

**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ**



**TEMA:**

Gestión del talento humano frente la era digital en universidades públicas de  
Manabí-Ecuador

**AUTORA:**

Lucas Macias Jhosselyn Dayana

Facultad ciencias administrativas, contables y comercio

Carrera administración de empresas

**TUTORA:**

Ing. Balseca Macías Paola Estefanía, Mg

**MANTA –MANABÍ–ECUADOR**

**2025 (2)**

## Certificación del tutor

|                                                                                   |                                                                                               |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
|  | NOMBRE DEL DOCUMENTO:                                                                         | CÓDIGO: PAP-04-F-004         |
|                                                                                   | CERTIFICADO DE TUTOR(A)                                                                       |                              |
|                                                                                   | PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO<br>BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACION CURRICULAR | REVISIÓN: 1<br>Página 2 de 1 |

### CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutora de la Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio, **Carrera de Administración de Empresas** de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

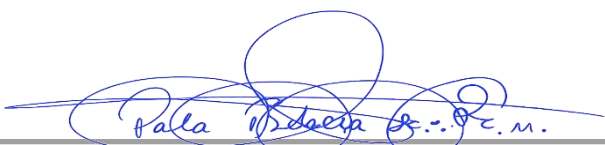
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante: **Lucas Macías Jhosselyn Dayana**, legalmente matriculada en la carrera de Administración de Empresas, periodo académico 2025-2026, cumpliendo el total de 400 horas, cuyo tema del proyecto de titulación, bajo la modalidad de Ensayo o Artículo Científico es **“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO FRENTE A LA ERA DIGITAL EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE MANABÍ-ECUADOR”**.

El presente trabajo de titulación ha sido desarrollado en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometido a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Lugar, 23 de enero de 2026.

Lo certifico,

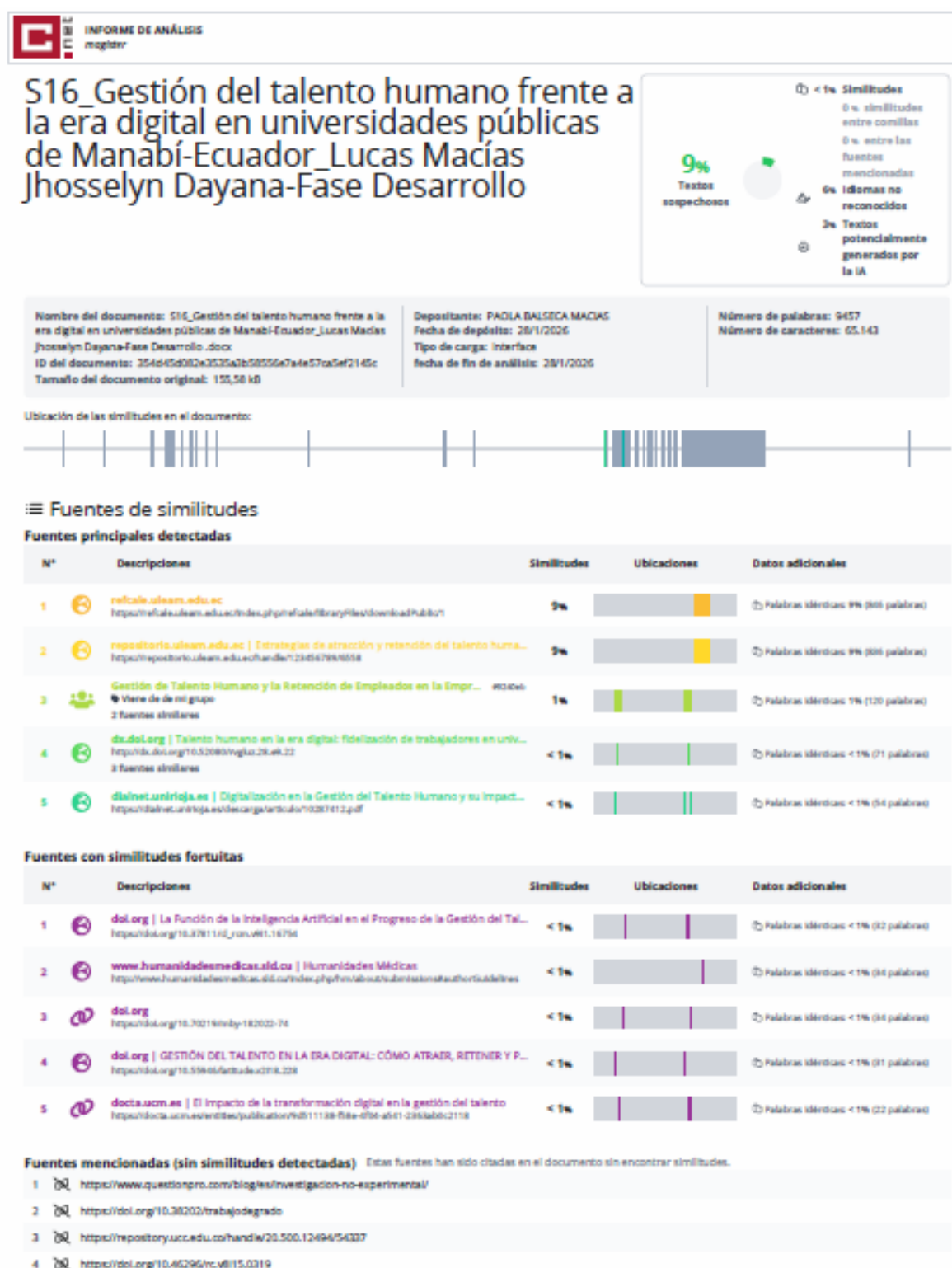


Ing. Paola Estefanía Balseca Macías, Mg.

Docente Tutora

Área: Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

## Aprobación del trabajo



## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Lucas Macias Jhosselyn Dayana, con cédula de identidad N° **135074321-5** declaro que el presente trabajo de titulación **“Gestión del talento humano frente la era digital en universidades públicas de Manabí-Ecuador”** cumple con los requerimientos que la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y la Facultad de Ciencias Administrativa Contables y Comercio sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de investigación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.



**Lucas Macias Jhosselyn Dayana**

**C.I.:** 1350743215

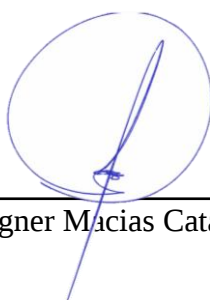
**E-mail:** e1350743215@live.uleam.edu.ec

**Telf:** 0963145308

## APROBACIÓN DEL TRABAJO

Los miembros del tribunal de grado dan la aprobación al trabajo final de titulación el tema: **“Gestión del talento humano frente la era digital en universidades públicas de Manabí-Ecuador”**. Elaborado por la egresada Lucas Macias Jhosselyn Dayana, el mismo que cumple con el estipulado por reglamentos y disposiciones emitidas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la Facultad de Ciencias Administrativa Contables y Comercio de la carrera de Administración de Empresas.

Por constancia firman:



Ing Otto Wagner Macias Catagua, PhD.



Ing. Jessica Geoconda Guadamud Vera  
Larreategui



Ing. Alba Lucia Cáceres

## **Dedicatoria**

Dedico la culminación de este artículo científico, en primer lugar, a Dios, por acompañarme en cada etapa del proceso y concederme la fortaleza necesaria para no detenerme ante las dificultades. A lo largo de la investigación hubo momentos de cansancio, dudas y presión por cumplir con cada requisito, pero siempre encontré la energía para continuar, aprender y mejorar el trabajo con responsabilidad. Dedico también este logro a mi familia, porque su apoyo emocional, su paciencia y sus palabras de ánimo fueron fundamentales para mantenerme enfocado. En muchos momentos, incluso sin decirlo, estuvieron presentes con su comprensión, con su confianza y con ese impulso silencioso que motiva a seguir. Este artículo representa no solo un requisito académico, sino el resultado de esfuerzo constante, disciplina y convicción por hacer las cosas con calidad.

De igual manera, dedico este trabajo a todas las personas que creyeron en mí durante este camino, ya sea con una recomendación, una conversación o una muestra de apoyo en los días más exigentes. Cada avance en la investigación fue posible gracias a la constancia, pero también gracias a ese entorno que, de una u otra forma, aportó a mi crecimiento personal y profesional. Concluir este artículo me deja el aprendizaje de que investigar no es solo recopilar información, sino tener compromiso con el conocimiento, con la mejora y con la realidad que se busca analizar. Por eso, esta dedicatoria es también un reconocimiento a lo vivido en el proceso: a los retos, a las lecciones y a la satisfacción de alcanzar una meta que hoy se concreta.

## **Reconocimiento**

Expreso mi sincero reconocimiento a los docentes y asesores que aportaron con sus orientaciones y observaciones, las cuales fueron claves para fortalecer la estructura, la coherencia y el rigor científico del estudio. Sus sugerencias permitieron mejorar la metodología, afinar el enfoque y cuidar cada detalle para que el trabajo mantenga claridad y sustento académico. Agradezco especialmente a quienes, con profesionalismo y disposición, compartieron criterios y recomendaciones que enriquecieron el contenido y elevaron la calidad de los resultados presentados. Este acompañamiento académico no solo ayudó a corregir aspectos técnicos, sino que también impulsó mi formación investigativa, enseñándome a analizar con mayor profundidad y a redactar con mayor precisión.

Asimismo, reconozco y agradezco a la institución y a las personas que facilitaron el acceso a la información necesaria para desarrollar la investigación, ya sea mediante documentos, entrevistas, encuestas o la apertura para observar procesos y comprender la realidad estudiada. Sin esa colaboración, no habría sido posible recopilar datos relevantes ni sostener el análisis con evidencias concretas. También agradezco a quienes participaron directa o indirectamente en la recolección y validación de la información, brindando su tiempo y disposición, lo cual aportó a la confiabilidad del estudio. Finalmente, reconozco que este proceso representó un crecimiento personal y profesional importante, porque me permitió reforzar habilidades de análisis, organización y pensamiento crítico, y confirmar que la investigación es una herramienta valiosa para generar aportes reales, proponer mejoras y contribuir al conocimiento en el área estudiada.

# **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO FRENTE A LA ERA DIGITAL EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE MANABÍ-ECUADOR**

## **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO FRENTE A LA ERA DIGITAL**

### **AUTORES:**

Jhosselyn Dayana Lucas Macias <sup>1</sup>

Paola Estefanía Balseca Macias <sup>2</sup>

### **DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA:**

Jhosselyn Dayana Lucas Macias,  
[e1350743215@live.ulead.edu.ec](mailto:e1350743215@live.ulead.edu.ec)

Fecha de recepción:

Fecha de aceptación:

### **RESUMEN/RESUMO**

La investigación se desarrolló en el marco de la era digital de las universidades públicas de Manabí, Ecuador, ante la necesidad de adaptar la gestión del talento humano a entornos tecnológicos con el objetivo general: identificar las estrategias de gestión del talento humano frente a la era digital en las universidades públicas de Manabí-Ecuador. El estudio se mantuvo en el paradigma positivista, con enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y el diseño no experimental transversal. Los resultados se basan en las percepciones de los cuatro gestores de los departamentos de gestión del talento humano de las universidades públicas: ULEAM, UTM, UNESUM y ESPAM, en la cual se aplicó un censo poblacional. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, utilizando un cuestionario estructurado de 22 ítems con preguntas cerradas en escala de Likert. En cuanto a la confiabilidad del instrumento fue evaluada a través del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0,968; y el análisis de la información se realizó mediante estadística descriptiva y pruebas de correlación de Rho de Spearman y Pearson, evidenciando una percepción alta de la adopción de herramientas digitales en los procesos de atracción, selección,

---

<sup>1</sup> Estudiante de la carrera de Administración de Empresas, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. [E1350743215@live.ulead.edu.ec](mailto:E1350743215@live.ulead.edu.ec), código ORCID <https://orcid.org/0009-0003-2718-6220> Manabí, Ecuador.

<sup>2</sup> Ingeniera Comercial, Magister en Administración de Empresas, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. [paola.balseca@uleam.edu.ec](mailto:paola.balseca@uleam.edu.ec) ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8412-1616> Manabí, Ecuador.

contratación, desarrollo, compensación y retención, además de evidenciarse una relación positiva y significativa entre la era digital y GTH. En la discusión se identificaron debilidades en el proceso de inducción del personal. En conclusión, la gestión del talento humano mostró avances significativos en su digitalización, aunque persisten retos para la integración completa de todos sus procesos.

**PALABRAS CLAVES/PALAVRAS-CHAVE:** Gestión del talento humano; herramientas digitales; inducción del personal; digitalización; era digital.

## **Human talent management in the digital era in public universities of Manabí, Ecuador**

### **ABSTRACT**

The research was conducted within the context of the digital era in public universities in Manabí, Ecuador, in response to the need to adapt human talent management to technological environments, with the general objective of identifying human talent management strategies in the face of the digital era in public universities in Manabí, Ecuador. The study followed the positivist paradigm, with a quantitative approach, descriptive scope, and a non-experimental cross-sectional design. The results are based on the perceptions of four managers from the human talent management departments of the public universities: ULEAM, UTM, UNESUM, and ESPAM, in which a population census was applied. The data collection technique was a survey using a structured questionnaire of 22 items with closed-ended questions on a Likert scale. The reliability of the instrument was assessed through Cronbach's alpha coefficient, obtaining a value of 0.968; and the information analysis was conducted using descriptive statistics and Spearman's rho and Pearson correlation tests, showing high acceptance of the adoption of digital tools in the processes of attraction, selection, hiring, development, compensation, and retention, as well as a positive and significant relationship between the digital era and human talent management. In the discussion, weaknesses were identified in the employee onboarding process. In conclusion, human talent management showed significant progress in its digitalization, although challenges remain for the full integration of all its processes.

**KEYWORDS:** Human talent management; digital tools; employee onboarding; digitalization; digital transformation.

### **INTRODUCCIÓN:**

En el orden global, se puede detectar giros significativos sobre la era digital; las empresas buscan sistematizar sus procesos, con el propósito de tener mejores resultados y optimizar el tiempo; para esto, es

importante que la gestión del talento humano evalúe el desempeño laboral, para obtener resultados de la eficiencia en el trabajo y así, incluir programas de capacitación dirigidos a la digitalización.

En el contexto territorial de la provincia de Manabí, la transformación digital de las universidades depende en gran medida de la información generada por las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), los datos sobre el acceso y uso de computadoras, internet y celulares en los hogares son esenciales no solo para el análisis, sino también para guiar las políticas públicas que buscan optimizar el capital humano en el sector educativo. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2025), en Ecuador el 71,3% de los hogares tienen acceso a internet en 2025, y el 80,1% de la población que utiliza el internet en los últimos 12 meses en un tiempo de 5 a más años, lo que evidencia que una parte importante de la población aún queda fuera de los beneficios de la digitalización.

Sin embargo, en la educación de Manabí muestra una participación significativa: De acuerdo a los datos de las Cuentas Satélite de Educación (CSE) del (INEC, 2025), donde el Valor Agregado Bruto (VAB) de la enseñanza característica a nivel nacional ha crecido constantemente hasta USD 6.218 millones en 2024; la participación de Manabí fue del 8,9% en 2024, ligeramente inferior al 9,0% en 2023, lo que sugiere fortalecer la inversión y eficiencia en el sector educativo local; además, la producción por alumno en educación superior alcanzó USD 2.644 en 2024, superando otros niveles educativos, resaltando la importancia de optimizar la gestión de recursos y la adopción de tecnologías para impulsar la contribución provincial al VAB nacional y mejorar la calidad de la enseñanza superior.

La gestión del talento humano ha evolucionado en la era digital, transformando sus procesos. Según (Toala & Lucia, 2025) la era digital exige que las instituciones estén a la vanguardia de los procesos tecnológicos, que faciliten el aprendizaje continuo donde se fomente la adaptación a los entornos digitales; es de donde parte la importancia de desarrollar la presente investigación, al enfrentar los retos de la digitalización, las universidades pueden mantenerse competitivas y ser un referente en el ámbito educativo.

Una gestión eficiente del talento humano en las instituciones tiene un impacto directo en la calidad del servicio institucional, como lo afirma (Sosa, et al., 2024) recalca que el desarrollo y la formación continua del personal son esenciales para mejorar la enseñanza y el aprendizaje. Por tanto, las instituciones tienen que mantener capacitado al personal para garantizar que los docentes y administrativos estén preparados para enfrentar los retos institucionales.

Según (Pérez, 2023) la transformación digital en la gestión del talento humano evoluciona consistentemente, transformando como las organizaciones reclutan, capacitan y retienen al personal, la digitalización de la educación superior implica la integración de tecnologías digitales en todos los aspectos del proceso educativo, desde la enseñanza hasta la gestión administrativa. La implementación de

plataformas educativas, herramientas colaborativas y el uso de la inteligencia artificial para personalizar la enseñanza son aspectos clave en este proceso este cambio requiere una reestructuración cultural en las instituciones, adaptando tanto a estudiantes como a personal docente y administrativo a un nuevo entorno digital. (Delgado & Delgado, 2021)

La justificación de este estudio se da frente a la necesidad de analizar las brechas existentes en la gestión del talento humano de las universidades públicas de Manabí-Ecuador y poder aportar con soluciones estratégicas, contribuyendo no solo a una mejor gestión del talento humano, sino también a la fidelización del personal y al crecimiento sostenible de las instituciones, dado que es importante entender las necesidades del talento humano en la era digital y gestionar la actualización de conocimientos para que puedan responder efectivamente en las demandas laborales de las instituciones; con el propósito de que esta pueda asegurar la calidad en su gestión, la competitividad institucional y el bienestar general de la comunidad universitaria.

De acuerdo con el autor (Garcia, 2024) menciona que, la digitalización ha transformado las funciones tradicionales del talento humano, destacando la importancia de la tecnología, en la mejora de la eficiencia operativa y la experiencia del empleado, donde se plantean herramientas digitales como sistemas de gestión de talento humano, plataformas de aprendizaje en línea y aplicaciones móviles que facilitan la comunicación y colaboración dentro de las organizaciones.

La gestión del talento humano es fundamental para comprender como las instituciones educativas pueden adaptarse a los cambios del mercado laboral debido a que la digitalización ha transformado significativamente las dinámicas laborales. Según (Cantos & Quimis, 2023) las formas de interacción y colaboración dentro de las organizaciones han sido posible gracias a la digitalización, que también ha llevado a un enfoque más estratégico en la gestión del talento humano. El cambio afecta no solo la forma en que contratan y gestionan a los empleados, sino también la forma en que definen las habilidades requeridas en el entorno laboral (Párraga & Macías, 2023). La hipótesis planteada en este estudio sostiene que la implementación de herramientas digitales en la gestión del talento humano frente la era digital universidades públicas de Manabí-Ecuador mejorará la eficiencia de sus procesos administrativos y académicos.

En este sentido, el objetivo de la investigación es: identificar las estrategias de gestión del talento humano frente a la era digital en las universidades públicas de Manabí-Ecuador. Para ello, se plantean los siguientes objetivos específicos: OE1: Analizar la gestión del talento humano desde los procesos de atracción, selección, contratación, desarrollo, compensación y retención en las universidades públicas de Manabí, Ecuador; OE2: Determinar las estrategias digitales, la infraestructura digital, cultura digital, capacitación y comunicación

digital con la que cuenta el talento humano en las universidades públicas de Manabí, Ecuador.

Según la revisión de antecedentes bibliográficos, se cita el artículo científico, titulado: "Gestión del talento humano en la era digital: cómo atraer, retener y potenciar profesionales en la educación del siglo XXI", de los autores: (Albuja et al., 2023); cuyo objetivo principal fue destacar la importancia de la gestión del talento en la formación digital, la metodología utilizada hace referencia a una revisión teórica y análisis reflexivo sobre prácticas estratégicas para atraer, retener y potenciar el talento digital en entornos educativos, los resultados encontrados fueron que la implementación de estrategias integrales, como la creación de marcas empleadoras atractivas, procesos de selección innovadores y programas de capacitación continua, favorece significativamente la adaptación y desempeño del personal en el entorno digital y entre las conclusiones se evidenció que la gestión efectiva del talento humano digital impulsa la innovación, mejora la calidad educativa y requerirá liderazgo que fomente la creatividad, la autonomía y una cultura de aprendizaje continuo.

En otro antecedente, se ha encontrado el artículo científico, titulado: "Talento humano en la era digital: fidelización de trabajadores en universidades", de los autores: (Díaz et al., 2023); su objetivo principal fue: describir las estrategias dirigidas a la fidelización de empleados en universidades en el contexto de la era digital, la metodología utilizada hace referencia a una investigación de campo y el método cuantitativo, de tipo descriptivo y de diseño no experimental, los datos fueron recogidos con un cuestionario bajo la escala de Likert, dentro de los resultados encontrados se dio a conocer que las estrategias de fidelización en las universidades son moderadas, destacando el equilibrio de trabajo, entre la vida personal y creando un ambiente laboral agradable, y en las conclusiones se evidenció que la implementación de tecnologías digitales favorece la fidelización, pero existen limitaciones en el ambiente de trabajo y en el salario que reciben, lo que afecta la retención del personal del área del talento humano.

En el trabajo de investigación de tipo tesis doctoral, titulada: "El impacto de la transformación digital en la gestión del talento", de los autores; (Guerra, 2022); cuyo objetivo principal fue analizar la influencia de la transformación digital sobre la gestión del talento en las organizaciones, destacando los cambios organizativos y el papel del liderazgo en el proceso de transformación. La metodología utilizada se basó en el análisis de datos cuantitativos a través de modelos de ecuaciones estructurales (SEM), lo cual permitió establecer correlaciones entre las variables implicadas de la gestión del talento humano. Los resultados encontrados confirmaron que la transformación digital tiene un impacto significativo en las prácticas de atracción, retención y compromiso del talento. Entre las conclusiones, se evidenció que la integración de tecnologías digitales en las empresas facilita la recopilación de datos

sobre talento, mejorando la gestión de recursos humanos y contribuyendo al éxito de la transformación digital.

Entre los antecedentes encontrados, se presenta la tesis de maestría, titulada: "La gestión del talento humano en la era digital: retos y oportunidades", de los autores: (Caicedo et al., 2023); cuyo objetivo principal fue analizar como la innovación digital impacta la GTH en el ámbito educativo, destacando la necesidad de agilidad y adaptación al cambio, la metodología utilizada hace referencia al enfoque cualitativo, con revisión documental, los resultados encontrados fueron: identificación de retos como la adaptación tecnológica y la importancia de una cultura organizacional flexible y entre las conclusiones se evidenció la necesidad de crear ambientes laborales que fomenten la independencia y la asistencia para retener el talento.

Otro recurso científico, es el artículo titulado: "La gestión del talento humano en la era digital: un desafío para el desarrollo de las organizaciones", del autor: : (Mora, 2022) cuyo objetivo presentado, fue explorar como la transformación digital influye en la gestión del talento humano dentro de las organizaciones; la metodología utilizada hace referencia a revisión bibliográfica y análisis cualitativo, los resultados encontrados fueron: el reconocimiento de la importancia de adaptarse a las nuevas tecnologías para una gestión eficiente del talento y entre las conclusiones se evidenció la necesidad de una estrategia integral que contemple la capacitación continua y el uso adecuado de herramientas digitales.

Según el artículo científico, titulado: "La gestión del talento humano en el contexto de la transformación digital", de los autores: (Lopez, et al., 2025); cuyo objetivo principal fue analizar cómo la innovación digital afecta la gestión de la capacidad humana en las organizaciones educativas; la metodología utilizada hace referencia a revisión documental y análisis cualitativo; los resultados encontrados fueron: identificación de la necesidad de adaptarse a las tecnologías emergentes para una gestión eficiente del talento y entre las conclusiones se evidenció la importancia de la formación continua y la adaptación organizacional frente a la transformación digital.

Como señala (Maldonado, et al., 2023) el marco teórico constituye uno de los pilares fundamentales en la metodología de la investigación, que permite contextualizar el estudio de esta investigación, a partir de una revisión crítica de la literatura existente, relacionando conceptos claves y teorías relevantes que permiten sustentar el problema de investigación.

Para (Burgos, 2024) destacan que las bases teóricas deben proporcionar un conjunto de percepciones y proposiciones que constituyan un área de vista o enfoque explícito, dirigido a explicar el fenómeno o problema diseñado.

Gestión de talento humano: Según (Alles, 2007) define las competencias como base para el desarrollo de la gestión del talento humano en las organizaciones, no solo desde los conocimientos técnicos, sino también desde las habilidades y actitudes que permiten a los empleados

desempeñarse de manera efectiva en sus puestos; en un entorno cada vez más digital, la importancia de identificar las competencias clave que faciliten la adaptación a los cambios tecnológicos y organizacionales, proponiendo un enfoque integral que, además de alinearse con los objetivos estratégicos de la organización, busca garantizar que cada puesto sea ocupado por personas con el perfil adecuado, promoviendo así el rendimiento y el éxito a largo plazo.

Procesos de la gestión del talento humano: Desde el punto de vista de (Chiavenato, 2009) abarcan desde la planificación estratégica del personal hasta su desarrollo y retención, los cuales incluyen la atracción de talento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y la compensación, todos alineados con los objetivos organizacionales para maximizar el rendimiento y la satisfacción laboral, lo que permite a las organizaciones adaptarse a cambios y mantener una ventaja competitiva sostenible.

Estrategias de talento humano: Como señala (Galleani, 2023) sostiene que las estrategias deben ajustarse en la mejora de competencias, la consolidación de una cultura organizacional positiva y la integración de tecnologías que faciliten la GTH. De esta manera, las organizaciones pueden responder oportunamente a las dinámicas del entorno y a las necesidades de los colaboradores, garantizando además su alineación con la misión y visión institucional para lograr resultados efectivos.

Era digital: De acuerdo con (Héctor Sevilla & Luna, 2017) la era digital se refiere a la transformación radical que la tecnología ha provocado en los procesos educativos y en las interacciones sociales en general, la era digital no solo se describe a la incorporación de herramientas tecnológicas, como computadoras e internet, en los entornos de aprendizaje, sino también al impacto profundo que estas herramientas tienen en la manera en que se genera, comparte y consume el conocimiento.

Digitalización en universidades: Para (Largo, et al., 2022) la digitalización en las universidades consiste en incorporar tecnologías en todas las áreas de la institución educativa. Este proceso no se limita únicamente a utilizar herramientas tecnológicas, sino que implica un cambio integral en las formas de enseñanza, en la gestión administrativa y en la relación con los estudiantes; con el propósito de fortalecer la eficiencia institucional, respondiendo a los avances tecnológicos y a las exigencias de una sociedad cada vez más digital.

El mercado global de software de gestión de capital humano es la evidencia más tangible de la transformación, la empresa de estudios Statista en sus proyecciones indican que el mercado alcanzará alrededor de \$33.04 millones para el 2025, registrando un crecimiento promedio anual del 9,4% entre 2021 y 2025 (Statista, 2025). Esta tendencia refleja la migración masiva de los procesos tradicionales de la gestión del talento humano a plataformas basadas en la nube, las cuales permiten la automatización de tareas operativas como la nómina, el seguimiento de la jornada laboral y la administración de beneficios.

En concordancia con lo anterior, según el autor (Tello, Flores, & Zambrano, 2025) artículo donde analiza los programas de desarrollo del talento humano en instituciones públicas de Manta y evalúa su efectividad mediante una revisión documental de políticas, informes y estudios previos; los hallazgos sugieren oportunidades de mejora en la capacitación y resaltan la necesidad de alinear estos programas con las necesidades del personal y las demandas del entorno para optimizar el servicio público.

Por consiguiente, la página web de Gartner es el portal corporativo de una firma internacional de investigación y consultoría que publica análisis y reportes sobre tendencias de negocio y tecnología, incluyendo estudios de mercado y marcos propios como Magic Quadrant y Hype Cycle, orientados a la toma de decisiones organizacionales; en el informe de "IA en RRHH: El rol del CHRO en la transformación de la IA" en cuanto a los procesos de reclutamiento y la selección, se evidencia que más del 75% de las grandes corporaciones a nivel mundial ya han incorporado, en cierta medida, herramientas de inteligencia artificial para la evaluación preliminar de postulantes, logrando disminuir el tiempo de contratación en aproximadamente un 25% (Gartner, IA en RRHH: El rol del CHRO en la transformación de la IA, 2026).

De manera similar, los especialistas en Capital Humano de Deloitte aplican investigación, análisis y conocimiento del sector para diseñar e implementar estrategias innovadoras en recursos humanos, talento, liderazgo, diseño organizacional y transformación empresarial, con el propósito de potenciar el desempeño organizacional mediante el fortalecimiento del rendimiento humano; la analítica de datos aplicada al talento humano de people analytics es adoptada por el 65% de las organizaciones con el fin de anticipar la rotación del personal y fortalecer las estrategias relacionadas con la retención, la compensación y la gestión del desempeño (Deloitte, 2024). Estos datos demuestran que las herramientas digitales han pasado de ser un apoyo logístico para convertirse en un componente predictivo y estratégico de la GTH (Arthur, Kate, Bob, & Andrew, 2024).

Según el autor (Vargas, 2025) la revisión sistemática de la literatura sobre People Analytics (2015–2025) identifica cinco ejes centrales decisiones basadas en datos, predicción del comportamiento organizacional, ética y privacidad, impacto organizacional y adopción tecnológica en RRHH y evidencia que, aunque es un campo en expansión con creciente uso de herramientas predictivas, aún enfrenta desafíos conceptuales, éticos y de capacidades analíticas, concluyendo que su verdadero valor estratégico depende de su alineación con los objetivos organizacionales, la toma de decisiones fundamentada en evidencia y el respeto a principios de justicia algorítmica y protección de datos, además de impulsar futuras investigaciones sobre modelos integradores y medición del retorno de inversión.

Desde una perspectiva global, la web oficial del World Economic Forum (Foro Económico Mundial): una organización internacional que reúne a líderes empresariales, políticos, académicos y sociales para analizar y

debatir los principales desafíos globales donde se publican informes, investigaciones y análisis sobre economía mundial, transformación digital y la inteligencia artificial; en este contexto, la automatización de procesos trae consigo una redefinición de roles y competencias; el foro económico mundial ha señalado consistentemente la urgencia de abordar la brecha de habilidades skills gap, estimando que la mitad de los empleados a nivel mundial requerirán reskilling o upskilling significativo en los próximos años para adaptarse a los nuevos entornos laborales impulsados por la IA (WEF, IA y más allá: cómo cada carrera puede desenvolverse en el nuevo panorama tecnológico, 2025).

En cuanto a los informes de la OCDE y la OIT determinan la importancia de la capacitación, indicando que invertir en programas de formación digital se alinea directamente con una baja rotación del personal y con un incremento cercano al 20% en la productividad por trabajador; esto motiva a las organizaciones a dar prioridad a plataformas de aprendizaje en línea, así como a modalidades como el micro aprendizaje (OIT, 2025).

Por otro lado, las instituciones de educación superior (IES) enfrentan un desafío doble: acoplar la digitalización en los procesos de enseñanza y, al mismo tiempo, actualizar y perfeccionar la gestión administrativa; en este sentido, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) reportó que, si bien la adopción de plataformas de gestión del aprendizaje se disparó al 95% en la región tras la pandemia, la digitalización de los procesos de back-office avanza a un ritmo más lento (CEPAL, 2025).

Estadísticamente, menos del 40% de las IES públicas en la región han implementado un sistema de información de recursos humanos como el HRIS completamente integrado, dependiendo de procesos manuales o digitalizados para la gestión de nóminas y expedientes de contratación (CEPAL, 2021), por lo que con esta demora en la digitalización administrativa puede generar ineficiencia, duplicidad de esfuerzos y un uso ineficaz de los recursos, comprometiendo la calidad del servicio institucional.

Por lo tanto, la investigación sobre las estrategias de GTH y la infraestructura tecnológica en las universidades públicas de Manabí permite cuantificar si estas instituciones están superando el promedio regional de adopción tecnológica y si están preparando efectivamente a su personal para el entorno laboral digital.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El paradigma que sustenta esta investigación es el Positivista, buscando abordar la gestión del talento humano frente a la era digital de manera objetiva, medible y cuantificable, de modo que los hallazgos puedan ser contrastados con el conocimiento teórico.

El tipo de investigación es descriptiva orientada a identificar, exponer y examinar las características actuales de la gestión del talento humano dentro del entorno digital de las IES, conforme a lo establecido por (Bunge, 2017).

El enfoque cuantitativo se orienta a la recolección, análisis e interpretación de información numérica proveniente de los gestores clave de la GTH; con el propósito de medir las percepciones, reconocer tendencias y determinar la frecuencia con la que se aplican estrategias digitales, utilizando procedimientos y herramientas estadísticas. De acuerdo con (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), este enfoque permite examinar la magnitud de un fenómeno en la población de interés, proporcionando la base empírica para el contraste con la teoría. El alcance de investigación es de carácter descriptivo, planteando como la era digital ha influido en la gestión del talento humano en las universidades públicas de Manabí, enfocado en las percepciones y adaptaciones de los gestores frente a las herramientas digitales implementadas. Según (Paz, 2017), este tipo de alcance permite identificar, registrar, analizar y correlacionar las características de un fenómeno, sin intervenir en él, proporcionando una visión clara y detallada de los aspectos observados.

El método general empleado es el deductivo, partiendo de teorías generales y datos estadísticos globales para luego obtener conclusiones específicas a través del análisis de los datos censales.

El tipo de investigación es descriptiva cuyo objetivo principal es detallar, analizar y describir las características de un fenómeno o situación específica sin intervenir ni manipular el entorno. Se centra en observar, registrar, analizar y presentar los hechos tal como ocurren en su contexto natural. Según (Taiman, 2022), la investigación tiene como finalidad identificar y comprender situaciones, prácticas y actitudes predominantes, mediante una caracterización precisa de actividades, objetos, procesos y personas.

La población objeto de estudio está compuesta por 4 gestores de los departamentos del área de gestión del talento humano, de las universidades públicas en la provincia de Manabí, Ecuador; zona de la región costanera del litoral, específicamente en la zona centro-noroeste de la nación, las cuales son: Universidad laica "Eloy Alfaro" de Manabí (ULEAM) se encuentra en Manta, mientras que la Universidad técnica de Manabí (UTM) tiene su sede en Portoviejo, la Escuela superior politécnica agropecuaria de Manabí (ESPAM) está ubicada en Calcuta, y la Universidad estatal del sur de Manabí (UNESUM) se localiza en Jipijapa.; estos espacios, son clave para la gestión operativa y estratégica de cada universidad, lo que permite una visión integral de los procesos administrativos en el ámbito académico y organizacional. Para la obtención de la información, se implementaron dos estrategias metodológicas principales: revisión documental narrativa y estadística: se realizó una revisión exhaustiva de literatura científica reciente, informes sectoriales y análisis estadísticos de organismos internacionales (CEPAL, WEF, OIT, Statista), este componente metodológico es esencial para establecer el marco teórico, contextualizar la investigación con tendencias globales y cifras de adopción tecnológica (Rodriguez & Roquet, 2018) y así contrastar los hallazgos primarios obtenidos a nivel local con la evidencia científica

preexistente, reforzando la validez de los resultados a pesar del tamaño de la población estudiada.

El diseño de investigación es no experimental transversal, lo cual se observa y analiza la situación existente sin manipular las variables, centrándose en las percepciones y adaptaciones de los gestores en un momento específico (Aldrin, 2018)

La muestra es el conjunto de participantes seleccionados, en una encuesta total del censo a los gestores o director del área de gestión del talento humano de cada una de estas cuatro universidades. Dado que la población total de gestores de las IES públicas de Manabí se compone de cuatro N=4 individuos y la información fue levantada a la totalidad de esta población, el estudio corresponde a un censo poblacional (Arias, 2012). Esta aproximación garantiza la exhaustividad de la información y la representatividad total de las IES públicas de Manabí, eliminando el error de muestreo.

La técnica de investigación a utilizar será de tipo encuesta, esta técnica se emplea para recoger datos de cierta cantidad de personas de manera sistemática y estructurada. De acuerdo con (Sampieri, et al., 2010), la encuesta es una de las técnicas más efectivas para recolectar datos cuantitativos, que permite una rápida recopilación de información de una muestra representativa de la población.

El instrumento de recolección de datos será un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, diseñado para obtener datos cuantificables sobre las percepciones, actitudes y adaptaciones de los gestores frente a las herramientas digitales (Prieto, 2012).

La escala de Likert de cinco puntos desde Totalmente en desacuerdo hasta Totalmente de acuerdo para medir la percepción de los gestores sobre la efectividad y la implementación de las estrategias de GTH frente a la era digital (Ramírez-Montoya, 2021). Mediante un forms de 22 preguntas de preguntas cerradas, recopilación de información sociodemográfica, el cargo que desempeñan, el departamento al que pertenecen y los años de experiencia en el puesto. Mediante el enfoque de investigación se obtuvo datos cuantitativos, facilitando el análisis estadístico de las percepciones y prácticas relacionadas con la gestión del talento humano en las instituciones frente la era digital. Para evaluar la fiabilidad del instrumento se utilizó el software estadístico SPSS.

## **RESULTADOS Y DISCUSION**

Los resultados del estudio permiten describir el comportamiento de las variables analizadas a partir de las percepciones de los cuatro gestores de talento humano de las universidades públicas de Manabí. Dado que la población estuvo conformada por N = 4 participantes y que los datos provienen de una escala Likert el análisis se centra en estadísticos descriptivos y en la interpretación exploratoria, evitando generalizaciones o inferencias concluyentes.

En términos descriptivos, según la percepción de los informantes, las universidades han incorporado estrategias vinculadas a la digitalización de los procesos de atracción, selección, contratación, desarrollo, compensación y retención. Asimismo, se identifican acciones

relacionadas con la formación virtual continua, el reconocimiento no monetario y el fortalecimiento de la comunicación interna mediante medios digitales. No obstante, también se evidencian limitaciones en el proceso de incorporación del personal y en el uso estratégico de los softwares institucionales, lo que sugiere oportunidades de mejora en la gestión basada en datos.

Los resultados que se exponen a continuación provienen del análisis estadístico descriptivo basado en la frecuencia absoluta y relativa de las respuestas recolectadas en el censo aplicado a la población total (N = 4), conformada por los responsables del área de gestión del talento humano de las universidades públicas de Manabí, Ecuador.

**Tabla 1.** Análisis de fiabilidad de Alfa de Cronbach

| <i>Alfa de Cronbach</i> | <i>N de elementos</i> |
|-------------------------|-----------------------|
| 0,968                   | 22                    |

*Nota.* Esta tabla muestra el grado de confiabilidad del instrumento

En la tabla 1 se representa el grado de confiabilidad en el análisis del instrumento evidencia un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,968 por medio del Software SPSS statistics 27, este resultado se considera una evidencia preliminar de coherencia interna, que podría fortalecerse con aplicaciones posteriores en muestras más amplias o con análisis complementarios de validez y confiabilidad.

**Tabla 2.** Correlación de las variables método Pearson

| <i>Correlaciones</i>              | <i>Sostenibilidad</i>             | <i>Gestión de talento humano</i> | <i>Era digital</i> |
|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--------------------|
| <i>Gestión del talento humano</i> | <i>Coeficiente de correlación</i> | 1                                | .969               |
|                                   | <i>Sig. (bilateral)</i>           | .                                | 0,31               |
|                                   | <i>N</i>                          | 4                                | 4                  |
| <i>Era digital</i>                | <i>Coeficiente de correlación</i> | .969                             | 1,000              |
|                                   | <i>Sig. (bilateral)</i>           | .031                             |                    |
|                                   | <i>N</i>                          | 4                                | 4                  |

*Nota.* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)

Por otra parte, en la tabla 2 de la correlación de Pearson muestra un coeficiente de 0,969, con un nivel de significancia bilateral de 0,031. Este hallazgo revela una relación positiva muy fuerte y estadísticamente significativa entre la gestión del talento humano y la era digital, lo que sugiere que, a mayor implementación de estrategias digitales, mayor es la eficiencia percibida en la gestión del talento humano.

**Tabla 3.** Correlación de Rho de Spearman

| <i>Correlaciones</i>              | <i>Sostenibilidad</i>             | <i>Gestión de talento humano</i> | <i>Era digital</i> |
|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--------------------|
| <i>Gestión del talento humano</i> | <i>Coeficiente de correlación</i> | 1,000                            | .949               |
|                                   | <i>Sig. (bilateral)</i>           | .                                | 0,51               |
|                                   | <i>N</i>                          | 4                                | 4                  |
| <i>Era digital</i>                | <i>Coeficiente de correlación</i> | .949                             | 1,000              |
|                                   | <i>Sig. (bilateral)</i>           | 0,051                            |                    |
|                                   | <i>N</i>                          | 4                                | 4                  |

Nota. La tabla detalla el Rho de Spearman con un resultado de ,949. En la Tabla 3 se presenta el análisis de Rho de Spearman aplicado a las variables era digital y gestión del talento humano, donde se obtuvo un coeficiente rho de 0,949 con una significancia  $p=0,051$ . Este resultado muestra una relación positiva muy fuerte, lo que indica que, a medida que se incrementa el uso de herramientas y estrategias digitales en la organización, también tiende a mejorar la forma en que se gestiona los procesos. Aunque el valor de significancia está muy cercano al nivel aceptado 0,05, los datos permiten evidenciar una tendencia clara de mejora en la gestión del personal conforme avanza la digitalización en la actualidad.

**Tabla 4.** Nivel de gestión del talento humano y era digital en universidades públicas de Manabí

| <i>Variable / Dimensión</i>                    | <i>Bajo (%)</i> | <i>Medio (%)</i> | <i>Alto (%)</i> |
|------------------------------------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| <b><i>Gestión del Talento Humano</i></b>       |                 |                  |                 |
| <i>Proceso de atracción</i>                    | 0,00            | 0,00             | 100,00          |
| <i>Proceso de selección</i>                    | 0,00            | 0,00             | 100,00          |
| <i>Proceso de contratación</i>                 | 0,00            | 12,50            | 87,50           |
| <i>Proceso de desarrollo</i>                   | 0,00            | 0,00             | 100,00          |
| <i>Proceso de compensación</i>                 | 0,00            | 12,50            | 87,50           |
| <i>Proceso de retención</i>                    | 0,00            | 25,00            | 75,00           |
| <b><i>Era Digital</i></b>                      |                 |                  |                 |
| <i>Estrategias digitales de talento humano</i> | 0,00            | 0,00             | 100,00          |
| <i>Infraestructura tecnológica</i>             | 0,00            | 0,00             | 100,00          |
| <i>Cultura digital</i>                         | 0,00            | 0,00             | 100,00          |
| <i>Capacitación digital</i>                    | 0,00            | 0,00             | 100,00          |
| <i>Comunicación digital</i>                    | 0,00            | 0,00             | 100,00          |

Nota: N = 4. Escala Likert: Bajo (1–2), Medio (3), Alto (4–5).

De acuerdo con la tabla 4 los resultados evidenciaron que en las universidades públicas de Manabí se presentan niveles predominantemente altos tanto en la gestión del talento humano como en la era digital. En la variable gestión del talento humano, los mayores porcentajes se concentraron en el nivel alto, destacando los procesos de atracción, selección y desarrollo 100%, mientras que contratación y compensación reflejaron una presencia mínima del nivel medio 12,5%,

conservando un predominio alto. En contraste, el proceso de retención fue el componente con menor fortaleza relativa, al presentar el mayor porcentaje en nivel medio 25%, aunque mantuvo una tendencia favorable. Por su parte, la variable era digital mostró un comportamiento uniforme y altamente positivo, con todas sus dimensiones estrategias digitales, infraestructura tecnológica, cultura digital, capacitación y comunicación digitales alcanzaron 100% de nivel alto, lo cual confirma una elevada integración de recursos tecnológicos y prácticas digitales en los procesos institucionales vinculados al talento humano.

**Ilustración 1.** Niveles de GTM y la era digital en universidades públicas de Manabí



Nota: Variables en representación de figura

Con respecto a la ilustración 1, se determina que los niveles obtenidos en las variables GTH y la era digital en las universidades públicas de Manabí; de manera general, los hallazgos evidencian una clara superioridad del nivel alto en ambas variables, lo cual indica percepciones positivas sobre la aplicación de procesos de gestión del talento humano y la integración de herramientas tecnológicas dentro de los entornos institucionales.

De esta manera, la GTH muestra un predominio de nivel alto, aunque con una leve presencia del nivel medio, lo que indica que, pese a que los procesos de atracción, selección, desarrollo y compensación son percibidos como fortalecidos, todavía existen elementos que requieren mayor consolidación, especialmente en aspectos relacionados con la contratación, la compensación y la retención; en cambio, la variable era digital evidencia un resultado plenamente positivo al ubicarse en su totalidad en nivel alto, lo cual ratifica que las universidades disponen de estrategias definidas, infraestructura adecuada, cultura institucional, capacitación y canales de comunicación digital implementados, promoviendo la modernización organizacional y el respaldo tecnológico necesario para una GTH más eficiente.

Los hallazgos obtenidos en las universidades públicas de Manabí muestran que los procesos vinculados a la variable de gestión de talento humano representan una valoración positiva basado en las preguntas aplicadas; evidenciando un predominio de percepciones favorables, lo que refleja avances relevantes en la implementación de

prácticas digitales, aunque con diferentes grados de consolidación entre las instituciones analizadas.

La implementación de la metodología cuantitativa bajo un enfoque descriptivo y positivista (Bunge, 2017; Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018) en este censo N=4 permite obtener una imagen precisa y coherente de la percepción gerencial: las universidades públicas de Manabí han logrado incorporar la digitalización en la mayoría de sus procesos de GTH, lo cual refleja un resultado de 100% de Totalmente de acuerdo en casi todos los ítems de adopción de herramientas digitales, basado en la tendencia global mencionada en los antecedentes estadísticos, donde la inversión en HR Tech se proyecta que alcance alrededor de \$33.04 millones de dólares en el 2025 apoyadas en la tecnología (Statista, 2023).

En concordancia con los resultados, el hallazgo más relevante e innovador es el 100% de Totalmente de Acuerdo en los indicadores de capacitación en línea, compensación no monetaria, formación digital continua y la eficiencia de la comunicación digital; este resultado sugiere que las IES de Manabí no solo han implementado herramientas, sino que también han logrado una transformación cultural, donde la promoción de una cultura que impulse el uso proactivo de la tecnología es un factor crítico para el éxito de la transformación digital, tal como lo enfatiza (Guerra, 2022) al analizar el impacto del liderazgo en este proceso.

En este sentido el establecimiento de canales digitales formales y eficientes para la comunicación interna no solo mejora la eficiencia, sino que además es clave para la retención del talento, pues favorece un ambiente laboral más flexible y conectado, un aspecto resaltado por (Dumont et al., 2023) y (Cantos & Quimis, 2023).

Aunque procesos como atracción, selección (Q1-Q4), así como retención (Q11 y Q12) se encuentran digitalizados, la fase de bienvenida e integración del nuevo empleado evidencia un rezago importante. Esta situación representa una contradicción clave: si las universidades atraen y seleccionan talento de manera digital confirmado por el 100% Totalmente de acuerdo en Q1-Q4, y posteriormente una transición a la fase de incorporación no mantiene la misma fluidez digital.

Cabe recalcar el contraste epistemológico N=4 demuestra la eficacia del censo en el paradigma positivista: la variación en una población total revela un problema real y cuantificable; el Onboarding es esencial para el compromiso y la retención inicial, y su debilidad contrasta directamente con la necesidad de agilidad y adaptación al cambio que (González et al., 2023) identifican como retos de la GTH en la era digital y una incorporación deficiente desmejora la fidelización temprana que (Albuja et al., 2023) y (Guerra, 2022) buscan con la gestión estratégica del talento.

La alta percepción sobre la dimensión del proceso de contratación y desarrollo (Q5, Q6, Q7 y Q8), con un 100% de acuerdo en su implementación, la automatización de los procesos de contratación alineación con la transformación digital, es un hallazgo positivo que

aborda la urgencia del reskilling señalada por organismos como el WEF (2023). Las universidades están cumpliendo con su rol de promotoras del aprendizaje continuo.

En base, a la digitalización de GTH de las dimensiones del proceso de desarrollo, compensación y retención, el 100% de acuerdo refuerza el cumplimiento del objetivo OE1. Sin embargo, la menor intensidad del Totalmente de Acuerdo en el ítem del HRIS integrado Q14 solo 25% – sugiere una posible limitación técnica. Si bien existe un sistema, podría no estar utilizando su potencial máximo para el People Analytics o la toma de decisiones estratégicas, como lo exige la evolución de la GTH que describe (Mora, 2022) y (García, 2024).

Las implicaciones de este estudio para las universidades públicas de Manabí en la relación de la dimensión de cultura digital evidencian que las IES han conseguido consolidar una base cultural y comunicacional robusta orientada al entorno digital, constituyéndose en su principal fortaleza y en el aporte más relevante para el análisis regional. No obstante, el proceso de incorporación debe considerarse como un eje prioritario de inversión tecnológica inmediata, con el fin de garantizar que la experiencia del colaborador mantenga coherencia desde la etapa de atracción hasta su permanencia dentro de la institución.

Las IES aplicando el HRIS beneficiaría a su integración profunda dentro del desarrollo institucional, para migrar de una gestión operativa a una gestión estratégica basada en datos, utilizando la analítica para la retención y la toma de decisiones, como lo establece (Ramírez-Montoya, 2021).

La hipótesis planteada fue: La implementación de herramientas digitales en la gestión del talento humano frente la era digital universidades públicas de Manabí-Ecuador mejorará la eficiencia de sus procesos administrativos y académicos.

Los resultados cuantitativos, que muestran un 100% que están Totalmente de acuerdo en la adopción digital de casi todos los procesos de GTH en atracción, selección, contratación, desarrollo, compensación y retención en las

universidades públicas de Manabí, y un consenso total en la adecuación de la infraestructura y la cultura (OE2), validan mayoritariamente la hipótesis. La digitalización, tal como es percibida por los gestores, está firmemente establecida y, por extensión lógica y por el contraste con la literatura, mejorando la eficiencia administrativa (Pérez, 2023).

En conclusión, esta investigación permitió evidenciar que las universidades públicas de Manabí han logrado avances relevantes en la incorporación de la era digital dentro de la gestión del talento humano, reflejándose en procesos más ágiles, coherentes y alineados con las exigencias del entorno actual; los resultados confirman una relación sólida entre la digitalización y la eficiencia de la gestión, sustentada en instrumentos confiables y en percepciones gerenciales consistentes, lo que demuestra que la adopción de estrategias digitales ha fortalecido de manera significativa la forma en que se administran los procesos; sin embargo, el estudio también deja como aprendizaje que la era digital no se desarrolla de manera homogénea, ya que persisten retos específicos, principalmente en la etapa de incorporación del personal y en el aprovechamiento estratégico de los sistemas de información, lo cual evidencia la necesidad de profundizar en una gestión más integrada y orientada al uso de datos; en este sentido, la investigación aporta una visión clara y realista del estado actual de la GTH en las instituciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuja, M. S., Buele, N. d., & Achote, É. M. (2023). Gestión del talento humano en la era digital: cómo atraer, retener y potenciar profesionales en la educación del siglo XXI. *Quality Leadership University - LATITUDE: Multidisciplinary Research Journal*, 2(18), 21. doi:<https://doi.org/10.55946/latitude.v2i18.228>
- Aldrin, V. (2018). Investigación no experimental: Qué es, características, ventajas y ejemplos. *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-no-experimental/>
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires - Granica: Ediciones Granica.
- Arthur, M., Kate, M., Bob, K., & Andrew, H. (25 de Abril de 2024). Tendencias Globales de Capital Humano 2024. Prosperar más allá de las fronteras: El rendimiento humano en un mundo sin límites. *Deloitte Insights*, 122. Obtenido de <https://www.deloitte.com/latam/es/services/consulting/research/tendencias-globales-de-capital-humano-2024.html>
- Burgos, M. P. (Mayo de 2024). Trabajo de grado: Elaborar y publicar sus resultados. Una guía para lograrlo. *High Rate Books by High Rate Consulting*. doi:<https://doi.org/10.38202/trabajodegrado>
- Caicedo Gonzalez, P. A., Contreras Murcia, G. A., & Pino Diaz, L. K. (2023). La gestión del talento humano en la era digital: retos y oportunidades. *Repositorio Institucional Universidad Cooperativa de Colombia*. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/54337>

- Cantos, M. A., & Quimis, L. T. (1 de mayo de 2023). Gestión del talento humano en el desempeño laboral docente. *Revista Científica Ciencia & Sociedad*, 13.
- Carolina, L.-S. S., Roberto, R.-B. G., Monserrate, M.-L. K., & Elizabeth, Z.-M. M. (2025). Gestión del talento humano en el contexto de la transformación digital. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*. doi:<https://doi.org/10.46296/rc.v8i15.0319>
- CEPAL. (2025). Educación y desarrollo de competencias digitales en América Latina y el Caribe. *Comisión Económica Para América Latina Y El Caribe*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/81377-educacion-desarrollo-competencias-digitales-america-latina-caribe>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Deloitte. (2024). People Analytics: los modelos al servicio de las personas. *Deloitte*. Obtenido de <https://www.deloitte.com/es/es/services/consulting/services/people-analytics-modelos-al-servicio-de-personas.html>
- Díaz Dumont, J. R., Ledesma Cuadros, M. J., Tito Cárdenas, J. V., & Díaz Tito, L. P. (2023). Talento humano en la era digital: fidelización. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 14. doi: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.22>
- García, J. M. (2024). Una introducción a los recursos humanos en la era digital: fundamentos y perspectivas tecnológicas. *Proquest ebook*.
- Gartner. (3 de febrero de 2026). *IA en RRHH: El rol del CHRO en la transformación de la IA*. Obtenido de Gartner.Inc: <https://www.gartner.com/en/articles/ai-in-hr>
- Guerra, J. M. (2022). El impacto de la transformación digital en la gestión del talento. (U. C. Madrid, Ed.) Obtenido de <https://docta.ucm.es/entities/publication/9d511138-f58e-4f04-a541-2363ab0c2118>
- Héctor Sevilla, F. T., & Luna, M. (2017). *Educación en la era digital. Docencia, tecnología y aprendizaje*. Guadalajara, Jalisco, México: Editorial Pandora.
- INEC, I. N. (2025). Cuentas Satélite de Educación (CSE). *Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/cuenta-satelite-de-los-servicios-de-educacion/>
- INEC, I. N. (Julio de 2025). Tecnologías de la Información y Comunicación-TIC. *INEC, Ecuador en cifras*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/>
- Mora, Z. K. (2022). La Gestión del talento humano en la era digital: Un desafío para el desarrollo de las organizaciones. *Revista MOMBOY Fondo editorial UVM, NÚM. 18 (2022): Julio 2022*. doi:<https://doi.org/10.70219/mby-182022-74>
- OIT. (2025). Empoderar a las personas, fortalecer las sociedades: Invertir en competencias y aprendizaje permanente. *International Labour Organization*. Obtenido de <https://www.ilo.org/es/publications/empoderar-las-personas-fortalecer-las-sociedades-invertir-en-competencias-y>
- Párraga, J. E., & Macías, M. E. (2023). Modelo de Gestión de Talento Humano como factor del desarrollo en centros de educación superior: revisión bibliográfica. *Polo del Conocimiento*, 16.
- Paz, G. B. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Grupo editorial patria.
- Pérez, E. (2023). Transformación digital en la gestión de recursos humanos. *Florida Global university. USA*. doi:<https://doi.org/10.0833/rgn.v7i1.423>
- Prieto, J. H. (2012). *Estrategias de enseñanza-aprendizaje. Docencia universitaria basada en competencias*. México: pearson.

- Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica.
- Rodriguez, G. G., & Roquet, V. J. (2018). Metodología de la investigación . *Universitat Oberta de Catalunya*.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación - Quinta edición* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill. Educación.
- Sosa, A. D., Polo, R. L., Dongo, A. J., Sotelo, C. G., & Vargas, R. M. (2024). Gestión del talento humano en la calidad del servicio educativo en un instituto público peruano. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*. doi:<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0320>
- Statista. (2025). Software - Worldwide | Statista Market Forecast. Statista. Obtenido de <https://www.statista.com/outlook/tmo/software/worldwide>
- Taiman, A. V. (2022). *La Investigación Descriptiva con Enfoque Cualitativo en Educación*. San Miguel, Lima: PUCP.
- Tello, S. E., Flores, P. M., & Zambrano, C. E. (25 de Mayo de 2025). Análisis de los programas de desarrollo de talento humano en instituciones públicas del cantón Manta. *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 9(2), 4–15., Vol. 9 Núm. 2 (2025): Mayo-Agosto , 12. doi:<https://doi.org/10.47230/unsum-ciencias.v9.n2.2025.4-15>
- Toala, J. M., & Lucia, C. L. (2025). ESTRATEGIAS DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EMPRESAS PESQUERAS DEL CANTÓN JARAMIJÓ-MANABÍ. *REFCALE: Revista Electrónica Formación Y Calidad Educativa.*, Vol. 13 Núm. 1 (2025): (Enero-Abril), 28. doi:<https://doi.org/10.56124/refcale.v13i1.008>
- Vargas, V. G. (1 de Octubre de 2025). People Analytics en Recursos Humanos: Evidencias, Avances y Desafíos desde una Revisión Sistemática (2015–2025). *Ciencia Y Reflexión. Revista científica multidisciplinaria*, Vol. 4 Núm. 3 (2025), 30. doi:<https://doi.org/10.70747/cr.v4i3.499>
- WEF. (17 de Enero de 2025). *IA y más allá: cómo cada carrera puede desenvolverse en el nuevo panorama tecnológico*. (V. Singer, & V. Gupta, Editores) Obtenido de World Economic Forum (Foro Económico Mundial): [https://www.weforum.org/stories/2025/01/ai-and-beyond-how-every-career-can-navigate-the-new-tech-landscape/?gad\\_source=1&gad\\_campaignid=22228224717&gbraid=0AAAAAAoVy5F5-1lBbqENvHJ964V15n8qm6&gclid=CjwKCAiAncvMBhBEEiwA9GU\\_fvRS1muI5P6scMiYW1Om22osXuFhplfQ0QF](https://www.weforum.org/stories/2025/01/ai-and-beyond-how-every-career-can-navigate-the-new-tech-landscape/?gad_source=1&gad_campaignid=22228224717&gbraid=0AAAAAAoVy5F5-1lBbqENvHJ964V15n8qm6&gclid=CjwKCAiAncvMBhBEEiwA9GU_fvRS1muI5P6scMiYW1Om22osXuFhplfQ0QF)

## Anexos

**Objetivo General:** Identificar las estrategias de gestión del talento humano frente a la era digital en las universidades públicas de Manabí-Ecuador.

**Objetivos específicos:**

OE1: Analizar la gestión del talento humano desde los procesos de atracción, selección, contratación, desarrollo, compensación y retención en las universidades públicas de Manabí, Ecuador

OE2: Identificar las estrategias digitales, la infraestructura digital, cultura digital, capacitación y comunicación digital con la que cuenta el talento humano en las universidades públicas de Manabí, Ecuador.

| Variable                                            | Definición conceptual                                                                                                                                                                                                                                                                      | Definición Operacional                                                                                                   | Dimensiones             | Indicadores                            | Elementos (Escala de Likert)                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dependiente Variable:<br>Gestión del Talento Humano | Proceso estratégico y transversal que busca atraer, seleccionar, desarrollar, compensar y retener al capital humano de una organización, con el fin de alinear sus capacidades y habilidades con los objetivos institucionales y maximizar su desempeño y satisfacción (Chiavenato, 2009). | Percepción de los gestores sobre la efectividad de los procesos de GTH en las universidades públicas de Manabí- Ecuador. | 1. Proceso de atracción | Estrategias digitales de reclutamiento | ¿La universidad implementa estrategias digitales de reclutamiento para atraer a los candidatos más calificados?               |
|                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                          |                         | Uso de plataformas digitales           | ¿Las vacantes de la universidad se publican en plataformas digitales de amplio alcance que aseguran la atracción del talento? |

|  |  |  |                            |                                            |                                                                                                                            |
|--|--|--|----------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | 2. Proceso de selección    | Herramientas digitales en selección        | ¿La universidad utiliza herramientas digitales efectivas para llevar a cabo el proceso de selección de personal?           |
|  |  |  |                            | Eficiencia del proceso de selección        | ¿El proceso de selección digital en la universidad es eficiente y rápido?                                                  |
|  |  |  | 3. Proceso de Contratación | Automatización del proceso de contratación | ¿La universidad ha implementado sistemas automatizados para gestionar las solicitudes de contratación de manera eficiente? |
|  |  |  |                            | Calidad de contratación                    | ¿La universidad garantiza la calidad en el proceso de contratación del personal?                                           |
|  |  |  | 4. Proceso de Desarrollo   | Evaluación de competencias                 | ¿En la universidad se evalúan periódicamente las competencias del personal para identificar áreas de mejora y desarrollo?  |
|  |  |  |                            | Capacitación en línea                      | ¿La universidad ofrece oportunidades de                                                                                    |

|  |  |  |                            |                                              |                                                                                                                   |
|--|--|--|----------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |                            |                                              | capacitación en línea que favorecen el desarrollo profesional del personal?                                       |
|  |  |  | 5. Proceso de Compensación | Compensación monetaria                       | ¿La universidad ofrece compensación monetaria competitiva para retener talento calificado?                        |
|  |  |  |                            | Compensación no monetaria                    | ¿La universidad ofrece compensaciones no monetarias que contribuyen a la satisfacción del personal?               |
|  |  |  | 6. Proceso de retención    | Uso de herramientas digitales para retención | ¿La universidad utiliza herramientas digitales para fomentar la retención del personal?                           |
|  |  |  |                            | Estrategias digitales de fidelización        | ¿Las estrategias digitales de fidelización de la universidad son efectivas para retener a su personal calificado? |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                    |                                           |                                                 |                                                                                                                                     |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Variable Independiente: Era Digital | Período caracterizado por la tecnología digital, la interconexión global y la transformación de los procesos sociales, económicos y laborales, impulsada por avances en internet, inteligencia artificial, automatización y análisis de datos (Héctor Sevilla & Luna, 2017). | Grado de integración de las TIC en los procesos de las universidades públicas de Manabí - Ecuador. | 1.Estrategias digitales de Talento Humano | Digitalización de la gestión de talento humano  | ¿La universidad tiene digitalizados los procesos de gestión de talento humano, como la contratación y la administración de nóminas? |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                    |                                           | Implementación de herramientas digitales en GTH | ¿La universidad implementa estrategias digitales en la gestión del talento humano?                                                  |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                    | 2. Infraestructura Tecnológica            | Equipamiento tecnológico                        | ¿El equipamiento tecnológico disponible en la universidad cumple con las necesidades operativas del personal?                       |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                    |                                           | Conectividad                                    | ¿La universidad ofrece una conexión de internet estable y rápida en todas sus instalaciones para                                    |

|  |  |  |                         |                                      |                                                                                                                                 |
|--|--|--|-------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |                         |                                      | facilitar el trabajo del personal?                                                                                              |
|  |  |  | 3. Cultura Digital      | Adopción de herramientas digitales   | ¿La universidad fomenta la adopción de herramientas digitales en sus procesos administrativos y académicos?                     |
|  |  |  |                         | Innovación digital en procesos       | ¿La universidad promueve la innovación digital como parte integral de los procesos de gestión del talento humano?               |
|  |  |  | 4. Capacitación digital | Formación digital continua           | ¿La universidad ofrece formación digital continua para el personal?                                                             |
|  |  |  |                         | Plataformas de capacitación en línea | ¿El personal tiene acceso a plataformas digitales para recibir capacitación en línea relacionada con su desarrollo profesional? |

|  |  |  |                               |                                                        |                                                                                                                              |
|--|--|--|-------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | 5.<br>Comunicación<br>Digital | Uso de plataformas digitales para comunicación interna | ¿La universidad utiliza plataformas digitales para facilitar la comunicación interna entre los distintos departamentos?      |
|  |  |  |                               | Eficiencia de la comunicación digital                  | ¿La universidad garantiza que la comunicación digital entre el personal académico y administrativo sea eficiente y oportuna? |

- Instrumento de recolección de datos

### Cuestionario

Escala del 1 al 5, donde: 1= Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Neutro, 4= De acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo

|                                        | Pregunta                                                                                                                         | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Neutral | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Total |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------|---------|------------|-----------------------|-------|
| VARIABLE Y: GESTION DEL TALENTO HUMANO | <b>PROCESO DE ATRACCION</b>                                                                                                      |                          |               |         |            |                       |       |
|                                        | 1. ¿La universidad implementa estrategias digitales de reclutamiento para atraer a los candidatos más calificados?               | 0                        | 0             | 0       | 1          | 3                     | 4     |
|                                        | 2. ¿Las vacantes de la universidad se publican en plataformas digitales de amplio alcance que aseguran la atracción del talento? | 0                        | 0             | 0       | 2          | 2                     | 4     |
|                                        | <b>PROCESO DE SELECCIÓN</b>                                                                                                      |                          |               |         |            |                       |       |
|                                        | 3. ¿La universidad utiliza herramientas digitales efectivas para llevar a cabo el proceso de selección de personal?              | 0                        | 0             | 0       | 3          | 1                     | 4     |
|                                        | 4. ¿El proceso de selección digital en la universidad es eficiente y rápido?                                                     | 0                        | 0             | 0       | 3          | 1                     | 4     |
|                                        | <b>PROCESO DE CONTRATACION</b>                                                                                                   |                          |               |         |            |                       |       |
|                                        | 5. ¿La universidad ha implementado sistemas automatizados para gestionar las solicitudes de contratación de manera eficiente?    | 0                        | 0             | 1       | 2          | 1                     | 4     |
|                                        | 6. ¿La universidad garantiza la calidad en el proceso de contratación del personal?                                              | 0                        | 0             | 0       | 2          | 2                     | 4     |
|                                        | <b>PROCESO DE DESARROLLO</b>                                                                                                     |                          |               |         |            |                       |       |
|                                        | 7. ¿En la universidad se evalúan periódicamente las competencias del personal para identificar áreas de mejora y desarrollo?     | 0                        | 0             | 0       | 1          | 3                     | 4     |

|                         |                                                                                                                                         |   |   |   |   |   |   |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
|                         | 8. ¿La universidad ofrece oportunidades de capacitación en línea que favorecen el desarrollo profesional del personal?                  | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 |
|                         | PROCESO DE COMPENSACION                                                                                                                 |   |   |   |   |   |   |
|                         | 9. ¿La universidad ofrece compensación monetaria competitiva para retener talento calificado?                                           | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 4 |
|                         | 10. ¿La universidad ofrece compensaciones no monetarias que contribuyen a la satisfacción del personal?                                 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 |
|                         | PROCESO DE RETENCION                                                                                                                    |   |   |   |   |   |   |
|                         | 11. ¿La universidad utiliza herramientas digitales para fomentar la retención del personal?                                             | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 4 |
|                         | 12. ¿Las estrategias digitales de fidelización de la universidad son efectivas para retener a su personal calificado?                   | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 4 |
| VARIABLE X: ERA DIGITAL | ESTRATEGIAS DIGITALES DEL TALENTO HUMANO                                                                                                |   |   |   |   |   |   |
|                         | 13. ¿La universidad tiene digitalizados los procesos de gestión de talento humano, como la contratación y la administración de nóminas? | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 4 |
|                         | 14. ¿La universidad implementa estrategias digitales en la gestión del talento humano?                                                  | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 4 |
|                         | INFRAESTRUCTURA DIGITAL                                                                                                                 |   |   |   |   |   |   |
|                         | 15. ¿El equipamiento tecnológico disponible en la universidad cumple con las necesidades operativas del personal?                       | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 4 |
|                         | 16. ¿La universidad ofrece una conexión de internet estable y rápida en todas sus instalaciones para facilitar el trabajo del personal? | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 4 |
| CULTURA DIGITAL         |                                                                                                                                         |   |   |   |   |   |   |

|                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 17. ¿La universidad fomenta la adopción de herramientas digitales en sus procesos administrativos y académicos?                     | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 4 |
| 18. ¿La universidad promueve la innovación digital como parte integral de los procesos de gestión del talento humano?               | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 4 |
| <b>CAPACITACION DIGITAL</b>                                                                                                         |   |   |   |   |   |   |
| 19. ¿La universidad ofrece formación digital continua para el personal?                                                             | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 |
| 20. ¿El personal tiene acceso a plataformas digitales para recibir capacitación en línea relacionada con su desarrollo profesional? | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 4 |
| <b>COMUNICACIÓN DIGITAL</b>                                                                                                         |   |   |   |   |   |   |
| 21. ¿La universidad utiliza plataformas digitales para facilitar la comunicación interna entre los distintos departamentos?         | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 4 |
| 22. ¿La universidad garantiza que la comunicación digital entre el personal académico y administrativo sea eficiente y oportuna?    | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 |

**Link de forms:**

[https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=AHmhMYl1\\_EyxGvToPCe47fogGb nX6\\_NGta2yg2jKHc1UNDNXVTFNN1dKVVU0TDITSlkYVVI0VURQMC4u](https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=AHmhMYl1_EyxGvToPCe47fogGb nX6_NGta2yg2jKHc1UNDNXVTFNN1dKVVU0TDITSlkYVVI0VURQMC4u)

Oficio

Universidad laica “Eloy Alfaro” de Manabí (ULEAM)

Nombre y apellidos: Abg. Karla Loor

Universidad técnica de Manabí (UTM)

Nombre y apellidos: Econ. Maria Amelia Bravo Giler

Escuela superior politécnica agropecuaria de Manabí (ESPAM)

Nombres y apellidos: Ing. Fabian Eduardo Alava Rade Mg.

Universidad estatal del sur de Manabí (UNESUM)

Nombres y apellidos: Abg. Paul Alfredo Villacis González

## Preguntas

1. **¿La universidad implementa estrategias digitales de reclutamiento para atraer a los candidatos más calificados?**  
Totalmente en desacuerdo [ ]  
En desacuerdo [ ]  
Neutral [ ]  
De acuerdo [ ]  
Totalmente de acuerdo [ ]
2. **¿Las vacantes de la universidad se publican en plataformas digitales de amplio alcance que aseguran la atracción del talento?**  
Totalmente en desacuerdo [ ]  
En desacuerdo [ ]  
Neutral [ ]  
De acuerdo [ ]  
Totalmente de acuerdo [ ]
3. **¿La universidad utiliza herramientas digitales efectivas para llevar a cabo el proceso de selección de personal?**  
Totalmente en desacuerdo [ ]  
En desacuerdo [ ]  
Neutral [ ]  
De acuerdo [ ]  
Totalmente de acuerdo [ ]
4. **¿El proceso de selección digital en la universidad es eficiente y rápido?**  
Totalmente en desacuerdo [ ]  
En desacuerdo [ ]  
Neutral [ ]  
De acuerdo [ ]  
Totalmente de acuerdo [ ]
5. **¿La universidad ha implementado sistemas automatizados para gestionar las solicitudes de contratación de manera eficiente?**  
Totalmente en desacuerdo [ ]  
En desacuerdo [ ]  
Neutral [ ]  
De acuerdo [ ]  
Totalmente de acuerdo [ ]
6. **¿La universidad utiliza herramientas digitales para realizar evaluaciones de candidatos que faciliten la selección del personal adecuado?**  
Totalmente en desacuerdo [ ]  
En desacuerdo [ ]  
Neutral [ ]  
De acuerdo [ ]  
Totalmente de acuerdo [ ]
7. **¿La universidad garantiza la calidad en el proceso de contratación del personal?**  
Totalmente en desacuerdo [ ]  
En desacuerdo [ ]  
Neutral [ ]

De acuerdo [ ]

Totalmente de acuerdo [ ]

8. **¿La universidad ofrece programas de capacitación en línea que contribuyen al desarrollo profesional de su personal?**

Totalmente en desacuerdo [ ]

En desacuerdo [ ]

Neutral [ ]

De acuerdo [ ]

Totalmente de acuerdo [ ]

9. **¿La universidad ofrece oportunidades de capacitación en línea que favorecen el desarrollo profesional del personal?**

Totalmente en desacuerdo [ ]

En desacuerdo [ ]

Neutral [ ]

De acuerdo [ ]

Totalmente de acuerdo [ ]

10. **¿La universidad ofrece compensaciones no monetarias que contribuyen a la satisfacción del personal?**

Totalmente en desacuerdo [ ]

En desacuerdo [ ]

Neutral [ ]

De acuerdo [ ]

Totalmente de acuerdo [ ]

11. **¿La universidad utiliza herramientas digitales para fomentar la retención del personal?**

Totalmente en desacuerdo [ ]

En desacuerdo [ ]

Neutral [ ]

De acuerdo [ ]

Totalmente de acuerdo [ ]

12. **¿Las estrategias digitales de fidelización de la universidad son efectivas para retener a su personal calificado?**

Totalmente en desacuerdo [ ]

En desacuerdo [ ]

Neutral [ ]

De acuerdo [ ]

Totalmente de acuerdo [ ]

13. **¿La universidad tiene digitalizados los procesos de gestión de talento humano, como la contratación y la administración de nóminas?**

Totalmente en desacuerdo [ ]

En desacuerdo [ ]

Neutral [ ]

De acuerdo [ ]

Totalmente de acuerdo [ ]

14. **¿La universidad implementa estrategias digitales en la gestión del talento humano?**

Totalmente en desacuerdo [ ]

- En desacuerdo [ ]  
Neutral [ ]  
De acuerdo [ ]  
Totalmente de acuerdo [ ]
15. **¿El equipamiento tecnológico disponible en la universidad cumple con las necesidades operativas del personal?**  
Totalmente en desacuerdo [ ]  
En desacuerdo [ ]  
Neutral [ ]  
De acuerdo [ ]  
Totalmente de acuerdo [ ]
16. **¿La universidad ofrece una conexión de internet estable y rápida en todas sus instalaciones para facilitar el trabajo del personal?**  
Totalmente en desacuerdo [ ]  
En desacuerdo [ ]  
Neutral [ ]  
De acuerdo [ ]  
Totalmente de acuerdo [ ]
17. **¿La universidad fomenta la adopción de herramientas digitales en sus procesos administrativos y académicos?**  
Totalmente en desacuerdo [ ]  
En desacuerdo [ ]  
Neutral [ ]  
De acuerdo [ ]  
Totalmente de acuerdo [ ]
18. **¿La universidad promueve la innovación digital como parte integral de los procesos de gestión del talento humano?**  
Totalmente en desacuerdo [ ]  
En desacuerdo [ ]  
Neutral [ ]  
De acuerdo [ ]  
Totalmente de acuerdo [ ]
19. **¿La universidad ofrece formación digital continua para el personal?**  
Totalmente en desacuerdo [ ]  
En desacuerdo [ ]  
Neutral [ ]  
De acuerdo [ ]  
Totalmente de acuerdo [ ]
20. **¿El personal tiene acceso a plataformas digitales para recibir capacitación en línea relacionada con su desarrollo profesional?**  
Totalmente en desacuerdo [ ]  
En desacuerdo [ ]  
Neutral [ ]  
De acuerdo [ ]  
Totalmente de acuerdo [ ]
21. **¿La universidad utiliza plataformas digitales para facilitar la comunicación interna entre los distintos departamentos?**

Totalmente en desacuerdo [ ]

En desacuerdo [ ]

Neutral [ ]

De acuerdo [ ]

Totalmente de acuerdo [ ]

22. **¿La universidad garantiza que la comunicación digital entre el personal académico y administrativo sea eficiente y oportuna?**

Totalmente en desacuerdo [ ]

En desacuerdo [ ]

Neutral [ ]

De acuerdo [ ]

Totalmente de acuerdo [ ]

- **Formato de revista**

**TÍTULO LARGO** (En mayúsculas sostenida, resaltado en negrita)

(Como regla general entre 9 y 15 palabras o 90 letras. El objeto de investigación debe estar explícito. Debe existir una relación directa entre la temática que se aborda y la idea que se quiere expresar en el título. Claro, preciso, directo, conciso, sugerente e informativo)

**TÍTULO CORTO** (que ocupe sólo una línea)

(Línea en blanco)

**AUTORES:** Los metadatos de todos los autores ubicados al momento de registrarse en la revista también deben constar al pie de página (Se detallarán los nombres completos sin el título académico en el orden acordado)

Autor <sup>3</sup>

Autor <sup>4</sup>

Autor <sup>5</sup>

**DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA:** (del autor principal)

(Los datos del autor principal (dirección, correos electrónicos, teléfonos deben ser los institucionales.)

Fecha de recepción:

Fecha de aceptación:

**RESUMEN/RESUMO** (Español/ Portugués).

(Un párrafo. Entre 200 y 250 palabras. Escrito en tiempo pasado. Debe estructurarse según el formato **IMRyD**: Introducción; Metodología (incluirá los procedimientos básicos: diseño, selección de muestra; métodos y/o técnicas de experimentación u observación y de análisis); Resultados y Discusión. Si el resumen es estructurado no debe faltar el objetivo, método, resultados y conclusión.)

**PALABRAS CLAVES/PALAVRAS-CHAVE:** Están conformadas por 3 o 5 clave o descriptores significativos (separadas por punto y coma). En la medida de lo posible, se recomienda extraerlas del [Tesauro de ERIC](#) (Education Resources Information Center).

(Línea en blanco)

**TÍTULO LARGO EN IDIOMA INGLÉS**

(Línea en blanco)

**ABSTRACT** (Según las indicaciones anteriores)

**KEYWORDS:** (Según las indicaciones anteriores)

---

(Línea en blanco)

### **INTRODUCCIÓN:** Fundamentación de los antecedentes y su pertinencia.

(Escribir entre 5-10 párrafos o hasta 1000 palabras. Hacer referencia a la novedad y actualidad del tema -justificativos argumentados-. Incluir aspectos de la estructura planteada en la investigación: problema, objetivos, hipótesis, materiales y métodos. (No se incluirán datos ni conclusiones)

- Fundamentar epistemológicamente el objeto de estudio, considerando las normas establecidas por la última edición de las **Normas APA** para citar los autores dentro del texto y en la bibliografía. El 75% de los documentos referenciados deben tener una antigüedad de hasta 5 años.
- Debe tener subtítulos breves de hasta 6 palabras, con la misma letra y tamaño. Realizar una relatoría del proceso de investigación con una extensión entre 12 páginas.

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

- Explicar concretamente el contexto de la investigación y los aspectos metodológicos del proceso investigativo.
- Enunciar los recursos destinados a la investigación.

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN:**

- Mostrar estadísticamente los resultados obtenidos durante la investigación.
- Mostrar una postura crítica y reflexiva tanto en las relaciones como en las contradicciones desde los fundamentos epistemológicos abordados.
- Los resultados se presentarán en secuencia lógica y se proveerán solo las estadísticas pertinentes.

En la discusión se interpreta, analiza las implicaciones, limitaciones y se confrontan con la hipótesis planteada considerando la perspectiva de otros autores, tratará los aspectos aportados que **resulten novedosos**.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

(Basada en las regulaciones de la última edición de las Normas APA. Incluir solo referencias bibliográficas citadas directa o indirectamente dentro del documento. En el caso de las publicaciones electrónicas es necesario colocar el URL y que este remita directamente al documento citado. **Se recomienda al menos 15 referencias mínimas.**

**REQUISITO INDISPENSABLE: Deben citarse autores de artículos anteriores publicados en la REFCAIE.**

### **Recomendaciones generales: para tener en cuenta cuando se redacte el manuscrito.**

- Solo se aceptarán artículos subidos en la plantilla de Word para manuscritos, que consta como formato oficial de la Revista.

- El texto general del artículo se presenta en archivo Word, letra Verdana, tamaño de letra 12, excepto la Referencia que debe ser escrita en tipo Times New Román de 10.0 puntos .
- Tamaño carta, con márgenes simétricos, interlineado sencillo.
- Párrafos estructurados entre 4 y 6 oraciones.
- Escriba oraciones cortas, con ideas directas.
- No utilice términos ambiguos, imprecisos, doble negación, gerundios o de difícil comprensión.
- Siga las recomendaciones del lenguaje científico, no utilice la primera persona, las expresiones deben ser en modo impersonal
- No usar negritas, ni subrayado.
- Párrafos ajustados a los márgenes: superior, inferior e interior de 2,5 cm; exterior de 1,5 cm, con sangría en la primera line.
- Las abreviaturas y los símbolos no se emplearán en títulos ni resúmenes. La primera vez que aparezca se pondrán entre paréntesis, precedidos por el nombre completo de las palabras que agrupa.
- Los gráficos, las tablas y las figuras que se incluyan en el cuerpo del trabajo estarán en formato JPG con una resolución de 72 dpi y un máximo de 580 píxeles.
- En el texto no se repetirá la información presentada en tablas y figuras. Los gráficos serán utilizados como una alternativa a las tablas. El uso de estos para textos no debe ser excesivo, solo se presentarán aquellos que resulten imprescindibles como elementos probatorios de lo expresado.(La escritura será en Times New Roman de 10.0 puntos)
- Los gráficos, tablas y figuras deben estar alineados con el texto.
- Los títulos y fuentes deben ser claros y concisos; y la información debe ser necesaria para ayudar a la lectura. En caso de ser necesaria alguna autorización para la publicación del material, esta corre por cuenta de quien escribe el artículo.
- La extensión total del artículo entre 25 -30 páginas.

*PhD. Rocío Piguave Pérez*  
*Directora Revista REFCALE-ULEAM*  
[www.refcale.uleam.edu.ec](http://www.refcale.uleam.edu.ec)