempeño es utilizado para motivar a los empleados a obtener logros mayores para la empresa.							
28.	Mis empleados están motivados debido a la política de plan de carrera establecido en la empresa.							
29.	Mis empleados están motivados debido a la política de la empresa de desarrollo de sus competencias.							
30.	Mis empleados están motivados debido a la delegación de responsabilidades que hago sobre ellos.							
31.	Los miembros del equipo que lidera sienten apego emocional con la empresa.							
32.	Mis talentos más influyentes tienen intención de seguir permaneciendo en la empresa.							
33.	Los miembros de su equipo se sienten identificados con la cultura de su empresa.							
34.	Los empleados de su equipo vinculan sus valores con los de la							
35.	El clima laboral imperante en su empresa fomenta el compromiso de los empleados con los resultados a alcanzar.							
36.	La mejora en el rendimiento de los empleados tiene un impacto directo sobre los resultados anuales de la empresa.							

Anexo 3. Listado de empresas encuestadas

- REX PLASTIC
- CONFECCIONES PAZMIÑO CASTILLO Cia. Ltda.
- HOTEL JUAN MARÍA
- SOPORTES DA-VINCI
- COOPERATIVA CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO
- COOPERATIVA OSCUS
- CREDIAMBATO
- MUSHUCRUNA
- CABLEUNIÓN S.A.
- ACCIÓN RURAL
- COOPERATIVA SAN FRANCISCO
- LABORATORIOS BAGO DEL ECUADOR
- CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO MACARA
- FUNDACIÓN BIBLIOTECA ECUATORIANA AURELIO ESPINOSA POLIT
- COOPERATIVA DE AHORRO Y CCRÉDITO VICENTINA MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA
- CACPE LOJA LTDA
- GEOSERVICES
- BANCO DE LOJA S.A.
- EUROCOP SECURITY SYSTEMS
- CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS OBRANCO CIA. LDTA.
- AMATIC TECHNOLOGY
- KEYENERGY
- HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A.

- HACIENDA RA BLANCO HOSTERÍA
- MESTIZO INK
- XEROX
- T Y A BUSINESS SOLUTIONS
- RVR TRANSFORMADORES
- MANABITA DE COMERCIO S.A.
- SUPERMERCADOS MEGASANTAMARÍA
- DK MANAGEMENT SERVICES
- QUÍMICA ARISTON
- BALLET ECUATORIANO DE CÁMARA
- COOPERATIVA 23 DE JULIO
- ECUACONSULTING
- MKD MERCADEO DIRECTO SA
- TRAPANANDA
- CLÍNICA MÉDICA DEL VALLE
- CHALLENGER INDUSTRIAL
- PRONACA
- IMPERKASA
- INMOBILIARIA MITAD DEL MUNDO
- PASTEURIZADORA QUITO S.A.
- PANECONS S.A.
- PASTEURIZADORA QUITO S.A.
- CNT EP
- SEPRONAC SEGURIDAD Y PROTECCIÓN NACIONAL
- PASTEURIZADORA QUITO S.A.

- ATU
- ETERNIT
- REPSA
- AKTIO
- CENTRO DE MEDICINA DEL DEPORTE Y REHABILITACION
- OUTLET VIAJES ECUADOR
- MIRA-LAGO IZTASERVICE CIA.LTDA.
- SOCIEDAD DEPORTIVA AUCAS
- IMG
- SHERATON HOTEL
- INMODAYASHA CONSTRUCTORES
- CIA TRAMACO
- PRO INMOBILIARIA
- NPS.
- COOPERATIVA POLICÍA NACIONAL
- KEYENERGY
- KEYENERGY
- COOPERATIVA DE AHORRI Y CRÉDITO ANDALICÍA
- MANABITA DE COMERCIO S.A.
- PRODYCAL CIA. LTDA.
- FRANKLIN ALVAREZ "FRANQUICIADO KAO SPORT"
- CHRISTIAN ALVAREZ & ASOCIADOS CIA. LTDA.
- EMPACADORA BILBO S.A.
- CADENA PANIFICADORA EL TRIGO DORADO
- COOPCREDITO LTDA.

- CARDEL MUEBLES METALICOS
- QUITO MOTORS
- EASYSOFT
- NOVACERO S.A.
- TARJEAL CIA. LTDA.
- HOTEL CABAÑAS BALANDRA S.A.
- PANADERIA ARENAS
- PROCESO&COLORES
- GRUPO MAYFLOWER

Anexo 4. Cargos directivos estratégicos en la tabulación de encuestas

- GERENTE
- GERENTE DE DISEÑO
- GERENTE GENERAL
- GERENTE FINANCIERO
- GERENTE ADMINISTRATIVO
- GERENTE TALENTO HUMANO
- JEFE DE CRÉDITO
- ASESOR FINANCIERO
- ASESOR DE CRÉDITO
- SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL
- ASESOR DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL
- JEFE DE MARKETING
- JEFE SERVICIO AL CLIENTE
- SUPERVISOR DE LOGÍSTICA
- SUPERVISOR VENTAS ZONA CENTRO
- PRESIDENTE
- GERENTE DE MARKETING
- JEFE DE RECURSOS HUMANOS
- DIRECTOR GENERAL
- GERENTE GENERAL
- SUPERVISOR HSE
- JEFE DE PLANTA ELÉCTRICA
- COORDINADOR DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

- OFICAIL DE PROCESOS
- DIRECTOR NEGOCIOS AGRICOLAS
- GERENTE DE NEGOCIOS ALIMENTOS ANIMALES
- GERENTE SISTEMA GESTIÓN DE CALIDAD
- GERENTE DE PLANIFICACIÓN
- RESPONSABLE DE CONTROL
- ADMINISTRADOR RECURSOS HUMANOS
- CORDINADORA DE NÓMINA
- GERENTE DE OPERACIONES
- AUDITOR DE INGRESOS
- ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

Anexo 6. Documento notariado de autoría del instrumento



Factura: 001-002-000009348



20151701028P02781



NOTARIO(A) JAIME ANDRES ACOSTA HOLGUIN

NOTARÍA VIGÉSIMA OCTAVA DEL CANTÓN QUITO

EXTRACTO

Escritura N°:	20151701028P02781						
ACTO O CONTRATO:							
DECLARACIÓN JURAMENTADA PERSONA NATURAL							
FECHA DE OTORGAMIENTO:	18 DE AGOSTO DEL 2015						
OTORGANTES							
OTORGADO POR							
Persona	Nombres/Razón social	Tipo interviniene	Documento de identidad	No. Identificación	Nacionalidad	Calidad	Persona que lo representa
Natural	BAQUE SANCHEZ MARLON GEOVANNY	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	1307622942	ECUATORIANA	PETICIONARIO (A)	
Natural	INIGUEZ GUERRERO JUAN PABLO	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	1103673800	ECUATORIANA	PETICIONARIO (A)	
Natural	BORJA NARANJO ZOILA MARLENE	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	1715475032	ECUATORIANA	PETICIONARIO (A)	
Natural	SALAZAR PAREDES RUTH GABRIELA	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	1803709383	ECUATORIANA	PETICIONARIO (A)	
Natural	RECALDE RECALDE DIEGO DAVID	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	1716661820	ECUATORIANA	PETICIONARIO (A)	
Natural	SAAVEDRA PAREDES JAIRA MABEL	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	1719365650	ECUATORIANA	PETICIONARIO (A)	
Natural	BELALCAZAR CADENA SIGMAR PATRICIO	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	1713198081	ECUATORIANA	PETICIONARIO (A)	
Natural	LUNA CELI YESSENIA ELIZABETH	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	1716330186	ECUATORIANA	PETICIONARIO (A)	
Natural	SAAVEDRA ALBERCA JAIME MANUEL	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	1712656790	ECUATORIANA	PETICIONARIO (A)	
A FAVOR DE							
Persona	Nombres/Razón social	Tipo interviniene	Documento de identidad	No. Identificación	Nacionalidad	Calidad	Persona que lo representa
UBICACIÓN							
Provincia		Cantón		Parroquia			
PICHINCHA		QUITO		INAQUITO			
DESCRIPCIÓN DOCUMENTO:							
OBJETO/OBSERVACIONES:							
CUANTÍA DEL ACTO O CONTRATO:	INDETERMINADA						

NOTARIO(A) JAIME ANDRES ACOSTA HOLGUIN
 NOTARÍA VIGÉSIMA OCTAVA DEL CANTÓN QUITO

DR. JAIME ANDRES ACOSTA HOLGUIN
 NOTARIO VIGESIMO OCTAVO
 QUITO-ECUADOR

1

2015	17	01	28	P02781
------	----	----	----	--------

ESCRITURA DE DECLARACION JURAMENTADA

OTORGADA POR: MARLON GEOVANNY BAQUE SANCHEZ Y OTROS

CUANTÍA INDETERMINADA

DI 2 COPIAS

EN LA CIUDAD DE QUITO, DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, CAPITAL DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, HOY DÍA DIECIOCHO DE AGOSTO DEL DOS MIL QUINCE, ANTE MÍ, DOCTOR JAIME ANDRES ACOSTA HOLGUIN, NOTARIO VIGÉSIMO OCTAVO DEL CANTON QUITO, COMPARECE A LA CELEBRACIÓN DE LA PRESENTE ESCRITURA LOS SEÑORES **MARLON GEOVANNY BAQUE SANCHEZ** DE NACIONALIDAD ECUATORIANA, DE ESTADO CIVIL CASADO, **YESSENIA ELIZABETH LUNA CELI** DE NACIONALIDAD ECUATORIANA, DE ESTADO CIVIL SOLTERA, **SIGMAR PATRICIO BELALCAZAR CADENA** DE NACIONALIDAD ECUATORIANA, DE ESTADO CIVIL SOLTERO, **JAIRA MABEL SAAVEDRA PAREDES** DE NACIONALIDAD ECUATORIANA, DE ESTADO CIVIL CASADA, **DIEGO DAVID RECALDE RECALDE** DE NACIONALIDAD ECUATORIANA, DE ESTADO CIVIL SOLTERO, **RUTH GABRIELA SALAZAR PAREDES** DE NACIONALIDAD ECUATORIANA, DE ESTADO CIVIL CASADA, **ZOILA MARLENE BORJA NARANJO** DE NACIONALIDAD ECUATORIANA, DE ESTADO CIVIL CASADA, **JUAN PABLO ÑIGUEZ GUERRERO** DE NACIONALIDAD ECUATORIANA, DE ESTADO CIVIL CASADO, **JAIME MANUEL SAAVEDRA ALBERCA** DE NACIONALIDAD ECUATORIANA, DE ESTADO CIVIL CASADO, POR SUS PROPIOS Y PERSONALES DERECHOS. LOS COMPARECIENTES SON MAYORES DE EDAD, DOMICILIADOS EN ESTA CIUDAD DE QUITO, HÁBILES EN DERECHO PARA CONTRATAR Y CONTRAER OBLIGACIONES A QUIENES DE CONOCER DOY FE POR HABERME PRESENTADO SUS DOCUMENTOS DE CIUDADANÍA, CUYA COPIAS

DR. JAIME ANDRES ACOSTA HOLGUIN
 NOTARIO VIGESIMO OCTAVO
 QUITO-ECUADOR

2



CERTIFICADAS SE AGREGA A LA PRESENTE ESCRITURA Y ME SOLICITAN QUE LEVE A ESCRITURA PÚBLICA, EL CONTENIDO DE LA DECLARACION JURAMENTADA QUE ME PRESENTAN, CUYO TENOR LITERAL QUE TRANSCRIBO ÍNTEGRAMENTE ES EL SIGUIENTE: PRIMERA.- OTORGANTE.- MARLON GEOVANNY BAQUE SANCHEZ CON CEDULA DE CIUDADANIA NUMERO UNO TRES CERO SIETE SEIS DOS DOS NUEVE CUATRO GUION DOS, YESSENIA ELIZABETH LUNA CELI CON CEDULA DE CIUDADANIA NUMERO UNO SIETE UNO SEIS TRES TRES CERO UNO OCHO GUION SEIS, SIGMAR PATRICIO BELALCAZAR CADENA CON CEDULA DE CIUDADANIA NUMERO UNO SIETE UNO TRES UNO NUEVE OCHO CERO OCHO GUION UNO, JAIRA MABEL SAAVEDRA PAREDES CON CEDULA DE CIUDADANIA NUMERO UNO SIETE UNO NUEVE TRES SEIS CINCO SEIS CINCO GUION CERO, DIEGO DAVID RECALDE RECALDE CON CEDULA DE CIUDADANIA NUMERO UNO SIETE UNO SEIS SEIS SEIS UNO OCHO DOS GUION CERO, RUTH GABRIELA SALAZAR PAREDES CON CEDULA DE CIUDADANIA NUMERO UNO OCHO CERO TRES SIETE CERO NUEVE TRES OCHO GUION TRES, ZOILA MARLENE BORJA NARANJO CON CEDULA DE CIUDADANIA NUMERO UNO SIETE UNO CINCO CUATRO SIETE CINCO CERO TRES GUION DOS, JUAN PABLO ÑIGUEZ GUERRERO CON CEDULA DE CIUDADANIA NUMERO UNO UNO CERO TRES SEIS SIETE TRES OCHO CERO GUION OCHO, JAIME MANUEL SAAVEDRA ALBERCA CON CEDULA DE CIUDADANIA NUMERO UNO SIETE UNO DOS SEIS CINCO SEIS SIETE NUEVE GUION CERO POR SUS PROPIOS Y PERSONALES DERECHOS, A QUIENES EN DELANTE DE LA DENOMINARÁ SIMPLEMENTE COMO LOS DECLARANTES. SEGUNDA.- DECLARACIÓN JURAMENTADA. YO, MARLON GEOVANNY BAQUE SANCHEZ, YESSENIA ELIZABETH LUNA CELI , SIGMAR PATRICIO BELALCAZAR CADENA, JAIRA MABEL SAAVEDRA PAREDES, DIEGO DAVID RECALDE RECALDE, RUTH GABRIELA SALAZAR PAREDES, ZOILA MARLENE BORJA NARANJO, JUAN PABLO ÑIGUEZ GUERRERO, JAIME MANUEL SAAVEDRA ALBERCA, BAJO LA GRAVEDAD DEL JURAMENTO Y BAJO LAS PENAS DE PERJURIO, DECLARAMOS DE MANERA EXPRESA, QUE LA ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA: "ESTUDIO SOBRE UN MODELO PARA INFLUIR EN LOS RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO" CONFORMADA POR 46 PREGUNTAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y 4

DR. JAIME ANDRES ACOSTA HOLGUIN
 NOTARIO VIGESIMO OCTAVO
 QUITO-ECUADOR

3

PREGUNTAS DE CARÁCTER GENERAL, IMPRESAS EN 4 CARILLA, LA CUAL ES DE
 AUTORÍA DE LOS SIGUIENTES PROFESIONALES ES TODO CUANTO PODEMOS DECLARAR.
 HASTA AQUÍ LA DECLARACION, QUE SE INCORPORA QUEDA ELEVADA A ESCRITURA
 PÚBLICA CON TODO EL VALOR LEGAL, Y QUE, LOS COMPARECIENTES ACEPTA EN
 TODAS Y CADA UNA DE SUS PARTES, PARA LA CELEBRACION DE LA PRESENTE
 ESCRITURA SE OBSERVARON LOS PRECEPTOS Y REQUISITOS PREVISTOS EN LA LEY
 NOTARIAL; Y, FIRMAN CONMIGO EN UNIDAD DE ACTO, QUEDANDO INCORPORADA EN
 EL PROTOCOLO DE ESTA NOTARIA, DE TODO LO CUAL DOY FE.


 MARLON GEOVANNY BAQUE SANCHEZ


C.C. 1307622942.




 YESSENIA ELIZABETH LUNA CELI

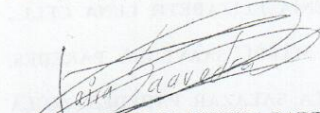
C.C. 1716330186




 SIGMAR PATRICIO BELALCAZAR CADENA

C.C. 1713198081




 JAIRA MABEL SAAVEDRA PAREDES

C.C. 171936565-0




 DIEGO DAVID RECALDE RECALDE

C.C. 1716661820

DR. JAIME ANDRES ACOSTA HOLGUIN
NOTARIO VIGESIMO OCTAVO
QUITO-ECUADOR

4

Ruth Gabriela Salazar Paredes
RUTH GABRIELA SALAZAR PAREDES
C.C. 1803709383



Zoila Marlene Borja Naranjo
ZOILA MARLENE BORJA NARANJO
C.C. 171547503-2



Juan Pablo Iniguez Guerrero
JUAN PABLO INIGUEZ GUERRERO
C.C. 1103673800



Jaime Manuel Saavedra Alberca
JAIME MANUEL SAAVEDRA ALBERCA
C.C. 1712656770



El 1 de

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]



ESTUDIO SOBRE UN MODELO PARA INFLUIR EN LOS RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

La Universidad Tecnológica Equinoccial le agradece por su colaboración para la realización de esta encuesta que tiene fines académicos e investigativos, su propósito general es recibir información para determinar cuál es el impacto estratégico que generan los empleados que laboran en las empresas ecuatorianas. Los datos de las encuestas le garantizarán que serán confidenciales y los mismos serán procesados con la única finalidad de obtener los resultados de la presente investigación.

POR ANTICIPADO AGRADECIMOS SU COOPERACIÓN, SU APOORTE EN EL DESARROLLO DE ESTA ENCUESTA CONTRIBUIRÁ AL FOMENTO DE LA INVESTIGACIÓN DE NUESTRO PAÍS.

a. Por favor llenar esta información general:

Carso: _____
 Email: _____
 Nombre de la empresa: _____
 Nombre de empleados en toda la empresa: _____
 Número de empleados bajo su responsabilidad: _____
 Año de fundación de su empresa: _____

b. Por favor, señale con "x" el sector de la economía al que pertenece su empresa.

Nombre del Sector	
1 Agricultura, Ganadería y Pesca	
2 Comercio al por mayor	
3 Comercio al por menor	
4 Construcción	
5 Industria	
6 Comercio y Minería	
7 Salud	
8 Sector Automotor	
9 Sector Financiero	
10 Servicios	
11 Transporte y Logística	
12 Turismo y Alimentación	
13 Otros	

c. Por favor, Seleccione entre 1 a 7, lo que corresponda a su realidad

La estrategia de su empresa busca ser competitiva en costos, calidad o ambas:

Totalmente eficiente en costos	Mediamente eficiente en costos	Baja eficiencia en costos	Igualdad en costos y calidad	Baja eficiencia en calidad	Mediamente eficiente en calidad	Totalmente eficiente en calidad
1	2	3	4	5	6	7

d. Favor Indique su grado de apreciación, si está de acuerdo o en desacuerdo respecto a las siguientes afirmaciones y preguntas, según la tabla de valoración adjunta, si su opinión no está totalmente definida marque un número intermedio.

Criterio	Valoración					
1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo						
Modestamente en desacuerdo						
Un poco en desacuerdo						
NI de acuerdo NI en desacuerdo						
Un poco de acuerdo						
Modestamente de acuerdo						
Totalmente de acuerdo						



No.	PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7
		Totalmente en desacuerdo	Modestamente en desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Un poco de acuerdo	Modestamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	¿Dato de la estrategia de contratación, para tener una buena base de talento, el mercado externo no considera como una posibilidad?							
2.	¿Su empresa busca reemplazar las posiciones estratégicas, prioritariamente con el talento disponible en el mercado externo?							
3.	¿El rendimiento de su empresa puede vincularse directamente en como se seleccionan los empleados?							
4.	¿El talento que usted no dispone para ciertas posiciones estratégicas, es buscado en primer lugar fuera de la empresa?							
5.	¿Existen oportunidades para el desarrollo profesional en su empresa?							
6.	¿Cuando surge la necesidad, ¿cuenta con el talento suficiente para reemplazar las posiciones claves de su equipo?							
7.	¿El talento que no dispone usted para ciertas posiciones estratégicas es buscado en primer lugar dentro de la empresa?							
8.	¿Las programaras de capacitaciones que lleva a cabo la empresa, tienen como finalidad mejorar las competencias de sus empleados?							
9.	¿Su empresa invierte recursos en desarrollar el talento a su cargo con mayor potencial, para aportar valor a los resultados de la empresa?							
10.	¿Las inversiones en desarrollo de su equipo siguen una lógica de perfeccionarlos de acuerdo a su aporte a los resultados?							
11.	¿Tiene identificadas en su equipo cuáles son las posiciones más difíciles de reemplazar?							
12.	¿Tiene identificadas en su equipo cuáles son las posiciones que aportan mejores resultados a su empresa?							
13.	¿Tiene identificadas en su equipo los empleados que aportan mejores resultados a su empresa?							
14.	¿Los empleados que en su equipo ocupan un puesto difícil de reemplazar tienen unas condiciones laborales más ventajosas que el resto de empleados a su cargo?							
15.	¿Los empleados que en su equipo ocupan un puesto que aporta mayor valor a los resultados de la empresa, tienen unas condiciones laborales más ventajosas que el resto de empleados a su cargo?							



No.	PREGUNTAS	Grado de acuerdo						
		1 Totalmente en desacuerdo	2 Moderadamente en desacuerdo	3 Un poco en desacuerdo	4 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5 Un poco de acuerdo	6 Moderadamente de acuerdo	7 Totalmente de acuerdo
16.	¿Castiga su equipo en base a las posiciones más difíciles de reemplazar?							
17.	¿Gestiona su equipo en base a las posiciones que aportan más valor a los resultados de la empresa?							
18.	Los planes de remuneración del equipo que lidera están diferenciados en base al grado de aporte de la posición en los resultados de la empresa.							
19.	Considera que la ventaja competitiva que tiene su empresa se basa en el conocimiento, competencias y habilidades que poseen las personas, es decir, que ellas marcan la diferencia con respecto a los competidores de su empresa.							
20.	Son de su conocimiento, los objetivos de mediano y largo plazo que persigue su empresa.							
21.	Para el logro de los objetivos, el equipo que lidera tiene conocimiento de la visión, misión y valores de la empresa.							
22.	Para el logro de los objetivos, el equipo que lidera comparte la visión y misión de la empresa.							
23.	Conoce de que manera los objetivos de su área se traducen en el logro de los objetivos de los otros departamentos de la empresa, para apoyar el cumplimiento de la estrategia empresarial.							
24.	En su equipo existe un sistema de control para saber si los resultados que se están obteniendo son los adecuados para lograr los objetivos planificados.							
25.	En su empresa la jerarquía de la gestión de recursos humanos a nivel estratégico les está permitiendo alcanzar las metas de su área de responsabilidad.							
26.	¿Cuenta con un sistema de remuneración que premia y motiva a los empleados que más le aportan a los resultados?							
27.	El sistema de evaluación del desempeño es utilizado para motivar a los empleados a obtener logros mejores para la empresa.							
28.	Mis empleados están motivados debido a la política de plan de carrera establecido en la empresa.							
29.	Mis empleados están motivados debido a la política de la empresa de desarrollo de sus competencias.							
30.	Mis empleados están motivados debido a la delegación de responsabilidades que hago sobre ellos.							
31.	Los miembros del equipo que lidera sienten orgullo emocional con la empresa.							
32.	Mis talentos más influyentes tienen intención de seguir permaneciendo en la empresa.							
33.	Los miembros de su equipo se sienten identificados con la cultura de su empresa.							



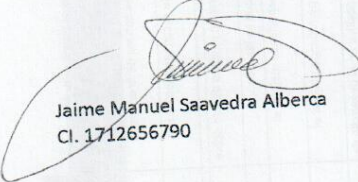
No.	PREGUNTAS	Escala de Respuestas						
		1	2	3	4	5	6	7
		Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Un poco de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
34	Los empleados de su equipo vinculan sus valores con los de la empresa.							
35	El clima laboral imperante en su empresa fomenta el compromiso de los empleados con los resultados a alcanzar.							
36	La mejora en el rendimiento de los empleados tiene un impacto directo sobre los resultados anuales de la empresa.							
37	Mis empleados más inteligentes hacen más de lo que se les pide.							
38	Los conocimientos técnicos de su equipo están permitiendo mejorar el desarrollo de sus funciones y logro de resultados.							
39	Las capacidades y experiencia de su equipo está permitiendo mejorar el desarrollo de sus funciones y logro de resultados.							
40	Los miembros de su equipo muestran una actitud positiva en el desarrollo de sus funciones y logro de resultados.							

41. ¿Desde cuándo rigen las prácticas mencionadas en las preguntas anteriores en su empresa?	Escala de Respuestas						
	Hace 1 año	Hace 2 años	Hace 3 años	Hace 4 años	Hace 5 años	Hace 6 años	Hace más de 7 años

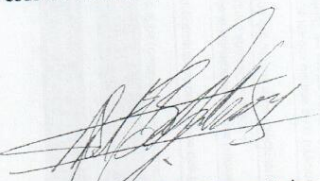
Preguntas para responsables financieros de la empresa

Nº	PREGUNTAS	Porcentaje	
		2013vs2012	2014vs2013
42	Ventas anuales de los dos últimos años (crecimiento porcentual los dos últimos años 2012 al 2014)		
43	Liquididad de los dos últimos años (crecimiento porcentual los dos últimos años 2012 al 2014)		
44	Participación de mercado dentro de la industria en los dos últimos años (crecimiento porcentual los dos últimos años 2012 al 2014)		
45	Nuevas productas o servicios en los dos últimos años (crecimiento porcentual los dos últimos años)		
46	Ventas por número de empleados de los dos últimos años (crecimiento porcentual los dos últimos años) Dividir las ventas anuales para el número de trabajadores de ese año.		

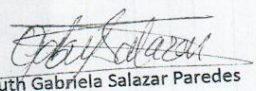
Por medio del presente, declaramos que la elaboración de la encuesta adjunta: "ESTUDIO SOBRE UN MODELO PARA INFLUIR EN LOS RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO" conformada por 46 preguntas de gestión estratégica y 4 preguntas de carácter general, impresas en 4 carillas, la cual es de autoría de los siguientes profesionales:



Jaime Manuel Saavedra Alberca
Cl. 1712656790



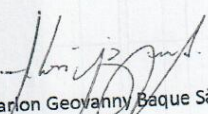
Sigmar Patricio Belalcazar Cadena
Cl. 1713198081



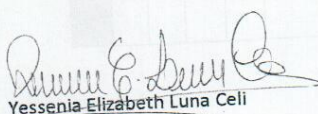
Ruth Gabriela Salazar Paredes
Cl. 1803709383




Zoila Marlene Borja Naranjo
Cl. 1715475032




Marlon Geovanny Baque Sánchez
Cl. 1307622942



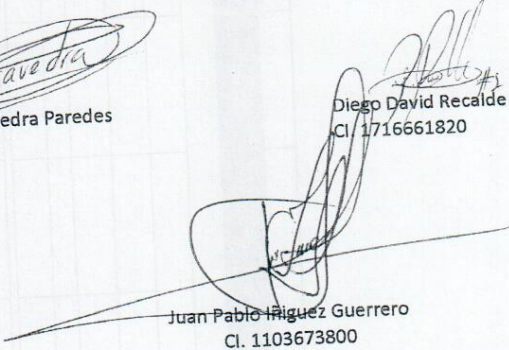
Yessenia Elizabeth Luna Celi
Cl. 1716330186



Jaira Mabel Saavedra Paredes
Cl. 1719365650



Diego David Recalde Recalde
Cl. 1716661820



Juan Pablo Riquelme Guerrero
Cl. 1103673800