



1859



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja
Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Maestría en Gestión del Talento Humano

**Propuesta de un modelo de optimización para la gestión del talento humano
en los trabajadores de la Universidad Nacional de Loja.**

**Trabajo de Titulación previo a la
obtención del título de Magíster en
Gestión del Talento Humano**

AUTOR:

Ing. Marianela Silvana Castillo Yaguana

DIRECTOR:

Angel Dionicio Aguilar Chamba

Loja - Ecuador
2023

Certificación

Loja, 20 de noviembre del 2022

Econ.,Angel Aguilar, Mg. Sc.

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

CERTIFICO:

Que he revisado y orientado todo el proceso de la elaboración del Trabajo de Titulación denominado: **Propuesta de un modelo de optimización para la gestión del talento humano en los trabajadores de la Universidad Nacional de Loja.**, de autoría de la estudiante **Marianela Silvana Castillo Yaguana**, con **cedula de identidad Nro 1103631295**, previo a la obtención del Título de **Magíster en Gestión del Talento Humano**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja para el efecto, autorizo la presentación para la respectiva sustentación y defensa.

Econ.,Angel Dionicio Aguilar Chamba, Mg. Sc

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Autoría

Yo, **Marianela Silvana Castillo Yaguana**, declaro ser la autora del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi Trabajo de Titulación en el Repositorio Digital Institucional - Biblioteca Virtual.

Firma:

Autor: Marianela Silvana Castillo Yaguana

Cédula de Identidad: 1103631295

Fecha: 5 de mayo de 2023.

Correo electrónico: marianela.castillo@unl.edu.ec

Telefono: 0980086898

Carta de autorización por parte de la autora, para la consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica de texto completo, del Trabajo de Titulación.

Yo, **Marianela Silvana Castillo Yaguana**, declaro ser la autora del Trabajo de Titulación denominado: **Propuesta de un modelo de optimización para la gestión del talento humano en los trabajadores de la Universidad Nacional de Loja.**, como requisito para optar el título de **Magíster en Gestión del Talento Humano**, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja, para que con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Digital Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenido la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los cinco días del mes de mayo de dos mil veintitrés.

Firma:

Autora: Marianela Silvana Castillo Yaguana

Cédula: 1103631295

Dirección: Argelia. Pio Jaramillo y Luis Renault. Loja- Ecuador

Correo electrónico: marianela.castillo@unl.edu.ec

Teléfono: 0980086898

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director del Trabajo de Titulación. Eco., Angel Dionicio Aguilar Chamba. Mg. Sc.

Dedicatoria

A Dios y Maria Santisima por sus infinitas bendiciones, quien me há concedido la posibilidad de caminar a pesar de las dificultades, para cumplir con mis objetivos y alcanzar las metas trazadas.

A mi querido Padre. Profesor. Jose Clotario Castillo Yaguana, que está en el cielo y quien fue mi amigo fiel y apoyo incondicional motivándome cada dia en mis estudios en mi superación personal, mientras estuvo con vida. A mi madre Crisalida Margarita, quien es mi guía y me inspira con su ejemplo, esfuerzo, inspiración y coraje. A mis hermanos y sobrinos, por ser apoyo en todo momento, quienes me ha forjado y guiado por el camino correcto, por sus consejos que me han permitido ser una persona de bién. Gracias a ellas por su amor incondicional, por siempre creer en mí y enseñarme que las cosas se las consigue a base de esfuerzo, amor y fé.

Marianela Silvana Castillo Yaguana

Agradecimiento

Mi sincera gratitud a la Universidad Nacional de Loja, a todo el personal Directivo y Docente de la especialidad en la Maestría en Gestión del Talento Humano, donde además de formarme como profesional, puse en práctica valores como constancia, empeño y responsabilidad.

Al Economista. Angel Dionicio Aguilar Chamba, Mg. Sc. Asesor del presente trabajo de investigación, por compartir sus conocimientos, su paciencia, esmero y constante apoyo para alcanzar esta meta.

Mi gratitud también a los Directivos de Recursos Humanos de Admisnitración Central y de las diferentes Facultades de la Universidad Nacional de Loja , quienes me brindaron toda la apertura para realizar mi trabajo de investigación en el personal de código de trabajo y desarrollar el Trabajo de fin de Titulación.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera me supieron apoyar y fueron parte de este proceso para que esta investigación se realice de forma exitosa, hermanos, amigos, y compañeros de paralelo y de trabajo.

Marianela Silvana Castillo Yaguana

Índice de contenido

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de autorización	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenido	vii
1. Título	1
2. Resumen	2
2.1 Abstract	3
3. Introducción	4
4. Marco Teórico	6
4.1. Antecedentes	6
4.2. Gestión del talento humano	8
<u>4.2.1. Definición</u>	8
<u>4.2.2. Importancia de la gestión del Talento Humano</u>	9
<u>4.2.3. Objetivos de la gestión del Talento Humano</u>	9
<u>4.2.4. Dimensiones de la gestión del Talento Humano</u>	10
<u>4.2.5. Procesos de la gestión del Talento Humano</u>	10
<u>4.2.6. Planeación de la gestión del Talento Humano</u>	11
<u>4.2.7. Reclutamiento del personal</u>	11
<u>4.2.8. Selección del personal</u>	11
<u>4.2.9. Evaluación del desempeño</u>	12
<u>4.2.10. Ventajas de la evaluación de desempeño</u>	12
4.3. Desempeño laboral	12
<u>4.3.1. Definición</u>	12
<u>4.3.2. Objetivos del desempeño laboral</u>	13
<u>4.3.3. Dimensiones del Desempeño Laboral</u>	14

<u> </u> 4.3.4. Factores del Desempeño laboral	14
<u> </u> 4.3.5. Evaluación del Desempeño Laboral.....	14
<u> </u> 4.3.6. Métodos de evaluación del desempeño	15
<u> </u> 4.3.7. Satisfacción del trabajador.....	15
4.4. Normativa Laboral	16
<u> </u> 4.4.1. Legislación laboral	16
<u> </u> 4.4.2. Derecho laboral en el Ecuador.....	17
<u> </u> 4.4.3. Principios constitucionales del derecho	17
<u> </u> 4.4.4. Ley orgánica de servicio publico	19
<u> </u> 4.4.5. Principios constitucionales del derecho	19
<u> </u> 4.4.6. Contrato individual de trabajo	21
<u> </u> 4.4.7. Sistema contractual	22
<u> </u> 4.4.8. Código de trabajo	22
5. Metodología	24
5.1. Objetivos	24
<u> </u> 5.1.1. Objetivo general.....	24
<u> </u> 5.1.2. Objetivos específicos.....	24
5.2. Área de estudio	24
5.3. Población y muestra	25
<u> </u> 5.3.1. Criterios de inclusión	25
<u> </u> 5.3.2. Criterios de exclusión	25
5.4. Procedimiento	25
5.5. Enfoque metodológico.....	25
5.6. Tipo de diseño.....	25
5.7. Alcance se la investigación.....	25
5.8. Métodos de investigación	26
5.9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	26
5.10. Unidad de estudio.....	26

5.11. Procesamiento y análisis de datos.....	26
6. Resultados	27
7. Discusión.....	31
8. Conclusiones	33
9. Recomendaciones	34
9.1. Propuesta de Optimización.....	34
9.2. Plan piloto.....	38
10. Bibliografía.....	42
11. Anexos	47

Índice de tablas:

Tabla 1. Prácticas de la Gestión de Recursos Humanos.....	8
Tabla 2. Datos sociodemográficos	28
Tabla 3. Unidad Académica administrativa (UAA).....	29
Tabla 4. Datos laborales	30
Tabla 5. Evaluación del desempeño	36

Índice de ilustraciones:

Ilustración 1. Representación de las carreras de la Universidad Nacional de Loja.....	38
Ilustración 2. Representación de las facultades existentes en la Universidad Nacional de Loja	39
Ilustración 3. Actividades, y probabvildades de inasistencia	39
Ilustración 4. Propuesta de optimización de los trabajadores de servicios	40

Índice de anexos:

Anexo 1. Entrevista.....	477
Anexo 2. Ficha de observación de desempeño laboral.....	49
Anexo 3. Ficha de descripción de puestos de trabajo	51
Anexo 4. Certificación de traducción del resumen	52

1. Título

Propuesta de un modelo de optimización para la gestión del talento humano en los trabajadores de la Universidad Nacional de Loja.

2. Resumen

El propósito del presente trabajo fue proponer un modelo de gestión del talento humano para la optimización en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional de Loja en una muestra de 49 participantes, los cuales tienen la denominación de trabajo de auxiliar de servicios y auxiliar de servicios en general. El diseño de la investigación fue de tipo no experimental, descriptivo-exploratorio, con un enfoque mixto, utilizando métodos inductivos y analíticos. Los instrumentos empleados fueron: entrevista semiestructurada, dirigida al Director administrativo de la Universidad Nacional de Loja y a los Especialistas Administrativos de Gestión Académica de la Facultad de la Educación el Arte y la Comunicación y de la Facultad de la Salud Humana; y la ficha de descripción de puestos dirigida a los auxiliares de servicios. Una vez aplicados los instrumentos de investigación se ha podido reflejar que los directivos están de acuerdo y coinciden en establecer un modelo de gestión de talento humano que optimice las labores de los colaboradores dentro de la institución. De esta manera, es factible diseñar y proponer un modelo de gestión para garantizar el buen desempeño.

Palabras clave: *Gestión del talento humano, desempeño laboral, auxiliar de servicios,*

2.1 Abstract

The purpose of this paper was to propose a human talent management model for optimizing the job performance of workers at the National University of Loja in a sample of 49 participants, who have the job title of service assistant and assistant of services in general. The research design was non-experimental, descriptive-exploratory, with a mixed approach, using inductive and analytical methods. The instruments used were: semi-structured interview, addressed to the Administrative Director of the National University of Loja and to the Administrative Specialists of Academic Management of the Faculty of Education, Art and Communication and of the Faculty of Human Health; and the job description sheet for service assistants. Once the research instruments have been applied, it has been possible to reflect that the managers agree and agree to establish a human talent management model that optimizes the work of the collaborators within the institution. In this way, it is feasible to design and propose a management model to guarantee good performance.

Keywords: *Organic Code, Citizen Security, Public Order, social benefits,*

3. Introducción

El presente trabajo de tesis tiene como principal objetivo proponer un modelo de gestión del talento humano para la optimización en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional de Loja, ya que, en la actualidad, la educación superior se enfrenta a grandes retos, los cuales demandan cambios para mantener la calidad educativa, administrativa y de los auxiliares de servicios, dirigida a la búsqueda de mejores condiciones de vida y desarrollo personal y/o social. Por ende, se observa con frecuencia en la estructura de trabajadores que laboran dentro de la universidad la lentitud, impuntualidad, desmotivación y problemas relacionados con el consumo de alcohol.

Es importante destacar que la Universidad nacional de Loja, ha venido permanentemente, siendo afectada en su financiamiento, los presupuestos anuales se han reducido por diferentes razones entre ellas la crisis económica que vive el país ya mas de 6 años; sin embargo de ello, las autoridades vigentes de UNL, pese a estos recortes han incrementado significativamente el número de estudiantes y además se ha incrementado también nuevas modalidades de estudio en carrera de grado y posgrado para adaptarse a los requerimientos laborales de la provincia, la zona y el país, generando conocimientos y formando profesionales integrales competentes y con valores. Ante esas circunstancias, la UNL optimiza sus recursos, mejorando su estructura presupuestaria, incrementando la productividad laboral de su personal en sus tres funciones sustantivas: docencia, investigación y vinculación, potencializando además un servicio de calidad.

De esta forma, la presente propuesta de un modelo que permita la optimización del personal que se encuentra laborando en la actualidad dentro de la UNL, con el fin de mejorar los indicadores de desempeño laboral, conservando los derechos de los trabajadores y las normas legales vigentes.

Por ello, el motivo que me llevó a realizar este modelo es conocer los déficits de servicios que se presentan en determinadas áreas laborales. Por ende, este modelo permitirá realizar una propuesta que facilite a la UNL, iniciar un proceso de optimización del personal, académico, administrativo y de servicios.

De esta manera, los nuevos retos de la estructura organizacional académica debido al incremento de estudiantes, obliga a realizar cambios en la distribución de las labores que desempeñan los trabajadores auxiliares de servicios manifestándose a través de conflictos laborales, tales como: individualismo en el momento de solucionar o desarrollar ciertas actividades, falta de comunicación entre compañeros, atrasos en la entrega de trabajos, desmotivación con respecto a las peticiones extras exigidos por la institución, falta de compañerismo, lo que ha provocado que el desempeño laboral disminuya de manera evidente.

Además, la UNL está en la obligación de tomar decisiones que protejan y apoyen plenamente al desempeño institucional y su buen funcionamiento, por ende, las instituciones Universitarias no son la excepción, de esta forma se logra incrementar la productividad, capaz de analizar, determinar y reconocer los errores con el objetivo de proponer soluciones que sean aplicables y lograr niveles de eficiencia mas elevados. La gestión del talento humano favorece a las organizaciones, ya que, permite que estas mejoren el desempeño de los trabajadores. De esta manera resulta primordial que se desarrollen estrategias, herramientas y elementos que faciliten una efectiva competitividad.

Para dar respuesta a los objetivo se propuso una entrevista semiestructurada para de está manera poder proponer un modelo de optimización para la Gestión de Talento Humano en los trabajadores de la Universidad Nacional de Loja, la cual estuvo estructurada por la percepción global del ambiente laboral y la percepción del clima organizacional. Mediante está técnica se recolecto información relevante, se identificó situaciones cotidianas y se verifico las diferentes actividades que desempeñan los auxiliares de servicios.

Con respecto a la metodología tubo un enfoque mixto tanto cualitativo como cuantitativo, se realizó un diseño de investigación no experimental además el alcance de investigación fue de tipo exploratorio-descriptivo, finalmente sus métodos de investigación fueron inductivo y analítico. La población estuvo conformada por trabajadores de la Universidad Nacional de Loja, dividida en dos muestras; la primera, tres directivos, entre ellos el Director Administrativo de la Universidad Nacional de Loja y los Especialistas Administrativos de Gestion Académica de la Facultad de la Educación el Arte y la Comunicación y de la Facultad de la Salud Humana, la segunda muestra conformada por 49 auxiliares de servicios de ambos sexos, entre las edades de 25 a 60 años

De este modo, es importante que cada institución debe ser analizada para comprender sus puntos críticos sobre los cuales se tiene que adoptar medidas correctivas. Además, se tiene que tomar en cuenta si sus actividades se encuentran bajo los parámetros de eficacia y, si la gestión se encuentra enfocada al cumplimiento de su misión, para ello, se necesita el apoyo continuo de los miembros de la institución, fomentando políticas y reglamentos. Debido a esto, parte el interés de emprender el diseño de una "Propuesta de un modelo de optimización para la gestión del talento humano en los trabajadores de la Universidad Nacional de Loja".

4. Marco Teórico

4.1. Antecedentes

Dentro del marco Internacional, la investigación realizada en Perú por Durango (2017) remarca la problemática de las empresas, de esta manera, el objetivo fue proponer un modelo de gestión del talento humano para optimizar el desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, utilizando métodos científicos, deductivos, sintéticos y analíticos. Como resultado se encontró un bajo desempeño laboral en los trabajadores debido a su mal accionar y por los escasos recursos y estrategias adecuadas, debido a esto, fue necesario una implementación de un modelo de gestión del talento humano, con la finalidad de conseguir la optimización del desempeño laboral de los trabajadores y con esto lograr que la empresa sea competitiva y productiva.

Además, el estudio de campo realizado en Venezuela por Avella-Forero (2019) en el cual se propuso un modelo de gestión de talento humano (GTH) enfocándose en las necesidades que presenta la facultad a distancia y de esta manera acoplarlo de manera adecuada. Además, después de hacer el respectivo diagnóstico de la facultad, el modelo por competencias fue el seleccionado, ya que, permite distinguir de manera correcta a las personas para su respectivo cargo, además de hacer seguimiento, evaluación y así contar con personas competentes para el logro de objetivos dentro de la organización.

A nivel nacional, Poveda y Sánchez (2007), en su estudio sobre el modelo de optimización de la gestión del talento humano del personal policial y civil de la dirección nacional de tránsito y transporte terrestre, basado en la administración por procesos y competencias, fue basado en un análisis que puedan mejorar los diferentes procesos institucionales, con el fin de contar con los perfiles de puestos con lo que establecieron, roles, requerimientos y competencias de cada puesto de trabajo, que fue fundamentado en el desarrollo de la carrera administrativa y la flexibilizando la gestión organizacional, lo cual les permitió compatibilizar la estructura ocupacional con la composición actual de la fuerza de trabajo.

Así mismo, Marcillo (2014), en su investigación cuyo objetivo fue proponer un Modelo de Gestión por Competencias del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí, utilizando métodos cuantitativos y inductivos-deductivos. De esta manera, concluyó que la gestión de talento dentro de las organizaciones públicas dentro del Ecuador, se encuentra sensibilizada a la concepción de la persona a la cual se aplica, a la filosofía implementada, a la tecnología empleada y al ambiente organizacional, de esta forma, en cómo afectan a las organizaciones y se vinculan entre sí, produciendo formas de trabajar y pensar en consonancia con vida laboral en las organizaciones.

Además, Espín (2016) en su tesis titulada “Modelo para la gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los docentes y directivos de la Universidad Nacional de Chimborazo” en el cual se utilizó un diseño metodológico de campo, utilizando métodos cualitativos, en este caso con la técnica de la entrevista. Para concluir que, al no existir un modelo o una buena gestión del talento humano, el desempeño de los colaboradores se verá perjudicado y con ello la productividad y competitividad disminuirán paulatinamente.

Siguiendo con el mismo orden de ideas, Galiano et al. (2017) en el estudio realizado para el Banco Solidario, pone en evidencia la carencia de comunicación entre los funcionarios, por ello, tuvo como objetivo determinar la problemática existente en la gestión de los procesos de reclutamiento y selección, integración y orientación y preparación, evaluación y mejora, con una metodología tipo descriptiva, de esta manera, con ello se propuso diseñar un Modelo de Gestión de talento Humano, con la finalidad de mejorar el desempeño, competitividad y productividad laboral de los empleados dentro de la institución.

Para finalizar, en la propuesta realizada por Ríos (2020), con la finalidad de desarrollar una propuesta para la gestión del talento humano para empresas del sector de comercialización de reactivos de laboratorio e insumos médicos. Caso: Biopromed Cía. Ltda., que permita diseñar un manual de funciones, reglamento interno y un esquema del orgánico funcional para mejorar la gestión del talento humano menciona que la gestión aportó al personal directivo estableciendo una herramienta que contribuyó de manera positiva a la toma de decisiones y la incorporación de políticas para optimizar los subsistemas de gestión del talento humano. Indica también que la empresa Biopromed Cía. Ltda., en la actualidad no dispone de un modelo de gestión del talento humano, por lo que este trabajo permitirá revisar e implementar acciones para su desarrollo.

Dentro del contexto local, el estudio realizado por Pullahuari (2018) en el cual se utilizó un modelo exploratorio, descriptivo y explicativo, de esta manera se consideró la revisión de un modelo de gestión del personal, de esta manera determinaron que la institución en cuestión sostiene un sistema administrativo tradicional, el cual podría migrar hacia un sistema moderno, lo que permitiría una mejora de sus procesos, contribuyendo a convertir la institución en una unidad competitiva, acorde a las exigencias requeridas del mundo actual.

Además, Moreira y Paucar-Quishpe (2022) en su trabajo, titulado “Análisis y propuesta de un modelo de gestión de competencias de Talento Humano en la Empresa Eléctrica Regional del Sur (EERSSA)”, utilizaron las metodologías inductiva y deductiva para cumplir con el objetivo de analizar la gestión de competencias en EERSSA para innovar sistema actual utilizado en la institución esperando mejorar los resultados en todos los aspectos concernientes a la empresa, de esta forma, resaltarán las dificultades que tiene la implementación de un modelo innovador, sin embargo, los beneficios para el ámbito gerencial de recursos humanos y para la población en general son múltiples.

4.2. Gestión del talento humano

4.2.1. Definición

La gestión del talento humano es un área muy sensible que, de cierta manera, domina la organización. De esta forma, es eventual y situacional, dependiendo de características como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adopta las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Chiavenato, 2002).

Por su parte, Escat (2002) lo define como un grupo de actividades que ayudan a una organización a funcionar, desarrollar y movilizar a los trabajadores para lograr objetivos. Para lograr esto, es necesario definir las políticas personales y las funciones sociales en relación con las metas de la organización, además, se debe definir los procedimientos operativos apropiados que permitan perseverar y desarrollar los recursos humanos y por último, lograr todo esto a través de herramientas y procedimientos administrativos y regulatorios.

El talento humano se encuentra conformado por conocimiento, experiencia, actitud y comportamientos, los cuales se consideran elementos básicos e importantes para la creación de ventajas que otras empresas no podrán alcanzar (Iturralde-Pulla, et al., 2020).

Es significativo recalcar la importancia del recurso humano dentro de las organizaciones, es así que el recurso humano es el componente esencial para la ventaja competitiva, por lo que es esencial para cualquier tipo de institución, en síntesis es el elemento clave que fomenta la competencia, ya que requiere demostración, medición y comparación (Montoya y Boyero, 2016).

De esta forma, la gestión de los recursos humanos debe ser capaz de desarrollar estrategias internas y recursos humanos que estén en línea con las metas de la organización, el entorno, las capacidades de la organización y las características distintivas de la organización (Aduna et al., 2017). De esta manera, Liquidano (2006) en su estudio, ha descrito veintiocho prácticas de gestión para los recursos humanos (ver tabla1).

Tabla 1.

Prácticas de la Gestión de Recursos Humanos

Reclutamiento	Planeación de vida y carrera	Evaluación del desempeño	Motivación y comunicación del personal
Selección	Administración de sueldos y salarios	Planeación de RH	Auditoria de RH
Contratación y despido	Criterios de promoción	Planeación estratégica de RH	Computadora como herramienta de control
Inducción o integración	Diseño y proceso de trabajo (Análisis y descripción de puestos)	Registros y controles administrativos	Administración internacional de RH

Adiestramiento	Relaciones laborales y negociaciones colectivas	Registros y controles estratégicos	Ética en el trabajo
Capacitación y desarrollo	Procedimiento de quejas	Indices de rotación y ausentismo	Responsabilidad social
Formación de personal	Higiene y seguridad industrial	Gráficas y estadísticas	Programa de calidad

En definitiva, la gestión del talento permite que todas las personas que forman parte de una organización interactúen y colaboren de forma eficaz para alcanzar los objetivos de cada individuo y de la estructura de la institución.

4.2.2. Importancia de la gestión del Talento Humano

La gestión de talento humano busca la flexibilidad financiera, operativa y tecnológica para asegurar la contratación de empleados de alta calidad, y de esta manera desarrollar y organizar las actividades de manera efectiva (Gismera, 2002). En consecuencia, favorece a las empresas, ayudando a obtener mejores resultados y consigan todos sus objetivos con mayor facilidad, ya que, estas son el factor decisivo para el éxito o el fracaso de estas (Motoya y Boyero, 2016).

De esta forma, Aduna et al. (2017) establecen que la tarea principal de la gestión del talento humano en una organización es asignar e integrar al personal de acuerdo con criterios organizacionales, los cuales, sean del tipo que sean, siempre deben estar influenciados por los factores culturales que impregnan su estructura.

Es así que la gestión del talento humano facilita interactuar y colaborar de manera eficaz entre los individuos que forman parte de la organización para lograr cada una de las metas tanto personales como de la organización.

4.2.3. Objetivos de la gestión del Talento Humano

Los objetivos de la gestión del talento humano son múltiples, para lograrlos es necesario que los encargados perciban y traten a los trabajadores como agentes de eficacia y eficiencia organizacional.

De este modo, Chiavenato (2009) explica que el objetivo general de una buena gestión de talento humano es integrar adecuadamente estrategias, estructuras y sistemas de trabajo, con el propósito de implementar y lograr que los trabajadores puedan desarrollar habilidades y competencias para obtener la eficiencia y competitividad organizacional. En definitiva, un buen ambiente de trabajo debe maximizar la productividad.

Además, se plantean objetivos esenciales que se deben alcanzar mediante una gestión eficiente del talento humano, para Chiavenato (2014), son los siguientes:

- Captar a posibles candidatos calificados que sean capaces de desarrollar y fortalecer las habilidades que la organización necesita.
- Conservar los empleados deseables.

- Motivar a los empleados a ganar confianza en su trabajo, además de que adquieran un compromiso de organización y participación
- Colaborar con los empleados a crecer y desenvolverse dentro de la organización.

El propósito de la gestión de talento humanos es crear, mantener y desarrollar un grupo de individuos que posea el talento, la capacidad y el impulso para lograr los objetivos de la organización, con eficiencia por medio de un ambiente óptimo para que las personas crezcan y alcancen sus metas. Los autores Dolan et al. (2007) exponen que esta gestión desarrolla y administra políticas, planes y procedimientos para proveer una estructura organizacional, empleados competentes, oportunidades de promoción, satisfacción y seguridad.

4.2.4. Dimensiones de la gestión del Talento Humano

Las dimensiones buscan obtener la máxima creación de valor para la organización, según Matheus (2015), para este mismo autor son dos:

Dimensión Interna. En esta dimensión se aborda todo en cuanto a la composición de los trabajadores, tales como: habilidades, conocimientos, motivaciones y actitudes; estos indicadores señalan el enfoque de gestión de recursos humanos en la organización.

Dimensión externa. Dentro de esta dimensión se trata todo con respecto a los elementos ambientales o factores que influyen en la elección, desarrollo y retención de personas en las organizaciones, incluida la investigación del ambiente laboral, oportunidades de crecimiento profesional, condiciones de trabajo, reconocimiento y estimulación.

4.2.5. Procesos de la gestión del Talento Humano

Los procesos permiten coordinar actividades y mostrar la manera cómo se producen los servicios de manera controlada. De este modo, Chiavenato (2009) establece que los procesos esenciales de la gestión del talento humano son seis, los cuales se encuentran influidos por el ambiente externo e interno de la organización:

- Admisión de personas (Reclutamiento y selección).
- Aplicación de personas (Diseño y evaluación del personal).
- Compensación laboral.
- Desarrollo de las personas.
- Retención del personal (Capacitación).
- Monitoreo del personal.

Además, Romero (2016) expone que toda organización trabaja con el objetivo de cumplir una visión, en su artículo “Los procesos de Gestión de Recursos Humanos” expone los siguientes procesos:

- Planificación de los recursos humanos.
- Reclutamiento.

- Selección.
- Contratación.
- Capacitación.
- Inducción.
- Orientación.
- Evaluación.
- Promoción.

4.2.6. Planeación de la gestión del Talento Humano

La Planeación de recursos humanos (HRP) permite realizar un proceso de previsión sobre las necesidades futuras de la organización y de esta manera determinar la utilización de las oportunidades de recursos humanos existentes en la organización para cumplir con los requisitos (Juneja, 2018). Además, el proceso de HRP, ayuda a los líderes de la organización a cumplir la demanda futura de recursos humanos en las organizaciones, con el suministro de las personas correctas en el momento y lugar apropiado.

4.2.7. Reclutamiento del personal

El reclutamiento de personal consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a generar candidatos potenciales, que están calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización (Bretones y Rodríguez, 2008).

De esta forma, las empresas tienen la necesidad de reclutar personal por diferentes causas y razones, entre ellas: la expansión de la empresa, la creación de nuevos puestos de trabajo, promociones internas entre otras. Para Chiavenato (2014) se deben seguir determinados pasos:

- Identificar el puesto vacante.
- Determinar las fuentes de reclutamiento.
- Elegir los medios para acercarse a los candidatos
- Determinar cuando el candidato solicita el puesto.

4.2.8. Selección del personal

La selección es un proceso por el cual una organización, elige de una lista de candidatos, de este modo, la persona que satisface los criterios necesarios para ocupar el cargo disponible (Werther y Davis, 2008). Es por ello, que este proceso beneficia a una institución al tener una baja rotación de personal. Menos ausentismo y un mejor estado de ánimo, mientras la persona se encuentra más satisfecho para trabajar.

Para Werther y Davis (2008) las etapas son:

- Evaluación del currículum.
- Evaluación de candidatos.
- Entrevistas.

- Exámenes psicológicos y de salud.
- Valoración general.
- Elección del candidato idóneo.

4.2.9. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño ha estado presente en todas las organizaciones, de esta forma es una valoración sistemática de la ejecución del trabajo de los trabajadores en función de las actividades, objetivos y resultados que se deben alcanzar, de otra manera, es un proceso que evalúa o estima el valor, calidad, excelencia y las cualidades de una persona en cuanto a su contribución hacia la organización (Chiavenato, 2009).

4.2.10. Ventajas de la evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de remuneración, mejorar el desempeño de los colaboradores, contribuye a la toma de decisiones de ascensos o colocaciones, evalúa errores o aciertos de planificación y también ayuda a resolver problemas personales de los individuos (Bautista, et al., 2020).

De esta manera, Chiavenato (2009) explica que el desempeño laboral resulta necesaria para las organizaciones, ya que, esta indica la edicacia de los colaboradores dentro de sus puestos de trabajo, convirtiendola en una ventaja competitiva en cuestion de otras empresas u organizaciones.

Es importante recalcar que la gestión de los recursos humanos debe ser capaz de desarrollar estrategias internas y recursos humanos que estén en línea con las metas de la organización, el entorno, las capacidades de la organización y las características distintivas de la organización.

4.3. Desempeño laboral

4.3.1. Definición

El desempeño laboral es la evaluación que determina si una persona realiza bien su trabajo. Es estudiado académicamente como parte de la psicología industrial y organizacional, formando también parte de la gestión de recursos humanos (Corvo, 2022). Según Chiavenato (2014) el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, éste constituye a la estrategia individual para lograr los objetivos.

También, el desempeño laboral, incluye la ejecución de los requisitos del puesto de trabajo por parte del trabajador, donde pueden demostrar sus habilidades realizando tareas de acuerdo con los objetivos de la organización (Chiavenato, 2009). De forma similar, Dessler y Varela (2011) lo explican como el nivel de cumplimiento de labores o decisiones que una persona, en este caso un empleado puede realizar dentro de una organización o empresa.

De esta manera, se puede entender que el desempeño laboral como la actuación de los individuos cuando estos aplican sus talentos, inclinaciones y necesidades para lograr resultados específicos de acuerdo a las metas de la empresa, lugar de estudio, familia o sociedad en general (Rodríguez-Marulanda y Lechuga-Cardozo, 2019). Debido a esto, el desempeño laboral es una variable que se basa en los resultados alcanzados en el desempeño de las funciones propias del puesto de trabajo.

La importancia de medir el desempeño de las personas en una organización reside la garantía mediante evaluaciones de desempeño y recompensas a los empleados, lo que contribuye a crear un ambiente de éxito y realización cuando estos se disponen a brindar un servicio de calidad (Ramírez, 2006).

Además, la evaluación del desempeño laboral permite comparar la evidencia del desempeño laboral real y el ideal con el fin de diferenciar entre los dos, también ayuda a identificar las causas de errores organizativos o problemas que puedan estar relacionadas con condiciones técnicas, organizativas o humanas y, por lo tanto, está destinado a implementar iniciativas de mejora en los procesos y procedimientos autorizados.

Los objetivos del desempeño laboral se encuentran estructurados por un sistema orientado al desarrollo de la efectividad y éxito de la organización. Por lo tanto, es primordial para el desarrollo empresarial, ya que, ayuda a crear estrategias que contribuyen con la eficacia de los colaboradores, es decir, beneficia a la organización, permitiendo continuas mejoras (Bautista, et al., 2020).

4.3.2. Objetivos del desempeño laboral

El desempeño laboral es un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, de esta forma expresa que existen los siguientes objetivos intermedios:

- Selección del personal.
- Política retributiva.
- Motivación.
- Desarrollo y promoción.
- Comunicación.
- Adecuación al puesto de trabajo
- Descripción de puestos.

Sin embargo, Chiavenato (2009) plantea que los objetivos principales de la evaluación del desempeño laboral pueden resumirse en los siguiente:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano.
- Permitir el tratamiento de recursos humanos como una ventaja dentro de una organización.

- Brinda oportunidades de crecimiento y condiciones de participación de los miembros de la organización.

4.3.3. Dimensiones del Desempeño Laboral

- **Responsabilidad.** En lo que respecta a la responsabilidad como dimensión del desempeño laboral, es entendida como la una competencia de un individuo para medir y reconocer los efectos de un suceso que se produjo de una manera consiente y libre.
- **Clima laboral.** Determina la forma en la que el individuo percibe su trabajo, desempeño, productividad y satisfacción, contemplando el ambiente físico y humano en el que se desarrolla laboralmente.

4.3.4. Factores del Desempeño laboral

Los factores laborales se asocian a las condiciones que se generan dentro de las organizaciones y tienen un impacto directo en el desempeño de sus trabajadores. Es así, la eficacia es el principal elemento de las organizaciones en cumplir las posibles necesidades que requieren la consecución de objetivos institucionales, habilidades y capacidad laboral, personal con alto nivel de motivación y capacitación para los trabajadores, calidad de vida, políticas, éticas y comportamiento (Castro y Delgado, 2020).

4.3.5. Evaluación del Desempeño Laboral

La evaluación del desempeño es un procedimiento de revisión y evaluación de logros que se puede dar de forma personal o grupal, el cual favorece empezar planes de desarrollo, metas y tareas, además este procedimiento determina el nivel de desempeño de los trabajadores en sus actividades diarias, brindando beneficios para el análisis de productividad (Guartán, et al., 2019).

Además, para Rubió (2016) la evaluación del desempeño laboral se destaca ya que brinda un análisis de la cooperación de cada puesto de trabajo en una organización, asociado con los logros de los niveles de realización del trabajo. De esta manera, Gómez et al. (2005) aseguran que esta evaluación incluye identificar, medir y gestionar el desempeño interno de los empleados.

Identificación. Esta determina las áreas de organización que deben ser evaluadas con el fin de medir el rendimiento, el cual influye en el éxito de la organización.

Medición. Implica establecer parámetros para realizar una calificación a los procesos que realiza un empleado.

Gestión. La cual se ocupa de los objetivos de los métodos de evaluación, no solo de evaluar y criticar el desempeño.

Por otra parte, la evaluación del desempeño es procedimiento, la cual se identifica con las características de la organización, tomando en cuenta la eficiencia, eficacia y la calidad de los objetivos de la organización, por otra parte, la competitividad y las capacidades

laborales, permite una evaluación integral, basada en resultados y habilidades laborales, lo cual afecta el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización (Leyva, 2016).

4.3.6. Métodos de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño laboral se enfoca en diferentes factores, de esta manera, González et al. (2014) afirman que pueden dividirse en dos grupos, tanto el desempeño que ocurrió en el pasado y predecir lo que puede ocurrir en el futuro. Las técnicas más usadas son las siguientes:

Escala de puntuación. En la cual el evaluador debe enfocarse en una valoración sobre el desenvolvimiento de los trabajadores en una escala de bajo a alto.

Lista de verificación. En esta técnica, el evaluador selecciona las oraciones que dan una idea del desarrollo del trabajador, así como sus características.

Método de selección forzada. El evaluador, tiene la responsabilidad de seleccionar la oración que más se asemeje al desempeño del evaluado, además de tomar como referencia las afirmaciones positivas o negativas, dando como resultado las áreas que se deben mejorar.

Método de registro de acontecimientos críticos. En esta técnica, el evaluador lleva consigo una bitácora, en la cual registra las acciones que destacan del trabajador.

Escala de calificación conductual. El evaluador pretende comparar el desempeño de los colaboradores con determinados puntos conductuales específicos, con la finalidad de disminuir la distorsión y subjetividad.

En efecto, existen métodos técnicos muy útiles para evaluar el desempeño laboral dentro del lugar de trabajo, para Matabanchoy et al. (2018) la observación es una técnica muy útil, en la cual se registra información relevante por medio de parámetros que son definidos previamente, definiendo actitudes, capacidades y cualidades dentro de la organización.

4.3.7. Satisfacción del trabajador

La satisfacción laboral puede definirse como la actitud que una persona tiene hacia su lugar de trabajo. De esta manera, el trabajo no es solo las actividades que realizan, también es la interacción entre colegas y superiores, cumplimiento de los reglamentos y políticas organizacionales (Sánchez y García, 2017).

De la misma forma Abrajan et al. (2009) expresa que la satisfacción laboral puede estar directamente relacionada con el conocimiento y experiencia de las personas acerca de la organización, esto a su vez se transforma en la percepción del colaborador y culmina en un componente emocional, influyendo en el comportamiento del individuo.

4.4. Normativa Laboral

4.4.1. Legislación laboral

La legislación laboral es una rama del derecho social administrada y facultada por derechos y obligaciones, que se constituyen entre los sujetos de las relaciones laborales, es decir, entre trabajadores y trabajadoras, derivados de la ejecución y protección de los contratos de trabajo. Empleadores para promover y mantener la armonía y formar un nuevo marco de ética empresarial. Esta consideración lo sitúa en unas características muy especiales, como:

- Es un derecho fundamental que regula una parte de la población, sobre principios no comunes al derecho consuetudinario.
- Es un derecho autónomo con sus reglas e instituciones. Toma medidas para proteger a los trabajadores, activar la justicia social y salvar las diferencias creadas por la tensión entre el capital y el trabajo. Se rige por el principio "In dubio pro operario", que exige la aplicación más beneficiosa para el trabajador.

De esta manera, el derecho laboral es un conjunto de normas jurídicas que instauran la dependencia entre los trabajadores y quienes los emplean, es decir sus patrones. Las leyes que regulan el derecho del trabajo son una serie de normas y ordenamientos jurídicos públicos encargados de velar por el pleno desarrollo de las personas, su verdadera integración en la sociedad y el pleno desempeño de los deberes de ambos. Todas las personas independientemente de sus capacidades o circunstancias, tienen derecho al trabajo. Hay leyes que lo hacen más fácil y protegen a las personas de hacer su trabajo. Están protegidos por estas leyes para que sean libres de realizar sus diligencias normales con el apoyo de la ley sin ser abusados en todo o en parte. Este derecho se caracteriza por ser:

Dinámico. Se desarrolla de acuerdo con los procesos socioeconómicos que tienen lugar en cada país.

Social. Se supone que protege el bien público, pero también es un derecho profesional, ya que se aplica a quienes trabajan en una profesión.

Expansivo. Nació con muy pocas habilidades y se actualiza constantemente y continúa haciéndolo.

Autónomo. Es parte del derecho positivo, pero tiene sus propias disposiciones.

Específico. Esto se aplica a las obligaciones y los derechos, pero solo en las relaciones del mercado laboral. Una limitación significativa del derecho laboral es que sólo

puede lograr empleo formal. Cada país es responsable de sancionar los trabajos no registrados y promover los trabajos oficiales a través de incentivos

4.4.2. Derecho laboral en el Ecuador

Tomando una breve información acerca del derecho laboral del trabajo investigación de Zamora (2021), en nuestro código laboral se tiene como objeto emplear a las personas en su contrato por un período mínimo de un año, por lo que también se registra en algunos contratos especiales. Los contratos existirán por tiempo indefinido, comenzando con un período de prueba y duración mínima, y a su vez el contrato puede ser rescindido. Los derechos laborales consagrados en instrumentos internacionales han evolucionado y son objeto de debate en los gobiernos de hoy. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha sido la principal entidad que reconoce la normativa laboral internacional.

El derecho al trabajo es un sustento para la creación de otros derechos humanos. Toda persona tiene derecho al trabajo, lo que significa que las personas deben poder vivir una vida digna y satisfacer sus necesidades a través del trabajo que cada uno elige. El derecho laboral es un conjunto de normas y principios rectores que administran las relaciones jurídicas derivadas del trabajo que proporciona servicios en condiciones de dependencia, de acuerdo con el conocimiento de justicia social. Este conjunto de principios y normas jurídicas regula las relaciones entre empleadores y trabajadores, asociaciones sindicales y el estado. Como proyecto fundamental del derecho laboral, la protección especial de los trabajadores que son considerados el eslabón más débil de la relación laboral.

4.4.3. Principios constitucionales del derecho

Para los autores Silva et al. (2009), el propósito de los principios del derecho es: la integración de la materia, ya que permite ser sistematizados convirtiéndolos en directrices legislativas y regulatorias que impiden eliminar la naturaleza y los objetivos de las instituciones; informar, ya que aclaran tareas legislativas y sentencias; y, por último las normas subsidiarias forman los principios del sistema legal para llenar los vacíos de la ley. De tal manera estos mismos autores clasifican de la siguiente manera a los principios constitucionales:

Principio del Derecho al Trabajo y un deber Social. En el ámbito jurídico, el trabajo se considera como un derecho y un deber. Al trabajo se lo concibe como un deber social, moral y cívico, que se lo considera como la obligación de contribuir, a través del esfuerzo, al desarrollo y bienestar personal, familiar y colectivo.

Principio de la libertad al Trabajo. El término libertad de trabajo, expresa la autonomía de los individuos, donde pueden determinar el interés individual y común; y, la de contratar su trabajo, sin más barreras que las impuestas por el Estado para la protección y tutela del trabajador.

Principio inaccesible de los derechos del trabajador. La intangibilidad significa que ninguna disposición legal o norma contractual podrá alterar los derechos y beneficios de los trabajadores, los cuales tienen carácter progresivo, es decir, que siempre conservarán los derechos adquiridos y no podrán disminuirse ni eliminarse, sino superarse siempre. Debe predominar lo que existe, la realidad, sobre las formalidades. Ello con el objeto de la protección del trabajo frente a la simulación y al fraude.

Principio de la irrenunciabilidad de los derechos del trabajador. Este principio crea la imposibilidad legal de privación voluntaria de una o más prestaciones previstas por la legislación laboral. El sistema de derecho laboral se libera de los criterios civilistas, que incluyen los principios contrarios, de la renunciabilidad de los derechos y de la autonomía de la voluntad.

Principio del In dubio Pro- labore. Este criterio que se desprende de la naturaleza misma del Derecho del Trabajo, es conocido con el nombre de “principio de favor” o pro-operario. Todas las normas jurídicas aplicables a las relaciones de trabajo, en caso de duda en cuanto a su sentido y alcance, deben ser interpretadas en la forma que resulte más beneficiosa para el trabajador. Es importante recalcar que de entre dos o más sentidos de la norma, deberá aceptarse la que sea más favorable a los intereses de los trabajadores.

Principio de la igualdad. Este principio prohíbe al empleador tratar a un empleado o grupo de empleados de manera menos favorable, arbitraria o irracional que a otros empleados de manera similar. Este principio cobra vigencia práctica especialmente en aquellas ocasiones en que el empleador, a través de una actuación colectiva, es decir, una actuación referida no a un trabajador en particular, sino que, en grupo de trabajadores en situación comparable, garantiza una determinada prestación o beneficio, imparte una orden de servicio o bien decide otorgar de manera general un aumento de remuneración.

Dentro del principio de igualdad encontramos dos principios los cuales son: el principio de no discriminación, el cual asegura la plena vigencia del principio de la igualdad al excluir o prohibir toda diferenciación, preferencia o exclusión que se fundamente en criterios objetivos y razonables; y el principio de buena fe, este, conlleva un modelo de conducta social que la ley establece a las personas conforme a un imperativo ético dado, dentro del marco de la relación contractual.

Principio de la inembargabilidad de la remuneración. Por remuneración se entiende a la retribución que el trabajador recibe por el consumo de su fuerza de trabajo en el proceso productivo, la que, entonces, es el valor o precio de la fuerza de trabajo. Además, dado que la fuerza de trabajo es un bien que se consume en la producción de bienes y servicios, la remuneración que los colaboradores perciben por ese desgaste de energía, lo que les permite adquirir los medios de subsistencia necesarios para satisfacer sus necesidades y las de su familia, de ahí que la remuneración sea el único medio de

subsistencia de los trabajadores, como bien se ha concebido en la Constitución, por lo tanto, las disposiciones constitucionales de protección laboral establecen que la remuneración no es adicional.

Libertad de Asociación. El derecho de asociación es la facultad que tiene todo hombre de aunar sus fuerzas con las de sus semejantes para la consecución de un fin común lícito y honesto, se funda inmediatamente en la sociabilidad, y mediatamente en la insuficiencia de las fuerzas individuales para alcanzar el fin social.

La Transacción. Intima relación con la irrenunciabilidad de derechos mantiene la institución de la transacción o sea la posibilidad de que patronos y trabajadores en el curso de un juicio o fuera de él, para evitar las desventajas de una disputa legal o para ponerle un fin, de manera que se lleve a un acuerdo mutuo basada en concesiones mutuas.

4.4.4. Ley orgánica de servicio público

La ley de orgánica de servicio Público (LOSEP), 2022, que rige los servicios públicos, limita la jornada laboral de los servidores bajo contrato de servicios temporales e incluso establece que la relación laboral puede ser extinguida en cualquier momento, por lo que no se puede decir que todos los ecuatorianos gozarán de los derechos constitucionales, ni mucho menos dijé que todas las personas son iguales y tendrán las mismas obligaciones y oportunidades; ni que todos los principios y derechos de todos los servidores públicos son inalienables, indivisibles, interdependientes e iguales en jerarquía, el Estado del Ecuador, el impulso alcanzar el pleno empleo y eliminar el desempleo ni siquiera se manifiesta, sino todo lo contrario; se contrasta con el estándar superior de no dar estabilidad a los funcionarios contratados ocasionalmente. Viola el derecho a la estabilidad del funcionario por la posibilidad de contratación ocasional en la administración pública, una forma de gestión discrecional basada en la voluntad política del gobierno de turno (Art. 58).

De esta forma, la ley tiene por objeto promover el desarrollo profesional, técnico y personal de los servidores públicos mediante la creación, operación y desarrollo de un sistema de gestión del talento basado en la igualdad de derechos, oportunidades y no discriminación. Por lo tanto, regula las relaciones entre los servidores públicos y el Estado, respondiendo a la necesidad de brindar servicios públicos efectivos a los ciudadanos, y a las nuevas disposiciones constitucionales que determinan la prioridad del desarrollo de la carrera a nivel estatal, organismos en el cumplimiento de la misión de respeto, transparencia, eficiencia y servicio en las funciones estatales

4.4.5. Principios constitucionales del derecho

Según el Código Orgánico Administrativo (COA, 2017) brinda una definición concreta sobre la administración pública: “En esta comprende las entidades del sector público previstas en la Constitución de la República” (Art. 44). La administración pública, básicamente es la

actividad relacional, técnica jurídica permanente que tiene por objeto planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar el funcionamiento de los servicios públicos.

De esta manera, Rodríguez (1987), expresa que la Administración Pública está compuesta por un conglomero de elementos, entre ellos: demandas sociales, recursos humanos, económicos, materiales, tecnológicos, entre otros, que forman sistemas de iniciadores; y de otros (sistemas, métodos, normas, estructuras, etc.), que transforman los elementos de entrada en resultados observables (producción de bienes, prestación de servicios, y expedición de regulaciones); unos y otros en acción dinámica e incesante con un amplio y complejo mundo interior y exterior, participando de una difusa red de interrelaciones, en la cual destaca la sociedad como una globalidad y dentro de ella, la economía, la legislación, la política, la tecnología, la ciencia, la competencia, etc.

El papel y funcionamiento de la Administración Pública en el Ecuador ha estado influenciado directamente por el estilo de los gobiernos que han operado a lo largo de la vida republicana. Además, en algunos gobiernos, la administración pública, ha sido utilizada como un medio para fortalecer la estabilidad de suponer antes de establecer un sistema de gestión gubernamental, en particular, mediante la distribución arbitraria de los cargos públicos, sin considerar las capacidades necesarias para ejercerlos, como es la experiencia y el conocimiento.

En materia administrativa, los principios sustantivos están determinados en la Constitución de la República del Ecuador (2008): “la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación” (Art. 227). Para el autor Cañamar (2018), en su trabajo de titulación, hace mención de los principios de la Administración Pública los cuales son:

Principio de legalidad. Francisco Balcázar Ordóñez (La Administración Pública, 2017) señala que, éste principio se refiere a que toda actividad y manifestación de la administración pública, procedente de los hechos, actos, contratos, resoluciones y otras formas y mecanismos de expresión de la misma, por proceder de servidores que responden a la gestión oficial del Estado y las instituciones públicas, están sujetas a la presunción de legalidad, es decir, se consideran que legítimos, que se han desarrollado dentro del marco legal de la Constitución de la República del Ecuador y las demás normas vigentes.

Principio de impugnabilidad. A pesar que los actos administrativos se reputan legítimos por las razones anotadas, son impugnables, pueden ser objeto de rechazo, de desaprobación de parte los administrados quienes se consideren vulnerados en sus derechos; y esa objeción puede hacerse en vía administrativa o contencioso administrativa

(judicial). La impugnación se implementa a través de protestas, recursos y el planteamiento de acciones previstas en el ordenamiento jurídico ecuatoriano.

Principio de eficiencia. La eficiencia como la eficacia, son principios constitucionales y legales señalados en el ordenamiento jurídico ecuatoriano, que obligan al servidor público a trabajar con responsabilidad en el ejercicio de sus funciones. En el entorno de la administración pública, se pregona que las actividades y servicios que la administración pública debe brindar a la sociedad deben ser de buena calidad, eficientes.

Principio de eficacia. En la actuación de la administración pública, la eficacia representa la efectividad y oportunidad en la prestación de servicios o en los pronunciamientos de la administración.

Principio de agilidad. Este principio se refiere a que la administración pública debe ser ágil, que sus actuaciones estén revestidas de celeridad o rapidez.

Principio de simplificación. Los procedimientos y trámites administrativos deben ser simples, sencillos, no formalistas ni confusos, exentos de rigorismos oficinescos.

Principio de transparencia. Se trata de la calidad de administración, en su actuar, accionar, aplicando procedimientos correctos, diáfanos, transparentes, exentos de sospechas y dudas.

Principio de coparticipación. Se refiere a la relación que deben observar los organismos públicos y privados para la prestación de servicios a la comunidad.

Principio de economía. Consiste en un conjunto de políticas y estrategias para el mejor aprovechamiento de los recursos institucionales, tales como la centralización de actividades en los trámites administrativos, evitando los duplicados y demoras en ordenes y trámites.

Principio de solidaridad. Se refiere a que la administración pública debe velar por el interés social antes que por el particular. La solidaridad implica la mayor aportación de las personas que más tienen para cubrir los costos de la prestación de servicios comunes, en beneficio de los sectores sociales deprimidos.

Principio de avocación. Este principio se utiliza en el derecho administrativo se aplica a la organización, incluida la facultad que tiene el órgano administrativo superior para conocer y resolver los asuntos competentes al órgano inferior, aquello se realiza previa comunicación adecuada.

4.4.6. Contrato individual de trabajo

Dentro del Código del Trabajo (2012), define al contrato individual, el cual explica que es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre, Art. 8.

De esta definición ya podemos identificar los elementos esenciales del contrato individual del trabajo. Es por ello, que debe haber un acuerdo de las partes, es decir, no puede ser un contrato forzoso pues nadie está obligado a trabajar para otras personas, este contrato debe estar suscrito por dos partes:

Por una parte, el trabajador que es la persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra. Por otra parte, para que se pueda establecer el contrato individual del trabajo, es el empleador quien también es conocido como empresario, este puede ser una persona natural o jurídica por orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio.

Para López (2014), el contrato individual del trabajo sienta las bases de la relación trabajador-empleador. Este contrato es especialísimo, propio de su especie, y contiene elementos principales; la ausencia de estos elementos, desencadenaría en otra clase de contrato o simplemente no habría relación laboral:

- El convenio de las partes (trabajador y empleador);
- Prestación de servicios lícitos y personales;
- Relación de dependencia.
- Remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo.

4.4.7. Sistema contractual

Con respecto a este sistema el autor González (2016), resalta dos etapas acerca del tema contractual:

- La etapa pre contractual inicia con la convocatoria y publicación de pliegos y termina con tres posibles decisiones: adjudicación, declaratoria de desierto o declaratoria de cancelación.
- La etapa contractual, arranca inmediatamente después de la adjudicación (no existe cuando se ha declarado desierto o se ha cancelado el proceso, por obvias razones) y termina, normalmente, con la firma del contrato. No obstante, es posible que se pueda tomar otra decisión: la declaratoria de adjudicatario fallido. Esta etapa incluye la entrega de garantías, en caso de que se deban rendir.

4.4.8. Código de trabajo

Mora (2014), en su trabajo de investigación destaca información sobre el código del trabajo, en el cual menciona que los antecedentes del Código del Trabajo ecuatoriano se remontan a las primeras décadas del Siglo XX, cuando prácticamente había concluido la revolución liberal alfarista.

El Código del Trabajo vigente, fue expedido por el Jefe Supremo de la República de ese entonces, el General Alberto Enríquez Gallo, el 5 de agosto de 1938, y luego declarado vigente por la Asamblea Constituyente que lo aprobó por unanimidad el 11

de octubre, se publicó en el Registro Oficial del 14 al 17 de noviembre del mismo año. Una de las últimas reformas aconteció en el año 2008, que mediante el MANDATO CONSTITUYENTE NÚMERO 8, se eliminó el contrato por horas, y la tercerización laboral. (p. 61, 63)

Por su parte, nuestra actual Constitución del Ecuador (2008), menciona que el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (Art. 33)

El código del trabajo, es aquel que regula las relaciones entre trabajadores y empleadores, es importante recordar que el trabajo es libre ninguna persona puede ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que se encuentren fuera de la ley, del mismo modo los derechos del trabajador son irrenunciables.

Según lo dispuesto en el Código del Trabajo (2005), destaca lo siguiente: “Regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo” (Art.1).

Para finalizar, Rojas (2014), sobre el código del trabajo, interpreta lo siguiente:

El trabajo es uno de los factores de el crecimiento personal y de integración social, ayuda a satisfacer necesidades básicas dentro de la vida social en sí misma, como alimentación, vivienda, salud, estudios, vestimenta, etc. Está reconocido constitucionalmente como derecho fundamental, por todos los beneficios que hacen que la vida del ser humano alcance un nivel adecuado, es por eso que el Estado garantiza el acceso a éste y lo protege. (p. 9-10)

5. Metodología

La metodología se encuentra constituida por métodos y técnicas utilizadas para el alcance de los objetivos propuestos en la presente investigación, de esta manera, se justifica el procedimiento que se utilizó para recabar, organizar y analizar los datos recolectados, por como consecuencia, se certifica la validez y rigor científico en los resultados obtenidos, durante el proceso de estudio y análisis. Asimismo, cabe recalcar que, la metodología, está conformada por el área de estudio, procedimiento y procesamiento de análisis de datos.

5.1. Objetivos

5.1.1. Objetivo general

- Proponer un modelo de gestión del talento humano para la optimización en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional de Loja.

5.1.2. Objetivos específicos

- Analizar y describir los puestos de trabajo en cuanto a las responsabilidades y condiciones que el empleo exige dentro de la Universidad Nacional de Loja.
- Diseñar un modelo de gestión del desempeño laboral para los trabajadores de la Universidad Nacional de Loja.

5.2. Área de estudio

El presente proyecto pretende proponer un modelo de gestión del talento humano para la optimización en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional de Loja, de esta manera se desarrolló dentro de esta institución. Dicha área se encuentra localizada en el sur de Ecuador, en la ciudad de Loja, en la dirección Av. Pío Jaramillo Alvarado y Reinaldo Espinosa.



Figura 1. Mapa de la Universidad Nacional de Loja.
Mapcarta (2022).

5.3. Población y muestra

La población estuvo conformada por trabajadores de la Universidad Nacional de Loja, además se trabajó con dos muestras, la primera constituida por el Director administrativo de la Universidad Nacional de Loja y a los Especialistas Administrativos de Gestión Académica de la Facultad de la Educación el Arte y la Comunicación y de la Facultad de la Salud Humana; el segundo conformado por 49 auxiliares de servicios entre las edades de 25 a 60 años. El tipo de muestreo que se realizará es del tipo no probabilístico por conveniencia, debido a que la elección de los participantes no dependió de la probabilidad de ellos para poder ser elegidos, sino de las características necesarias para la investigación (Hernández et al., 2018).

5.3.1. Criterios de inclusión

- Trabajadores de servicios de la Universidad Nacional de Loja

5.3.2. Criterios de exclusión

- Trabajadores de otras Universidades

5.4. Procedimiento

A continuación, se puntualizan los elementos utilizados en la presente investigación como son: el enfoque metodológico, tipo de diseño, alcance, métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos y unidad de estudio.

5.5. Enfoque metodológico

La investigación tuvo un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) debido a que se analizaron las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos usando magnitudes numéricas y cualidades de los individuos (Hernández et al., 2014). Permitiendo la recolección y análisis de los datos, la construcción del marco teórico, análisis y discusión de resultados, hasta finalizar con las conclusiones y recomendaciones.

5.6. Tipo de diseño

El diseño de la investigación que se realizó es no experimental, ya que todos los individuos fueron evaluados de forma natural, sin ningún tipo de manipulación de las variables (Sousa et al., 2007). De esta manera, plantear la propuesta de un modelo de gestión del talento humano para la optimización en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional de Loja; por otra parte, el diseño es transeccional o transversal lo que implicó que la recolección de datos se ejecutó en un solo momento (Rodríguez y Mendivelso, 2018)

5.7. Alcance se la investigación

El alcance de la investigación fue de tipo exploratorio-descriptivo visto que se pretendió dar cuenta de las características, atributos, componentes o distribución de un fenómeno y/o fenómenos determinados en una población ya que se trató de un tema poco abordado en el contexto local (Muñoz, 2015).

5.8. Métodos de investigación

- Método inductivo. Plantea un razonamiento ascendente que parte desde lo individual hasta lo general.
- Método analítico. Este método permite observar las causas, la naturaleza y los efectos de las variables de estudio, ya que, es necesario conocer la naturaleza y el objeto de desempeño laboral para comprender su esencia.

5.9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se usaron técnicas cualitativas y cuantitativas como lo fueron la entrevista y la observación directa (ficha de observación y ficha de descripción de puestos).

Los instrumentos empleados fueron: la entrevista la cual fue realizada tomando como base el propuesto por Sonia Palma, profesora investigadora de la Universidad Ricardo Palma de Lima, Perú, el cual estuvo estructurado por la percepción global del ambiente laboral y la percepción del clima organizacional; además, se utilizó una ficha de observación con el objetivo de registrar criterios que se establecieron importantes a partir de los objetivos previamente propuestos. Mediante estas técnicas se recolectó información relevante, se identificó situaciones cotidianas y se verificó las diferentes actividades y manejo del personal y trabajadores de servicio de la Universidad Nacional de Loja.

5.10. Unidad de estudio

El estudio contiene a la Universidad Nacional de Loja (UNL), en el cual se realizó el análisis de la situación actual del desempeño laboral de la Universidad Nacional de Loja. Las variables que se trabajaron son las siguientes: gestión del talento humano y desempeño laboral en trabajadores de servicios de la Universidad Nacional de Loja.

5.11. Procesamiento y análisis de datos

Para elaborar el procesamiento y análisis de datos se realizó una serie de pasos, estos con base a los objetivos de la investigación, detallados a continuación:

- Para conocer el desempeño laboral actual, aplicando un entrevista a los directivos y una ficha de observación a los trabajadores del área de servicios de la Universidad Nacional de Loja, los mismos que permitieron conceder una evaluación objetiva del desenvolvimiento del personal en las actividades que se desempeñan en la organización.
- Por último, se realizó la propuesta de un modelo de gestión del talento humano para la optimización en el desempeño laboral de la Universidad Nacional de Loja, basándose en bases teóricas, pero siempre partiendo de la realidad estudiada.

6. Resultados

Para la presente investigación se utilizó tres instrumentos para la recolección de la información, es por ello que los resultados se presentan en dos apartados, los cuales son:

6.1. Entrevista semiestructurada a Directivos.

Ítem 1. ¿Cuáles son las funciones que cumple actualmente?

Entre las funciones se encuentra el Director Administrativo de la UNL, la Especialista Administrativa de Gestión Académica de la Facultad de la Educación el Arte y la Comunicación y la Especialista Administrativa de Gestión Académica de la Facultad de la Salud Humana

Ítem 2. ¿Considera al Talento Humano como factor fundamental dentro de la empresa?

Con respecto a la importancia que tiene el factor de talento humano dentro de la empresa, todos los directivos lo consideran fundamental, ya que, ayuda a identificar cuáles son las competencias profesionales, actitudes y aptitudes que una persona necesita reunir para desempeñar de manera correcta cada uno de los puestos de trabajo. De igual forma, mencionaron que el factor humano es significativo en toda organización e institución, ya que de esta depende la eficiencia.

Ítem 3. ¿Qué hace su área para la gestión del talento humano?

Cada una de las áreas a las que corresponden los directivos, aportan de manera distinta, es por ello que tratan de involucrarse en el proceso de gestión del talento humano, de este modo, pueden retener el talento presente dentro de la institución y por consiguiente pueden asegurar un crecimiento institucional.

Ítem 4. ¿Considera importante que el personal sea seleccionado teniendo en cuenta las habilidades que se requieren para desempeñar el cargo?

Todos los directivos entrevistados expresan que es necesario que el personal contratado o a contratar haya pasado por un proceso de selección, basado en las habilidades que requiere para cada uno de los cargos. Además, consideran que todos los trabajadores a nivel general tienen que cumplir una serie de requisitos para formar parte de la institución.

Ítem 5. ¿Cómo es la comunicación a nivel interno de la institución?

La comunicación a nivel interno está dirigida al trabajador, es por ello que los directivos se comunican de manera directa, esto quiere decir que las disposiciones de las actividades a realizar son con la presencia de los trabajadores, en síntesis, no es por medio de un canal como puede ser un correo electrónico, llamada o mensaje, ya que consideran importante fomentar el dialogo entre las distintas áreas que forman la institución.

Ítem 6. ¿Cómo cree usted que influye la comunicación en los procesos que lleva la Universidad Nacional de Loja?

La comunicación es sumamente importante dentro de toda institución y empresa, ya que, sin ella, es poco probable que se pueda coordinar las tareas de manera eficaz, además de formar e integrar a los colaboradores y, en consecuencia, ayuda cumplir con la misión, visión y valores institucionales. De este modo, los directivos están de acuerdo que la comunicación es fundamental para optimizar el trabajo tanto individual como colectivo, además de aumentar la satisfacción lo que favorece a crear un ambiente de trabajo saludable.

Ítem 7. ¿Estaría de acuerdo que se implementara un modelo de gestión humano diferente para la Universidad Nacional de Loja?

Para los directivos, es importante que los trabajadores desarrollen sus actividades y obligaciones de manera correcta, es por ello que consideran factible implementar un modelo de gestión de talento humano con la finalidad de optimizar el trabajo y de esta forma, tener mejores resultados de las actividades diarias que realizan.

6.2. Ficha de observación y ficha de descripción del puesto de trabajo.

Los datos obtenidos sobre las características sociodemográficas de los participantes (ver tabla 1) a partir de una ficha de descripción del puesto de trabajo, el 53.06% corresponden a los auxiliares de servicio de: Administración Central, el 28.57% a la Facultad de la Educación, el Arte y la Comunicación, y el 18.37% a la Facultad de la Salud Humana; con respecto al género, el 93.88% corresponde al masculino y el 6.12% al género femenino; en cuanto al estado civil de los participantes, el 59.18% se encuentran casados/as, el 30.61% solteros/as, el 8.16% divorciados/as y el 2.04% correspondiente a una persona se encuentra viuda.

Tabla 2

Datos sociodemográficos

Variable	Administración central		Facultad de la Educación, el Arte y la Comunicación		Facultad de la Salud Humana		Total
	F	%	F	%	F	%	
<i>Participantes</i>	26	53.06%	14	28.57%	9	18.37%	49
<i>Género</i>							
Masculino	26	53.06%	12	24.49%	8	16.32%	46
Femenino	0	0	2	4.08%	1	2.04%	3
<i>Estado civil</i>							
Soltero/a	11	22.45%	2	4.08%	2	4.08%	15
Casado/a	13	26.53%	9	18.37%	7	14.29%	29
Divorciado/a	2	4.08%	2	4.08%	0	0	4
Viudo/a	0	0	1	2.04%	0	0	1

Nota: M: F: Frecuencia; %: Porcentaje

La Unidad Académica Administrativa (UAA) tiene el propósito de avalar la eficiencia y optimización de la operación académica-administrativa, de esta manera dentro de la Administración Central, el 38.78% corresponden a la Dirección dministrativa el 12.24% a

mantenimiento y edificaciones y el 2.04% a servicios generales y administrativos; en la Facultad de la Educación, el Arte y la Comunicación, el 26.53% corresponden a las 13 Carreras en la Facultad en sí y el 2.04% en servicios generales Administrativos que cumple actividades para el decanato y secretaria general y dirección administrativa; por último, en la Facultad de la Salud humana se encuentra el 18.37% de los participantes.

Tabla 3

Unidad Académica administrativa (UAA)

Variable	Unidad académica administrativa	F	%
<i>Administración central</i>	Dirección Administrativa	19	38.78%
	Mantenimiento y Edificaciones	6	12.24%
	Servicios Generales Administrativos	1	2.04%
<i>Facultad de la Educación, el Arte y la Comunicación</i>	Facultad de la Educación, el arte y la comunicación	13	26.53%
	Servicios Generales Administrativos	1	2.04%
<i>Facultad de la Salud Humana</i>	Facultad de la Salud humana	9	18.37
Total		49	100%

Nota: M: F: Frecuencia; %: Porcentaje

Dentro de los datos laborales importantes tenemos el puesto de denominación, el grupo ocupacional y el tipo de relación laboral. Con respecto a la denominación que tienen los puestos que ocupan los participantes, el 75.51% corresponden al cargo de auxiliar de servicios y el 24.48% a auxiliares de servicios en general, es así, que se consideran las funciones y tareas que cada uno de ellos realiza en relación a los objetivos de la institución.

Es importante recalcar que el 100% de los participantes tiene un contrato según el código de trabajo, el cual es un convenio en virtud del cual una persona se compromete a prestar sus servicios, por una remuneración fijada por el arreglo. La relación laboral es un nexo jurídico que surge a raíz de la celebración de un contrato laboral, de esta manera, el 63.27% de los trabajadores cuenta con un contrato indefinido, el 26.53% con un contrato con relación de dependencia y el 12.24% restante con un contrato colectivo.

Tabla 4

Datos laborales

Variable	Administración central		Facultad de la Educación, el Arte y la Comunicación		Facultad de la Salud Humana		Total
	F	%	F	%	F	%	
<i>Puesto de denominación</i>							
Auxiliar de servicios	14	28.57%	14	28.57%	9	18.37%	37
Auxiliar de servicios en general	12	24.49%	0	0	0	0	12
<i>Grupo ocupacional</i>							
Contrato código de trabajo	26	53.06%	14	28.57%	9	18.37%	49
<i>Tipo de relación laboral</i>							
Contrato indefinido	12	24.49%	10	20.41%	9	18.37%	31
Contrato colectivo	2	4.08%	4	8.16%	0	0	6
Contrato con relación de dependencia	12	24.49%	0	0	0	0	12

Nota: M: F: Frecuencia; %: Porcentaje

7. Discusión

El talento humano es promordial dentro de las instituciones, de esta manera el objetivo de gestionarlo radica en la la correcta integración de las estrategias de trabajo y las personas con la finalidad de que los colaboradores desarrollen todas sus capacidades y habilidades para el logro de los objetivos empresariales (Cuevas y Rodríguez, 2017). El presente estudio, fue diseñado con la finalidad de proponer un modelo de optimización para gestionar el talento humano en los trabajadores de la Universidad Nacional de Loja. Tras revisar la evidencia científica disponible, se demuestra la importancia que tiene el talento humano dentro de una organización o institución.

La publicación realizado por Durango (2017) enfatizó el desempeño laboral, el cual se presenta con un nivel regular, con tendencia al mal desempeño, demostrando la necesidad de diseñar y proponer un modelo que ayude a gestionar el talento humano. En el presente estudio, a pesar de no evaluar el desempeño, los directivos mencionaron que los colaboradores trabajan de manera correcta, sin embargo estos se limitan a los sectores que les fueron asignados y en el momento en el que uno de ellos falta por algún motivo, sus funciones quedan sin cumplir, concluyendo que no existe colaboración. De esta forma, igual que el estudio antes mencionado también se vio la necesidad de diseñar un modelo que gestione el desempeño laboral.

Respecto a lo que se considera en la investigación de Espín (2016) coincide en que cuando las empresas no tienen una buena gestión del talento **humano**, entonces el desempeño de sus empleados será bajo y por lo tanto perjudicial para la productividad y la competitividad. De esta manera se requiere un proceso de motivación continua para que los empleados se sientan capaces y puedan desempeñarse de mejor manera (Ramírez, 2013).

Los colaboradores, sean funcionarios o servidores, son entes que tienen características propias o las adquieren a lo largo de su vida y formación profesional, haciéndolos únicos e irrepetibles, además deben estar equipados con habilidades y destrezas para desenvolverse de manera individual, pero de cierta manera, las organizaciones forman una gran cadena que se esfuerza por lograr objetivos conjuntamente en beneficio de la institución. Es importante mencionar a Marcillo (2014) ya que, en sus conclusiones expresa que toda organización y/o empresa debe ser consiente y estar preparada para la capacitación y el cuidado del principal capital, que es el talento humano de los colaboradores, ya que sin estos no existiría la organización como tal.

Para finalizar, es necesario hacer énfasis en los resultados expuestos en la presente investigación, ya que pueden ser considerados como una aproximación o acercamiento para futuras investigaciones y diseños de propuestas de gestión del talento humano dentro de las Instituciones educativas superiores, por lo cual, se sugiere que se replique y o se continúe

con el estudio con una muestra superior, con la finalidad de lograr una mejor precisión en los resultados.

8. Conclusiones

La presente investigación se llevó a cabo en la Universidad Nacional de Loja (UNL) fundamentándose en la necesidad de solucionar el problema objeto de estudio, y de este modo, con los resultados obtenidos se puedan lograr procesos más efectivos en el momento de implementar un correcto modelo de gestión del talento humano al personal que labora dentro de esta institución.

En base a los objetivos propuestos, y luego de haber finalizado el trabajo de titulación, se concluye lo siguiente:

Con respecto a los puestos de trabajo, entre los cuales se encuentra auxiliar de servicios y auxiliar de servicios en general, permitió conocer las cualidades y requerimientos que presenta la institución para que los colaboradores formen parte de la institución, en igual forma, evidencia la importancia de la categorización de los puestos de trabajo dentro de cada institución, ya que las personas laboran de manera distinta dependiendo el puesto en el que se encuentran. Además, explicaron que los colaboradores de la institución trabajan de manera correcta, sin embargo, se limitan a los sectores a su cargo, de esta forma, en el momento que falta un colaborador dentro de la institución, existe un desbalance en cuanto al cumplimiento de las funciones, ya que, no existe una cooperación entre compañeros de trabajo.

En cuanto a la elaboración de un modelo de gestión del desempeño laboral para los trabajadores de la Universidad Nacional de Loja, permitirá que los colaboradores y la institución interactúen de manera activa y positiva en pro de las dos partes. Por otro lado, es necesario que la UNL preste mayor atención a sus colaboradores y se involucre con los mismo a través de la socialización, capacitaciones y planes de incentivos laborales por el cumplimiento de metas propuestas. Además, contar con prácticas formales de gestión del talento humano basadas en un modelo aumenta la productividad y la rentabilidad de toda organización.

9. Recomendaciones

Una vez establecidas las conclusiones, se puede recomendar guiarse en un modelo de optimización para gestionar el talento humano en los trabajadores de servicios, ya que, es un recurso importante para el mejoramiento del desempeño laboral, a través del desarrollo de capacidades, habilidades, conocimiento, productividad y creatividad. Para ello se lleva a cabo la siguiente propuesta:

9.1. Propuesta de Optimización

Denominación de la propuesta

Propuesta de un modelo de optimización para la gestión del talento humano en los trabajadores de la Universidad Nacional de Loja.

Fundamentación

La presente propuesta tiene como finalidad aportar con elementos teóricos-metodológicos que ayuden a los directivos y al personal de recursos humanos al cumplimiento de logros, esto mediante un proceso estructurado y una relación armoniosa.

De esta manera, el propósito de mejora en cuanto a los procesos, dependen principalmente de la voluntad y el compromiso de cambio que tengan los colaboradores de la institución, sin embargo, deben reflejarse a través de estrategias claras que vayan en función de las necesidades de toda la comunidad

Beneficiarios

La propuesta está dirigida a la Universidad Nacional de Loja, directamente a las unidades de talento humano de las Facultades antes mencionadas. Además, también serán beneficiados los trabajadores, y toda la comunidad universitaria.

Elementos que conforman la propuesta

La presente propuesta es un modelo de gestión del talento humano diseñado en base a la teoría del autor William Werther, la cual se planteó al identificar el modelo con las necesidades de la institución y especialmente con el problema que se refleja, esto se debe a que el modelo abarca todos los elementos claves en la gestión del talento humano, además se lo puede aplicar a trabajadores nuevos y para los que ya están laborando dentro de la Universidad Nacional de Loja.

De este modo, la propuesta esta conformada por cuatro ejes principales, los cuales permiten que el o los administradores lleven y coordinen los pasos para relacionar las actividades entre sí y poder llevar un adecuado control para cumplir con las expectativas institucionales.

1. Fundamentos y desafíos. Para este eje, debe haber objetivos fundamentales y también es importante la organización del talento humano, para que se desarrolle de manera correcta y armoniosa.

2. Preparación y selección. Para que exista este eje, debe haber el análisis y el diseño de los puestos, reclutamiento y la selección.
3. Desarrollo y evaluación. Conformando este eje, se encuentra la introducción, capacitación y la evaluación del desempeño.
4. Compensación y seguridad. Dentro de este eje, se encuentra la administración de sueldos y salarios, sistemas de compensaciones y seguridad e higiene.

Una gestión del talento humano global, no puede surgir de un día para el otro, es necesario que se evidencie la productividad, el servicio al personal y a los pares y sobre todo la satisfacción laboral. De esta forma, las entrevistas y las fichas de observación brindaron información relevante para la presentación de la siguiente propuesta:

1. Reclutamiento de personal.

El reclutamiento de personal es un proceso por el cual se difunde y se ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de trabajo que tiene disponible, esto puede ser a nivel interno o externo. De los resultados de la investigación realizada a la Universidad Nacional de Loja, mediante entrevistas a los directivos, se puede concluir que el reclutamiento se da de manera interna, es decir los jefes década are son quienes promueven a los empleados.

2. Selección de personal.

Este proceso es el más importante dentro de una institución u organización, de esta forma los directivos recalcaron que existe un proceso de selección del personal dentro de la institución, de esta manera, es importante realizar entrevistas para conocer competencias, experiencia, conocimientos e interés del participante con respecto al proceso.

Como parte de la selección se debe cruzar un proceso extenso dependiendo al cargo que se va a ocupar, el siguiente listado propuesto, pretende controlar de manera eficaz y ordenada el desarrollo de este proceso.

Tabla 4
Recepcion de información

Reclutamiento	Recepción de información de los candidatos.
Selección	Entrevista inicial, validación de datos y especificaciones del puesto. Aplicación y evaluación de exámenes. Verificación de antecedentes. Comparación de resultados. Entrevista final Exámenes médicos Selección y aceptación al puesto Entrega de los documentos y firma de contrato.

3. Inducción de personal.

En el momento en el que una persona ingresa a una institución, la inducción es el primer paso para lograr una adecuada relación con el nuevo colaborador, por lo que de considerarse fundamental.

De este modo, deben tomarse en cuenta ciertos pasos para introducir al nuevo colaborador al área, es así que la persona que da la bienvenida debe indicar información en general, lo cual incluye los siguientes aspectos:

- El jefe inmediato debe contar una reseña histórica de la institución
- Dar a conocer al nuevo colaborador, la misión, visión, metas, filosofía y cultura organizacional.
- Establecer las normas de comportamiento: apariencia personal, asistencia, relaciones personales, etc.
- Finalmente, explicación del puesto a desempeñar, además de la denominación del cargo, ubicación dentro de la organización, deberes y responsabilidades, objetivo, estructura y funcionamiento del área.

4. Descripción de puestos

La descripción de puesto de trabajo sirve como un manual que facilita cada una de las fases del proceso de administración de recursos humanos. Es por ello que tener una ficha donde se describa lo que tiene cada puesto es importante, ente lo cual tenemos, tareas, responsabilidades, riesgos, consideraciones del ambiente de trabajo, estándares de resultados o desempeño, etc.

5. Evaluación del desempeño

Todos los métodos de evaluación con respecto al desempeño, poseen cierto grado de subjetividad, sin embargo, una opción factible sea la autoevaluación, ya que esta es utilizada en organizaciones democráticas y abiertas donde el propio individuo con ayuda de su supervisor es responsable de su desempeño y monitoreo.

Tabla 5

Evaluación del desempeño

AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
Nombre del empleado				
Cargo				
Fecha				
Indicaciones: coloque una "X" donde usted se ubique según cada criterio				
Escala de valores 1= Nunca, 2= Regularmente, 3= Casi siempre, 4= Siempre				
<i>Criterios</i>	1	2	3	4
Me siento motivado para hacer mi trabajo cada día				

Me siento apreciado por mis compañeros de trabajo				
Recibo reconocimiento por las responsabilidades que asumo				
Tengo una sensación de logro en mi trabajo				
Tengo libertad para tomar decisiones y actuar sobre ellas				
Se resolver los problemas				
Tengo confianza en mis habilidades				
Soy productivo todo el tiempo				
Tengo un fuerte espíritu de grupo				
Trabajo en un ambiente de cuidado y confianza				
Estoy dedicado a mi trabajo				
Respaldo las metas de la organización				

De esta manera, la institución deberá seleccionar como factores de evaluación a las actitudes y comportamientos que se establezcan como importantes dependiendo al puesto de trabajo en el que se desarrollan, de esta forma, si tiene un mejor desempeño en cada una de las tareas, más alta será la calificación en estos factores.

9.2. Plan piloto

Modelo de optimización de los trabajadores de servicios de la Universidad Nacional de Loja.

Desarrollo.

Se presenta una propuesta con elementos gráficos que explican cuál es la realidad vigente que tiene la Universidad Nacional de Loja en cuanto al manejo del personal donde cada Carrera se maneja con un criterio único, el cual responde a una necesidad única pero que no tiene una posibilidad de colaboración entre compañeros, pese a tener un mismo superior o Especialista Administrativo Académico.

La propuesta dirigida a optimizar el trabajo de los colaboradores de servicios, incluye la representación tanto de las Carreras disponibles en la Universidad como de las Facultades, también la caracterización de las actividades y las probabilidades de inasistencia de los trabajadores y por último, la propuesta de optimización

De este modo, la ilustración 1 muestra el comportamiento individual (vigente actual) de cada una de las carreras en cuanto al manejo de personal de servicios

Ilustración 1.

Representación de las carreras de la Universidad Nacional de Loja



La ilustración 2 es una propuesta de integración preliminar basada en la asociación de elementos de las Carreras por Facultades o por áreas de acuerdo a las zonas de planificación establecidas por la Universidad como prioritarias en su planificación de procesos.

Ilustración 2.

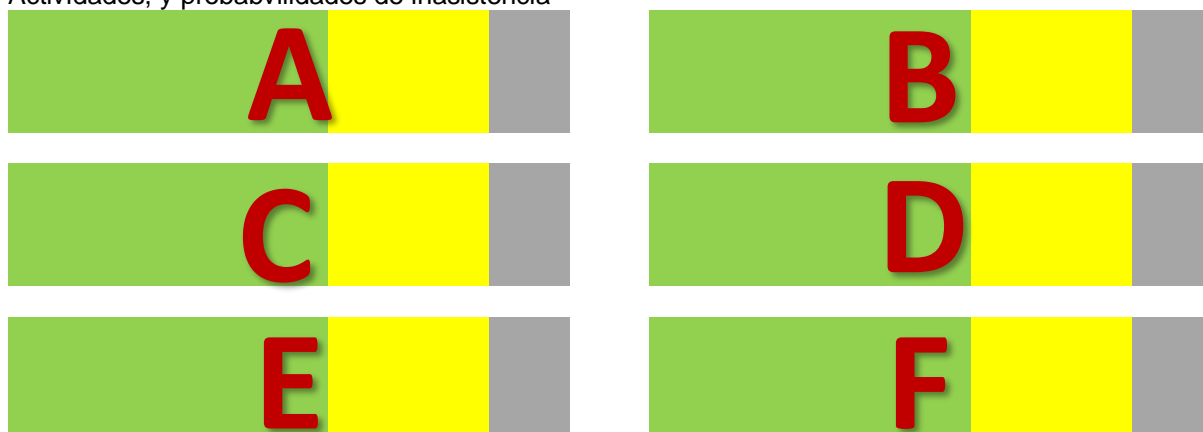
Representación de las facultades existentes en la Universidad Nacional de Loja



Estos gráficos se los ha simplificado, lo cual permite reconocer el manejo del personal con las actividades y obligaciones de los trabajadores (verde); las probabilidades de ausencia laboral imprevista (amarillo) como enfermedades, permiso de maternidad y/o accidentes personales o laborales; y con ausencia laboral planificada o derechos (gris) como son los días festivos y vacaciones (ver ilustración 3).

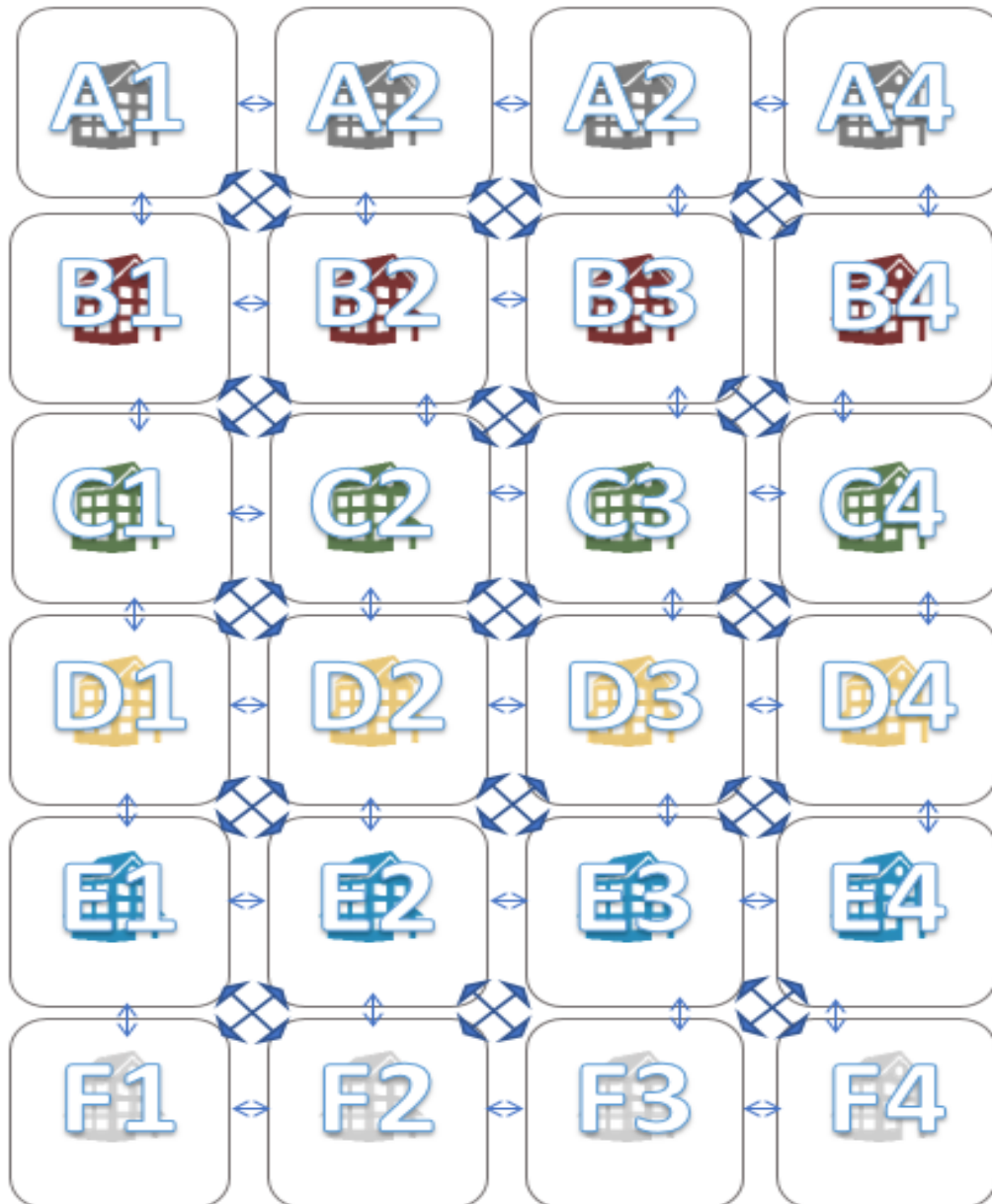
Ilustración 3.

Actividades, y probabilidades de inasistencia



La propuesta concebida en si como una alternativa integral (ilustración 4) establece una sincronización y una coexistencia con posibilidades de integración plena, continua y total de los elementos que conforman la tabla, en este caso, cada una de las Carreras de las Facultades con las que cuenta la Universidad.

Ilustración 4.
Propuesta de optimización de los trabajadores de servicios



Actualmente la Universidad Nacional de Loja, considerando que su misión y visión es la educación, según el Código de Trabajo, labora dependiendo a las necesidades de esta, iniciando con un contrato eventual el cual tiene una duración de 180 días y si el caso amerita una renovación, pasará a un contrato permanente o indefinido con un periodo de tres meses de prueba.

Es así que es importante tomar en consideración la fecha de inicio y finalización, los días laborables dentro de este lapso de tiempo, la cantidad de trabajadores y por último la probabilidad de riesgo de sufrir algún tipo de inasistencia, ya sea por motivos personales y/o laborables (ver tabla 6)

Tabla 6.

Variables establecidas dentro del protocolo

Variables			
Fecha de inicio	1/7/2023		
Fecha de finalización	31/12/2023		
Días Laborables	130		
Trabajadores	49		
Total de días laborables	6370	=Días laborables * Trabajadores	
Total de horas laborables	50960		
Probabilidad de riesgo	10%	637	79,625

Todos estos parámetros nos permiten establecer los insumos para construya los indicadores que la universidad nacional de Loja, creara para el modelo de optimización.

De acuerdo a los estándares internacionales, existe la posibilidad del 10% de riesgo laboral, en el cual los trabajadores puede que fallen en sus labores diarias, sin embargo este porcentaje no se apega a la de la Universidad, ya que es muy bajo, de este modo, para no acogerse a parámetros internacionales, la UNL a partir del segundo semestre podría llevar un registro, donde se pueda medir las inasistencias por los motivos explicados anteriormente y de esta forma llevar un registro administrativo que además de representar una base de datos histórica con cada uno de los servidores, también se la pueda usar para planificaciones posteriores, donde permita crear indicadores de reclutamiento de personal, la productibilidad, rentabilidad y asignaciones de tareas específicas que tengan como requerimiento algún conocimiento en particular.

10. Bibliografía

- Abrajan, M., Contreras, J., & Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1), 105-118.
- Aduna, A., García, E., & Chávez, E. (2017). Modelos de gestión de recursos humanos. *Modelos de gestión de Recursos Humanos. TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río*, 4(8), <https://doi.org/10.29057/estr.v4i8.2384>.
- Asamblea Nacional de Ecuador. (2017, 07 de julio). Código Orgánico Administrativo, Registro Oficial del Ecuador N°31. <https://bit.ly/3ULgIcV>
- Asamblea Nacional de Ecuador. (2012, 26 de septiembre). Código del Trabajo, Registro Oficial del Ecuador N°167. <https://bit.ly/3xZIZ0V>
- Avella-Forero, F., Rodríguez-Hernández, A., & Limas-Suárez, S. (2019). Propuesta de un modelo de gestión de talento humano por competencias para la educación a distancia y en línea. *Revista Espacios*, 40(39), 29-40.
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aguilar, E. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de investigación Valor Agregado*, 109-121.
- Bretones, D., & Rodríguez, A. (2008). *Reclutamiento y selección de personal*. Ediciones Pirámide.
- Cañamar Tito P. R. (2018). Prerrogativas de la Administración Pública frente a los particulares en el Derecho Procesal Administrativo Ecuatoriano con afectación al Principio de Legalidad. [Trabajo de grado, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio Digital UCE. <https://bit.ly/3rgrPHk>
- Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto especial Huallaga Cental y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina-Revista Multidisciplinar*, 4(2), 2-20. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107.
- Chiavacci, M. (2008). Evaluación de desempeño. (Tesis inédita Doctoral, Universidad Nacional de Cuyo).
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill .
- Chiavenato, I. (2014). *Adminsitración de Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill.
- Constitución de la República del Ecuador [Const.]. Artículo 33. [Título II]. Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008 (Ecuador).

- Constitución de la República del Ecuador [Const.]. Artículo 227. [Título IV]. Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008 (Ecuador).
- Corvo, H. (2022). *Desempeño laboral*. Liferder. <https://n9.cl/buu8a>.
- Cuevas, R., y Rodríguez, R. (2017). Responsabilidad social y ética profesional en la gestión de la administración pública y empresarial. *Pensamiento y Gestión*, 42, 1-25.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Pearson Editores.
- Dolan, S., Valle, R., Susan, E., & Schuler, J. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Editorial Amedia Nieva.
- Durango, M. (2017). Propuesta de un modelo de gestión del talento humano para optimizar el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa municipal de agua potable y alcantarillado, Chachapoyas, 2016. [Tesis Doctoral, Universidad César Vallejo].
- Escat, C. (2002). *Gestión de Recursos Humanos y Estrategia*. Obtenido de Gestiopolis: www.gestiopolis.com
- Espín, M. (2016). Modelo para la gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los docentes y directivos de la Universidad Nacional de Chimborazo. *Universidad Nacional de Chimborazo*.
- Galiano, N., Soria, E., Mena, A., & Buenaño-Allauca, M. (2017). Propuesta de un modelo de gestión para la administración de talento humano de una cooperativa de Ahorro y Crédito. *Revista Publicando*, 4(2), 606-619.
- García, P., Gatica, M., Cruz, E., Luis, K., Vargas, R., Hernández, J., . . . Macías, D. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12).
- Gismera, V. (2002). Invertir en personas. *Capital humano*, 144, 96-98.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2005). *Gestión de recursos humanos*. Pearson Educación, S.A.
- Gonzalez, M., Olivares, S., Gonzalez, N., & Ramos, J. (2014). *Atención estratégica al cliente*. Pluma Digital Ediciones.
- González Tamayo J. L. (2016). Régimen jurídico del nuevo sistema de contratación pública ecuatoriano en el contexto internacional. [Trabajo de doctorado, Universidad Andina

- Simón Bolívar del Ecuador]. Repositorio Institucional UASB-DIGITAL.
<https://bit.ly/3SIHNpE>
- Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Digital Publisher*, 4(6), doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139.
- Iturralde-Pulla, K., Paltan-Ajila, J., Ollague-Valarezo, J., & Pacheco-Molina, A. (2020). La gestión de Talento Humano como factor determinante del éxito competitivo de las medianas empresas Machaleñas. *Digital Publisher*, 5, 342-359. doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.433.
- Juneja, P. (2018). Processes in Human Resource Management, Management Study.
- Leyva, C. (2016). *Tecnología para la evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional: aplicación en organizaciones turísticas de Holguín*. Editorial Universitaria.
- Liquidano, M. (2006). El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos. *Contaduría y Administración*, 220, 145-178.
- Marcillo, N. (2014). Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos del sur de Manabí. *Tesis Doctoral, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú*.
- Matabanchoy, S., Álvarez, K., & Riobamba, O. (2018). Efectos de la evaluación del desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, 21(2), 176-187. doi.org/10.22267/rus.192102.152.
- Matheus, C. (2015). Dimensiones de la gestión del talento humano. *Gestión del Talento Humano*.
- Mora Sanmartin J. A. (2014). La prescripción de las acciones provenientes de actos o contratos laborales y su contravención expresa del principio constitucional de irrenunciabilidad de los derechos e intereses del trabajador. [Trabajo de grado, Universidad Nacional de Loja]. Repositorio Digital Universidad Nacional de Loja. <https://bit.ly/3ULpDVV>
- Moreira , M., & Paucar-Quishpe, J. (2022). Análisis y Propuesta de un Modelo de Gestión de Competencias de Talento Humano en la Empresa Eléctrica Regional del Sur. *Revista Científica. Dominio de las Ciencias*, 8 (2), 3-17.

- Motoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de Futuro*, 1-20.
- López Palacios J. C. (2014). La necesidad de expedir una ley reformativa al código del trabajo ecuatoriano, en relación a sancionar a los empleadores que no comparecen a los reclamos laborales de carácter administrativo. [Trabajo de grado, Universidad Nacional de Loja]. Repositorio Digital Universidad Nacional de Loja. <https://bit.ly/3E5poz1>
- Proveda, P., & Sanchez, F. (2007). Modelo de optimización de la gestión del talento humano del personal policial y civil de la dirección nacional de tránsito, basado en la administración por procesos y competencias. [*Tesis de Maestría Escuela Politécnica Nacional*], <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/8471/3/CD-1040.pdf>.
- Pullahuari, J. (2018). Modelo de gestión del talento humano con base en procesos para la escuela de educación básica "San Francisco Javier" de Loja,2017-2018. [*Tesis de pregrado por la Universidad Técnica Particular de Loja*] .
- Rodríguez Peñaherrera C. (1987). ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ECUATORIANA. Breve recuento histórico y algunas ideas para planificar el cambio. ILDIS. <https://bit.ly/3ftVpGV>
- Rojas Garcés G. A. (2014). Estudio comparado de las legislaciones laborales ecuatoriana, chilena y española, para la inclusión de discapacitados. [Trabajo de grado, Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Digital PUCE. <https://bit.ly/3LOsyZZ>
- Ramírez, D. (2006). La Importancia de la evaluación del desempeño en la Gerencia de la Ciencia. *Ciencias Holguín*, 7(4), 1-8.
- Ramírez , R. (2013). Diseño del trabajo y desempeño laboral individual. [*Tesis doctoral por la Universidad Autónoma de Madrid*].
- Rios, L. (2020). Propuesta de modelo de gestión del talento humano para empresas del sector de comercialización de reactivos de laboratorio e insumos. [*Tesis de de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar- Sede Ecuador*], <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7457/1/T3255-MBA-R%C3%ADos-Propuesta.pdf>.
- Rodríguez-Marulanda, K., & Lechuga-Cardozo, J. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2452 .
- Romero, N. (2016). Los procesos de Gestión de Recursos Humanos. *Revista Recursos Humanos, Categoría Gestión Humana*, 3.

- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Ediciones Octaedro, S.L.
- Sánchez , M., & García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166.
- Silva, H., Toba, R. y Castillo, V. (2009). Analisis de normas constitucionales, relacionadas con el derecho laboral ecuatoriano [Trabajo de maestría, Universidad Técnica Particular de Loja]. Repositorio Digital RiUTPL. <https://bit.ly/3E1JKcj>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill.
- Zamora Villamar A. A. (2021). Los derechos laborales de los trabajadores en el estado ecuatoriano - post pandemia [Trabajo de grado, Universidad Técnica de Machala]. Repositorio Digital UTMACH. <https://bit.ly/3SCQSQH>

11. Anexos

Anexo 1. Entrevista



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD, JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
MAESTRIA EM GESTION DEL TALENTO HUMANO

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.

TEMA: Propuesta de un Modelo de Optimización para la Gestión del Talento Humano en los Trabajadores de la Universidad Nacional de Loja.

Con el objetivo de proponer un modelo de optimización para la Gestión de Talento Humano en los trabajadores de la Universidad Nacional de Loja, acorde a las necesidades actuales, para cumplir con el logro de la misión y visión institucionales, le solicitamos su colaboración, respondiendo las siguientes preguntas. Es importante mencionar que la información proporcionada en esta entrevista será utilizada para fines académicos.

Nombre del entrevistado: _____

Cargo que ocupa en la compañía: _____

1. ¿Cuáles son las funciones que cumple actualmente?

2. ¿Considera al Talento Humano como factor fundamental dentro de la empresa?

3. ¿Qué hace su área para la gestión del talento humano?



Universidad
Nacional
de Loja

-
-
-
4. ¿Considera importante que el personal sea seleccionado teniendo en cuenta las habilidades que se requieren para desempeñar el cargo?

5. ¿Cómo es la comunicación a nivel interno de la institución?

6. ¿Cómo cree usted que influye la comunicación en los procesos que lleva la Universidad nacional de Loja?

7. ¿Estaría de acuerdo que se implementara un modelo de gestión humano diferente para la Universidad Nacional de Loja?

|

Anexo 2. Ficha de observación de desempeño laboral

FICHA DE OBSERVACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

Lugar:	Edad
Sexo:	Fecha:

Instrucciones: A continuación, se presenta un conjunto de ítems sobre el desempeño laboral en los trabajadores de la Universidad Nacional de Loja (UNL); asigne el puntaje de acuerdo a la escala indicada, ya que de ello dependerá que los resultados sean válidos para el desarrollo de la investigación y puedan servir de referencia a la institución para la toma de futuras decisiones...



Desempeño	N°	Ítems sobre desempeño laboral	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Desempeño de la tarea	1	Sabe identificar y resolver conflictos y/o problemas.				
	2	Demuestra interés y aceptación en recibir orientaciones y asesoramiento para el mejor cumplimiento de sus funciones				
	3	Brinda información necesaria solicitada por las diferentes áreas.				
	4	Cumple las disposiciones normativas y legales internas aplicables en la empresa.				
	5	Realiza bien el servicio y/o labor que desempeña.				
	6	Se identifica con los objetivos de la empresa.				
Desempeño contextual	7	Comete errores en el trabajo.				
	8	Requiere de supervisión.				
	9	Hace uso racional de los recursos.				

10	Proyecta una adecuada imagen de eficiencia y eficacia.				
11	Termina su trabajo oportunamente				
12	Cumple oportunamente con otras tareas encomendadas.				
13	Realiza un volumen adecuado de trabajo.				
14	Propone nuevas ideas para mejorar los procesos internos de trabajo.				
15	Se muestra asequible al cambio				
16	Se anticipa a las dificultades.				
17	Propicia y mantiene buenas relaciones con todo el personal.				
18	Brinda una adecuada orientación a los usuarios.				
19	Evita los conflictos dentro de la institución				
20	Demuestra predisposición para integrarse y trabajar en equipo.				
21	Reconoce el valor de la colaboración y el apoyo mutuo				
22	Planifica sus actividades.				
23	Hace uso de indicadores.				
24	Se preocupa por alcanzar metas.				

Puntaje total



Gracias por su colaboración

Anexo 3. Ficha de descripción de puestos de trabajo

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

DENOMINACIÓN DEL PUESTO bloque o unidad departamental	
OBJETIVO	
DEPENDENCIA DE	
FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS Generales: Específicas:	
REQUISITOS MÍNIMOS	

Anexo 4. Certificación de traducción del resumen



Juan Pablo Ordóñez Salazar
CELTA-Certified English Teacher,
traductor e intérprete.

Certificación de traducción al idioma inglés

Juan Pablo Ordóñez Salazar.
CELTA-certified English Teacher, traductor e intérprete

CERTIFICA:

Que el documento aquí compuesto es fiel traducción del idioma español al idioma inglés, del resumen de tesis titulado: **"PROPUESTA DE UN MODELO DE OPTIMIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA"**, de autoría de la estudiante Marianela Silvana Castillo Yaguana, con número de cédula 1103631295, egresada de la Maestría en Gestión del Talento Humano de la Facultad Jurídica de la Universidad Nacional de Loja.

Lo certifico en honor a la verdad y autorizo a la interesada, hacer uso del presente en lo que a sus intereses convenga.

Loja, 28 de abril del 2023

Juan Pablo Ordóñez Salazar
DNI: 110360109-0
Código de perito: 12298374
CELTA – CERTIFIED ENGLISH TEACHER, TRADUCTOR E INTÉRPRETE