

Modelo Dinámico de una Gestión Estratégica de Talento Humano

Evelyn Alexandra Tovar Molina
Alex Javier Velásquez Beltrán
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.
Universidad Técnica de Cotopaxi

Resumen

Los incentivos son las principales acciones que se toman en la gestión de talento humano, para mejorar el servicio que ofrece el personal de una empresa o institución y para el desarrollo de los mismos empleados. En las zonas en donde hay una alta demanda de un servicio, se observa que hay tensión e inconformidad por parte de los usuarios, aun cuando los empleados obtienen capacitación y beneficios; esto hace notar que hay otros factores que influyen. El objetivo de este estudio es identificar y cuantificar dichos factores, por medio de un modelo dinámico. Esta clase de modelos, permite evaluar el efecto que cada elemento, acción e interconexión tienen en la gestión de recursos humanos, con una sustentación matemática y con la facilidad de manejar datos de modo simultáneo por medio de un proceso de simulación. El principal resultado del estudio fue la creación de un modelo. Este, como parte de la gestión estratégica de talento humano, evalúa los incentivos y la motivación, dando como resultados el índice de eficiencia del trabajador y su nivel de rendimiento.

Palabra clave: rendimiento, gestión estratégica de talento humano, modelo dinámico, motivación, incentivos.

Abstract

Incentives are the main actions taken in the management of human talent, to improve the service offered by the staff of a company or institution and for the development of the employees themselves. In areas where there is a high demand for a service, it is observed that there is tension and nonconformity on the part of the users, even when the employees obtain training and benefits; this shows that there are other factors that have an influence. The objective of this study is to identify and quantify these factors by means of a dynamic model. This kind of model allows to evaluate the effect that each element, action and interconnection has on human resources management, with a mathematical support and with the ease of handling data simultaneously through a simulation process. The main result of the study was the creation of a model. This model, as part of the strategic management of human talent, evaluates incentives and motivation, giving as results the worker's efficiency index and performance level.

Key words: performance, strategic management of human resources, dynamic model, motivation, incentives.

Introducción

En el Ecuador, la población económicamente activa está compuesta por 8.2 millones de personas, de acuerdo a los datos del 2018 (Metro Ecuador, 2022). Según los datos en la página oficial de la Presidencia de la República del Ecuador (2022), hay 487.000 servidores públicos; de esa cifra 26.328 funcionarios trabajan en educación, 31.407 en salud, 9.431 en la Policía Nacional, 10.219 en la función judicial y 10.031 en bienestar social. Esto quiere decir, que el porcentaje de servidores públicos en el Ecuador alcanza un 5% de la población económicamente activa, mientras que, en el Reino Unido, el sector público es uno de los mayores proveedores de servicios, empleando a unos 5,36 millones de personas en 2018, alrededor del 16,5% de la población económicamente activa (Guest Writer, 2018).

Para comparar estos datos, con un punto de referencia, se toma en cuenta el Índice de Desarrollo Humano (IDH), que analiza salud, educación e ingresos de un país. El IDH de Ecuador, en el año 2019, fue de 0.759, mientras que el de Reino Unido, en el mismo año, fue de 0.932. Estos índices ubican al Ecuador en el puesto número 86, mientras que Reino Unido ocupa el lugar número 13 (Índice de Desarrollo Humano – IDH, 2019). De estos datos, se puede deducir que, en un país desarrollado, la población económicamente activa tiene mayor participación de empleados públicos; del mismo modo, se enfatiza que la población económicamente activa, mantiene plenas condiciones y facultades para trabajar y, basándose en el IDH, sus factores decisivos son la educación e ingresos.

La percepción general es que los servicios públicos son menos eficientes y de menor calidad. Una de las razones que se puede deducir, es que los servicios públicos no están exigidos por un competidor, sino únicamente por una autoridad. Al no estar exigidos, sino más bien estar protegidos por la ley, los servidores públicos del Ecuador, no están obligados a hacer más allá de su trabajo por el que son remunerados. Bajo esta circunstancia, nace la capacitación y el incentivo como un factor de cambio, para influir en la calidad del servicio, en la parte emotiva y operativa del trabajador.

En este sentido, a pesar que los servidores públicos en el Ecuador reciben capacitación, la percepción de los usuarios de bienes y servicios públicos manifiestan que las capacitaciones no dan resultado. El nivel de eficiencia se ha mantenido constante o, en algunos casos, incluso ha mostrado una reducción considerable. Con este antecedente, se busca cuantificar, por medio de un modelo dinámico, la gestión estratégica de talento humano y cuantificar todo el sistema que la compone, en especial, el efecto que tiene el incentivo y la motivación.

Algunos de los estudios que se han llevado a cabo en el Ecuador, consideran que la gestión del talento humano se basa en la motivación (Mullo Bravo, 2020), selección y conservación del personal Galvis-García & Cárdenas-Triana, 2017), en los incentivos (Zaconetta Durand, 2021), en la capacitación (Valdivia Tasilla, 2019), en el coaching (Villegas Vidaurre 2015 y Chávez Hernández, 2012), en la reingeniería de procesos (Cabezas Sánchez, 2019 y Guano, 2014).

La mayoría de los enfoques de los estudios de gestión de talento humano, han sido cualitativos, con propuestas poco argumentadas matemáticamente. Aun cuando se han hecho simulaciones dinámicas (Abidin y Khairah, 2017) y modelos matemáticos (Zhuang y Wen-Tsao, 2022), existe la necesidad de hacer una formulación matemática más precisa, con la capacidad del manejo simultáneo de datos con medios como la simulación y evitar simplificaciones extremas con formulaciones aritméticas y algebraicas.

Una de las mayores dificultades que afronta la gestión de talento humano es la imposibilidad de

cuantificar comportamientos o conductas del personal de modo objetivo. Por esta razón, se usan rangos de valores y porcentajes que permitan representar la situación actual, en una curva de resultados de una ecuación matemática. Los factores emocionales y disciplinarios son bastante subjetivos y, por lo tanto, no forman parte central de esta investigación. Sin embargo, es necesario que estos factores se incluyan bajo posibles escenarios, en donde estos sean cuantificados o se les asigne un valor.

Las soluciones propuestas y sus tendencias son inadecuadas e inconsistentes. Muchas de las hipótesis, como la ventaja de los incentivos, el coaching para impulsar la motivación de los trabajadores, las terapias para el stress del personal, muestran ser refutables y largamente debatibles, ya que la eficiencia y satisfacción de los usuarios no está correlacionada con las actividades que se emplean en la gestión de talento humano. Es decir, mientras más se trabaja en la gestión de talento humano, mejor debe ser la satisfacción percibida por los usuarios de las empresas públicas.

Una vez más, cabe recalcar que el conocimiento sobre esta gestión está ampliamente basado en propuestas que no tienen un sustento matemático, sino cualitativo y de opinión. Por esta razón, el propósito de este estudio es modelar y cuantificar los factores que componen un sistema de gestión estratégica de talento humano.

Función estratégica y operativa de la Gestión de Talento Humano

La Gestión Estratégica de Talento Humano se ha convertido en parte de la autoimagen de la función de Talento Humano, desde alrededor de 1980. Sin embargo, el término parece ser claro solo a primera vista, porque si se mira más de cerca, esconde toda una gama de ideas diferentes, complicadas aún más por la introducción del término Gestión de Talento Humano. En este sentido, existe un acuerdo en que la Gestión Estratégica de Talento Humano debe entenderse como la orientación, mientras que sus objetivos deben entenderse como la respectiva estrategia de la institución.

A fines de la década de 1960, el departamento de Talento Humano, en las empresas e instituciones con gran cantidad de personal, había lanzado servicios operativos en el área. El modelo Michigan (Devanna y Fombrun Tichy, 1984), describe el ciclo de vida de los empleados. Este, enfatiza que hay que reclutar y presentar a los empleados, quienes cumplen su función de prestar un servicio, siendo evaluados, desarrollados y remunerados; no obstante, en algún momento, la empresa y los empleados se separarán nuevamente (Wunderer, 1992).

La función de talento humano desempeñó un papel de apoyo en todas las tareas corporativas, ya sea en la forma de asumir tareas transaccionales (contratación, administración) o incluso en la forma de asesorar a la dirección de la empresa o institución objeto de estudio. En las empresas o instituciones más pequeñas, estas tareas pueden y serán asumidas directamente por la dirección. Sin embargo, en empresas más grandes, tenía sentido estandarizar las tareas frecuentes, pero también las complejas y transferirlas a funciones especializadas. Esto, afectó inicialmente a los pagos de salarios mensuales, anteriormente también semanales o incluso diarios; afectó y sigue afectando al reclutamiento y la separación con relativa rapidez, dondequiera que los empleados deban ser constante o regularmente reclutados o despedidos en gran número (o donde el reclutamiento y despido sean relativamente complejos). Es así que estas tareas se delegan a especialistas.

Figura 1

El modelo Michigan de la Gestión de Recursos Humanos.



Fuente: Ulrich, D. (1996). Human Resource Champion.

El procesamiento de tales transacciones, todavía constituye la mayoría de las tareas de la función de talento humano en la actualidad. Estos, se juzgan únicamente sobre la base del costo y la calidad. En estos casos, el departamento de talento humano era y es puramente una función de servicio y varios de sus servicios son poco más que pura administración, por lo tanto, no tienen importancia estratégica.

El desarrollo de la comprensión de la Gestión de Talento Humano

Desde principios de la década de 1990, las tareas tradicionales del personal han caído en descrédito. Una razón importante de ello, radica en su informatización y, por tanto, en la posibilidad de reducir las tareas tradicionales y utilizar la mano de obra de los empleados en actividades de mayor valor añadido. Todo esto, está relacionado con la importancia de los empleados para las empresas en las últimas décadas, lo que ha llevado a una mayor demanda de servicios del talento humano.

Por ejemplo, en una comparación entre una empresa de producción o de venta al por menor clásica con una empresa de alta tecnología, la empresa de producción, normalmente, puede contratar y desplegar empleados sin ningún problema; por el otro lado, la empresa de alta tecnología tiene que desarrollar cuidadosamente su oferta para especialistas y ofrecer en el mercado laboral las condiciones necesarias para atraer y retener a empleados cruciales, para hacer un uso óptimo de sus habilidades. En el caso del sector público, esto es más complejo; aun cuando formalmente existen concursos de méritos y oposición, muchas veces el proceso de contratación de personal puede ser altamente influenciado.

En el mismo contexto, en el primer caso, suele bastar con un proceso eficiente para gestionar la contratación y la incorporación; en el segundo caso, un responsable de talento humano debe tener un amplio conocimiento de su propia empresa, su orientación estratégica y el marketing de talento humano para poder dirigirse, captar, desarrollar y gestionar a los potenciales empleados. Si esto es decisivo para la competencia de la empresa, ésta debe, incluso, alinear su estrategia corporativa con este grupo de empleados. En el tercer caso, el proceso es más burocrático, menos flexible y, por lo tanto, será menos eficiente.

En todos los casos, el reclutamiento, la selección y la inducción deberán ser eficientes. Sin embargo, en el segundo caso, la función de talento humano tendrá algo que decir en el éxito de la empresa, con los conceptos y sistemas de marketing, así como sistemas de desarrollo adecuados. Esto, le da a la gestión de talento humano una importancia estratégica para cumplir con sus expectativas y demandas, en parte, debido al desempeño de la empresa, pero, ciertamente, debido a la actividad misma de la empresa. Sin embargo, esto no significa que todas las tareas del departamento de talento humano se hayan vuelto estratégicas. Aun así, la mayoría de las tareas tradicionales de personal deben ser eficientes, a bajo costo y de buena calidad; lastimosamente, esto a menudo ya no es suficiente.

Desde la década de 1980, este cambio en el significado de la gestión de talento humano, ha significado, cada vez con más vehemencia, su contribución estratégica al éxito de la empresa, generalmente bajo el título de contribución de valor agregado a la gestión. Esto, también se refleja en los cambios de denominación de gestión del capital humano, gestión de recursos humanos y posteriormente gestión del talento humano.

El creciente interés de una empresa por la gestión estratégica de talento humano fue apoyado por Ulrich (1996), quien redefinió los roles de su función. En su teoría, se diferencian dos pares opuestos: procesos vs personas y enfoque operativo cotidiano vs enfoque estratégico futuro. Estos se ubican en dos ejes, dando como resultado una matriz con cuatro roles diferentes de los recursos humanos. Su tesis es que los roles operativos, especialmente en el lado del proceso, se cumplen bien, pero se enfatizan demasiado y los roles, con un enfoque estratégico orientado al futuro, no se cumplen lo suficiente. Por lo tanto, el estudio exigió que la gestión estratégica de talento humano se alejara del fuerte enfoque en las tareas administrativas; en su lugar, debe convertirse en un socio comercial, orientado a los resultados, desempeñando un papel de socio estratégico con la alta dirección.

Para este propósito, el talento humano debe derivar su propia estrategia de la estrategia corporativa, que pueda respaldar la implementación de una verdadera estrategia de la empresa. En el caso del sector público, el empleado debe ser un agente estratégico de cambio y mejora continua de la sociedad.

Sin embargo, en muchos lugares aún existe una brecha entre la reivindicación al rol de socio estratégico. Frecuentemente, todavía falta comprensión de la gestión estratégica del talento humano y el papel correspondiente del socio estratégico: ¿qué servicios definen a la gestión estratégica de talento humano? y ¿qué beneficios generan para la empresa? Además, en muchas empresas, solo existen ideas rudimentarias sobre cómo deben diseñarse los servicios de talento humano para gestionar una contribución, estratégicamente decisiva, a la creación de valor.

Figura 2

Los roles de la gestión de talento humano.



Fuente: Meyer-Ferreira, P. (2008). Gestión estratégica de recursos humanos.

Se podría representar una posición que va mucho más allá de la Figura 2. En su libro los propios Ulrich y Brockbank (2005), ya no se refieren al socio estratégico, sino al “jugador estratégico”. Es decir, el propio talento humano forma parte de la gestión corporativa y son capaces de crear valor por sí mismos. Por lo tanto, están muy cerca de la visión que supone que la gestión del capital humano puede y debe desempeñar un papel importante en la gestión corporativa y el desarrollo de la estrategia corporativa, al menos, donde los empleados tienen una importancia competitiva crucial para una empresa.

En este caso, la gestión estratégica de talento humano debe apoyar sistemáticamente la posición competitiva de una empresa, que va mucho más allá del desempeño de las contribuciones de valor agregado. En esta visión, la estrategia de talento humano, ya no sería una estrategia derivada, sino parte de la estrategia corporativa y, en el caso de la decisiva importancia competitiva de los empleados, incluso su parte más importante.

Materiales y Métodos

Análisis de los requisitos de desempeño de la empresa. El desempeño del personal de acuerdo a García (2005), se basan en tres elementos que son:

1. Las competencias individuales de cada empleado.
2. La motivación y comportamiento del empleado.
3. Los procesos (P) y estructuras que cada empresa ofrece.

$$D = C \times M \times P \quad (1)$$

Donde:

D: Desempeño.

C: Competencia del personal de trabajo

M: Motivación del personal de trabajo.

P: Procesos y estructuras de la Institución de trabajo.

La ecuación 1 muestra la multiplicación del valor de cada uno de los factores y el desempeño esperado. Sin embargo, esta ecuación no muestra, de modo separado, e independiente una variable de tiempo; tampoco, se muestra de modo cuantificable la interacción entre factores y variables.

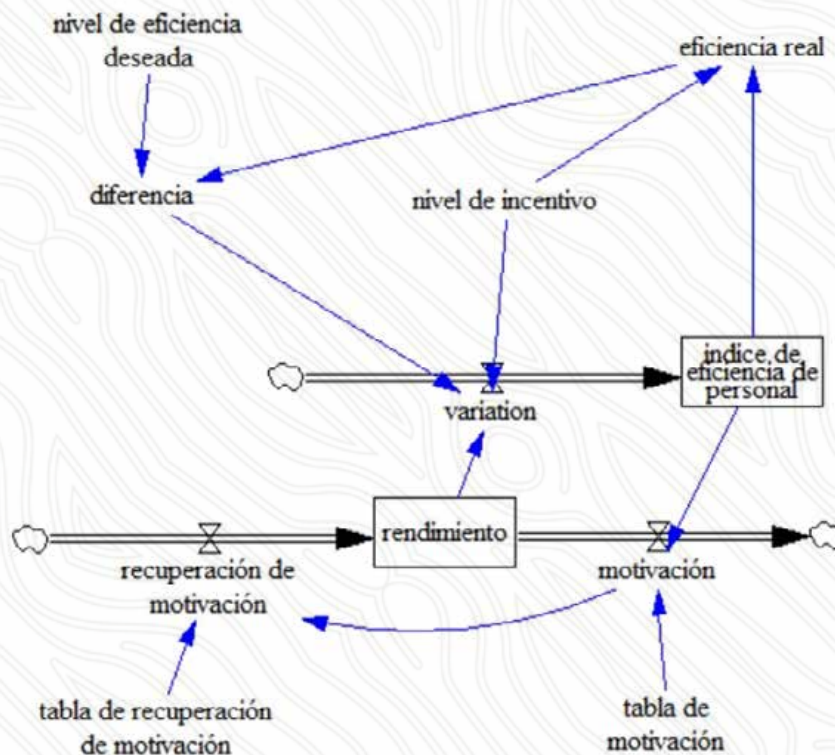
Modelo dinámico

El análisis del presente estudio, se lo hace por medio de una simulación dinámica con el uso del programa informático Vensim®. Este modelo puede ser definido como una metodología para analizar y modelar la causa, el efecto, la interacción y el comportamiento de variables ordenadas, de acuerdo a escenarios específicos, a lo largo del tiempo. A diferencia de la modelación matemática con formulación de ecuaciones simples, que replican hechos o fenómenos comunes, con un número de factores relativamente pequeño, las simulaciones dinámicas son un método de analizar y modelar la interacción entre variables, bajo situaciones con altos niveles de incertidumbre, tratándolas de manera objetiva.

El modelo de la Figura 3, muestra las variables que se toman en consideración para modelar la gestión de talento humano, principalmente estudiando la influencia de los incentivos y la motivación, en el rendimiento e índice de eficiencia del personal.

Figura 3

Modelo dinámico de la gestión de talento humano.



Fuente: autoría propia, usando Vensim®.

Ecuaciones del modelo dinámico

A continuación, las 15 ecuaciones describen su formulación matemática y su relación con las otras variables del sistema. El modelo comprende un período de cinco años, los valores tienen un valor de entre 0 y 10. La variable de la tabla de motivación indica que esta debe aumentar con el tiempo, pero, en realidad, tiende a decrecer y los efectos en ambos casos se muestran en los resultados. La tabla de recuperación de la motivación, muestra que este factor es importante para mantener a flote el rendimiento. El índice de eficiencia del personal se mide entre 0 y 1 y es dependiente de la variación entre el nivel de incentivo y el rendimiento.

diferencia = nivel de eficiencia deseada - eficiencia real. Units: **undefined**

eficiencia real = nivel de incentivo*índice de eficiencia de personal. Units: **undefined** (01)

FINAL TIME = 5. Units: year (02)

The final time for the simulation.

índice de eficiencia de personal = INTEG (variación, 0). Units: **undefined** (03)

INITIAL TIME = 0. Units: Year (04)

The initial time for the simulation.

motivación = tabla de motivación (índice de eficiencia de personal). Units: **undefined**(05)

nivel de eficiencia deseada = 7+STEP (2.5,2). Units: **undefined** (06)

nivel de incentivo = 8 + STEP (2,3). Units: **undefined** (07)

recuperación de motivación=tabla de recuperación de motivación(motivación). Units: **undefined** (08)

rendimiento= INTEG (recuperación de motivación-motivación,10) Units: **undefined** (09)

SAVEPER = TIME STEP. Units: Year [0,?] (10)

The frequency with which output is stored.

tabla de motivación ((0,0), (1,1), (2,4), (3,6), (4,6), (5,6)). Units: **undefined** (11)

tabla de recuperación de motivación ((0,0), (1,2), (2,2), (3,4), (4,4), (5,4)). Units: **undefined** (12)

TIME STEP = 1. Units: Year [0,?] (13)

The time step for the simulation.

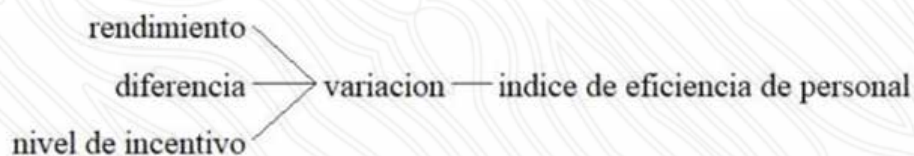
variación = (diferencia/nivel de incentivo)*(rendimiento/100) . Units: **undefined** (14)

Diagramas Causales

Los siguientes diagramas causales, muestran la causa directa que influye en la variable final, en el estudio, para el índice de eficiencia de personal (Figura 4) y para el rendimiento (Figura 5).

Figura 4

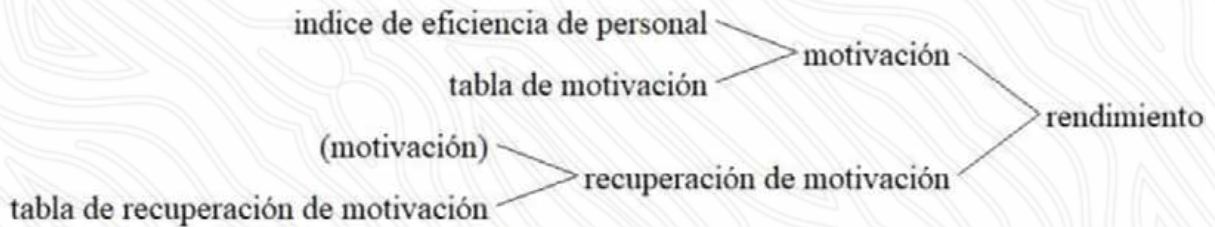
Modelo dinámico de la gestión de talento humano.



Fuente: autoría propia.

Figura 5

Modelo dinámico de la gestión de talento humano.



Fuente: autoría propia.

Resultados y Análisis

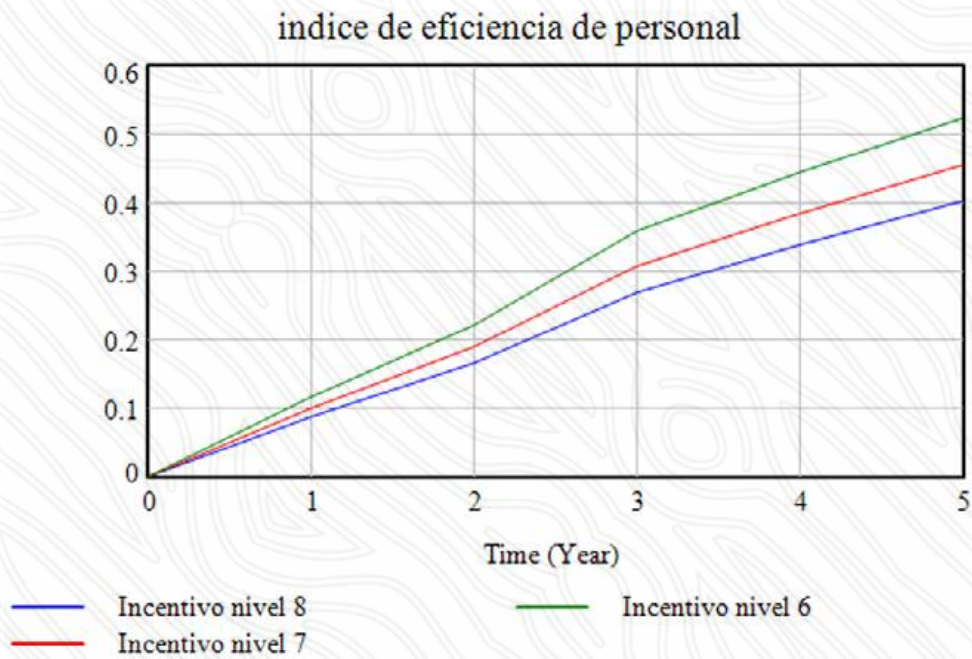
De las figuras 6 a la 16, muestran los resultados de cada una de las variables que interactúan entre sí, y que exponen el resultado final del índice de la eficiencia del personal y del rendimiento. Los valores y formulación matemática de cada una de las variables, con las que se llevó a cabo la simulación se detallan en las ecuaciones 01-15.

La ecuación 07 (Figura 8), indica que el nivel de eficiencia empieza con un valor de 7/10, y este valor llega a un máximo de 9.5/10, a partir del segundo año. De modo similar, el incentivo, ecuación 08 (Figura 9), inicia con un valor de 8/10 y, a partir del tercer año, este valor aumenta su máximo de 10.

Los valores de recuperación de motivación original de la ecuación 13, modificados con la ecuación 16, muestran el efecto que tienen, al reducir el índice de eficiencia del personal (Figura 17) y el rendimiento (Figura 18).

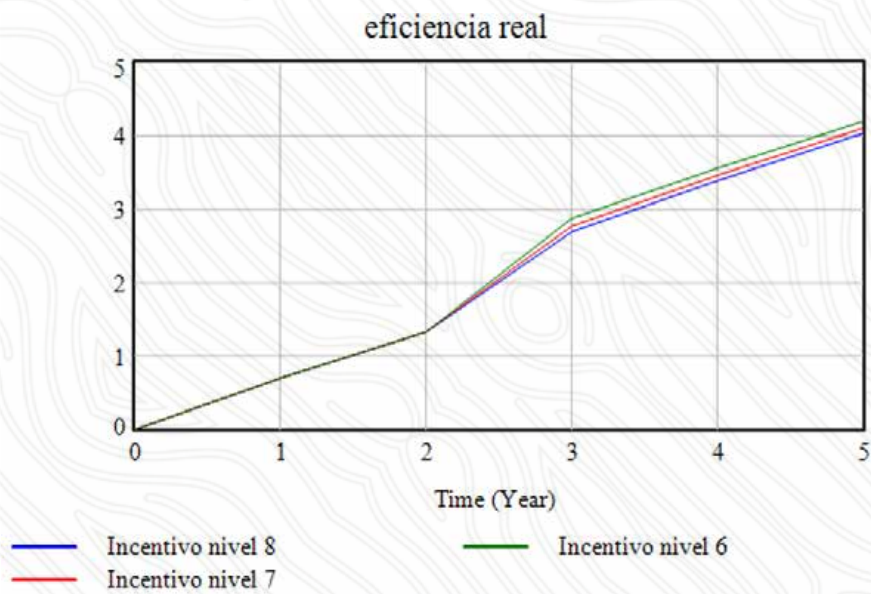
tabla de recuperación de motivación $((0,0),(1,0.002),(2,0.002),(3,0.004),(4,0.004),(5,0.004))$. Units: ****undefined**** (16)

Figura 6
Resultados de las variables.



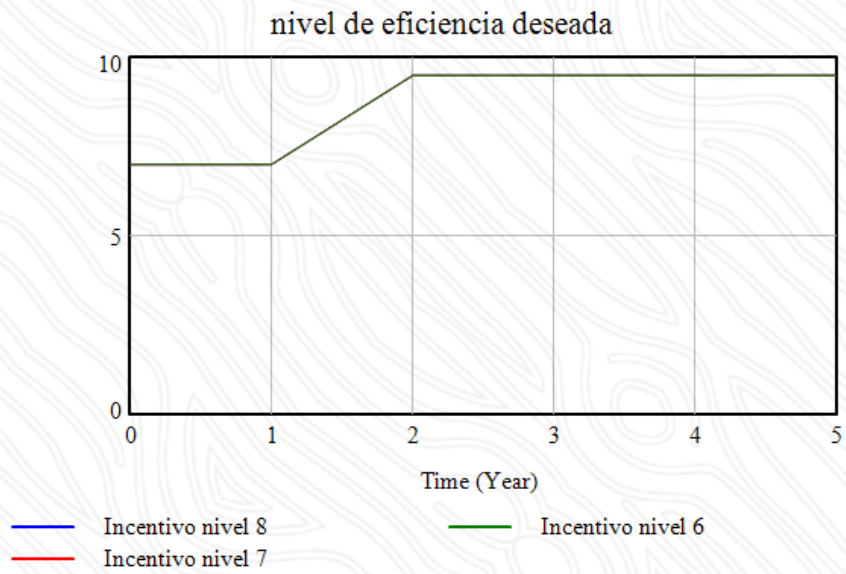
Fuente: autoría propia.

Figura 7
Resultados de las variables.



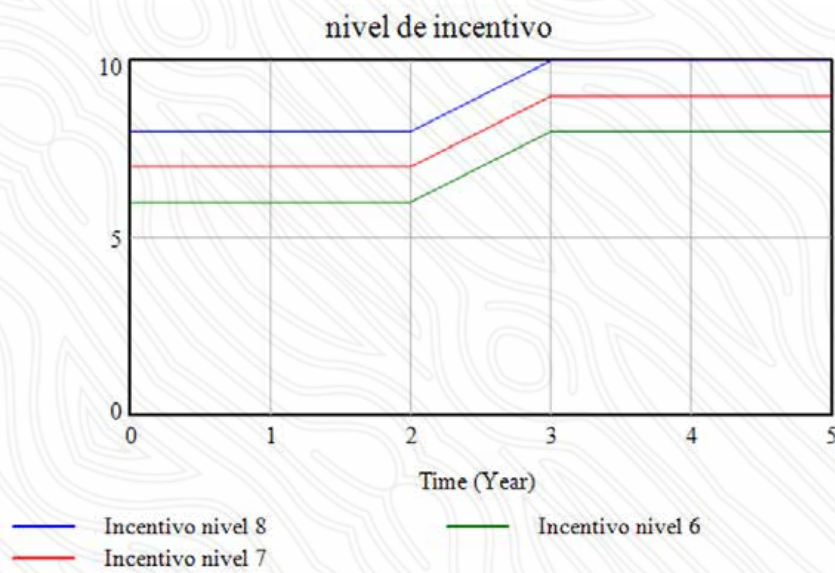
Fuente: autoría propia.

Figura 8
Resultados de las variables.



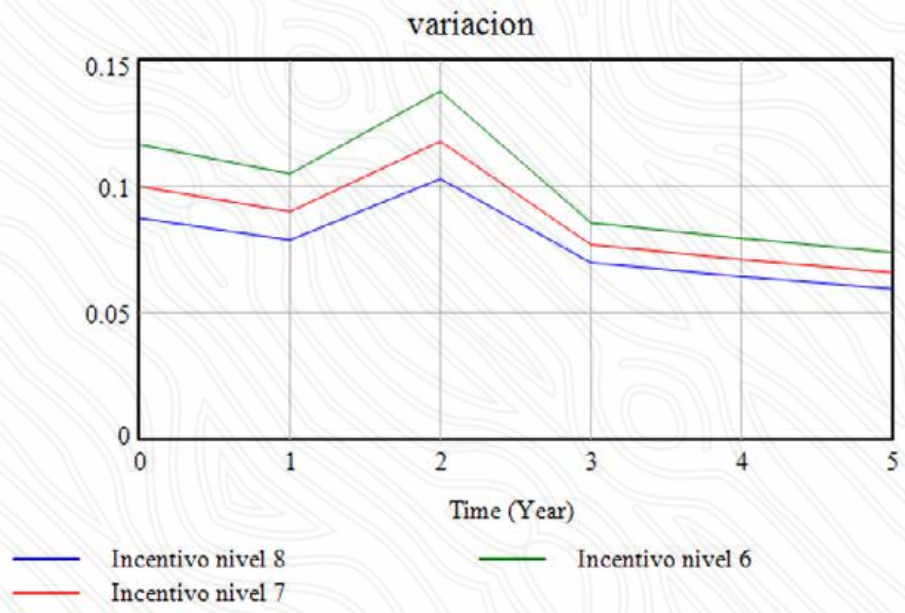
Fuente: autoría propia.

Figura 9
Resultados de las variables.



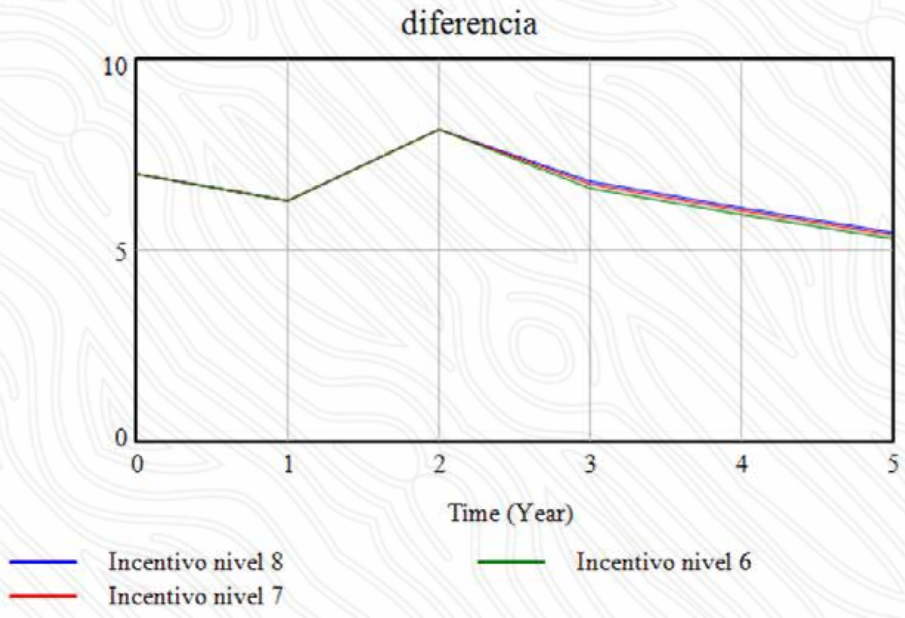
Fuente: autoría propia.

Figura 10
Resultados de las variables.



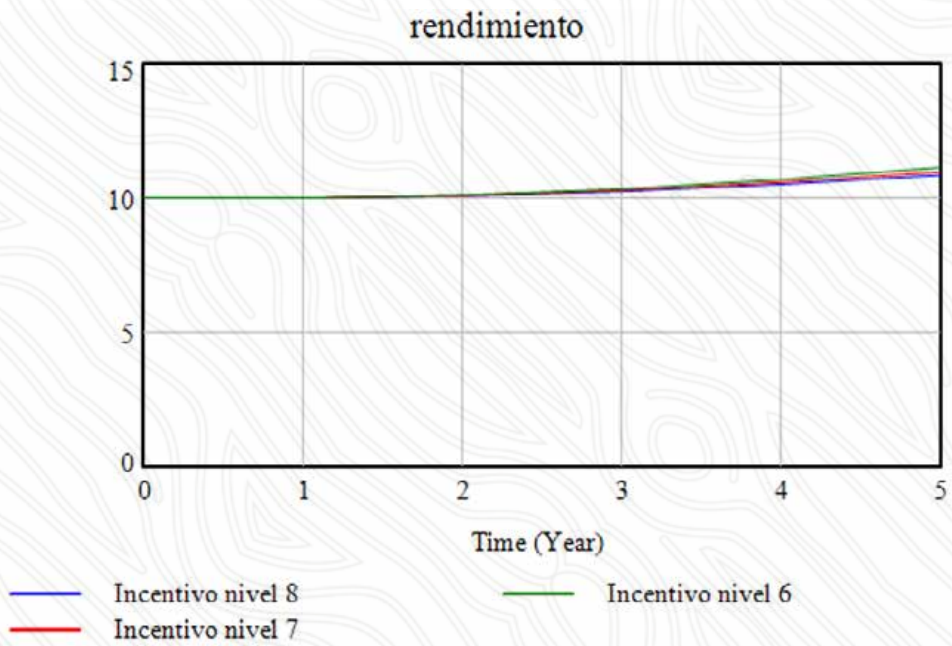
Fuente: autoría propia.

Figura 11
Resultados de las variables.



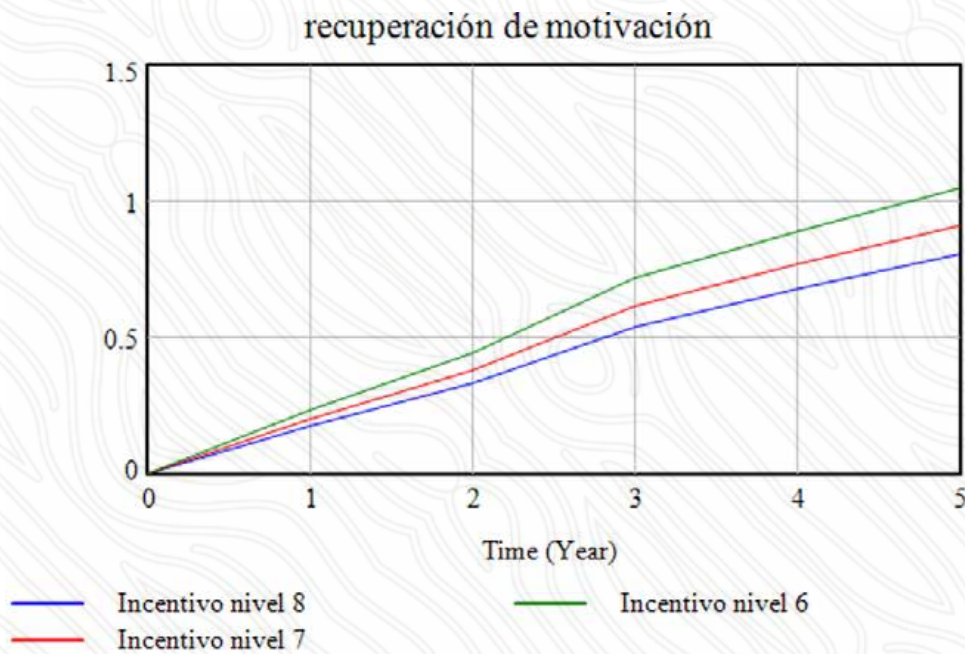
Fuente: autoría propia.

Figura 12
Resultados de las variables.



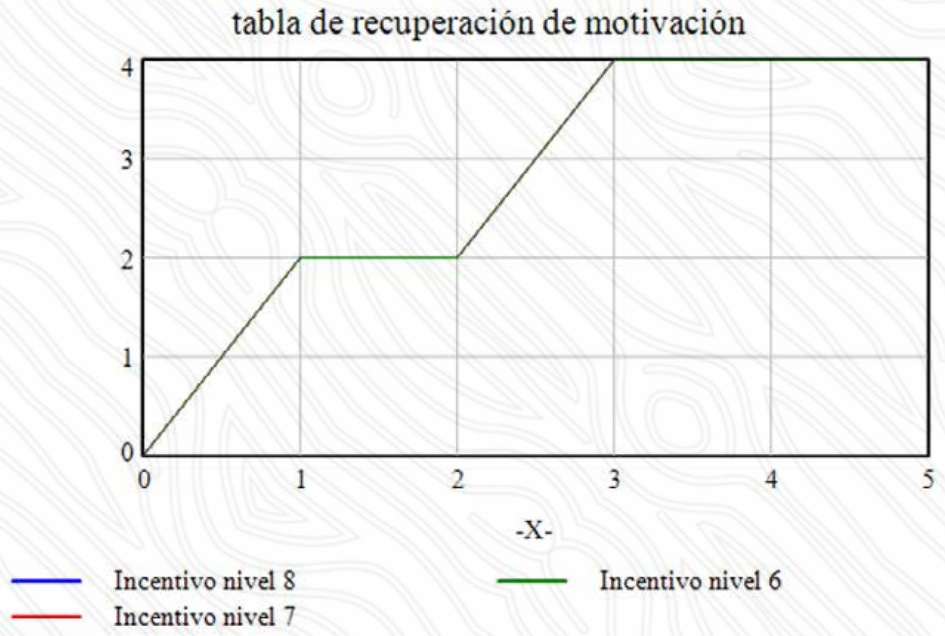
Fuente: autoría propia.

Figura 13
Resultados de las variables.



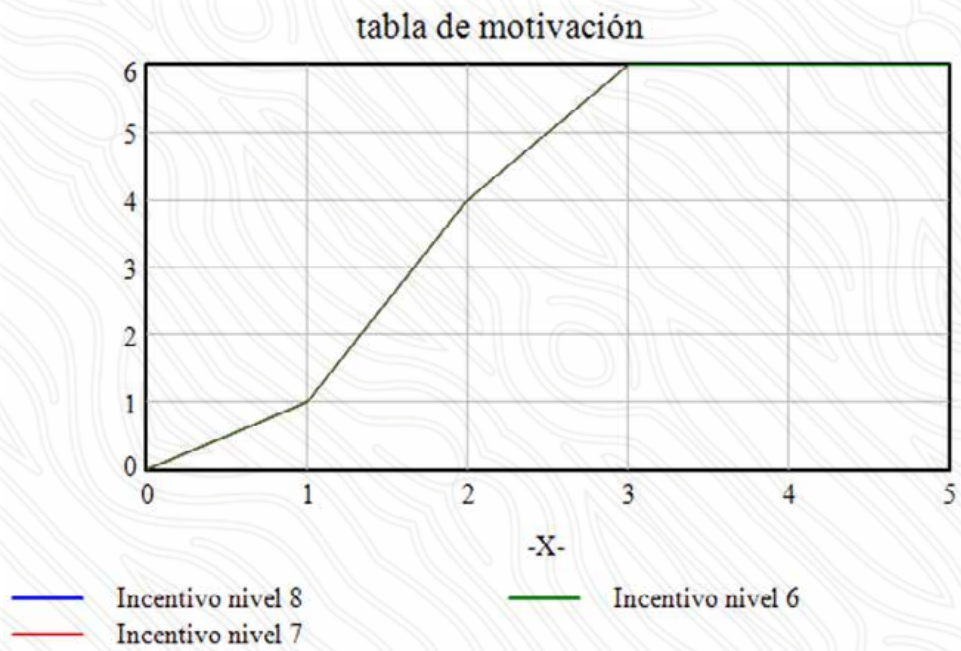
Fuente: autoría propia.

Figura 14
Resultados de las variables.



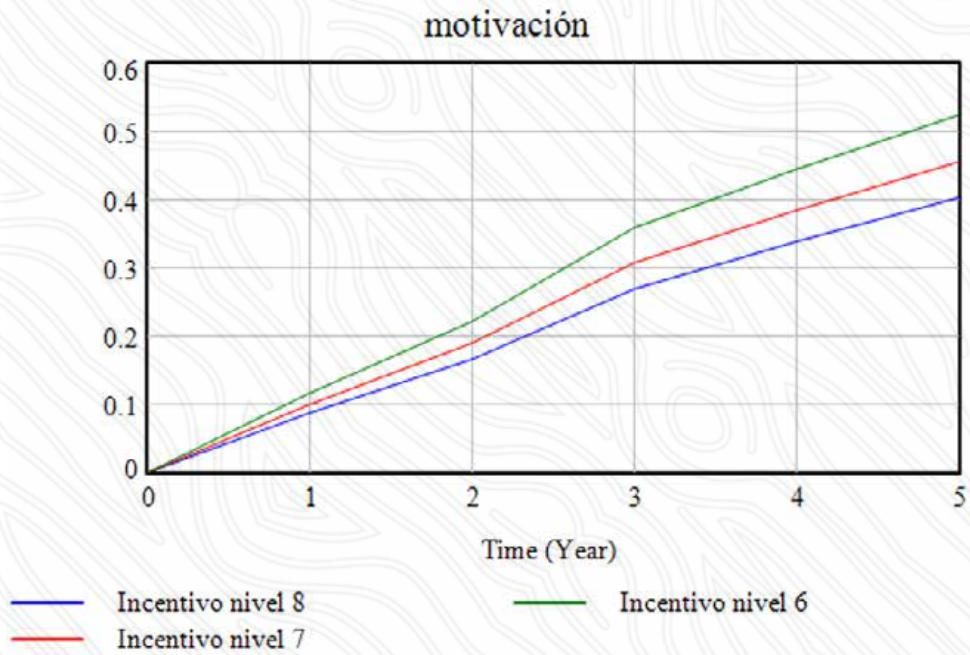
Fuente: autoría propia.

Figura 15
Resultados de las variables.



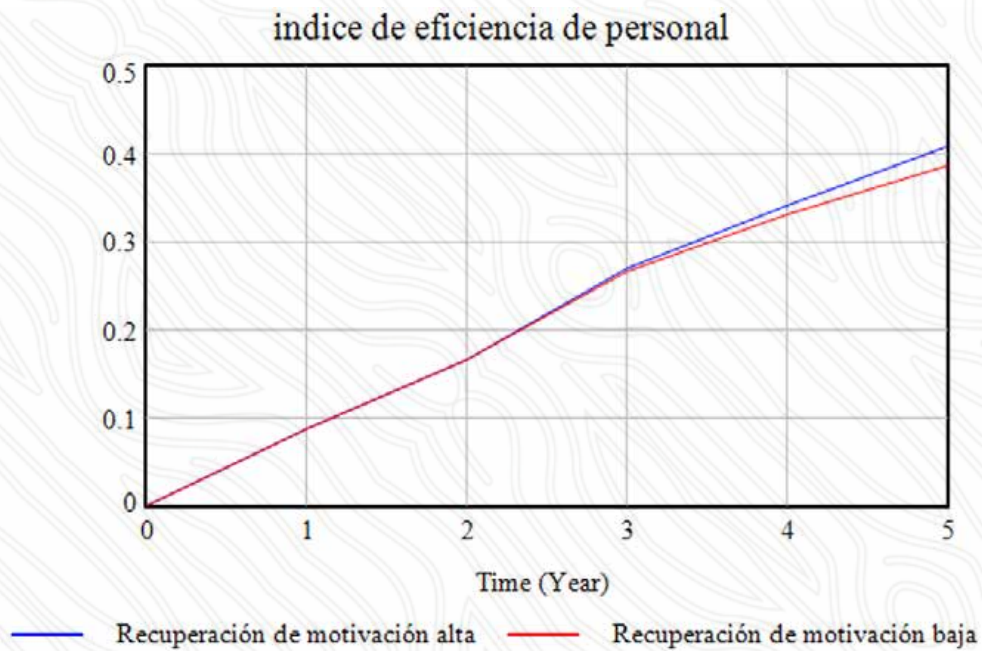
Fuente: autoría propia.

Figura 16
Resultados de las variables.



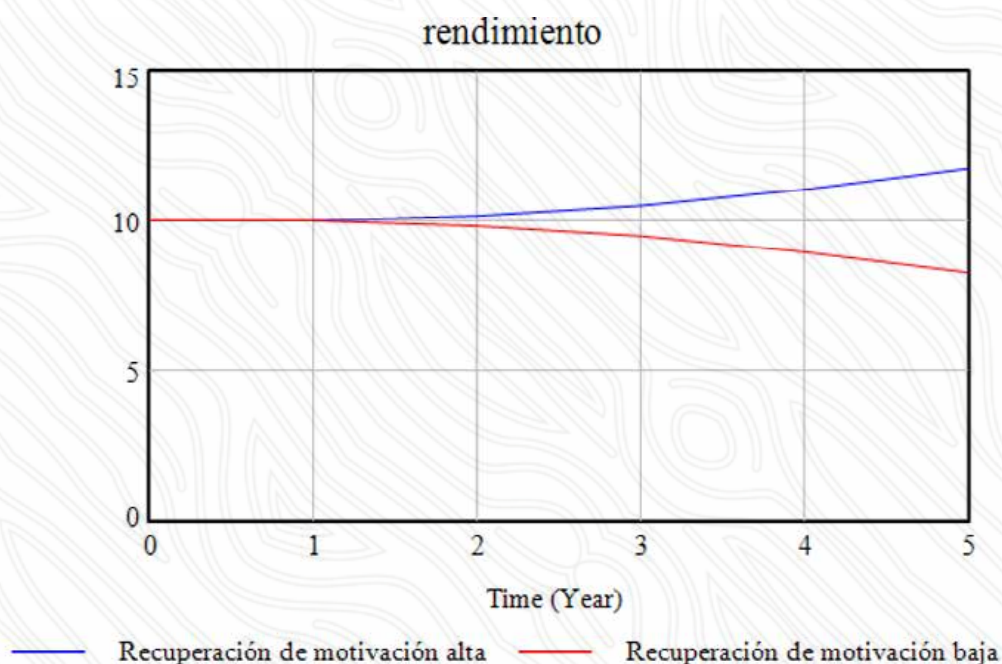
Fuente: autoría propia.

Figura 17
Índice de eficiencia del personal.



Fuente: autoría propia.

Figura 18
Resultados de las variables.



Fuente: autoría propia.

Conclusiones

El objetivo del presente trabajo, como se mencionó en la introducción, fue cuantificar las variables y factores que componen un sistema de gestión de talento humano. A diferencia de los métodos tradicionales, que evalúan esta gestión desde un enfoque cualitativo y empírico, en donde se obtienen datos principalmente de encuestas, la investigación se ha sustentado con fórmulas matemáticas y un programa de simulación.

Lo más revelador de este estudio, es que los incentivos no son la única forma de mejorar el rendimiento, la eficiencia y la calidad de la gestión de un empleado. En este modelo se encontró que, aun bajo condiciones en los que los incentivos son altos, la eficiencia con la que un trabajador o toda una organización ofrece un servicio, puede reducirse si no se mantiene un nivel de motivación adecuado y su correspondiente ciclo creciente de recuperación.

Es claro que el incentivo y la efectividad con la que un empleado cumple con su función están positivamente correlacionadas. Lo que este estudio ha demostrado para estas variables, al igual que con el rendimiento, es que no son lineales, sino son el resultado de una función dependiente de la interacción con las otras variables que conforman el sistema.

En general, cualquier incentivo, capacitación o plan de mejora, va a tener un resultado en su mayoría positivo. Sin embargo, la intensidad de este efecto está condicionada por cómo este incentivo interactúa con el sistema de la gestión de recursos humanos y no solo con el recurso humano.

Es necesario y pertinente que, dando continuidad a este estudio, se cuantifiquen cada una de

las variables en bases a estudios con trabajadores del sector público y privado, en diferentes campos de acción. Así se podría cuantificar la intensidad con la que cada variable afecta el rendimiento del empleado en función del campo de acción.

Referencias

- Abidin, Z., and Khairah N. (2017). System Dynamics Model of Research Performance among Academic Staff. [https://www.semanticscholar.org/paper/System-Dynamics-Model-of-Research-Performance-Among-Abidin Zabidi/714c4c396908cb9a79c89776e14bec5a5646ac91](https://www.semanticscholar.org/paper/System-Dynamics-Model-of-Research-Performance-Among-Abidin-Zabidi/714c4c396908cb9a79c89776e14bec5a5646ac91).
- Cabezas Sánchez, A. (2019). Reingeniería de procesos como herramienta para la gestión del talento humano. repositorio.ucsg.edu.ec <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/13526>.
- Chávez Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*, (33), 140-161. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200007&lng=en&tlng
- Devanna, M., y Fombrun Tichy, N. (1984). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. John Wiley & Sons. (Traducido del inglés).
- Galvis-García, L. L., & Cárdenas-Triana, N. A. (2017). Gestión del talento humano en el sector público en Colombia. *Apuntes De Administración*, 1(1), 20-28. <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/apadmin/article/view/989>
- García, J. (2006). *Theory and practical exercises of system dynamics*. 2nd Edition. ISBN 84-609-9804-5. Spain. 2006. (Traducido del inglés).
- Guano, J. (2014). El mercado laboral en la innovación y el aprendizaje. Reingeniería de la gestión de talento humano en la empresa ‘Tecnillanta’, ubicada al norte de la ciudad de Quito. Cordillera. <https://Doi.Org/Http://Www.Dspace.Cordillera.Edu.Ec/Xmlui/Handle/123456789/1078>.
- Guest Writer. (2018). The Importance of Customer Service in the Public Sector. *GovTech Leaders*. <https://www.govtechleaders.com/2018/08/16/the-importance-of-customer-service-in-the-public-sector>
- Índice de Desarrollo Humano - IDH. (2019). <https://datosmacro.expansion.com/idh/ecuador>.
- Metro Ecuador. (2022). El 45% de Los Empleados Ecuatorianos Se Encuentran En El Sector Informal de La Economía. <https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2018/05/10/el-45-de-los-empleados-ecuatorianos-se-encuentran-en-el-sector-informal-de-la-economia.html>.
- Meyer-Ferreira, P. (2008). *Gestión estratégica de recursos humanos. Análisis - Desarrollo - Implementación*. SPEKTRAmidia, ISBN 978-3-908244-65-3. (Traducido del alemán).

- Mullo Bravo, M. (2020). Modelo de gestión de talento humano basado en la motivación del personal para mejorar el desempeño laboral en la empresa Inplástico, Naranjo Hernández y Compañía. Universidad Técnica de Cotopaxi. 144 p.
- Presidencia de La República Del Ecuador. (2022). Hay más servidores públicos en educación, salud, seguridad, inclusión social y función judicial. <https://www.presidencia.gob.ec/?s=Hay+m%C3%A1s+servidores+p%C3%BAblicos+en+educaci%C3%B3n+%2C+salud%2C+seguridad%2C+inclusi%C3%B3n+social+y+funci%C3%B3n+judicial>.
- Ulrich, D. (1996). Human Resource Champions. The next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press. (Traducido del inglés).
- Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005). The HR Value Proposition. Harvard Business School Press. (Traducido del inglés).
- Valdivia Tasilla, M. (2019). La capacitación en la gestión del talento humano. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo. <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/886>.
- Villegas Vidaurre, J. (2015). Influencia del coaching en la gestión de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fianza y Garantías Ltda. Miraflores. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/149>.
- Wunderer, R. (1992). Desde la administración de personal hasta el centro de creación de valor. Administración de empresas, Vol. 52 2/1992, pp. 201-215. (Traducido del alemán).
- Zaconetta Durand, Y. (2021). Gestión del talento humano en el proceso administrativo de los incentivos laborales. Municipalidad de San Martín de Porres. Repositorio Institucional - UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/67383>.
- Zhuang, M., and Wen-Tsao, P. (2022). Data Modelling in Human Resource Management: Influencing Factors of Employees Job Satisfaction. Edited by Ali Ahmadian. Mathematical Problems in Engineering 2022 (February). pp. 1-14. <https://doi.org/10.1155/2022/3588822>.

Dictamen de pares académicos Rimana Editorial

La intención de la evaluación de pares busca proporcionar a los autores recomendaciones que les permitan mejorar las publicaciones. En tal sentido, se recomienda que las observaciones sean específicas.

Título del documento: Modelo Dinámico de una Gestión Estratégica de Talento Humano

Nombre del evaluador: Milton Fernando Hidalgo Achig

Afiliación institucional o laboral: Instituto Superior Tecnológico Vicente León

Grado académico: PhD (c)

Campo del conocimiento: Ciencias Administrativas.

Fecha: 15 de abril de 2023.

1. Se considera que el documento es:

<input checked="" type="checkbox"/>	Publicable sin modificaciones
<input type="checkbox"/>	Publicable con modificaciones menores.
<input type="checkbox"/>	Un fuerte candidato para publicación si se realiza una revisión del manuscrito.
<input type="checkbox"/>	Publicable, solo si se realizan revisiones de fondo.
<input type="checkbox"/>	No publicable incluso si se realizan revisiones considerables.

2. **Análisis y observaciones generales:** El artículo describe resultados originales de un modelo dinámico de ecuaciones, en el que representa la relación con las variables, y la cuantificación del sistema de gestión de talento humano.



Milton Fernando Hidalgo Achig
C.C. 0502497480

Dictamen de pares académicos Rimana Editorial

La intención de la evaluación de pares busca proporcionar a los autores recomendaciones que les permitan mejorar las publicaciones. En tal sentido, se recomienda que las observaciones sean específicas.

Título del documento: Modelo Dinámico de una Gestión Estratégica de Talento Humano

Nombre del evaluador: Anyela Marianela Navia Pisco

Afiliación institucional o laboral: Gerente SOLUZIONINNOVATIVE S.A.S.

Grado académico: Ingeniera

Campo del conocimiento: Ciencias Administrativas.

Fecha: 15 de abril de 2023.

1. Se considera que el documento es:

<input checked="" type="checkbox"/>	Publicable sin modificaciones
<input type="checkbox"/>	Publicable con modificaciones menores.
<input type="checkbox"/>	Un fuerte candidato para publicación si se realiza una revisión del manuscrito.
<input type="checkbox"/>	Publicable, solo si se realizan revisiones de fondo.
<input type="checkbox"/>	No publicable incluso si se realizan revisiones considerables.

2. **Análisis y observaciones generales:** El trabajo describe los resultados iniciales del modelo de ecuaciones dinámicas, donde representa la relación con la variable, y la cuantificación del sistema de gestión de recursos humanos.



Anyela Marianela Navia Pisco
C.C. 1205277898