



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Maestría en Gestión del Talento Humano

**Análisis del conflicto entre el derecho laboral y los procesos
administrativos de gestión de talento humano en la federación
deportiva de Loja en el año 2023**

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

AUTOR:

Víctor Hugo Rivera Salas

DIRECTOR:

Abga. María Fernanda León Pullaguari, Mg. Sc.

Loja-Ecuador

2025

Educamos para Transformar

Certificación

Loja, 17 de marzo de 2025

Abga. María Fernanda León Pullaguari, Mg. Sc.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

CERTIFICO:

Que he revisado y orientado todo el proceso de elaboración del Trabajo de Titulación denominado: **Análisis del conflicto entre el derecho laboral y los procesos administrativos de gestión de talento humano en la federación deportiva de Loja en el año 2023**, de la autoría del estudiante **Víctor Hugo Rivera Salas**, con **cédula de identidad Nro. 1722222807**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, para el efecto, autorizo la presentación del mismo para su respectiva sustentación y defensa.

Abga. María Fernanda León Pullaguari, Mg. Sc.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Autoría

Yo, **Víctor Hugo Rivera Salas**, declaro ser autor 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:

Nombre: Víctor Hugo Rivera Salas

Cédula de Identidad: 1722222807

Fecha: 17 de marzo de 2025

Correo electrónico: victor.rivera@unl.edu.ec

Celular: 0995679183

**Carta de autorización por parte del autor/a, para consulta, reproducción parcial o total
y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Titulación**

Yo **Víctor Hugo Rivera Salas**, declaro ser autor del Trabajo de Titulación denominado **Análisis del conflicto entre el derecho laboral y los procesos administrativos de gestión de talento humano en la federación deportiva de Loja en el año 2023**, como requisito para optar el título de **Magíster en 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 Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio 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 20 días del mes de diciembre del año 2024.

Firma:

Autor: Víctor Hugo Rivera Salas

Cédula: 1722222807

Dirección: Loja, ciudadela Época, calles Honduras y Haiti

Correo electrónico: victor.rivera@unl.edu.ec

Teléfono: 0995679183

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director/a del Trabajo de Titulación: Abga. María Fernanda León Pulla, Mg. Sc.

Dedicatoria

Me es grato dedicar el presente trabajo a mi querida esposa, quien ha sido parte de este proceso de aprendizaje, sacrificio y desvelo, siendo mi principal apoyo, brindándome su amor, confianza y toda su paciencia en el tiempo que ha durado el desarrollo de este sueño.

También agradezco a mis hijos, mis pequeños Emanuel, Nicolás y Victoria quienes han sido mi soporte en quienes me he apoyado para sobrellevar cada desafío presentado durante el desarrollo de mis estudios de postgrado, brindándome su cariño, llenándome de fortaleza y perseverancia hasta lograr esta meta personal y profesional en mi vida.

De manera especial a mi pequeño Nicolás, la prueba más grande y hermosa que Dios ha puesto en mi vida.

A mi querida madre y hermanos, por haberme motivado y vencer los obstáculos presentados al desarrollar mis estudios de postgrado, permitiéndome ser una mejor persona y profesional.

Víctor Rivera

Agradecimiento

Expongo mi agradecimiento para Dios, quien me ha sabido dar la sabiduría necesaria para poder plasmar este sueño profesional en mi vida y mejorar como persona para el mejor desempeño de mis funciones y aporte al desarrollo de la sociedad.

A mi esposa, que durante este proceso de formación me ha brindado su apoyo, compañía, amor y paciencia.

De igual manera, agradezco a mi madre, quien me ha sabido orientar a lograr mis objetivos y superarme todos los días.

Expongo mi agradecimiento a las autoridades administrativas de la Universidad Nacional de Loja, al personal docente del Área de Postgrado de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa, y de forma particular, a la Abgda. María Fernanda León Pullaguari, Mg. Sc., directora de este Trabajo de Titulación, por dirigirlo y orientarlo con profesionalismo y tenacidad para ser desarrollado con calidad y eficacia.

Del mismo modo, me es permitido agradecer a las autoridades administrativas de la Federación Deportiva de Loja, por darme la oportunidad de realizar este Trabajo de Titulación, en tan prestigiosa institución y por aportar información que sirvió para su desarrollo.

Víctor Rivera

Índice de contenidos

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de autorización	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos	vii
Índice de tablas.....	x
Índice de figuras	xi
Índice de anexos	xii
1.Título	13
2.Resumen	14
Abstract	15
3.Introducción	16
4.Marco teórico	18
4.1. Marco conceptual	18
4.1.1. Teorías sobre los conflictos	18
4.1.1.1. Teoría de Thomas	18
4.1.1.2. Teoría de Van de Vliert	18
4.1.1.3. Teoría de Kruglanski, Bar, Tal y Kilar	19
4.1.2. Conflictos	19
4.1.2.1. Definición a incidencia en la organización.....	19
4.1.2.2. Tipos de conflictos.....	20
4.1.2.3. Proceso del conflicto.....	20
4.1.3. Derecho Laboral.....	22
4.1.3.1. Definición e importancia	22
4.1.3.2. Principios Fundamentales del derecho laboral	23
4.1.4. Gestión del talento humano.....	25
4.1.4.1. Definición e importancia	25

4.1.4.2.	Objetivos.....	26
4.1.5.	Procesos administrativos	29
4.1.5.1.	Definición e importancia	29
4.1.5.2.	Principios de los procesos administrativos	29
4.1.5.3.	Características de los procesos administrativos.....	30
4.1.6.	Procesos administrativos de la gestión del talento humano	33
4.1.6.1.	Reclutamiento.....	33
4.1.6.2.	Incorporación.....	37
4.1.6.3.	Plan estratégico.....	38
4.1.6.4.	Control	41
4.1.6.5.	Desarrollo profesional.....	42
4.1.6.6.	Desarrollo de liderazgo.....	43
4.1.6.7.	Programas de reconocimiento.....	44
4.1.6.8.	Competencias.....	45
4.1.6.9.	Retención	46
4.2.	Marco contextual	47
4.2.1.	Federación Deportiva de Loja	47
4.2.1.1.	Historia.....	47
4.2.1.2.	Misión.....	47
4.2.1.3.	Visión.....	48
4.2.1.4.	Objetivos.....	48
5.	Metodología.....	49
5.1.	La localización y las características del escenario de investigación	49
5.2.	Tipo de Diseño	49
5.3.	Alcance.....	50
5.4.	Enfoque de la Investigación.....	50
5.5.	Métodos de Investigación.....	50

5.6.	Unidad de Análisis, Población y Muestra	51
5.6.1.	Unidad de Análisis	51
5.6.2.	Población y Muestra.....	51
5.7.	Técnicas de recolección de datos	51
5.7.1.	Estudio de casos	51
5.7.2.	Encuesta.....	52
5.8.	Tratamiento de la información	52
6.	Resultados	53
6.1	Causas de conflicto laboral en los procesos administrativos de la gestión de talento humano en la Federación Deportiva de Loja.	53
6.1.1.	Descripción y contextualización de casos	53
	Datos referenciales.....	53
	Datos referenciales.....	55
6.1.2.	Análisis de resultados de encuesta aplicada a empleados de la Federación Deportiva de Loja.....	57
6.2.	Realizar una propuesta de reforma al código de trabajo en referente a los procedimientos administrativos en la gestión de talento humano.....	68
7.	Discusión.....	71
8.	Conclusiones.....	73
9.	Recomendaciones.....	74
10.	Bibliografía.....	75
11.	Anexos.....	86

Índice de tablas

Tabla 1	65
Tabla 2	65
Tabla 3	66
Tabla 4	67

Índice de figuras

Gráfico 1	57
Gráfico 2	58
Gráfico 3	59
Gráfico 4	60
Gráfico 5	61
Gráfico 6	62
Gráfico 7	63
Gráfico 8	64

Índice de anexos

Anexo 1: Modelo de encuesta	86
Anexo 2. Certificado de traducción Abstract	89

1. Título

Análisis del conflicto entre el derecho laboral y los procesos administrativos de gestión de talento humano en la Federación Deportiva de Loja en el año 2023

2. Resumen

Esta indagación intenta ver el uso e idea cierta de las reglas de trabajo, como algo clave para los derechos del personal. Por esto, buscó analizar el choque entre el derecho del trabajo y los pasos de gestión de gente en la Federación Deportiva de Loja en 2023. Además, quiso investigar los porqués del lío laboral en la gestión de gente en la Federación, y hacer una idea de cambio al Código del Trabajo sobre los trámites de gestión de gente.

Para hacer el estudio, se usaron diferentes métodos, como el método científico, uno que va de lo particular a lo general y otro que divide para entender, con ideas de números y cualidades, buscando describir cosas. Se miró a 24 personas que laboran allí y a 2 casos raros de juicios que el Consejo de la Judicatura maneja.

Tras la revisión hecha, se notó que hay dramas en el trabajo porque no se pagan bien las salidas voluntarias, los despidos, y hay líos con los pagos de jubilación, además de no pagarlos a tiempo. Esto lleva a juicios por falta de datos, errores de gestión, y prisas al decidir. Por eso, se ve que no seguir las reglas del trabajo causa problemas. Toca entonces cambiar un poco las leyes del trabajo.

Palabras claves: Conflictos laborales, procesos administrativos, talento humano, desempeño, desarmonía, incompatibilidad.

Abstract

This research aims to identify the correct application and interpretation of labor principles as a fundamental basis for the exercise of workers' rights. Therefore, its general objective was to analyze the conflict between labor law and the administrative processes of human talent management in the Loja Sports Federation in the year 2023.

For the development of this research, the scientific, inductive, and analytical methods were used, along with a quantitative and qualitative approach of an exploratory-descriptive scope.

The study revealed the existence of labor conflicts due to non-compliance with severance payments for voluntary resignations, termination indemnities, inequities in the allocation of retirement payments, and failure to pay them to employees. These issues have led to an increase in legal claims due to a lack of information, administrative inefficiencies, and time constraints in decision-making processes.

It is concluded that the lack of application of current labor regulations contributes to labor conflicts, making it necessary to propose a reform of the Labor Code.

Keywords: Labor disputes, administrative processes, human talent, performance, disharmony, incompatibility.

3. Introducción

En la Federación de Loja, esta busca averiguar el nexo entre los líos del trabajo y los trámites de la gente en la Federación, con fines como: 1. Ver por qué hay líos en los trámites de la gente en la Federación, y 2. Sugerir cambios al código laboral sobre los trámites de la gente.

Para lograr esto, se hizo un estudio con métodos para obtener datos, con 50 empleados de la Federación como muestra. El estudio describe con números, buscando definir los puntos del problema y cómo se conectan, viendo las peculiaridades del mundo y sus formas de actuar.

En este tema, se notan seguido los líos de trabajo en sitios del gobierno y en negocios, pues se cree que no todos ganan igual por el tipo de trabajo, el sueldo, las ayudas o las metas (Cruz Cureño, 2024). El trabajo hecho es qué tanto se sabe y se puede hacer para cumplir lo que pide el jefe, pero muchos no ven que los líos de trabajo dañan a la empresa y no saben cómo arreglarlos, bajando así el ánimo para ayudar a la gente (Limonés Reyes & Tigrero Suárez, 2023). Los gobiernos locales batallan con estos líos, pues su gente no sabe cómo resolverlos rápido para que no afecten al que trabaja allí.

En cuanto a los problemas de trabajo, estos son rollos o broncas que salen entre los curritos o entre los curritos y los jefes de una empresa. Casi siempre pasan, porque hay mucha gente distinta, con ideas y cosas importantes diferentes, todo junto en el curro. Además, el derecho laboral es como una parte del derecho que tiene muchas reglas legales que se basan en cómo se llevan los trabajadores y los que dan trabajo. Busca que todos hagan lo que deben hacer. Lo más importante del derecho laboral es que busca que las cosas sean más o menos iguales y justas en el trabajo. Poner bien las reglas para proteger a todos, con respeto y honestidad, es lo principal de este tipo de leyes.

El manejo interno es una mezcla de pasos (planes, estructura, guía y revisión) que busca lograr las metas de un negocio o grupo del modo más útil. El manejo del personal es el plan de un grupo para buscar, entrenar y mantener a los empleados que trabajan de forma más eficaz. Se basa en cuatro partes que son elegir al personal, mirar su valor, hacerlo crecer y mantenerlo. Así, es un plan de trabajo a largo plazo.

El diseño de este estudio incluye ideas sobre los conflictos, el trabajo legal, cómo manejar al personal, los trámites de oficina y cómo estos trámites ayudan a manejar al personal, y finaliza con detalles de la Federación Deportiva de Loja.

Además, la forma en que se hizo esta investigación muestra cómo se lograron las metas, mientras que los resultados señalan lo encontrado en la encuesta y el estudio de 3 casos sobre despidos y falta de pago al terminar el contrato.

Con base en eso, la charla crece, notando los puntos clave por cada meta lograda, viendo si chocan con otras ideas, como un baile comparativo.

Al final, las ideas fuertes se basan en lo más brillante y lo que salió de cada meta, mientras que en los consejos se dan ideas para pelear contra el problema visto.

Por otro lado, la lista de libros muestra de dónde sacamos las ideas para el estudio y los extras muestran las herramientas, trucos e información extra de la búsqueda.

4. Marco teórico

4.1.Marco conceptual

4.1.1. *Teorías sobre los conflictos*

4.1.1.1.*Teoría de Thomas*

En el esquema raro de lucha de Kenneth Thomas, intenta mezclar todos los ángulos y puntos de vista que pueda, dándole un toque general curioso, aunque a veces la mezcla no es tan buena como se esperaba (Bericat Alastuey, 2024).

Intenta ver qué cosas son importantes en la lucha y cómo se conectan en un mundo social más extenso.

1. - La lucha pasa como un rollo o lista de cosas que pasan. Estas cosas pasan en momentos de lucha entre la gente (con su propia lógica). Incluyen lo que la gente siente por dentro y lo que hace que se ve por fuera.
2. - Lo que pasa en la lucha no está solo, está hecho por cómo está hecho el sistema. Estas cosas incluyen cómo es la gente y qué cosas pasan alrededor (en la empresa, en la sociedad, etc.) como reglas de la empresa, empujones de otros lados, límites de las juntas, etc.) (Vargas, 2024).
3. - Hechos por las bases fuertes, los momentos de pelea causan efectos de la pelea. Esos efectos meten dentro cosas para hacer las cosas bien y para cuidar al grupo social.
4. - Ayudas de otros lados (ayudas durante el pleito -como hablar con alguien o decidir quién tiene razón- o ayudas a las bases del grupo -donde está el pleito-). Esas ayudas pueden cambiar lo que causa los pleitos o la forma en que la gente ve y trata el pleito (Ferrete, 2023).

4.1.1.2.*Teoría de Van de Vliert*

El sistema de Evert Van de Vliert, es un sistema que otra vez quiere ser común, aunque no busca tanto como el de Thomas y mira el problema de forma muy movida. Este escritor regaña a los sistemas de pasos y a los de formas, e inventa un sistema diferente donde intenta juntar los dos sistemas de antes, usando el sistema (subir/ bajar) (F. R. León, 2023).

Las cosas que pasaron antes y los temas problemáticos son parte de lo que podría causar el problema. Lo que los hace diferentes es si uno siente que está siendo bloqueado o si se siente enojado. Lo más importante del sistema es ver la diferencia entre acciones, que pueden salir solas o ser pensadas, y que pueden verse como que suben o que bajan el problema.

4.1.1.3. Teoría de Kruglanski, Bar, Tal y Klar

El modelo de lucha de Kruglanski, Bar-Tal y Klar es solo mental (Baldner et al., 2024), o sea, se fija solo en cómo se entiende mentalmente o cómo se hacen ideas, dichos, frases o razones sobre un pedazo del mundo social que se marca como lucha y se forma de cierto modo.

- Para esto, separan dos niveles al pensar en la lucha:
- Saber común o idea de lo que significa la palabra lucha.
- Saber propio sobre si una cosa en especial es una lucha.

4.1.2. Conflictos

4.1.2.1. Definición a incidencia en la organización

El embrollo se ve como algo malo, casi para botar a la basura. Se juntó la idea de bronca con golpes, caos y locura. Después, se intentó ver por qué salen los problemas. Se buscó qué causa que la gente sea como es y los problemas. Se crearon ideas para reconocer a gente problemática. Esto lleva a pensar que hay que evitar los líos, como dicen las grandes instituciones sociales:

En el trabajo, a los jefes se les califica y premia si no hay problemas en su área. Se impulsan ideas para evitar conflictos como parte de la forma de ser de la empresa. La paz y el gusto se ven bien dentro de la empresa. Se esquivan los problemas que cambien el día a día de la empresa.

Pero ahora se piensa que el conflicto es algo que no se puede evitar y no tiene que ser malo. Por eso, se hará de forma que sea lo más útil posible donde aparezca. El conflicto puede ir por caminos feos y crear círculos malos que hacen que las relaciones sean malas entre los grupos, las personas, los departamentos. Pero también trae cosas buenas: las ganas y la curiosidad de cambiar como persona, en la sociedad, y ayuda a saber quiénes somos, tanto individual como en grupo.

Así, en la pelea hay un choque raro entre formas de actuar, ideas, planes y/o cariño entre personas o grupos. Ellos ven sus metas como si no encajaran para nada (Galaz-Mandakovic, 2023). Puede que esta falta de onda social se muestre de forma violenta o no. Dos o más lados sienten que sus deseos son distintos, en algo o en todo, y lo dicen así.

4.1.2.2. Tipos de conflictos

a. Conflicto de relación. No cambia cómo está todo puesto, quién manda o cómo se da el dinero o tareas. Pega en lo bien y rápido que nos llevamos y trabajamos.

b. Conflicto estratégico. Se hacen a propósito para cambiar cómo está la empresa, o sea, para que la empresa tenga que mover el poder, las cosas o los trabajos que hace (Rojas Vega et al., 2023).

c. Conflictos de información: datos chuecos, cero datos, ideas raras sobre lo importante, entender distinto los datos, formas locas de calcular cosas.

d. Conflictos de intereses: Es una lucha entre deseos que no se mezclan o se ven así. Cosas grandes (plata, cosas reales, tiempo, etc.), de cómo hacer (el modo en que el problema debe acabar) o de la mente (ideas de creer, juego sin trampas, ganas de opinar, respeto, etc.). Se necesita estar de acuerdo en todo para estar contentos de verdad (Herrera Bernal, 2023).

e. Conflictos laborales: Causadas por sistemas raros de tratos humanos. Estos sistemas se forman a menudo por cosas ajenas a la gente en lucha. Abarcan temas de roles confusos, poder disparateo o mando, dominio disparateo de bienes, sitios lejanos o cerca, tiempo y formas de trabajo.

f. Conflictos de valores: originados por ideas distintas que tenemos. Los valores son ideas que la gente usa para entender sus vidas (dicen qué es bueno o malo, cierto o falso, justo o injusto). Tener valores distintos no siempre causa problemas (Córdova Acosta et al. , 2023). Los líos pasan cuando algunos quieren obligar a otros a aceptar sus ideas, o creen que solo sus ideas son válidas y no aceptan otras. Valores diarios, valores finales, valores de querernos.

4.1.2.3. Proceso del conflicto

La disputa es un baile extraño, que surge, se expande, cambia de forma, se desvanece o se queda quieto; se crea entre varios, ya sean individuos o grupos mezclados. Así, la pelea evoluciona con el tiempo, pasando por cinco fases: choque inicial, darse cuenta y sentirlo, planes ocultos, acciones y lo que sale de todo esto.

a. Etapa 1: oposición o incompatibilidad.- Esta fase inicial señala lo que anima una disputa, Stephen Robbins dice que los problemas no salen de golpe, pues el problema depende de sus porqués, que son:

- ✓ **Comunicación.-** Los líos al hablar no siempre causan peleas, sino los fallos al comunicar. Esto trae malos rollos y enfados, como cuando las palabras no encajan o hay "ruido" al hablar (Pérez López & Martín Peña, 2024).
- ✓ **Estructura.-** Esta cosa toma en cuenta cosas como qué tan grande es y qué tanto se enfocan en tareas los miembros del grupo. Estos son como impulsos que hacen pelear, porque si el grupo es enorme y las tareas muy específicas, hay más chance de conflicto. También está cómo lidera el jefe: si es muy controlador, vigila mucho a la gente, y eso causa más líos. Las recompensas también dan problemas si alguien saca ventaja de otro. Y al final, qué tanto dependen los grupos entre sí causa conflicto, porque si se necesitan mucho, un grupo puede ganar a costa del otro, ¡ya que aquí se animan las fuerzas opuestas!
- ✓ **Variables personales.-** Estas cosas propias varían, como el modo de ser, explicando rarezas y diferencias entre todos, ya que ser muy mandón, cerrado de mente o inseguro puede causar peleas. También hay ideas valiosas distintas, como pensar mal de otros, o no estar de acuerdo en cuánto aporta cada uno al grupo (Bastos Amigo, 2024).

b. Etapa 2: conocimiento y personalización.- En este punto, uno sabe que hay un choque, por eso es clave ver qué clase de choque es ahora, y son estas:

- ✓ **Conflicto percibido.-** Esta disputa es cuando uno o varios sujetos notan que hay razones que hacen que un problema aparezca, pero solo sentir un problema no quiere decir que ya es algo personal, pues si alguien sabe de una pelea con otra persona y piensa que eso no le importa, lo que pasará es que no hará ese problema algo personal.
- ✓ **Conflicto sentido.-** En esta pelea se mezclan las emociones que traen nervios, enfado y estrés, pintando así las ideas de cada uno (Fonseca-Reyes, 2024).

c. Etapa 3: intenciones.- En este punto, las ideas y los sentimientos de la gente se mezclan con su forma de actuar real, lo que muestra su deseo de hacer algo en particular, aunque hay que decir que a veces lo que uno hace no es exactamente lo que quería hacer. Hay cinco formas de querer resolver los problemas, que son:

- ✓ **Competir.-** La gente busca lograr sus metas sin importarles cómo afecte eso a los demás en la disputa.
- ✓ **Trabajar juntos:** cuando todos en la pelea quieren que todos queden contentos al final.
- ✓ **Llegar a un trato:** los dos lados ceden un poco y dividen lo que sacan, nadie gana ni pierde del todo.

- ✓ Huir: uno se da cuenta de que hay un problema y solo quiere irse o que se acabe.
- ✓ Dar gusto: uno está listo para poner lo que el otro quiere por encima de lo que uno mismo quiere (Lazarini, 2023).

d. Etapa 4: Comportamiento.- En este punto, los problemas se enfocan más porque se ven mejor. La fase de actuar incluye dichos, hechos y respuestas de las partes en lucha. Estas acciones de lucha suelen ser modos claros de usar los planes de cada parte. Por eso, las luchas crecen y se vuelven dañinas. Así, las luchas que llegan a lo peor, como peleas y golpes, casi siempre causan problemas. Pero las luchas como los líos, los errores y las charlas son útiles.

e. Etapa 5: resultados. - aquí hay dos clases de fines según las acciones que hayan hecho los individuos en la empresa, los que son:

- ✓ Resultado útil: esta disputa es útil ya que anima a que los resultados sean mejores, motiva a ser más creativo y a inventar. Este resultado ayuda a echar fuera los problemas y a calmar los nervios, logrando que el grupo trabaje mejor.
- ✓ Resultado inútil: esta disputa es mala ya que genera enfado, rompe las uniones, deshace al grupo, hace que sea menos eficaz, frena su habla y hace que estén menos unidos (Ratto et al., 2023).

4.1.3. Derecho Laboral

4.1.3.1. Definición e importancia

Las leyes del trabajo son como un jardín donde florecen las reglas entre jefes y empleados. Los expertos en esta área cuidan los derechos de los trabajadores y se aseguran de que todos cumplan con lo que deben hacer.

En Ecuador, las leyes del trabajo se usan mediante la constitución, las leyes comunes y acuerdos internacionales. Estas reglas definen cómo se trabaja, los derechos de cada persona y los castigos si alguien no cumple.

Las leyes del trabajo en Ecuador cambian y crecen para estar al día con los cambios en la sociedad. Se han creado leyes nuevas para cuidar a los trabajadores en la era digital y para resolver los problemas de igualdad entre hombres y mujeres en el trabajo.

También, esta parte trata de los tratos en el trabajo, como charlar, uniones y paros. Son temas clave en las leyes del trabajo. Ayudan a que jefes y empleados estén más o menos igualados en poder. Con estas leyes, se cuidan los derechos de los que trabajan.

Las leyes laborales son vitales para que todos sean tratados bien en el trabajo. Cuidan lo que le toca a cada empleado y dicen lo que deben hacer los jefes. Si entendemos y usamos bien estas leyes, el trabajo será más justo y rendirá más (Parra Rosas, 2024).

Además, ayuda mucho cuando hay problemas en el trabajo. Las leyes laborales dan una forma de arreglar líos entre jefes y empleados. Ayudan a que se respeten los derechos de todos. Esto puede ser por sueldos, cómo se trabaja, si hay gente que no trata bien a otros y más cosas.

4.1.3.2.Principios Fundamentales del derecho laboral

Los principios del derecho son como las bases extrañas de toda ley, y gracias a ellos podemos entender y usar las reglas legales (Escandón Molina, 2018).

Los principios del derecho son ideas y verdades raras que guían un sistema legal, han durado mucho y hacen la ley, un ejemplo es el origen de la justicia social que cada trabajador debería tener (Reyes Mendoza, 2012). Además, son reglas comunes que le dan forma a la ley de un país y son la base de toda la estructura legal del trabajo. El derecho del trabajo considera los derechos y deberes de cada persona y grupo, respetando los principios y la forma de ser de cada uno (Equipo de Expertos en Jurídico de la Universidad Internacional de Valencia, 2023).

El objetivo de los principios del Derecho del Trabajo en Ecuador es unir todo el tema, ya que así se puede organizar mejor y se convierten en guías para las leyes y los jueces, otro objetivo es mostrar e interpretar el sentido real de la regla legal (Escandón Molina, 2018).

► Principio de Buena Fe

Supón que, en un trabajo los actos de todos son correctos, pero si no, hay que probarlo (Equipo de Sabios en Leyes de la Universidad Internacional de Valencia, 2023). Se busca un proceder justo del empleado y del jefe al crear el acuerdo de trabajo, mientras se hace y al acabarlo. Esta idea pide además un actuar claro y sincero de los abogados de cada parte, o sea, de los que pelean en todo el juicio laboral. Si alguien dice que hubo mala intención, debe probarlo.

Esta regla está en cada parte de nuestras leyes. Está escrita en el artículo 1546 del Código Civil, que dice que “cada trato debe hacerse bien, y por eso obliga no solo a lo que se dice, sino a todo lo que viene de la forma de la obligación o que la ley o la tradición dan” (Carmona, 2024).

► Principio Protector

Su meta es cubrir o cuidar al empleado por la falta de balance que hay ante el poder de su jefe. Es algo muy propio del derecho laboral que muestra la falta de balance entre los que firman el trato laboral, además prueba el esfuerzo del que crea las leyes para hallar un balance en esas diferencias. El principio protector laboral busca igualar las diferencias sociales, económicas y culturales entre el empleado y el empleador, no como el principio de igualdad legal del Derecho Privado.

Como dice el código laboral en su Art. 35, número 6: “Si hay duda sobre el alcance de las leyes, normas o tratos en lo laboral, se usará de la forma más buena para los empleados”

La idea clave de proteger al empleado está en la Constitución en el artículo 326 número tres. Además, está en el artículo 7 del Código de Trabajo. Al usar esta idea, hay tres opciones diferentes (Escandón Molina, 2018):

- a. La regla "en caso de duda, a favor del trabajador". El juez debe usar esta idea para elegir la opción que ayude más al empleado entre varias opciones de una regla.
- b. La regla de la norma que más ayuda. Si hay más de una regla que se puede usar, se debe elegir la que más ayude al trabajador, aunque no sea la regla que normalmente se usaría.
- c. La regla de la situación más útil. Usar una nueva regla laboral nunca debería empeorar las condiciones favorables en las que ya está un empleado.

► Principio de Irrenunciabilidad de Derechos

La Carta Magna del país, en la parte 4 del Art. 35, tiene el principio de que los derechos del trabajo no se pueden ceder, así dice (Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador, 2008):

Los derechos del trabajador son sagrados. No valdrá nada lo que diga que se renuncia, se baja o se cambia algo. El tiempo para reclamar se acaba cuando lo dice la ley, desde que se termina el trabajo. Que no se pueda renunciar es algo que viene de proteger al trabajador, y quiere decir que el trabajador nunca puede decir que no quiere que lo protejan, que no quiere lo bueno que le da la ley. Esto es para que no sea una burla la protección, porque el jefe podría poner en el contrato que el trabajador diga que no quiere sus derechos (Carmona, 2024).

En el mundo laboral, los derechos son como tesoros que no se pueden perder, al revés que, en el mundo civil, donde sí se pueden dejar ir algunos, si uno quiere y nadie sale herido

(Guerrón Ayala, 2001); así lo dice el Código Civil, en su Art. 11 que dice más o menos: “Se pueden olvidar los derechos que dan las leyes, si solo le importan al que renuncia, y si no está prohibido renunciar a ellos. ”

4.1.4. Gestión del talento humano

4.1.4.1. Definición e importancia

Hoy, el manejo del personal es clave para que una empresa triunfe entre tantas rivalidades. Las firmas entienden que para ganar deben buscar, hacer crecer y guardar a los empleados top. Ellos tienen la chispa y el don de mejorar las cosas y lograr las metas grandes (Paiva de Báez, 2024).

El manejo del talento va más allá de lo que hace el personal y busca que todos trabajen por lo mismo. El punto es hallar a los que más aportan a la firma. Se sabe que no todos son iguales, y que apostar por la gente correcta ayuda mucho a rendir más y vencer a la competencia.

El manejo y el desarrollo del personal tienen varios fines en una empresa. Primero, ayuda a encontrar a los mejores, que encajen con su forma de ser y sus metas. Al buscar a los que tienen las capacidades y mañas correctas, las firmas pueden tener una base fuerte para crecer y triunfar siempre (Mendoza Vargas & Porras Jiménez, 2024).

Aparte, manejar bien al personal es vital para organizar, ya que garantiza un cambio suave de jefes y trabajos importantes en la firma. Al ver y entrenar a los líderes del mañana desde adentro, las empresas pueden bajar los peligros de buscar gente clave, y así mantener andando sus labores.

El manejo del personal es poner en marcha, con una mirada al futuro, la forma de llevar al personal. Es un grupo de pasos y trucos que dejan a las empresas jalar, guardar y hacer crecer al personal justo para cubrir sus faltas. Es una tarea que guía el área de personal, pero que necesita de todo el negocio.

Para que una firma triunfe no vale con fichar a los más listos y esperar magia. Hay que idear y usar un plan de gestión del personal que sirva y ayude en todos los pasos que dan los empleados para dar lo máximo de sí y de su valor.

4.1.4.2. Objetivos

Las metas de manejar al personal se basan en formar un grupo de gente hábil que impulse el triunfo de la empresa. A grandes rasgos, las metas de la gestión del personal son las que siguen ahora:

a. Atraer y firmar al talento genial. Una meta clave al guiar al talento es notar y jalar a los sujetos que tengan las mañas, saberes y moral que peguen con lo que la empresa desea. Esto usa varias formas de pillar talento, como avisos raros de busca, la marca del talento y usar muchos caminos para firmar gente.

Atraer talento es una clave para que una empresa pinte. Muchos capos buscan un curro con cosas top (horas libres, mejor paga, etc.) donde puedan crecer al mango. Por eso, una meta recontra importante de toda empresa es tener una forma piola de atraer y elegir al talento humano y llenar la empresa de capos talentosos.

Sin dejar de lado meter y hacer crecer al talento fichado. O sea, para que atraer talento sea un golazo, la empresa debe cumplir lo que promete y darle al nuevo capo un plan para formarse y crecer.

La búsqueda de gente capaz es algo que hace recursos humanos para hallar al mejor para un puesto en la empresa. Ahora que sabemos qué es buscar talento humano, veamos cómo ha cambiado. Este trámite ha cambiado mucho estos últimos años (Yuperel et al., 2020).

Pese a que hay mucho trabajo, a la vez los perfiles son más raros y lo que el aspirante busca en un empleo, es distinto. Esto ha hecho que a las empresas les cueste hallar al talento ideal para el puesto que buscan, por lo cual deben tener una oferta genial como base para buscar talento.

Sin olvidar meter y hacer crecer al talento fichado. O sea, para que buscar talento funcione, la empresa debe cumplir lo esperado y dar al nuevo un plan para que avance.

b. Desarrollo de habilidades y capacidades. El manejo del personal se centra mucho en mejorar las destrezas y talentos de la gente. Esto se hace con planes de estudio y desarrollo laboral fuertes, cursos de formación, guía y consejería. Al usar la formación constante, las empresas pueden hacer que su gente siga siendo eficaz, flexible y pueda lidiar con los cambios del negocio (Ribeirinho & Carvalho, 2024).

En resumen, las capacidades "incluyen el saber, las destrezas y las mañas para cumplir trabajos prácticos". Las mañas crecen con la vida y los trabajos diarios. También, se pueden pillar por medio del estudio o la preparación.

El crecer de las mañas apunta al camino de cachar, aprender y mejorar las mañas personales y del trabajo. Esto puede cubrir un montón de talentos, desde mañas técnicas bien marcadas hasta mañas sociales y de conocerse a sí mismo (Céspedes-Pulido & Salas-Canales, 2024).

El crecer de las competencias es muy clave tanto en lo personal como en lo del trabajo, y sus pros se tiran a varios lados de la vida. Luego, miramos algunas cosas importantes que muestran por qué es tan clave.

Crece sin parar en lo laboral es clave para ser eficaz y útil. Ayuda a encajar los cambios técnicos y de forma en el trabajo.

Crece como persona, como saber usar tu tiempo, sentir y hablar bien, ayuda a madurar. Esto sirve para llevar bien las relaciones y los días del día a día.

c. Retención y compromiso del talento. Mantener al personal es algo que busca el jefe de personal siempre. Las empresas intentan hacer un sitio donde todos se sientan a gusto, contentos y leales. Esto implica dar buenos sueldos, dar chance de crecer, notar y premiar el trabajo y tener buen rollo en el trabajo. Si se valora a la gente, las empresas bajan el número de gente que se va y se quedan con los mejores.

Mantener al personal clave influye mucho en cómo funciona la empresa y si sigue adelante. Ayudar a que se queden baja la rotación de gente y mejora el ambiente de trabajo.

Elegir al personal con talento es elegir ser mejores y más fuertes, a la vez que los trabajadores se identifican más con la forma de ser de la empresa.

Mantener el talento es que la empresa logre que los empleados importantes se queden, creando planes a largo plazo que tengan en cuenta lo que quieren y cómo se sienten los trabajadores.

Entonces, la idea de mantener el talento busca que los empleados sientan que son raros en la empresa. Para esto, usa ideas locas para que los mejores empleados y los que se dedican más sepan que quieren estar ahí.

En estos días, los empleados buscan algo más, necesitan hallar un raro sentido a su trabajo y sentirse parte de un equipo extraño que los haga crecer profesionalmente aumentando sus opciones.

La retención de talento es algo que incluye premisas por las cuales la empresa trata de guardar a personas que muestran calidad en su trabajo, un buen desempeño y actitud. Tener gente así y que dé valor a la empresa es clave para el negocio. A cambio, las personas necesitan cosas que cubrir y cuanto mejor lo haga y las cubra una empresa, más durará el empleado.

d. Aumento del rendimiento organizacional. Finalmente, la gestión y el avance del equipo humano buscan, sobre todo, reforzar y subir el nivel de la empresa. Al jalar, hacer crecer y guardar al grupo humano, los negocios pueden hacer reales sus fines y tener un avance bueno y constante.

El ánimo de la gente es parte de lo que empuja el trabajo en toda empresa. Ayuda a la imaginación, a hacer más y a la alegría del grupo. Pero a veces los jefes no lo ven como algo clave, aunque debería serlo. Entonces, en tu empresa, ¿se usan ideas para manejar el trabajo de tu gente por medio de su ánimo?

El ánimo, el estar metido en algo y el concentrarse a veces son cosas duras de lograr; esto daña el trabajo de la gente, pero algo que preocupa más, es que puede hacer que más gente se vaya. Por eso, ver cómo hacen su trabajo tus empleados es muy importante.

El desempeño laboral es la agilidad y destreza con la que alguien cumple sus deberes en el trabajo y obtiene los logros esperados dentro de una compañía. Cubre la calidad usual, la producción y las consecuencias de las acciones de un sujeto enlazado con su tarea y los deseos marcados por su jefe.

El rendimiento en el trabajo se mide y valora según reglas particulares e indicadores cruciales de rendimiento importantes para el tipo de tarea. Un buen nivel de desempeño en el trabajo es útil para el sujeto y la empresa. Para el sujeto, puede significar felicidad en el trabajo, opciones de crecer en su carrera, fama y premios en dinero (Huaraca-Carhuaricra et al., 2023).

Estos indicadores pueden tener cosas como cumplir los tiempos, lograr o mejorar las metas, mostrar talento en las habilidades y saberes precisos, obedecer las normas y pasos de la empresa, el trabajo en equipo y la ayuda, y dar un trato al cliente fuera de lo normal.

4.1.5. Procesos administrativos

4.1.5.1. Definición e importancia

En el cosmos de negocios, la destreza y el tino son las bases clave donde se alzan las firmas triunfantes. Aquí, el camino administrativo figura como mapa del manejo listo y útil de las firmas para lograr sus fines y sueños; este camino busca dar la señal en tu grupo, para así fijar el modo en que irá la empresa (Gutiérrez Pallares et al., 2024).

El uso de esta clase de pasos acelera todas las fases útiles de una firma para hacerlas en menos tiempo, con la mejor calidad y maña por medio de la tecnología.

Un camino administrativo de empresa es un grupo de actos o fases a seguir para el manejo de los bienes internos, que tocan el dinero humano, técnico y de fondos. Dice los modos para que estos se hagan de una forma más útil y acorde con los fines del grupo (Andrade Salazar et al., 2024).

Por decir algo, con este método se hacen más rápidos los trámites como las cuentas y los pagos, sobre todo si manejas muchos trabajos o personas. Sirven muy bien para saber las horas que trabaja cada persona, lo cual te ayudará a medir qué tan bien trabaja tu empresa y cómo rinde.

Usar esta forma de administrar ayuda a usar bien el trabajo y las cosas que tiene una empresa, como máquinas y materiales. La administración ayuda a tener control de los recursos y usarlos de la mejor manera (Arteaga Choez & Lucio Pillasagua, 2024).

Esto se puede usar en cualquier empresa y todos deben saber qué les toca hacer. Los que mandan suelen ser los que planean y organizan la administración, porque ellos no hacen tanto trabajo técnico, sino más de oficina.

4.1.5.2. Principios de los procesos administrativos

- ✓ Labores fraccionadas: Implica enfocar esfuerzos y roles para potenciar el rendimiento y elevar la producción total de la empresa.
- ✓ Poder y deberes: El poder es la facultad de impartir directrices y la capacidad de demandar acatamiento, y el deber es hacer los deberes puestos.
- ✓ Normas internas: Implica el acatamiento de las reglas definidas dentro de la empresa, por los empleados y por los jefes de cada grupo.

- ✓ Jefe único: Cada persona debe seguir las instrucciones de un solo jefe para que no haya dudas o peleas innecesarias entre las personas.
- ✓ Meta común: Todas las acciones relacionadas con un objetivo compartido tienen que ser guiadas por un solo jefe usando un plan exacto.
- ✓ Bien común: Los deseos personales de cada trabajador deben quedar debajo del bien de toda la compañía, como si fueran uno solo.
- ✓ Pago a la gente: Los sueldos deben ser correctos para asegurar que los empleados estén contentos y que tengan ganas de hacer bien su labor.
- ✓ Mando único: Fayol dice que la decisión sobre si se concentra o reparte el poder debe depender de cada caso y de los empleados.
- ✓ Línea de mando: Define un orden de poder claro, desde el jefe mayor hasta el menor, para asegurar que la comunicación fluya y haya coordinación.
- ✓ Sitio para cada cosa: Los recursos y la gente tienen que estar ubicados de forma ordenada para que todo funcione mejor y se haga de manera correcta.
- ✓ Justicia interna: Los jefes deben ser imparciales y equitativos con los empleados para construir un buen ambiente de trabajo para todos ellos.
- ✓ Personal firme: cambiar de gente seguido puede dañar el trabajo, así que hay que tratar de que se queden quietos el mayor tiempo posible.
- ✓ Ideas propias: se refiere a que los empleados puedan pensar, inventar y hacer cosas por su cuenta.
- ✓ Buena onda grupal: este punto le da valor a esa idea de que juntos somos más fuertes, si el grupo se lleva bien todo saldrá mejor.

4.1.5.3. Características de los procesos administrativos

La gestión interna es una cosa importante que ayuda a las empresas a lograr lo que quieren, juntando y guiando bien a la gente, las cosas y el dinero. Este camino tiene varias partes conectadas que ayudan a decidir qué hacer y a poner en práctica ideas útiles.

Esto tiene ciertas cosas que lo hacen muy necesario para el manejo de la empresa, y estas cosas son las que siguen:

► Cíclico y continuo

La gestión interna no arranca ni se detiene en un lugar fijo, más bien da vueltas sin parar. Esto quiere decir que sus pasos se dan una y otra vez en un círculo que siempre se mueve

(Navarro Castillo & Ferrando Perea, 2024). Cuando se logran cosas, se piensan otros desafíos que hacen empezar de nuevo la forma de planear, cómo se estructura todo, el rumbo y la revisión. Esta forma sin pausa deja que los grupos se acostumbren a lo nuevo y mejoren poco a poco.

► **Integral y sistémico**

La gestión interna no vive sola; toca cada rincón de la empresa y se mete en todos los puestos. Cada paso afecta y necesita de los otros, como un grupo muy unido (Espinoza-Loor et al., 2024). Como cuando al planear, lo que se decide cambia cómo se organiza y se dirige, y el control ayuda a mejorar al ver qué falla. Así, todo funciona junto para lograr lo que se busca.

► **Universalidad**

Otra cosa clave del manejo interno es que sirve para todo el mundo. Da igual el tamaño, la forma o dónde esté la empresa (Espinoza-Loor et al., 2024). Desde los negocios chicos hasta las empresas enormes y los grupos del gobierno, el manejo interno se cambia para usar bien los recursos y lograr lo que se busca.

► **Flexibilidad**

A pesar de que la gestión tiene un orden, se adapta fácil a lo que cada lugar necesita y a lo que pasa alrededor (Giraldo Builes et al., 2024). Esa facilidad ayuda a que las firmas actúen rápido ante nuevas cosas en el negocio, inventos o problemas de dinero. Esto es muy clave en un mundo de empresas que cambia y compite más.

► **Orientación hacia objetivos**

El plan directivo está hecho para lograr fines raros ya fijados (Guapisaca-Capuz & Mora-Rivera, 2024). Cada paso se da con un sentido nítido que empuja las acciones a lograr las ideas de la empresa. Esta vista centrada en frutos asegura que las ganas de los grupos se junten con la visión y tarea del negocio.

► **Racionalidad en la toma de decisiones**

Uno de los puntos fuertes de la gestión es que se decide según datos y estudios (Coronado-Pulido, 2024). Cada etapa, sobre todo al planear y revisar, busca ser muy lógica y con bases, así no hay tantas ideas raras y se evitan los peligros de decidir sin pensar.

► **Temporalidad**

La gestión interna tiene un factor tiempo, pues avanza por pasos en fila que van uno tras otro (Rodríguez, 2024). Aun así, los momentos a veces se juntan o se hacen a la vez, según el lío y lo difícil de las cosas. Este tiempo ayuda a que todo vaya en buen orden.

► **Participativo y colaborativo**

Para que la gestión funcione bien, se necesita que todos en la empresa colaboren mucho (Ramírez Torres, 2024). Las elecciones, cómo se hacen las cosas y ver si funcionan, depende de que jefes y empleados trabajen juntos. Esto ayuda a que haya un lugar donde todos cooperen y hablen sin problemas.

► **Medible y evaluable**

El manejo interno ayuda a crear datos y reglas fijas. Esto hace más fácil ver qué tan bien funciona todo, en cada momento (A. De León et al., 2024). Poder revisar los logros y mirar cómo lo de hoy se compara con lo que se pensó antes, da ideas útiles. Esto sirve para cambiar cosas y ser cada vez mejores.

► **Enfoque en la optimización de recursos**

La gestión interna pretende hacer más eficaz el uso correcto de cosas (Mambuscay Burbano & Duarte-Molina, 2024). Al pensar, ordenar, guiar y revisar, se impide el derroche y se confirma que los bienes dados, gente, plata o cosas, se usen lo mejor posible para crear ganancia.

► **Dinámico y adaptable**

Debido al mundo raro de los negocios, el modo de gestión debe ser ágil para encajar con las raras demandas. La opción de cambiar tácticas y pasos es clave para seguir siendo duros y usar chances que salen.

► **Enfocado en la innovación**

La gestión interna anima a crear cosas nuevas al tratar de hallar cómo hacer mejor las cosas y lograr las metas de forma más útil (Nieto Zambrano y Cejas Martínez, 2024). Las firmas que usan gestiones internas con un aire creativo logran seguir siendo importantes en los mercados que cambian.

4.1.6. Procesos administrativos de la gestión del talento humano

4.1.6.1.Reclutamiento

En una empresa, buscar y escoger gente es como hallar un puesto vacío, anotando lo que se pide y quién encaja, diciendo que hay chance y viendo quién es el mero mero (Chacchi et al., 2024).

Si un negocio va bien, es porque su gente es buena. Conseguir gente hábil suma puntos al negocio y si se les paga lo justo, los gastos bajan. Así, los empleados deben cuidarse y mantenerse, como cuidar cualquier cosa valiosa.

Buscar y escoger gente pasa en todo nivel de la empresa, y los jefes buscan desde el que empieza hasta el que manda más. Los equipos confían mucho en que hagan bien su chamba (Duque - Castaño & Lukau - Quintero, 2024).

Con las métricas de empleo, los grupos pueden dirigir el proceso de buscar y elegir gente, hacer su nombre y fama de empresa y asegurar que el grupo siga. En este texto, veremos qué es buscar gente, cuáles son sus clases y miraremos modos de hacer que la elección sea más útil.

El trámite de buscar y elegir gente es clave para las firmas, ya que ayuda a hallar a los aspirantes más buenos para tomar ciertos trabajos (SALINAS RODRÍGUEZ & MALPARTIDA GUTIÉRREZ, 2020). Aunque los dos dichos van de la mano, es vital ver sus diferencias y lo mucho que cada uno ayuda a que contratar sea un éxito. En este texto, vamos a

ver cómo se hace la busca y elección de gente en Ecuador, viendo sus rasgos únicos y lo que valen en el mundo de las firmas.

► **Reclutamiento interno**

Cubrir puestos usando gente de la propia empresa es el reclutamiento interno (Barberán, 2023). Esto puede ser ascensos, cambios de puesto o hasta moverse al lado. Contratar gente de dentro tiene ventajas como ahorrar dinero, meter gente rápido y motivar a los empleados dando chance a crecer.

► **Reclutamiento externo**

La elección de gente de afuera es sumar gente que no trabaja aquí. Esto abre el campo a gente capaz, dando ideas nuevas y habilidades (Chaluisa Navas et al., 2023). Se hace por anuncios en webs de empleo, usando empresas que buscan gente y buscando talentos, llamado «headhunting».

► **Reclutamiento por referencias**

La contratación por contacto anima a los trabajadores de ahora a sugerir gente capaz de sus grupos cercanos. Esta forma de buscar gente suele traer más gente que se queda y es más veloz, ya que los que son sugeridos usualmente se adaptan mejor a la forma de ser de la empresa y ya fueron vistos por los empleados de hoy.

► **Contratación temporal y contractual**

Este señor recluta gente para trabajos que duran poco o por contrato (Vera Torales & Medina Sánchez, 2023). Es genial si necesitas gente para un proyecto o para cuando hay mucho trabajo. Da opciones y ahorra dinero al buscar trabajadores.

► **Contratación de Campus**

La búsqueda en universidades atrae a jóvenes que terminan sus estudios. Es un modo en que las empresas suman gente brillante con ideas y talentos nuevos. Este curioso tipo de búsqueda suele incluir visitas a eventos de trabajo y charlas en las propias universidades.

► **Reclutamiento digital**

La búsqueda digital de gente usa sitios web raros y chats para hallar gente que quiera trabajar (Fernandez, 2023). Esta forma gusta más porque llega a mucha gente, cuesta menos dinero y puede buscar personas especiales por medio de cosas en línea.

► **Fases del reclutamiento de personal**

La búsqueda del empleado ideal es como un viaje largo que tiene muchas paradas para asegurar que la persona que se contrata encaje justo en el trabajo. Ahora vamos a mirar cada parte de esta búsqueda con lupa, una por una.

1. Identificación de necesidades

El inicio se da al detectar la chamba libre y lo que pide. Hay que entender bien qué hará el mero mero, qué debe saber, qué tanto ha bregado y cómo ayudará al jale (Carrasco & Almengor, 2023). Es clave tener esto bien atado antes de buscar gente. Casi siempre, esto se hace mano a mano con los que buscan y jalan gente en la empresa.

2. Análisis del puesto de trabajo y diseño de la descripción

En esta fase del procedimiento, se efectúa un estudio minucioso para recabar datos sobre los deberes, obligaciones, aptitudes y logros requeridos del puesto en cuestión. Seguidamente, los hallazgos se emplean para redactar un perfil exacto del cargo, el cual sirve de cimiento para generar la oferta de empleo que captará al personal idóneo.

3. Búsqueda de los candidatos

Para dar con los aspirantes adecuados, se recurre a varias tácticas: publicar avisos en la prensa escrita o en sitios web de empleo, usar plataformas sociales y profesionales, contactar con agencias de colocación y explorar otras vías de captación de talento. El objetivo es contactar con un grupo extenso o muy concreto de personas para encontrar al candidato perfecto (López, 2023).

5. Revisión y preselección del candidato

Se revisan las postulaciones recibidas con el fin de verificar que cumplen con los requerimientos del cargo. En esta etapa se descartan los perfiles que no cumplen con las habilidades necesarias y se genera una selección de aspirantes aptos para la siguiente fase.

6. Entrevistas

Quizás esta sea una de las fases cruciales en la contratación de personal. A los aspirantes elegidos se les realizan entrevistas para valorar sus habilidades, trayectoria y si encajan en el rol. Estas entrevistas pueden ser personales, en equipo o a distancia (M. D. C. Lorenzo et al., 2023).

Es frecuente que un mismo aspirante pase por varias entrevistas para analizarlo a fondo. Inicialmente, un reclutador de recursos humanos podría entrevistarle, y si sigue adelante, su futuro jefe u otras personas importantes podrían entrevistarle, según el puesto.

7. Revisión de antecedentes, referencias y evaluaciones adicionales

Dentro del proceso de contratación de una empresa, antes de decidirse por un aspirante, se verifican las referencias y el historial del mismo. Esto se realiza para confirmar los datos proporcionados y confirmar que no hay inconvenientes legales o de comportamiento (García Murillo et al., 2023).

Adicionalmente, a veces se implementan valoraciones complementarias, como exámenes de habilidades, tests psicológicos o actividades aplicadas, para juzgar mejor las competencias de los aspirantes y su idoneidad para el cargo.

8. Oferta de trabajo y negociación del puesto

Una vez que encontramos a la persona ideal para el puesto, el próximo paso lógico es extenderle una oferta laboral. Esta etapa es fundamental, ya que involucra conversaciones clave que podrían decidir si el candidato acepta unirse a la empresa. Generalmente, la oferta laboral detalla el sueldo, los beneficios, el horario de trabajo y otras condiciones asociadas al empleo (Pérez Amsler et al., 2023).

Durante la etapa de negociación, tanto la empresa como el candidato dialogan y llegan a un acuerdo sobre distintos puntos de la oferta laboral. Esto podría incluir negociaciones sobre el salario, donde el candidato podría responder a la oferta original solicitando un sueldo mayor, fundamentándose en sus capacidades, experiencia y la tendencia del cliente.

9. Onboarding e integración

La etapa final en la selección de personal es la inducción, donde se da a conocer al recién llegado la organización, sus valores, sus normas y sus responsabilidades concretas. Esta fase

resulta esencial para asegurar una buena adaptación y permanencia del talento (Indira de la Caridad Percy & Martinez Delgado Edith, 2023).

6.1.1.1. Incorporación

Cuando hablamos de "onboarding" o incorporación de personal, nos referimos al proceso de dar la bienvenida a un nuevo integrante y sumergirlo en el ambiente de la compañía. Un buen "onboarding" implica anticipar las necesidades del recién llegado y organizarlo todo pensando en él. El objetivo es claro: que entienda la cultura empresarial, se adapte a sus funciones y se sienta parte del equipo. Un buen proceso de incorporación comienza en el momento de su contratación y se extiende hasta que se afianza en su puesto (Pereira, 2024).

Dentro del mundo empresarial, el proceso de incorporación destaca por ser, a la vez, particular y muy extendido. Prácticamente todas las compañías, sin importar su actividad, llevan a cabo algún tipo de proceso de "onboarding". Sin embargo, es lógico que cada empresa adapte este proceso a sus propias características. Lo que sí comparten todas es la necesidad de contar con un proceso eficaz que facilite la adaptación del nuevo empleado a la cultura y los valores de la empresa, y que le permita ser productivo lo antes posible.

Si dejamos a un lado la selección y las entrevistas, la incorporación es, fundamentalmente, la primera toma de contacto del nuevo empleado con la empresa. Es, en esencia, su primera experiencia como parte del equipo (Gutiérrez Sánchez et al., 2024).

Causar una buena primera impresión es clave: si lo que se vive no cumple con lo esperado, o si la llegada a la empresa es un lío, sin orden ni pasos claros, esto puede afectar de forma negativa la experiencia laboral en general. En cambio, un buen plan de inicio ayuda al nuevo integrante a sentirse parte del equipo, a entender y adoptar la cultura de la empresa, a crear lazos positivos y a tener claras sus metas y lo que se espera de él.

Es tu deber asegurarte de que, desde el comienzo, tenga a su disposición todo lo que necesita para hacer su trabajo: equipo, herramientas y demás recursos. Prepara su lugar de trabajo, pide lo que necesite de hardware y dale acceso al software importante de la empresa. Igualmente, si alguien trabaja desde casa, hay que garantizar que tenga acceso al software y que este funcione antes de que empiece a trabajar (Valencia Berrezueta et al. , 2024).

El jefe inmediato debería mandar un correo a toda la empresa para presentar al nuevo empleado y darle una bienvenida pública. También debería haber alguien encargado de recibirlo al llegar, mostrarle las instalaciones y presentarlo a sus compañeros y a los líderes de la

empresa. Dar la bienvenida al nuevo empleado y mostrarle el lugar, el equipo y los recursos es importante incluso si se trabaja a distancia o de forma híbrida. Un video de capacitación, un tutorial en línea o hasta una simple videollamada de presentación pueden ser de gran ayuda para que el personal que trabaja desde casa se sienta bienvenido y parte del equipo.

6.1.1.2. Plan estratégico

Causar una buena primera impresión es clave: si lo que se vive no cumple con lo esperado, o si la llegada a la empresa es un lío, sin orden ni pasos claros, esto puede afectar de forma negativa la experiencia laboral en general. En cambio, un buen plan de inicio ayuda al nuevo integrante a sentirse parte del equipo, a entender y adoptar la cultura de la empresa, a crear lazos positivos y a tener claras sus metas y lo que se espera de él.

Es tu deber asegurarte de que, desde el comienzo, tenga a su disposición todo lo que necesita para hacer su trabajo: equipo, herramientas y demás recursos. Prepara su lugar de trabajo, pide lo que necesite de hardware y dale acceso al software importante de la empresa. Igualmente, si alguien trabaja desde casa, hay que garantizar que tenga acceso al software y que este funcione antes de que empiece a trabajar (Valencia Berrezueta et al., 2024).

El jefe inmediato debería mandar un correo a toda la empresa para presentar al nuevo empleado y darle una bienvenida pública. También debería haber alguien encargado de recibirlo al llegar, mostrarle las instalaciones y presentarlo a sus compañeros y a los líderes de la empresa. Dar la bienvenida al nuevo empleado y mostrarle el lugar, el equipo y los recursos es importante incluso si se trabaja a distancia o de forma híbrida. Un video de capacitación, un tutorial en línea o hasta una simple videollamada de presentación pueden ser de gran ayuda para que el personal que trabaja desde casa se sienta bienvenido y parte del equipo.

► Proceso delo plan estratégico

↔ Definir misión, visión y valores

La finalidad de un programa de gestión de talento humano refleja la de la propia compañía, aunque orientada al departamento. Este objetivo busca justificar la implementación de dicho programa. Cuestiones tales como los propósitos del plan, su impacto y su razón de ser esclarecen su enfoque primordial (Lema Cachinell et al., 2022).

En cambio, la perspectiva del programa se concentra en la imagen del resultado deseado. Por ejemplo, en el caso de querer crecer el equipo, una visión podría ser el resultado de ampliar la plantilla, buscando eficiencia y lealtad hacia la organización.

En último lugar, los valores del programa deben alinearse con los principios éticos tanto del negocio como del departamento de Recursos Humanos en particular.

↔ **Objetivos del plan de recursos humanos**

Cuando se definen las metas dentro de la planificación de Recursos Humanos, es crucial considerar las siguientes tres categorías:

- Los objetivos explícitos son aquellos enfocados en lograr resultados muy definidos y palpables (Valdivieso Guardia, 2021). Algunos ejemplos serían retener a los empleados más valiosos o incorporar a profesionales altamente capacitados.
- Los objetivos implícitos guardan estrecha relación con los propósitos generales de la empresa. Suelen ser más conceptuales, como incrementar la productividad o fomentar la lealtad del personal.
- Los objetivos a largo plazo son los que se persiguen durante el año en que se ejecuta el plan estratégico de Recursos Humanos. Se centran en aspectos como el desempeño, la competitividad, la eficacia y la excelencia en el trabajo (A. Lorenzo et al. , 2020).

↔ **Análisis DAFO (o FODA)**

El análisis DAFO, o FODA, busca identificar de manera clara y gráfica las carencias, opciones, virtudes y peligros que afectan al área de capital humano. Si bien no abarca la totalidad de la compañía, es importante considerarlo al realizar el estudio.

↔ **Elaboración de los distintos planes estratégicos**

Una vez que se ha definido lo previamente mencionado, se acostumbra a desglosar el plan estratégico de capital humano en diferentes acciones, tales como la incorporación, la elección de candidatos, los ascensos, el programa de capacitación, etc. (Parra Barrios, 2020).

Todos estos proyectos se integran dentro del plan estratégico general. Sin embargo, dado que las funciones del área de Recursos Humanos son extensas, es preferible segmentar por tareas. Así, se logra concentrarse en una única actividad y en identificar los recursos disponibles, las deficiencias y el logro de las metas según la estrategia implementada.

En el marco del plan estratégico de recursos humanos, existen planes específicos que dependen de las distintas áreas de intervención que se deseen poner en marcha en el departamento. Estas podrían ser:

❖ **Plan de selección de personal**

Presenta los métodos y estrategias que se implementarán. Este esquema se construye considerando la potencial incorporación de nuevos empleados e incluye una evaluación del cargo y de las cualidades deseadas en el aspirante (Becerra Molina, 2020).

Asimismo, el documento abordará la selección de diversos procedimientos de selección para identificar al candidato más adecuado para la posición laboral.

❖ **Plan de contratación**

La estrategia de personal estará en consonancia con las diversas modalidades de contratación disponibles, detallando en el contrato todas las estipulaciones pertinentes y los acuerdos laborales vigentes (Munar Casas & Martínez Lobo, 2020).

❖ **3# Plan de formación**

Dentro de esta sección, no solo consideraríamos la capacitación introductoria para los empleados recién contratados, si fuera pertinente, sino también los programas de formación disponibles para que los empleados amplíen su base de conocimientos, se actualicen profesionalmente o incluso desarrollen una trayectoria formativa para ascender a puestos laborales de mayor jerarquía.

❖ **Plan de promoción y ascenso**

Según Ramos Vargas y colaboradores (2020), se sientan las bases para ascensos de empleados veteranos, capacitándolos para roles de mayor envergadura.

❖ **Plan de motivación**

Para impulsar la motivación, el plan detalla cómo crear un ambiente laboral donde el equipo se sienta cómodo tanto en la empresa como en su rol (Agudelo-Orrego, 2019a). También aborda la estrategia de compensación, incluyendo bonos o incentivos adicionales basados en logros como el incremento de clientes o la productividad.

❖ **Plan de prevención de riesgos laborales**

En la situación donde el equipo de Recursos Humanos asuma y ejecute directamente esta tarea, se preparará dicho plan. A veces, principalmente en organizaciones de gran tamaño, esta labor recae en un área distinta pero vinculada a RRHH. Siendo así, la creación del plan estaría a cargo del departamento de riesgos.

❖ **Plan de resolución de conflictos**

El documento detallará los métodos para abordar los desacuerdos, abarcando disputas entre colegas, con los jefes, etc. (Agudelo-Orrego, 2019).

6.1.1.3. Control

Es fundamental que los directivos y los encargados de gestionar el talento humano lleven a cabo evaluaciones exhaustivas de manera regular para así supervisar la evolución de los empleados recién incorporados. Si llegasen a identificar algún punto débil, su labor es proporcionar los recursos que sean necesarios para convertir esa debilidad en una fortaleza.

Los mecanismos de supervisión son útiles para impulsar acciones correctivas una vez que se descubren errores, buscando determinar: la localización exacta del inconveniente, el proceso que lo originó y el individuo que lo causó, lo que facilita la implementación de las medidas correctivas apropiadas (Frontado Rodríguez, 2024).

Si al evaluar los resultados notamos variaciones en comparación con los parámetros establecidos, lo más adecuado es llevar a cabo el ajuste o la corrección pertinente. Por lo general, la responsabilidad de las acciones correctivas recae en el jefe del departamento, aunque es importante determinar si la variación observada es un mero síntoma o la causa raíz del problema antes de iniciar cualquier procedimiento.

Si se presentan problemas o carencias en el rendimiento del equipo humano, es importante poner en práctica ciertas acciones para corregir estos inconvenientes, las cuales son:

1. Valoración del desempeño: Aquí se examina qué tan bien rinden los empleados, usando criterios que incluyen rotación, ausentismo, pérdidas, quejas y reclamos (Espinoza Rosero & López Cali, 2024). Estos datos facilitan tanto las mejoras como el reconocimiento.

2. Análisis de la contratación: Se centra en juzgar qué tan buenos son los métodos y planes del departamento de recursos humanos, observando la selección, el rendimiento del nuevo personal y su adaptación, así como los motivos de bajas laborales.

3. Análisis de la formación: Para esta revisión, es útil considerar indicadores como el avance del personal y su nivel de productividad (Villar Laguna et al., 2024).

4. Análisis de la motivación: Este es quizás el punto más complejo, pues no se mide directamente, pero hay formas de entender la conducta del personal:

- Encuestas de opinión
- Análisis del ausentismo
- Frecuencia de problemas
- Sugerencias y quejas
- Nivel de productividad

5. Análisis de remuneraciones: Este tema es sensible, ya que es común que el personal no esté conforme con su paga (López Enciso et al., 2024). Algunas acciones para este control son:

- Comparar sueldos con empresas similares
- Analizar incentivos y producción
- Establecer presupuestos salariales
- Valorar los puestos

7. Análisis de bienestar laboral: Para evaluar estos planes, se usan análisis y registros de:

- Índices de accidentes (Trocoli González et al., 2024)
- Participación en programas
- Estudios de ausentismo y cansancio
- Sugerencias y reclamos

7.1.1.1.Desarrollo profesional

Para asegurar el éxito de sus empleados, las empresas deben apostar por el desarrollo de talento, proporcionándoles los conocimientos necesarios. Este desarrollo, también conocido como desarrollo del empleado, abarca tanto el aprendizaje de habilidades técnicas, como lenguajes de programación o marketing automatizado, como el desarrollo de habilidades interpersonales, como el liderazgo o el trabajo en equipo, incluso la capacidad de detectar cuando un compañero necesita apoyo.

Además de invertir en programas estratégicos de apoyo a sus empleados, las empresas buscan oportunidades de aprendizaje en cualquier ámbito. Las organizaciones con una

estrategia integral de desarrollo de talento pueden ofrecer incentivos para que los empleados amplíen sus habilidades a su propio ritmo.

Un ejemplo común de estos incentivos son las ayudas para la formación, que cubren parte o la totalidad de los estudios, como un programa de máster. Otro incentivo consiste en invitar a ponentes para que hablen sobre temas diversos, como la toma de decisiones en el deporte o el desarrollo de un modelo de negocio innovador.

Para fomentar el crecimiento del personal, es crucial que el departamento de recursos humanos trabaje en sintonía con los directivos. Juntos, deben definir las habilidades esenciales que tanto los empleados actuales como los futuros necesitan. Lo más aconsejable es que las empresas implementen esta estrategia desde sus inicios y la ajusten a medida que evolucionan las funciones y las capacidades requeridas. Esta estrategia debe ser un elemento clave tanto en los planes de desarrollo de los empleados que ya forman parte de la empresa como en el proceso de integración de nuevas contrataciones. (Sarriés Sanz, 2024).

El crecimiento profesional de los empleados es un plan que debe comenzar desde el inicio de su contrato, y que se debe mantener a lo largo de la trayectoria del trabajador en la empresa. La formación continua es un pilar básico del desarrollo, pero también se incluyen acciones para mejorar la satisfacción laboral.

Un claro ejemplo de estos incentivos es pagar parte de una formación continua o un master. Otro incentivo es traer oradores invitados para hablar sobre temas no centrales, como por ejemplo, como los atletas toman decisiones o como un emprendedor desarrollo un tipo diferente de negocio.

7.1.1.2.Desarrollo de liderazgo

Es esencial que los empleados recientes sean líderes, y para lograrlo, el desarrollo de liderazgo es un procedimiento vital. Se llevan a cabo diversas acciones planeadas para perfeccionar las capacidades de liderazgo de los empleados (Cuéllar-Molina & de Armas-Chirino, 2023).

El liderazgo eficaz es una característica esencial para el triunfo de cualquier empresa. Al perfeccionar las capacidades de liderazgo en tus empleados, no solo estarás reforzando a tu equipo, sino que también estarás creando un entorno laboral motivador y fructífero. En este escrito, examinaremos algunas tácticas clave para ayudarte a estimular el liderazgo en tus colaboradores.

Establecer el valor del desarrollo del liderazgo y fijar un proyecto dentro de tu compañía para cultivar la siguiente ola de líderes es fundamental. Estarás mejor equipado para el éxito a largo plazo si se pone en marcha inmediatamente (Pincay-Mendoza et al., 2023).

La aptitud de tu equipo para colaborar en la consecución de sus propósitos corporativos definirá en última instancia el éxito de tu empresa. Sin embargo, muchas empresas necesitan mejorar en lo que respecta a cultivar grandes líderes y capacitar a las personas para que integren un equipo y lo gestionen.

Si los empleados no reciben la formación correcta a través del desarrollo del liderazgo, no estarán listos para asumir esos roles directivos con garantías. Y antes de que se den cuenta, el equipo podría estar afrontando una moral baja, un declive de la productividad u otros inconvenientes (Chang-Camacho et al., 2023).

Las actividades de desarrollo del liderazgo ayudan a los líderes a ampliar sus habilidades, aptitudes y seguridad. Los líderes normalmente son guiados y desarrollados utilizando el coaching y el mentoring. La complejidad del programa, el coste y la metodología de enseñanza varían considerablemente.

7.1.1.3. Programas de reconocimiento

Es fundamental que los empleados perciban que su labor es apreciada dentro de la empresa. Que sientan que contribuyen, que su trabajo se valora y, por lo tanto, se les recompensa. La inclusión de planes de reconocimiento que galarden la dedicación y el esfuerzo mejorará el compromiso y la satisfacción (Meneses-Mejía et al., 2023).

El reconocimiento en el ámbito laboral es esencial para mantener a los empleados motivados y comprometidos, y toda empresa precisa de un método efectivo para implementarlo. Los usuarios habitualmente buscan asesoramiento sobre los diferentes tipos de reconocimiento, desde halagos informales hasta recompensas formales, así como casos prácticos de cómo integrar estos métodos en la cultura corporativa.

El reconocimiento laboral no es universal. Cada empleado es singular, y aquello que motiva a uno puede no ser efectivo para otro (Mayer, 2023). Por consiguiente, es primordial ofrecer una diversidad de maneras de reconocer el trabajo. Esto puede comprender:

- Expresar gratitud oralmente. Un sencillo "agradezco tu dedicación" o resaltar sus virtudes ante colegas influye positivamente, ya sea en la intimidad o frente a todos.

- Galardones representativos. Otorgar placas conmemorativas, copas o diplomas que los colaboradores deseen mostrar con satisfacción.
- Recompensas monetarias. Ofrecer gratificaciones, mejorar su retribución o entregar vales de compra.
- Notificación formal de aprecio. Redactar una nota individualizada que ponga de relieve las contribuciones particulares del empleado.

7.1.1.4. Competencias

Las habilidades y características personales que distinguen a los empleados exitosos se engloban dentro del concepto de competencias (Montes Estrada, 2024). El enfoque del desarrollo de competencias se centra en cultivar las capacidades que permiten a un individuo desempeñar su trabajo de manera efectiva, en lugar de solo las tareas o responsabilidades.

El fomento de habilidades en el ámbito empresarial puede generar un impacto positivo en la productividad, la motivación y la satisfacción laboral, así como en la eficiencia y los beneficios económicos de la empresa (Mosquera Vergara, 2024).

Las empresas pueden diseñar programas de formación y desarrollo más eficaces al identificar las competencias clave necesarias para el éxito en cada puesto, y así evaluar y optimizar el rendimiento del personal. El desarrollo de habilidades laborales es un proceso cuyo objetivo es mejorar las capacidades, los conocimientos y las actitudes de un individuo u organización, para que pueda cumplir con éxito sus funciones laborales (Garces & Benavides Terrientes, 2024).

Las competencias comprenden una combinación de saberes, habilidades y actitudes necesarias para llevar a cabo una tarea específica de forma efectiva y eficiente, y son esenciales para el crecimiento y desarrollo de capacidades laborales, la gestión del talento y el aprendizaje constante. El desarrollo de habilidades puede abarcar varios aspectos, tales como:

- Mejora de destrezas técnicas: abarca el dominio de instrumentos y tecnologías particulares, así como la aptitud para ejecutar labores intrincadas.
- Cultivo de habilidades interpersonales: involucra la facultad de expresarse con claridad, colaborar en grupo, ejercer el liderazgo y decidir acertadamente, entre otras.
- Adquisición de saberes: comprende el entendimiento del sector, el mercado, las tendencias contemporáneas y aspectos similares.

7.1.1.5. Retención

Finalmente, la compañía necesita enfocarse en conservar a sus empleados más valiosos, construyendo y promoviendo un entorno laboral positivo. La permanencia del personal es una táctica que las empresas usan para que los trabajadores deseen seguir formando parte de la organización. Impedir que se marchen resulta crucial para alcanzar las metas a tiempo, además de permitir mantener en sus puestos a aquellos individuos que destacan por sus habilidades y capacidades (Hurtado Ayala & Duque Ceballos, 2024).

Una de las principales razones por las cuales una empresa sobresale ante la competencia es gracias a la dedicación y el compromiso que sus empleados muestran hacia ella. Así, los trabajadores pueden dar lo mejor de sí mismos y poner al servicio de su puesto toda la creatividad que poseen para aportar.

Considerar a tus empleados como aliados y asegurar un bienestar general para que el equipo rinda de forma constante y con motivación es, sin duda, la mejor inversión que puedes realizar. Fomentar la participación en la cultura de la empresa es un aspecto importante para que sientan una conexión laboral y una responsabilidad profunda con los proyectos de la organización (Castañeda Rodríguez & Buchelli Perales, 2024).

Por lo tanto, es vital prevenir la rotación constante de los empleados. Esto acarreará consecuencias negativas, no solo en la pérdida de productividad inmediata, sino también en los elevados costes que afectarán a las finanzas de la empresa al reclutar nuevo personal. Considera que, si el puesto a cubrir requiere una habilidad específica poco común, el tiempo de contratación y preparación para la ejecución de las tareas podría ser considerablemente mayor.

El tiempo que los empleados permanecen en una empresa impacta la percepción de la misma. Resulta que, un gran número de personas dejando una compañía genera comentarios desfavorables que dañan su reputación, ya que todos comenzarán a cuestionar las razones por las que tantos empleados optan por irse (Pari-Orihuela et al., 2024).

La retención de talento alude a la habilidad de una empresa para conservar a sus empleados y disminuir la rotación laboral. Los empleadores pueden optimizar sus índices de retención a través de diversas estrategias, como ofrecer salarios y beneficios atractivos, fomentar un ambiente de trabajo positivo, brindar a los empleados flexibilidad en horarios y ubicación, reconocer públicamente a aquellos con buen desempeño, y promover un equilibrio saludable entre vida personal y trabajo.

7.2.Marco contextual

7.2.1. Federación Deportiva de Loja

7.2.1.1.Historia

Según Angamarca (2020), la Federación Deportiva de Loja nació el 6 de enero de 1940 y celebra 71 años de vida, buscando, con el apoyo de todos, continuar en el camino del triunfo.

Los líderes no solo fundaron la entidad, también buscaron su reconocimiento legal por la Federación Nacional del Ecuador, logro obtenido mediante el Acuerdo Ejecutivo número 11 del 30 de mayo de 1940. Carlos Burneo A, presidente de FDL, Clotario Plaza, secretario, y Julio Ojeda, como testigo, firmaron el acuerdo.

En 1968, el Municipio de Loja donó los terrenos del estadio, dando inicio a una remodelación completa durante la administración de la Junta Militar. Se comenzó con la base de la cancha y su drenaje, además de construir las gradas de la tribuna en cemento.

Tras el retorno a la democracia, el Dr. Jaime Roldós Aguilera encargó a PREDESUR finalizar el estadio: gradas, cubierta, césped y pista atlética. El estadio se inauguró en diciembre de 1980, durante el Campeonato Nacional de Fútbol Amateur, categoría sénior (Angamarca, 2020).

Después, se realizaron varias mejoras y renovaciones al estadio de Loja, propiedad de la Federación Deportiva. En 1981 se levantó la gradería de preferencia. En 1995, bajo la presidencia del Ing. Juan Pineda, se hicieron las gradas de generales. En 1998, se instaló iluminación para eventos nocturnos y se techó la preferencia, además de construir sauna, turco y residencia deportiva (Angamarca, 2020).

7.2.1.2.Misión

Según Angamarca (2020), la Federación Deportiva Provincial de Loja es una entidad de carácter privado, aunque persigue un objetivo social y público. No busca obtener ganancias económicas, sino que se dedica a organizar, promover, supervisar y armonizar las iniciativas del deporte formativo impulsadas por las asociaciones deportivas y las Ligas Cantonales. Además, gestiona las instalaciones deportivas en provecho de los jóvenes lojanos que se dedican al deporte formativo.

7.2.1.3. Visión

La Federación Deportiva Provincial de Loja busca ser una entidad que impulse el deporte formativo en la provincia. Guiados por principios sólidos y valores, aspiramos a orientar a técnicos, atletas y personal hacia un desempeño sobresaliente tanto a nivel nacional como internacional (Angamarca, 2020).

7.2.1.4. Objetivos

► Objetivo general

Según Angamarca (2020), la Federación Deportiva Provincial de Loja tiene la responsabilidad de idear, programar, llevar a cabo y supervisar las iniciativas del deporte formativo. Su meta es brindar un servicio excelente a los jóvenes, para que estos representen con orgullo a Loja en las competencias deportivas tanto a nivel nacional como internacional.

► Objetivos específicos

- Ampliar la participación en los deportes a nivel provincial.
- Identificar a los atletas con potencial para integrar los equipos representativos.
- Establecer centros de formación especializados por cada disciplina deportiva.
- Ofrecer formación y actualización a entrenadores y deportistas de todos los niveles.
- Trabajar en conjunto con las Ligas Cantonales para impulsar el deporte en sus comunidades (Angamarca, 2020).

5. Metodología

5.1. La localización y las características del escenario de investigación

El estudio se desarrollará en la Federación Deportiva de Loja, que se encuentra en la intersección de la Av. Emiliano Ortega y Azuay, en la ciudad de Loja. Esta urbe, perteneciente a la provincia homónima, alberga a 485.421 personas, según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2023). A nivel del cantón Loja, la población total llega a 250.028 residentes, distribuidos en 203.496 en el área urbana y 46.532 en zonas rurales. De esta población, el 47.7% se identifica como hombres y el 52.3% como mujeres.

Figura 1
Cantón Loja



Nota: Esta figura describe la ubicación del cantón Loja dentro de la provincia de Loja, tomado Family Search (2024), obtenido de: https://www.familysearch.org/es/wiki/Loja,_Ecuador_-_Genealog%C3%ADa

5.2. Tipo de Diseño

Este estudio investigativo adoptó un enfoque exploratorio y descriptivo. Se buscó comprender la situación presente en la Federación Deportiva de Loja en cuanto a la gestión de conflictos desde la perspectiva del derecho laboral.

El diseño exploratorio resultó útil para identificar los aspectos más relevantes del problema, cuyos resultados preliminares podrán servir de base para futuras investigaciones más exhaustivas. Según Ortiz (2019), este tipo de estudio "facilita una mejor comprensión de un tema específico antes de profundizar en una investigación más detallada".

Asimismo, el estudio descriptivo se centró en detallar los procesos administrativos de gestión del talento humano en la Federación Deportiva de Loja. Para ello, se aplicó una encuesta (Anexo 1) a 50 empleados, con el fin de validar los objetivos planteados (Hernández y colaboradores, 2010).

5.3. Alcance

El alcance de este estudio se centra en un diseño de tipo exploratorio y descriptivo. Para ello, se utilizaron datos primarios, recopilados a través de encuestas dirigidas a los empleados de la Federación Deportiva de Loja. El objetivo era comprender su vivencia actual con respecto a los conflictos surgidos en los procesos administrativos de gestión del talento humano. Además, se recurrió a fuentes secundarias, investigando bases teóricas de autores diversos en revistas, tesis, libros e informes.

5.4. Enfoque de la Investigación

Para llevar a cabo este estudio, se optó por una metodología cualitativa, dado que el problema se abordó desde una perspectiva subjetiva y dinámica, considerando diversos contextos. Sin embargo, también se recurrió a un enfoque cuantitativo al contabilizar las respuestas de la encuesta realizada a los empleados de la institución en cuestión. Estos datos se organizaron en gráficos estadísticos, lo que facilitó la presentación numérica de los resultados para su posterior interpretación y análisis.

5.5. Métodos de Investigación

En la ejecución de este estudio, se recurrió al método científico para explorar y conjuntar fundamentos teóricos construidos por diversos autores. El propósito fue generar nueva información concerniente a cómo impacta el derecho laboral en la administración del talento humano, así como los conflictos que surgen en sus distintas etapas.

Adicionalmente, se implementó el método inductivo, que facilitó la extracción lógica de cada objetivo particular de la investigación. Los resultados se elaboraron de

manera global, partiendo de lo específico hacia lo general, característica esencial de este método.

Asimismo, se usó el método analítico para examinar a detalle los datos recabados mediante la encuesta realizada a los trabajadores de la Federación Deportiva de Loja, buscando alcanzar los objetivos trazados. En contraste, el método sintético se aplicó para, tras el análisis de los datos, condensarlos y mostrar los hallazgos más importantes en la discusión planteada. Finalmente, el método deductivo se empleó para analizar de forma amplia los resultados destacados en la discusión y, con base en ello, sugerir conclusiones específicas y directas, junto con sus respectivas sugerencias.

5.6. Unidad de Análisis, Población y Muestra

5.6.1. Unidad de Análisis

En esta investigación, nos centraremos en los empleados que han estado involucrados o han tomado parte en las controversias que surgieron durante la gestión del talento humano en la Federación Deportiva de Loja, viéndolos como la principal fuente de información.

5.6.2. Población y Muestra

Según Sabando, la población "es la totalidad de personas que comparten características específicas y sobre las cuales queremos analizar cierta información". En la Federación Deportiva de Loja, el universo de estudio lo conforman los 24 empleados. Se consideró a quienes han colaborado en los trámites administrativos del administrador general, aplicando un muestreo por conveniencia que incluyó a toda la población en la investigación.

Dado que entrevistar a todos los empleados sería muy extenso para este estudio, se eligieron al azar a 50 trabajadores para participar en la investigación, a quienes se les aplicó una encuesta (ver Anexo 1).

5.7. Técnicas de recolección de datos

5.7.1. Estudio de casos

Antes de comenzar la investigación en el terreno, se llevó a cabo un análisis de

caso, el cual necesariamente debió estar antecedido por una verificación del problema existente y su situación particular.

Esta evaluación se fundamentó en la observación directa, respaldada por una base teórica sólida. Además, el estudio de casos se implementó al examinar dos situaciones relacionadas con los conflictos surgidos entre los empleados y la Federación Deportiva de Loja. Estas controversias se originaron por la falta de pago de salarios y en situaciones de renuncia por jubilación o despido. El análisis buscó demostrar cómo la incorrecta aplicación del derecho laboral en la gestión administrativa de personal puede llevar a los trabajadores a recurrir a los tribunales para defender los derechos garantizados por el Código del Trabajo.

5.7.2. Encuesta

Para llevar a cabo este estudio, se empleó un cuestionario. Este contenía preguntas claras y sencillas, diseñadas para recabar datos. La información obtenida se organizó, se presentaron los resultados en tablas, se examinó su significado y se analizó a fondo. El objetivo fue comprender mejor la problemática de los conflictos en el derecho laboral, dentro de los procedimientos administrativos de la gestión del talento humano en la Federación Deportiva de Loja.

5.8. Tratamiento de la información

Tras la recolección de información mediante encuestas a los empleados de la Federación Deportiva de Loja, se procedió a su tratamiento en Microsoft Excel. Allí, los datos fueron organizados y se empleó un análisis descriptivo de frecuencias para generar representaciones visuales de los resultados, los cuales fueron posteriormente objeto de interpretación y estudio.

6. Resultados

6.1 Causas de conflicto laboral en los procesos administrativos de la gestión de talento humano en la Federación Deportiva de Loja.

6.1.1. Descripción y contextualización de casos

Datos referenciales

N° Proceso: 2023-00215

Dependencia jurisdiccional: Corte Constitucional del Ecuador

Acción o infracción: Pago de Haberes Laborales

Demandado/Procesado: Federación Deportiva De Loja, Procuraduría General Del Estado

Antecedentes

El 1 de diciembre del año 1982, el accionante, entró a laborar en la Federación Deportiva Provincial de Loja, para laborar como conserje-mensajero, aunque al mismo tiempo hacía funciones relacionadas a auxiliar de secretaría y de secretario, por un tiempo de 41 años, luego de este tiempo, decidió dar por terminado sus servicios laborales, presentando la respectiva solicitud de desahucio el 14 de abril del año 2023, para poder acceder al pago correspondiente a su jubilación, no obstante, luego de ser recibida la solicitud, se autoriza al administrador del Talento Humano y a la administradora financiera, en conjunto con el encargado del IESS, receptor los equipos que el accionante tenía a su cargo, procediendo seguidamente a calcular el valor equivalente el desahucio.

Luego de ser citado a la oficina de la administradora financiera, se percató de que, en el cálculo, solo se tomó en cuenta el valor concerniente al décimo tercero y décimo cuarto sueldo, y el desahucio, pero no se tomó en cuenta el valor que le correspondía por retiro voluntario que equivale a 4 remuneraciones básicas por cada año laborado ya que, de acuerdo a la ley, el podía retirarse por haber cumplido los 25 años de labor en la entidad. Frente a ello, procedió a impugnar el acta de finiquito presentando la respectiva demanda con la finalidad de que se falle a su favor.

Argumento de los hechos

En el presenta caso se expone la validez procesal ya que la causa de la demanda se acoge a los dispuesto en el Art. 575 del Código de Trabajo, además de que se busca aplicar la tutela judicial

efectiva que se basa en la normativa internacional y en el Art. 23 del Código Orgánico de la Función Judicial, por otra parte, esta demanda se sostiene en los derechos humanos, donde se estipula que toda persona tiene el derecho a un salario que le asegure una buena calidad de vida a el y a su familia, por lo que el Estado debe asegurar el respeto al pago justo de su salario, ya que los derechos del empleado son irrenunciables.

De esta forma, la demanda es la calve del proceso analizado en el ámbito del conflicto laboral, considerando que se busca determinar la relación laboral existente, para aplicar el derecho laboral en el accionante, en tanto que se confirma la vulneración de sus derechos, ya que se propone la excepción referente a la falta de competencia del juzgador al indicar que la entidad es una institución no lucrativa, por lo que se señala que el demandante tendría que ser sometido a la observancia de la gestión pública, siendo el centro de la confrontación de los hechos es que la Federación Deportiva Provincial de Loja, sostiene que no existe el derecho reclamado por el demandante, fundamentando que su contrato colectivo ya no esta en vigencia, pero se debe tener en cuenta que siempre debe garantizarse el derecho al debido proceso para los actos administrativos juzgados, frente a ello, el Código Orgánico General de Procesos indica que en el juicio debe analizarse la prueba, procurando proteger los derechos delo trabajador en todo momento, por lo que luego de un profundo análisis se determina que realmente existe una relación laboral entre el demandante y la entidad, y que por lo tanto, si es competente lo que solicita el trabajador afectado.

Decisión

Teniendo en cuenta que todo trabajador que hubiera laborado en una entidad por más de 25 años, puede ejercer su derecho a la respectiva jubilación, por lo que en el presenta caso, el demandante reúne los requisitos para hacerlo hecho, se determina que le Federación Deportiva de Loja, debe pagarle el valor reclamado correspondiente a cuatro remuneraciones básicas por cada año laborado que equivale a 40 años de trabajo.

Criterio del autor

A mi criterio, esto es una clara manifestación de un conflicto laboral que procede de falencias en los procesos administrativos al interior de la Federación Deportiva Provincial de Loja, considerando que, en cualquier área administrativa, siempre pueden surgir diferencias, discusiones y conflictos, y aún más en un entorno laboral, en donde los trabajadores pasan

muchas horas juntos y donde se dan, además, relaciones entre desiguales (entre empleado y empleador). Por ello, la gestión de conflictos laborales es una habilidad muy necesaria en los equipos directivos, pues de ella dependerá el mantener un buen clima laboral, lo que redundará en el progreso y el éxito de la actividad empresarial.

Este conflicto laboral es una controversia que surge en el seno de una empresa, bien entre empleados, bien entre un trabajador y un mando. Los conflictos en el entorno laboral pueden deberse a problemas de comunicación, la existencia de intereses y valores contrapuestos, una mala organización empresarial, falta de recursos, incompatibilidad de caracteres, una situación de acoso laboral, etc. En todo caso, el conflicto va más allá de una ligera desavenencia y conlleva consecuencias tanto para las partes implicadas como para la organización.

Datos referenciales

N° Proceso: 2023-00048

Dependencia jurisdiccional: Corte Constitucional del Ecuador

Acción o infracción: Acción de protección

Demandado/Procesado: F.D.P.L.

Antecedentes

Luego de que el Sr. I.A.A.Z., laborará desde el mes de mayo del 2003 en calidad de auxiliar de servicios, en la Federación Deportiva Provincial de Loja, hasta el 31 de diciembre del 2023, decide terminar su relación laboral, ya que habría el tiempo fijado de trabajo equivalente a los 20 años, posteriormente presentó la respectiva solicitud, sin embargo, el acta de finiquito entregada, no fue tramitada en el tiempo oportuno, lo que dio lugar a que esto se manifestara en una manera de despido, que lo expone en una vulneración de sus derechos al tratar de excluirlo del pago de su indemnización que le competen por el despido intempestivo por la falta de liquidación en el tiempo adecuado.

Con respecto a ello, el trabajador afectado, demanda a la Federación Deportiva Provincial de Loja, solicitando el pago de los valores correspondientes a \$ 77.017,95, ante esta demanda la entidad demandada reaccionó asistió a una audiencia para debatir y conciliar con el trabajador, donde el juzgador falla a favor de la entidad demandada, por lo que el trabajador procede a apelar dicha resolución para hacer valer sus derechos laborales.

Argumentación de los hechos

Hay que tener en cuenta que el motivo de la demanda es el observar la normativa en vigencia en cuanto al derecho laboral, y la carta Magna, considerando que se analiza un conflicto laboral, donde se busca justificar que ha habido una relación laboral entre el demandante, procurando demostrar que se ha omitido elementos notables de la forma de liquidación que no fue la adecuada ya que se hizo ver como causante al trabajador.

Hay que notar que, en el presente conflicto, se trata de demostrar que ha existido la relación laboral, de donde proceden los derechos del trabajador, el cual acude a la entidad judicial para hacerlos valer, por lo que los juzgadores del caso aplican la tutela judicial efectiva en base a la normativa vigente, esto se acoge a los derechos humanos reconocidos internacionalmente, en el ámbito del derecho laboral, donde se prioriza la importancia de que el estado asegure la observancia de la dignidad de los trabajadores mediante el pago justo de su salario básico, siendo sus derechos irrenunciables, desde esta perspectiva, los jueces actúan eficazmente al analizar la primera resolución como injustificada ya que a pesar de que la entidad presenta algunas excepciones para no cumplir con lo que demanda el trabajador, se confirma que ha habido la relación laboral, y que por tener que aplicarse el debido proceso, se puede notar que la causa propuesta por el trabajador afectado está debidamente motivadas y justificada, que es lo que se debe valorar en la resolución final, y el tiempo en el que se ha prestado los servicios para reclamar la indemnización.

Decisión

Frente a los hechos analizados, se decide que la Federación Deportiva Provincial de Loja, que luego de probar que ha habido la relación de trabajo y que el trabajador, ha cumplido el tiempo establecido de trabajo, la Federación Deportiva Provincial de Loja, ya ha cumplido con el pago debido al valor que le corresponde, es decir lo equivalente al salario, por lo que lo que el trabajador demanda no tiene lugar, considerando que sus abres han sido debidamente calculados.

Criterio del autor

Mediante ello se evidencia que el personal administrativo que gestiona el talento humano en la Federación Deportiva Provincial de Loja, no aplica en los procedimientos efectuados, la normativa correctamente en función a la observación del derecho laboral, teniendo en cuenta

que La persona encargada de la gestión de conflictos laborales —el propio gerente de la empresa o el responsable de Recursos Humanos— debe estar atenta a estas situaciones para poder atajarlas rápidamente, bien directamente o, si es necesario, recurriendo a procedimientos judiciales o extrajudiciales de resolución de conflictos.

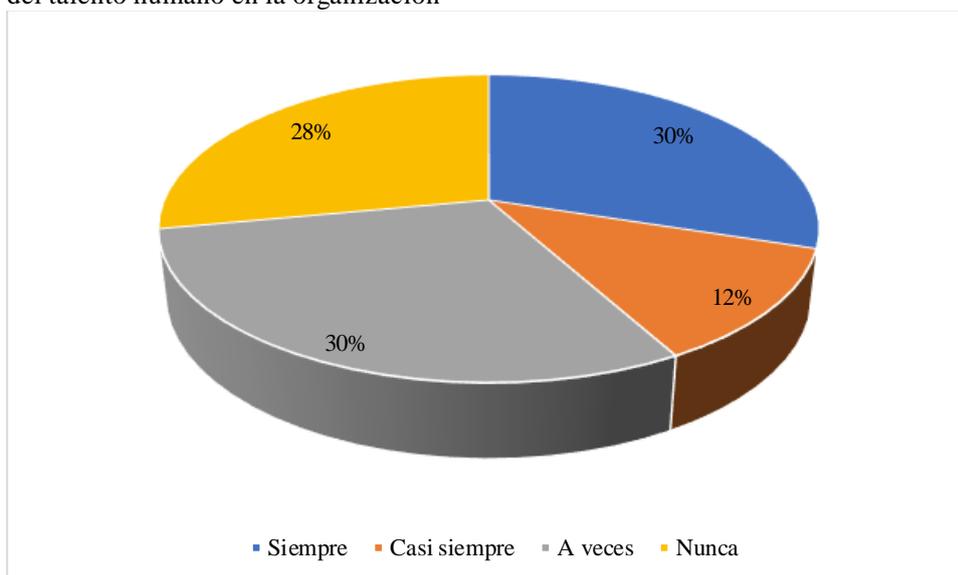
Es conveniente que los afectados se centren en el objeto de la discrepancia y no se dejen llevar por subjetividades y emociones, y que cuando toque escuchar a la otra parte, se haga con atención para comprender mejor su punto de vista e identificar dónde están los puntos de acuerdo y desacuerdo.

6.1.2. Análisis de resultados de encuesta aplicada a empleados de la Federación Deportiva de Loja

Pregunta 1. Usted cree que lo estipulado en el Código de Trabajo, con respecto a los derechos del trabajador se aplica en la gestión del talento humano en la organización

Gráfico 1

Usted que lo estipulado en el Código de Trabajo, con respecto a los derechos del trabajador se aplica en la gestión del talento humano en la organización



Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de la Federación Deportiva de Loja

Los resultados del gráfico 1 revelan que el 30% de trabajadores de la organización señalan que a veces se aplica en la gestión del talento humano, el Código de Trabajo y la Constitución de la República del Ecuador con referencia al ejercicio de los derechos del trabajador, a diferencia de estos, el 30% señalan que siempre.

Esto refleja que no se está acogiendo como se debería la normativa vigente en el proceso de gestión del talento humano aplicado en la Federación Deportiva de Loja, ya que en la actualidad los pagos de jubilaciones que no se hacen como se deberían en terminación del trabajo por desahucio, se generan conflictos laborales son causados por los empleadores hacia los trabajadores, porque no están cumpliendo las normas del Código de Trabajo ya que el empleador al no pagar lo que corresponde al trabajador sin causa ni justificación alguna la relación laboral, este se ve en la obligación de recurrir a tomar medidas legales para reclamar sus derechos vulnerados, por lo que al no cumplir esta situación genera una serie de inconvenientes, vulnerando los derechos y principios laborales garantizados en la Constitución de la República del Ecuador.

Pregunta 2. ¿Qué tipo de conflictos laborales sucinta mayormente en la organización?

Gráfico 2

¿Qué tipo de conflictos laborales sucinta mayormente en la organización?



Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de la Federación Deportiva de Loja

En coherencia a los resultados descritos en el gráfico 2, el 30% de trabajadores coinciden en que los tipos de conflictos de mayor ocurrencia en la Federación Deportiva de Loja, son lo procedentes por la inobservancia del derecho laboral y el 30% en cambio, señalan que tienen mayor prevalencia los que surgen por falta de aplicación de valores y principios éticos normativos

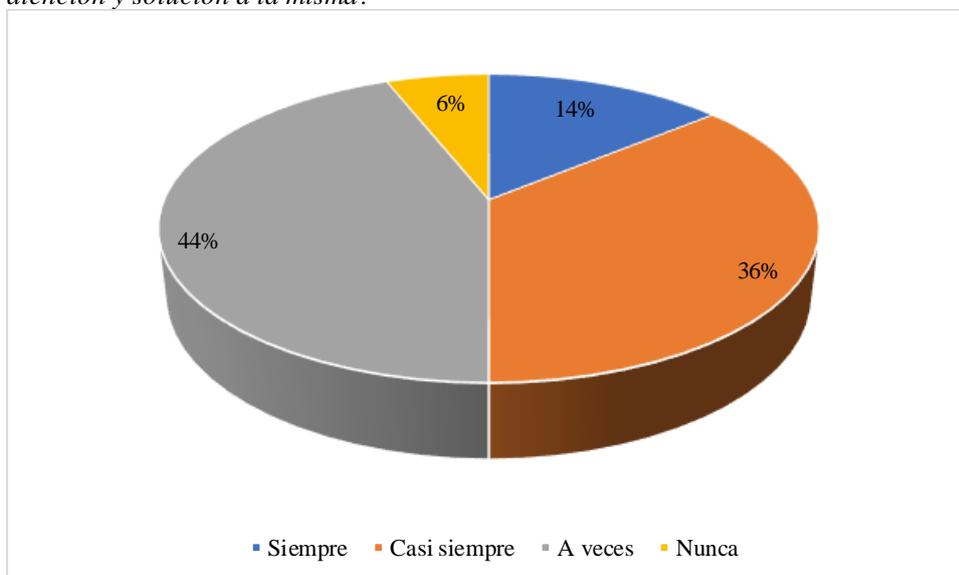
Esto se aplica en el segundo caso analizado, donde la desvinculación laboral sin indemnización vulnera los derechos constitucionales y laborales del trabajador porque nuestra carta magna al ser la norma jerárquicamente superior señala que el empleador debe cancelar al

trabajador las indemnizaciones que por Ley le correspondan al momento de ser separado de la entidad pública o empresa privada en razón del tiempo de trabajo empleado; ya que, la Constitución y la Ley garantizan, el Estado debe proteger los derechos del trabajador, que actualmente se encuentran transgredidos constitucional y legalmente los derechos del trabajador haciendo caso omiso en la retribución de una compensación económica, indemnización y liquidación por desvincularlo de la empresa en años de servicio y por lo tanto no se cumplen las obligaciones que por Ley le corresponde al trabajador y deben ser cumplidas por el empleador.

Pregunta 3. ¿Cuándo usted tiene un conflicto en materia laboral y presenta una queja ante la autoridad competente, se le da atención y solución a la misma?

Gráfico 3

¿Cuándo usted tiene un conflicto en materia laboral y presenta una queja ante la autoridad competente, se le da atención y solución a la misma?



Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de la Federación Deportiva de Loja

Con respecto a los resultados especificados en el gráfico 3, el 44% de trabajadores indican que a veces se atiende y resuelve los conflictos que presentan en materia laboral cuando presentan una queja ante la autoridad competente y el 36% casi siempre.

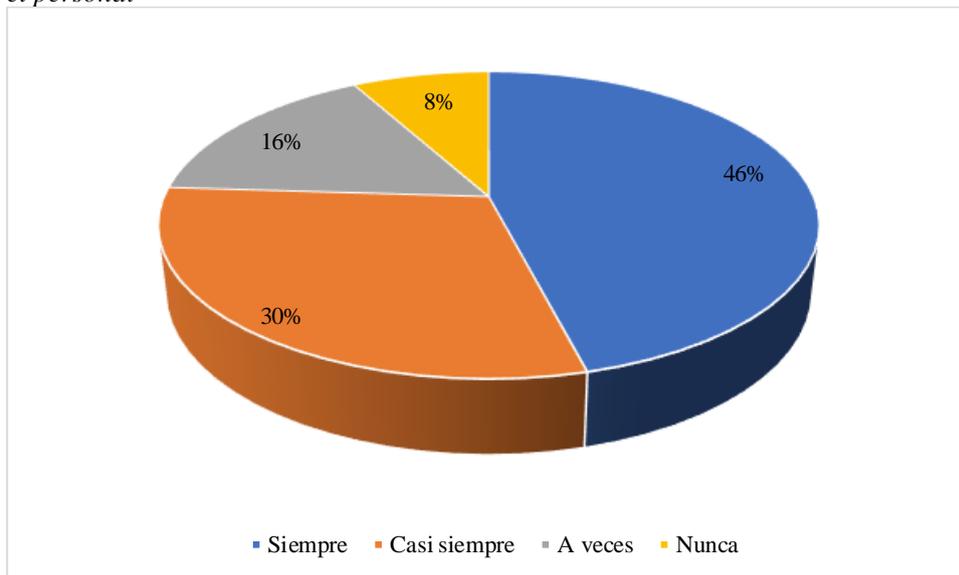
Mediante ello, se evidencia que en la Federación Deportiva de Loja, no se está garantizando el Derecho al Trabajo consagrado en normativa tanto nacional como internacional en la realidad que vivimos actualmente con la emergencia sanitaria en razón de las modificaciones absurdas que realiza el gobierno a través del órgano legislativo más bien se

debe priorizar la continuidad de las relaciones laborales de esta manera se mantendrá el trabajo que dignifica al hombre y constituye una fuente de ingresos y sustento del hogar

Pregunta 4. Cree usted que la prevalencia de algunas deficiencias en cuanto a la observancia del derecho laboral en los procesos administrativos aplicados en la gestión del talento humano, influyen en la concurrencia de conflictos en el personal

Gráfico 4

Cree usted que la prevalencia de algunas deficiencias en cuanto a la observancia del derecho laboral en los procesos administrativos aplicados en la gestión del talento humano, influyen en la concurrencia de conflictos en el personal



Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de la Federación Deportiva de Loja

En los resultados detallados en el gráfico 4, se observa que el 46% de trabajadores de la organización consideran que siempre hay influencia de la deficiencia sobre la observancia del derecho laboral en los procesos administrativos aplicados durante la gestión del talento humano, en la concurrencia de conflictos, en tanto que el 30% señalan que a casi siempre.

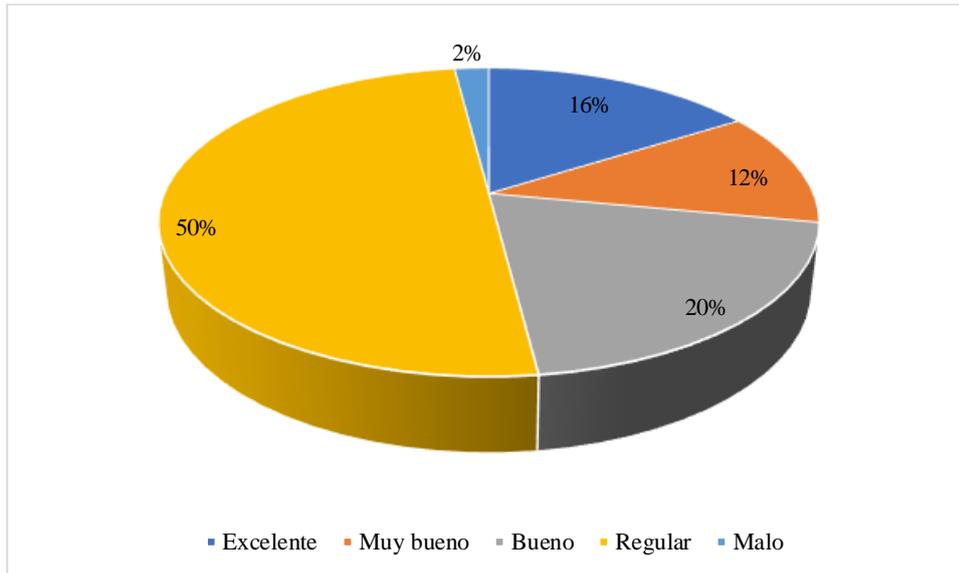
Hay que resaltar que en los casos analizados, el hecho de discriminar a los trabajadores y de no pagarles la liquidación que les corresponde, se debe a la deficiencia de las autoridades administrativas que afecta la estabilidad económica familiar el no pago en la liquidación de haberes laborales al trabajador ha sido cesado de sus funciones de forma injusta porque el empleador se encuentra vulnerando los derechos humanos, constitucionales y laborales del trabajador, el derecho a tener una vida digna, principios constitucionales que garantizan el derecho al trabajo el cual, tiene la obligación de cumplir con lo dispuesto en la Constitución de

la República del Ecuador, no obstante hace caso omiso a los tratados que constan en la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario

Pregunta 5. ¿Cómo es el proceso para resolver conflictos laborales en la administración aplicada para gestionar al talento humano?

Gráfico 5

¿Cómo es el proceso para resolver conflictos laborales en la administración aplicada para gestionar al talento humano?



Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de la Federación Deportiva de Loja

Mediante los datos mostrados en el gráfico 5, se aprecia que para el 50% de trabajadores de la Federación Deportiva de Loja, el proceso para la resolución de conflictos laborales en la administración aplicada para la gestión del talento humano es regular, mientras que para el 20% es buena.

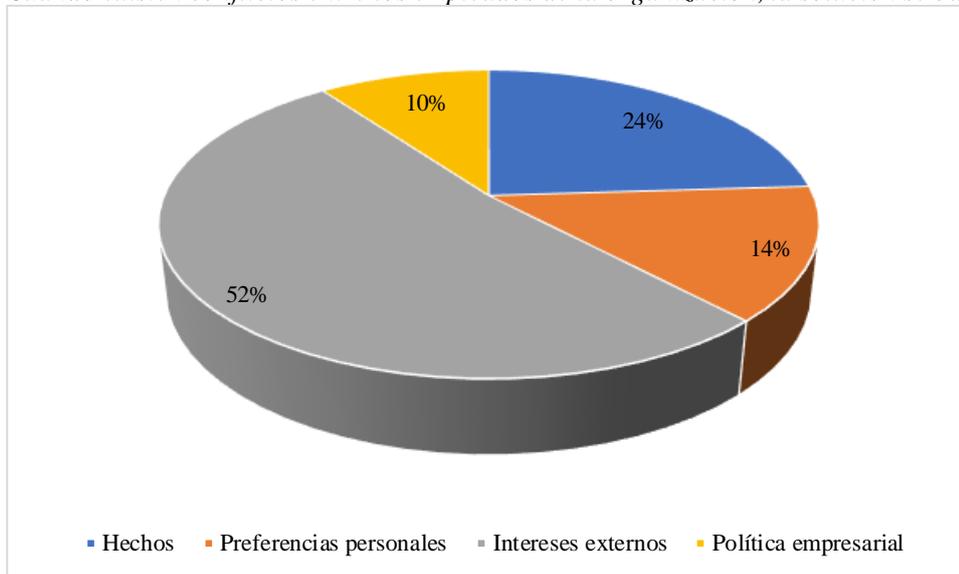
En referencia a los casos analizados, se aprecia que la falta de capacidad en la resolución de conflictos influye para que el personal administrativo de la Federación Deportiva de Loja, Ni indemnice justa y equitativamente a sus trabajadores y más bien acoplan leyes y normativas a su conveniencia con tal de no hacerse responsable de sus obligaciones en razón que a muchos les tratan de pagar lo mínimo y por ello les hacen firmar la renuncia y se desobligan de pago alguno desde ahí se observa la vulneración de derechos laborales y justificándose por el estado de emergencia sanitaria que estamos atravesando; ya que, como sabemos las empresas no pierden salen siempre beneficiadas en cambio que los trabajadores son los más perjudicados porque en su mayoría realizan actas de finiquito pero no se sujeta a la remuneración ni indemnización pactada por lo tanto, vulneran el Derecho al Trabajo con tal que los trabajadores

no realicen reclamo alguno en contra del empleador, éste les cancelan y prometen una parte desobligándose totalmente de la otra-

Pregunta 6. Cuando existen conflictos entre los trabajadores de la organización, la solución se basa en:

Gráfico 6

Cuando existen conflictos entre los empleados de la organización, la solución se basa en:



Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de la Federación Deportiva de Loja

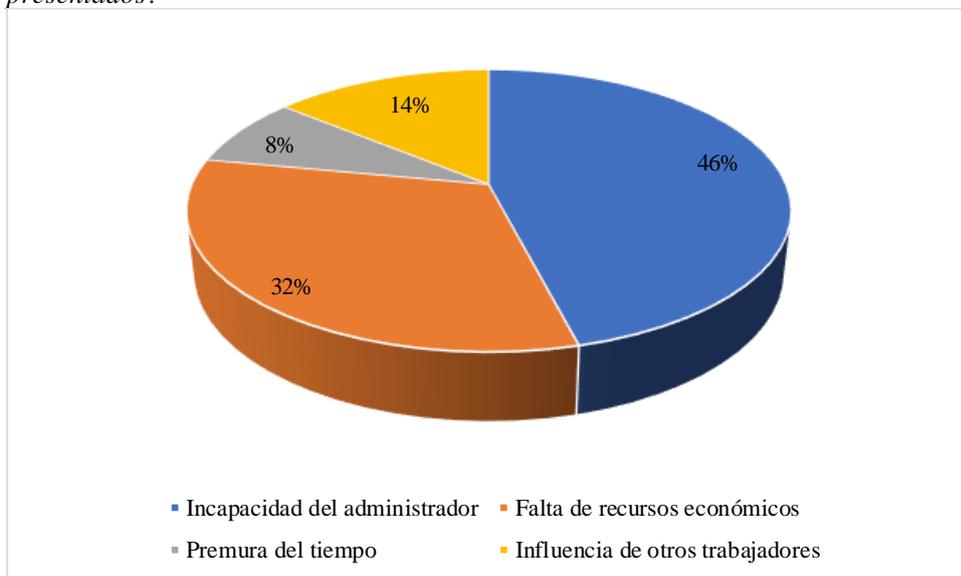
Se evidencia en los resultados mostrados en el gráfico 6, que el de acuerdo al 52% de trabajadores de la organización, la resolución de conflictos presentados entre los trabajadores se basa en intereses externos, mientras que el 24% indican que se basa en hechos y el 14% en las preferencias personales

Es un hecho que la mala forma de resolver los conflictos laborales en la Federación Deportiva de Loja, repercute para que el pago que tienen que cobrar los trabajadores luego de la cesación de funciones, no se cumpla de forma correcta, siendo un derecho que está en la Constitución de la República del Ecuador, y como tal se tiene que respetar. Este pago para los trabajadores cesados en sus funciones es una ayuda para solventar los gastos de él y su familia antes de poder conseguir nuevamente trabajo, ya que además de que los despiden intempestivamente, tienen que esperar meses para poder cobrar su liquidación. Esta pregunta también refleja que al no haber respuestas negativas si se están vulnerando los derechos y principios constitucionales

Pregunta 7. ¿Qué aspectos considera usted que influyen en la falta de aplicación del derecho laboral en los conflictos presentados?

Gráfico 7

¿Qué aspectos considera usted que influyen en la falta de aplicación del derecho laboral en los conflictos presentados?



Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de la Federación Deportiva de Loja

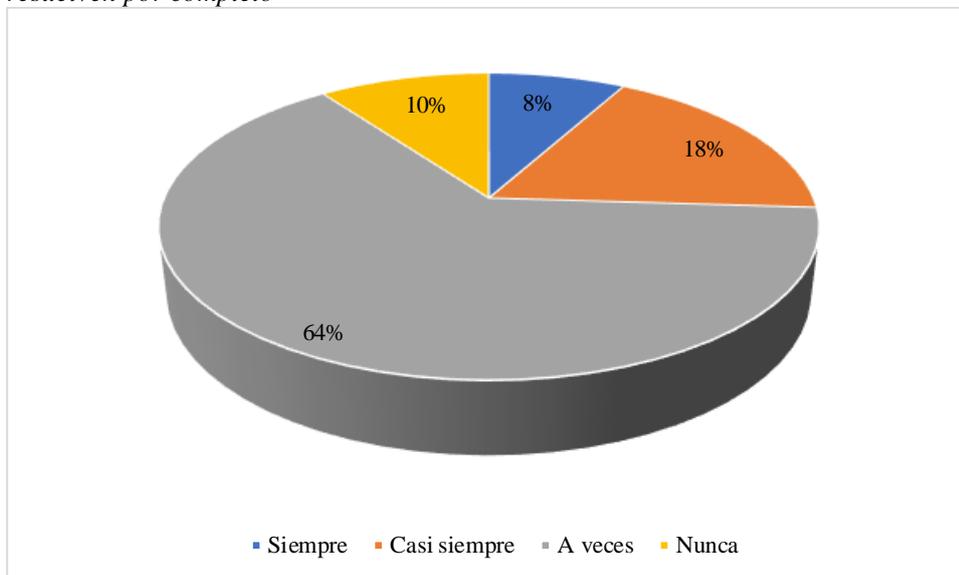
Mediante los datos descritos en el gráfico 7, se aprecia que el 46% de trabajadores de la organización señalan que la incapacidad del administrador influye en la falta de aplicación del derecho laboral en la resolución de conflictos presentados, mientras que el 32% señalan que la falta de recursos económicos.

Esto refleja que la poca capacidad para resolver los conflictos laborales conduce a que en la Federación Deportiva de Loja, se vulneren los derechos a los trabajadores, lo que está lesionando la estabilidad económica de los mismos, luego de que fueran cesados de sus funciones, puesto que con el no pago de la liquidación de haberes en un tiempo prudente, se está atentando contra el bienestar de él y su familia, otro aspecto que tenemos que tomar en cuenta, es que en la mayoría de los casos que no se paga la liquidación de haberes, el trabajador cesado en sus funciones no tiene otro ingreso para poder solventar sus gastos, llegando su crisis económica a situaciones deplorables y humillantes para la dignidad de la persona, que tanto se defiende en la Constitución. Se evidencia que ninguna persona contestó negativamente porque obviamente esto afecta la estabilidad económica de la familia

Pregunta 8. Los conflictos presentados en la organización con respecto a la observancia del derecho laboral siempre se resuelven por completo

Gráfico 8

Los conflictos presentados en la organización con respecto a la observancia del derecho laboral siempre se resuelven por completo



Fuente: Resultados de encuesta aplicada a trabajadores de la Federación Deportiva de Loja

Con respecto a la información descrita en el gráfico 8, para el 64% de trabajadores de la Federación Deportiva de Loja, a veces se resuelven completamente los conflictos presentados con referencia al derecho laboral y el 18% señalan que casi siempre.

Esto deja entrever que en la Federación Deportiva de Loja, no se resuelven como deberían los conflictos laborales, que acarrea la concurrencia de los que se presentan como en los 2 casos analizados, lo que deja notar que es necesario una sanción para la personas responsables del no pago a los servidores públicos luego de la cesación de funciones, puesto a que si no hay esta sanción para estas personas, en caso de que no se reforme el Código de Trabajo se seguirá cometiendo las mismas violaciones a los derechos de los trabajadores.

Luego de tabular los resultados de la encuesta, se ingresó los datos de las respuesta de la pregunta 2 de la encuesta en el software estadístico IBM SPSS Statistics 27, donde también se ingresó las respuestas de la pregunta 8 y se hizo una correlación bivariado, ingresando en la opción de analizar de dicho programa, donde luego se seleccionó la opción correlacionar, dentro de esta se escogió la alternativa bivariada y en cuadro que aparece se seleccionó las preguntas

a correlacionar y se las paso del cuadro de la izquierda a la derecha y se seleccionó el método de correlación que fue el Rho de Spearman, luego se dio click en aceptar y se obtuvo los resultados de la tabla 1.

Tabla 1

Relación entre la resolución completa de conflictos y frecuencia de presencia de conflictos por inaplicación del derecho laboral

			Frecuencia de presencia de conflictos con respecto a la inaplicación del derecho laboral
Rho de Spearman	Resolución completa de conflictos presentados con respecto al derecho laboral	Coeficiente de correlación	,926**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	24
		Sig. (bilateral)	.
		N	24

De acuerdo a la correlación mostrada en la tabla 1, se evidencia que hay correlación fuerte y perfecta de 0.926 entre la forma de resolver los conflictos presentados con respecto al derecho laboral, y la frecuencia de conflictos presentados, lo que demuestra que estos son influenciados por la falta de resolución de los mismos.

Tabla 2

Relación entre el fundamento para la resolución de conflictos laborales y la calidad del proceso para resolver conflictos

			Calidad del proceso para resolver conflictos laborales en la administración aplicada para la gestión del talento humano
Rho de Spearman	Fundamento para la resolución de conflictos presentados entre los trabajadores de la organización	Coeficiente de correlación	,844**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	24

Los resultados de la correlación de las variables detalladas en la tabla 2, equivale a 0.84 que es fuerte y perfecta, lo que quiere decir que la incorrecta fundamentación para resolver los conflictos presentados influye en la calidad del proceso para resolver conflictos en la administración aplicada en la gestión del talento humano que es deficiente porque se basa en intereses externos.

Un efecto notable de la falta de la falta de aplicación del derecho laboral en los procesos administrativos para la gestión del talento humano en la Federación Deportiva de Loja, es que este se ve impactado por el contexto en el que desarrolla sus actividades, siendo así, en la tabla 3, se expone sus principales oportunidades y amenazas.

Tabla 3
Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) de Federación Deportiva de Loja

OPORTUNIDADES				
N°	Factores	Calif.	Peso	Pond.
1	Reconocimiento institucional a nivel local, provincial y nacional	4	0.03	0.12
2	Elevada demanda de actividades deportivas	3	0.04	0.12
3	Desarrollo frecuente de eventos deportivos en las Federaciones Deportiva del país	3	0.06	0.18
4	Interés del personal en cumplir con los objetivos deportivos del país	3	0.03	0.09
5	Desarrollo de actividades deportivas en instituciones educativas que demanda del servicio de la Federación Deportiva de cada provincia y cantón	4	0.05	0.20
6	Obligación de aplicación del derecho laboral	4	0.08	0.32
6	Limitada rivalidad entre competidores a nivel provincial	3	0.06	0.18
SUBTOTAL			0.35	1.21
AMENAZAS				
N°	Factores	Calif.	Peso	Pond.
1	Crisis energética	1	0.15	0.15
2	Contracción de la economía en el país	1	0.13	0.13
3	Escases de fondos para pago de sueldos por poca demanda de actividades debido a los apagones	2	0.11	0.22
4	Reducción de apoyo gubernamental para desarrollo de actividades deportivas	1	0.12	0.12
5	Federaciones Deportivas en el país con mejor capacidad administrativa en la gestión del talento humano	2	0.14	0.28
SUBTOTAL			0.65	0.90
TOTAL				2.11

El total obtenido en la matriz MEFE, es de 2.11 que es menor al promedio de 2.5, lo que evidencia que las amenazas presentadas en su entorno superan a las oportunidades, por lo que no ha sabido aprovechar estas para minimizar los obstáculos que concurren a causa de la pandemia presentada durante el desarrollo de sus actividades actualmente y que implica la limitación de su desarrollo.

De igual forma, se evidencia que algunos aspectos internos de los procesos que se desarrollan en la gestión del talento humano aplicada en la Federación Deportiva de Loja, influyen en la presencia de conflictos laborales, por lo que en la tabla 4 se describe sus principales fortalezas y debilidades.

Tabla 4

Matriz de evaluación de factores externos (MEFI) de Federación Deportiva de Loja

FORTALEZAS				
N°	Factores	Calif.	Peso	Pond.
1	Personal con amplia experiencia en el desarrollo de las funciones	3	0.04	0.12
2	Conocimiento sobre la materia deportiva y administrativa	3	0.03	0.09
3	Comprensión de la máxima autoridad para atender los requerimientos del personal	4	0.06	0.24
4	Sistema de control de procesos	3	0.07	0.21
5	Autonomía administrativa	3	0.06	0.18
SUBTOTAL			0.26	0.84
DEBILIDADES				
N°	Factores	Calif.	Peso	Pond.
1	Inobservancia del Código de Trabajo y de la Constitución de la República del Ecuador en procesos administrativos referentes a los derechos de los empleados	2	0.17	0.34
2	Falta de tiempo para resolución de conflictos laborales	2	0.15	0.30
3	Incapacidad administrativa para aplicar el derecho laboral en los procesos desarrollados al gestionar el talento humano	2	0.18	0.36
4	Falta de cumplimiento de compromiso adquiridos con los empleados en materia laboral	2	0.17	0.34
5	Distribución incorrecta de funciones en el personal	1	0.07	0.07
SUBTOTAL			0.74	1.41
TOTAL				2.25

Dentro de la matriz MEFI de la Federación Deportiva de Loja, se pudo conocer que esta empresa tiene 5 fortalezas y 5 debilidades, con un resultado correspondiente a 2.25/2.5 que es

el promedio, lo que indica que la organización está muy débil, donde las debilidades pesan más que las amenazas, por lo que es oportuno promover su mejoramiento continuo para superar esta situación.

6.2. Realizar una propuesta de reforma al Código de Trabajo para manejar conflictos laborales

Título de la propuesta

Propuesta de reforma del Código de Trabajo sobre manejo de conflictos laborales

Considerando que:

En apego a los dictados de la Carta Magna, la Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional vio la necesidad de emprender esta revisión del Código del Trabajo. El objetivo es mantener la normativa laboral al día, siempre en sintonía con los principios de la Constitución, los tratados suscritos por Ecuador ante la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las actualizaciones del Código, las sugerencias del respetado doctor Marco Proaño Maya, Diputado de la República, y también el Código de la Niñez y Adolescencia, la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, así como las decisiones del Tribunal Constitucional.

Con esto en mente, la Comisión de Legislación y Codificación procedió a la tarea de codificar las estipulaciones de este Código. Se hace notar la exclusión de los artículos 115 y 116, dado que fueron tácitamente derogados por el Artículo 94 de la Ley para la Transformación Económica del Ecuador. Este último, en su sexto inciso, aclara que al entrar en vigor dicha Ley, la bonificación complementaria y la compensación por el aumento del costo de vida pasan a ser "Componentes Salariales en proceso de incorporación a las remuneraciones" y elimina cualquier mención a la "bonificación complementaria" y "compensación por el incremento del costo de vida". Se omiten también los artículos 205 y 206, titulados "Derecho al fondo de reserva por servicios anteriores a 1938" y "Reglas para la aplicación del artículo anterior" respectivamente, así como el artículo 212, con el título "Préstamos hipotecarios anteriores al 8 de julio de 1955", en consonancia con la Ley de Seguridad Social. De igual manera, no se incluyó el párrafo final del artículo 408, conforme a la Resolución de la Corte Suprema de Justicia del 25 de mayo de 1989, publicada en el Registro Oficial No. 213 del 16 de junio de 1989. Adicionalmente, se excluye el numeral 4 del artículo 550, relativo al Departamento de Salario Mínimo, puesto que el Consejo Nacional de Salarios es quien fija el sueldo o salario

básico unificado para los trabajadores en general. Además, el Departamento de Salarios, antes parte de la Dirección General, se ha transformado en la Unidad Técnica Salarial, adscrita al Ministerio de Trabajo y Empleo. Finalmente, los artículos 552 y 554 no se consideran, ya que no existe el cargo o función de subinspector.

En esta revisión, se han reorganizado y actualizado los textos de varios artículos, ahora con nueva numeración: El artículo 35, siguiendo el Convenio 138 de la OIT y el Código de la Niñez y Adolescencia (que reemplazó al anterior Código de Menores); el artículo 87, en línea con el Convenio 95 de la OIT, que Ecuador ratificó, permitiendo pagos con cheque o transferencia bancaria; en el artículo 97 se excluyen tres párrafos añadidos por la Ley 2000-1 (Registro Oficial Suplemento 144, 18 de agosto de 2000), declarados inconstitucionales por el Tribunal Constitucional (Resolución 193, Primer Registro Oficial Suplemento 234, 29 de diciembre de 2000); el artículo 472 se alinea al artículo 4 del Convenio 87 de la OIT sobre Libertad Sindical y Protección del Derecho de Sindicación (1948); además, el artículo 493 se adapta al Decreto 338 (Registro Oficial 77, 30 de noviembre de 1998) que establece la Dirección Regional de Ambato.

Considerando las sugerencias del Dr. Marco Proaño Maya, se han reordenado las siguientes disposiciones, ahora con nueva numeración: el contenido del artículo 2; el segundo párrafo del artículo 3; se agrega un párrafo al artículo 48; el artículo 79; el párrafo final del artículo 97; el artículo 99; en los artículos 104 y 107, se cambia "Ministerio de Economía y Finanzas" por "Servicio de Rentas Internas"; los textos de los artículos 136 y 150; se añaden dos párrafos al artículo 157; en el artículo 158 se corrige el numeral 1 y se suprime el numeral 4; se reescribe el numeral 4 del artículo 161; y se agrega un párrafo al artículo 262.

Además, se excluyen los artículos de la Ley de Promoción de la Inversión y Participación Ciudadana que el Tribunal Constitucional declaró inconstitucionales (Resolución No. 193-2000 TP, Registro Oficial Suplemento 234, 29 de diciembre de 2000).

Finalmente, se incorporan las normas sobre el proceso oral para resolver conflictos laborales individuales, ahora en los artículos 575 al 588 de esta codificación, junto con las Disposiciones Transitorias correspondientes.



LEY REFORMATORIA DEL CÓDIGO DE TRABAJO

Art 216. JUBILACIÓN A CARGO DE LOS EMPLEADORES

Agréguese

"Los empleadores deberán establecer un proceso administrativo para la gestión de la jubilación de los trabajadores"

1. La creación de un registro de trabajadores que se encuentren en edad de jubilación.
2. La notificación a los trabajadores de su derecho a la jubilación y los requisitos para acceder a ella.
3. La evaluación y aprobación de las solicitudes de jubilación.
4. La entrega de una indemnización y otros beneficios establecidos en la ley.

7. Discusión

El Art. 169 del Código de Trabajo enumera las razones para la conclusión de un vínculo laboral, incluyendo el mutuo acuerdo. Esta causal ocurre cuando empleador y empleado acuerdan finalizar el contrato, formalizándose mediante un acta de finiquito, acuerdos transaccionales o la renuncia del trabajador. Sin embargo, surgen disputas por incumplir este artículo, vulnerando derechos laborales en la gestión del talento humano en la Federación Deportiva de Loja. Por ello, esta investigación busca analizar el conflicto entre el derecho laboral y los procesos administrativos de la gestión del talento humano en la Federación Deportiva de Loja durante el año 2023.

En este contexto, el primer objetivo de la investigación, las causas del conflicto laboral en la gestión del talento humano en la Federación Deportiva de Loja, revela el desconocimiento de normas sobre indemnizaciones, falta de comunicación, omisión de procesos de gestión de talento humano en despidos y falta de claridad en la competencia del departamento de personal. Esto ha resultado en la vulneración de derechos de los trabajadores, como la igualdad, el debido proceso y el pago adecuado de liquidaciones.

En relación con esto, Palacios (2021) estudió en Los Ríos, hallando que la Federación Deportiva de Los Ríos, ante la reducción del presupuesto estatal, optó por despedir personal por limitaciones económicas. También, para gestionar los recursos, disminuyó salarios, generando conflictos laborales al no cubrir las necesidades familiares. A pesar de esto, muchos optaron por permanecer en sus puestos y enfrentar los desafíos, esperando una mejora en la economía nacional que estabilice el presupuesto de la entidad pública.

De manera similar, un estudio de Pazos (2020) en Perú reveló que en la Federación Deportiva Peruana de Judo, la falta de pericia en la gestión del talento humano por parte de los líderes, tanto en el IPD como en las federaciones deportivas, impide un desarrollo adecuado, eficiente y eficaz. Esto afecta el manejo de recursos, deportistas, entrenadores, la organización de eventos y la obtención de resultados positivos en competencias de alto nivel. La institución trabaja para mitigar esta situación, identificando la gestión del talento humano como una de las causas de conflictos laborales, debido a la falta de fortalecimiento de estas capacidades en todas las instancias, tanto públicas como privadas.

En esta línea, Dávila (2022), en un estudio en la Federación Ecuatoriana de Fútbol, constató un conflicto de jurisdicciones en la resolución de conflictos laborales. Esto se debe a

que los participantes en la actividad futbolística se rigen por un Estatuto propio y especial, emanado de diversos entes rectores a nivel mundial, con sus propios organismos de resolución de conflictos, distintos a los previstos en el derecho laboral individual y colectivo común.

En cuanto al objetivo de la investigación, que era proponer una reforma al Código de Trabajo en relación con los procedimientos para resolver conflictos, se elaboró una propuesta de reforma al Art. 216 sobre la jubilación a cargo de los empleadores. Esto busca mejorar la gestión del proceso de jubilación y solucionar conflictos laborales, con el fin de optimizar la intervención de la Federación Deportiva Provincial de Loja en la supervisión de los procesos administrativos para la gestión del talento humano en las organizaciones. De esta manera, se previenen conflictos derivados del incumplimiento del derecho laboral en la terminación de contratos y el pago de liquidaciones a los empleados.

Dentro de este contexto, Pulla et. al. (2020) llevaron a cabo una investigación en Cuenca, proponiendo una reforma para establecer parámetros en la aplicación del artículo 169 numeral 6 del Código de Trabajo, referente al caso fortuito o fuerza mayor. Con esto, se busca reforzar la protección del trabajador frente a la interpretación arbitraria de los empleadores en Ecuador.

Pacheco y su equipo (2020) realizaron un estudio donde plantearon cambiar el artículo 195. 1 del Código del Trabajo. Argumentaron que así se ampararían mejor los derechos de los trabajadores, asegurando que puedan volver a sus puestos si son despedidos injustamente, algo que suele ocurrir en los trámites administrativos de gestión de personal.

Asimismo, en una investigación que Morales (2019) hizo en Riobamba, vio la necesidad de proponer una reforma al segundo párrafo del artículo 95 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, para que se aplique en entidades deportivas. Esto porque notó que, al haber problemas en los reclamos por la terminación unilateral de contratos y la contratación, hay restricciones y se vulneran derechos básicos que están protegidos por la Constitución y los tratados internacionales de derechos humanos. Esto resalta los puntos clave sobre cómo se ven afectados los derechos y las garantías en estos procesos.

8. Conclusiones

A continuación, se presentan los aspectos cronológicos más importantes relacionados con los derechos y garantías que se ven comprometidos en estas situaciones.

- ✓ En la Federación Deportiva Provincial de Loja, la dinámica del Talento Humano enfrenta dificultades. El ambiente laboral se percibe tirante debido a tensiones internas, lo que pone en peligro el comportamiento organizacional. Se observa una tendencia a evitar los conflictos, reprimiendo emociones y optando por la retirada en lugar de la confrontación, aun reconociendo la existencia del problema.
- ✓ Se constata una conexión clara entre el comportamiento organizacional y la gestión de disputas laborales dentro de la Federación Deportiva Provincial de Loja. Dada la naturaleza impredecible del comportamiento humano en este entorno, motivado por el anhelo de proporcionar un servicio atento y de calidad a los deportistas, las limitaciones de recursos impactan el trabajo diario del personal administrativo.
- ✓ Se ha detectado que la gestión inadecuada de los conflictos laborales en la administración de la Federación Deportiva Provincial de Loja fomenta el aumento de diferencias individuales. Esto afecta negativamente el comportamiento organizacional, manifestándose en el escaso trabajo en equipo, la falta de coordinación en la atención al usuario y, en consecuencia, una menor eficiencia.

9. Recomendaciones

- ✓ Buscar la participación activa del equipo administrativo de la Federación Deportiva Provincial de Loja al diseñar las directrices institucionales. Esto ayudará a que comprendan la relevancia del comportamiento organizacional y un ambiente laboral positivo como pilares del triunfo, motivándolos a colaborar.
- ✓ Crear un plan para optimizar el comportamiento organizacional y los procedimientos de pago, lo cual ayudará a gestionar los conflictos laborales. Considerando que estos son inevitables en las relaciones humanas y laborales, es crucial tener métodos claros para resolverlos, disminuyendo la indiferencia y fomentando la negociación para satisfacer las necesidades de todos.
- ✓ Impulsar la comunicación interna y fortalecer la cultura organizacional para que el personal administrativo de la Federación Deportiva Provincial de Loja trabaje mejor. La comunicación es esencial para el respeto y el entendimiento, previniendo conflictos e insatisfacción. Además, es necesario buscar soluciones que mejoren el comportamiento organizacional y permitan gestionar adecuadamente los conflictos laborales dentro del marco legal.

10. Bibliografía

- Agudelo-Orrego, B. E. (2019a). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1). <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Ames Guerrero, R. J. (2021). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *ECONÓMICAS CUC*, 43(1). <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.org.1>
- Andrade Salazar, O. L., Valverde Torres, Y. L., Quevedo Arnaiz, N. V., & García Arias, N. (2024). La aplicación del principio de inmediación en el proceso administrativo de visto bueno en el contexto ecuatoriano. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v11i2.4052>
- Angamarca, C. (2020). Sistema para la toma de decisiones administrativas aplicando la metodología Balanced Scorecard en los organismos deportivos amateur de la ciudad de Loja. Guayaquil-Ecuador: Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.
- Arteaga Choez, M. G., & Lucio Pillasagua, A. del J. (2024). Los procesos administrativos para el crecimiento económico contable de una empresa. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 6(1). <https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v6i1.985>
- Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*.
- Baldner, C., Pierro, A., Talamo, A., & Kruglanski, A. (2024). Natives with a need for cognitive closure can approve of immigrants' economic effect when they trust pro-immigrant epistemic authorities. *Journal of Social Psychology*, 164(1). <https://doi.org/10.1080/00224545.2021.1988498>
- Barberán, P. (2023). Reclutamiento de personal hotelero. *Revista de Estudios Turísticos*, 37. <https://doi.org/10.61520/et.371973.324>
- Bastos Amigo, S. (2024). la La comunidad y lo comunitario en el siglo XXI. *RUNA, Archivo Para Las Ciencias Del Hombre*, 45(1). <https://doi.org/10.34096/runa.v45i1.12597>
- Basurto Garcia, R. D., & Yoza Rodríguez, N. R. (2022). Gestión del talento humano y su influencia en la contratación del personal. *Serie Científica de La Universidad de Las Ciencias Informáticas, ISSN-e 2306-2495, Vol. 15, No. 6, 2022 (Ejemplar Dedicado a: Junio), Págs. 128-141, 15(6)*.

- Becerra Molina, E. (2020). Construcción de un Modelo de Gestión como un epígrafe de nuevos paradigmas de la sociedad del conocimiento para desarrollar capacidades emprendedoras. *ConcienciaDigital*, 3(3). <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v3i3.1308>
- Bericat Alastuey, E. (2024). El contenido emocional de la comunicación en la sociedad del riesgo microanálisis del discurso. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 87. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.87.221>
- Blandin Abalos, J. B. (2024). Claves para la construcción de un modelo bioético para la atención humanizada de los servicios de salud a partir del modelo colombiano. *Revista Científica Multidimensional Magna Sapientia*, 1(1). <https://doi.org/10.62308/wksezv23>
- Bobadilla Quinteros, J. L., Rodríguez Figueroa, J. J., Gensollen Queens, A., & Seminario Carbonel, J. L. (2024). Estrategias Integradas en los trámites documentarios para mejorar los procesos en las Universidades Públicas del Perú. *Revista de Climatología*, 24. <https://doi.org/10.59427/rcli/2024/v24cs.814-819>
- Calderón Cueva, R. M., & Villón Prieto, C. R. (2024). Factores motivacionales que influyen en la productividad laboral de los trabajadores en San Pedro de Lloc. *Revista de Climatología*, 24. <https://doi.org/10.59427/rcli/2024/v24cs.136-143>
- Calle, S. (2024). impacto de los conflictos laborales y el desempeño de los trabajadores en las Universidades del Ecuador. *MSC Métodos de Solución de Conflictos*, 4(6). <https://doi.org/10.29105/msc4.6-66>
- Carmona, M. (2024). *Algunos principios fundamentales del Derecho del Trabajo*. Diario Constitucional. https://www.diarioconstitucional.cl/articulos/algunos-principios-fundamentales-del-derecho-del-trabajo/#goog_rewarded
- Carrasco, R., & Almengor, S. (2023). IMPACTO FAVORABLE DEL OUTSOURCING EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL. *Revista Saberes APUDEP*, 6(2). <https://doi.org/10.48204/j.saberes.v6n2.a4093>
- Castañeda Rodríguez, W. A., & Buchelli Perales, O. J. (2024). La Gestión Estratégica de Recursos Humanos y su Influencia en la Rentabilidad de la Empresa ALF S.A.C. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9548
- Céspedes-Pulido, S., & Salas-Canales, H. J. (2024). INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL PERUANA, 2023. *INVESTIGACION & DESARROLLO*, 23(2). <https://doi.org/10.23881/idupbo.023.2-6e>

- Chacchi, D. V. G., Ladera-Castañeda, M., Pacherres, M. Á. A., Sotelo, C. G. M., Sánchez-Huamán, Y. D., & Pacherres, C. A. A. (2024). University Social Responsibility in Latin America: a systematic review. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 4. <https://doi.org/10.56294/saludcyt2024765>
- Chaluisa Navas, E. D., Ruilova Narváez, E. C., Campaña Tóala, D. A., Cando Ipiales, K. P., Pilatasig Remache, D. I., & Galarza Barrera, K. E. (2023). Proceso de Selección y Reclutamiento de Personal de Servicio en la Empresa KEIDS.A. *Reincisol.*, 2(4). [https://doi.org/10.59282/reincisol.v2\(4\)1-15](https://doi.org/10.59282/reincisol.v2(4)1-15)
- Chang-Camacho, L., Buri Indaburo, R. M., & Espinoza-Ortiz, J. M. (2023). Engagement laboral y factores de riesgos psicosociales en guardias de seguridad de una empresa privada. *Revista San Gregorio*, 1(55). <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i55.2250>
- Chimborazo Manobanda, D. N., Sánchez Urbano, M. F., Abril Flores, J. F., & Jorge Enrique Jordán Vaca. (2023). Employer branding en la gestión de atracción y retención del talento humano: un análisis del sector del calzado. *REVISTA ERUDITUS*, 4(1). <https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.758>
- Comet-Herrera, D., & Benítez-Eyzaguirre, L. (2024). Las plataformas virtuales de contratación pública del Estado español y su transparencia sobre la consideración de criterios de contratación estratégica. *IDP. Revista de Internet, Derecho y Política*, 0(40). <https://doi.org/10.7238/idp.v0i40.421435>
- Congreso Nacional del Ecuador. (2023). Código de Trabajo. Quito-Ecuador: Suplemento del Registro Oficial 242, 1-II-2023.
- Córdova Acosta, E. A., Borrero Carrasco, G. E., Sánchez García, I. E., Agurto Cano, V. del C., & Rivera Calle, O. (2023). Plan de Responsabilidad Social Empresarial de una corporación minera. *Revista Alfa*, 7(19). <https://doi.org/10.33996/revistaalfa.v7i19.206>
- Coronado-Pulido, J. F. (2024). Trabajo Social en Comisarías de Familia: acercamientos a los referentes teórico-conceptuales de la praxis y el contexto laboral en Boyacá. *PROSPECTIVA. Revista de Trabajo Social e Intervención Social*. <https://doi.org/10.25100/prts.v0i37.13160>
- Cruz Cureño, A. Y. (2024). Gestión de conflictos mediante acciones efectivas de un Comité de Ética en atención a la violencia estructural. *Revista CoPaLa. Construyendo Paz Latinoamericana*, 9(19). <https://doi.org/10.35600/25008870.2024.19.0312>
- Cuéllar-Molina, D. G., & de Armas-Chirino, L. (2023). Inteligencia espiritual y emprendimiento: evasión de la incertidumbre, pasión e interés por emprender.

- Emprendimiento y Negocios Internacionales*, 7.2 (2022).
<https://doi.org/10.20420/eni.2022.573>
- Dávila, E. (2022). La obligación de los jugadores profesionales de fútbol de acudir a instituciones privadas de administración de justicia para resolver conflictos laborales. Quito-Ecuador: Universidad Internacional SEK.
- De León, A., Zazo, Á., Paz, M., Ardines, S., Juárez, V., & Perdomo, I. (2024). EMPRESAS DE DESECHOS TECNOLÓGICOS DE PANAMÁ. *Centros: Revista Científica Universitaria*, 13(1). <https://doi.org/10.48204/j.centros.v13n1.a4635>
- Duque - Castaño, Y. P., & Lukau - Quintero, C. E. (2024). Análisis sobre el debido proceso en la actuación de la autoridad aduanera colombiana sobre mercancías importadas. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 20(20).
<https://doi.org/10.22463/24221783.4320>
- Equipo de Expertos en Jurídico de la Univerdad Internacional de Valencia. (2023). *¿Qué es el derecho laboral? Conoce los fundamentos de esta profesión*.
<https://www.universidadviu.com/ec/actualidad/nuestros-expertos/que-es-el-derecho-laboral-conoce-los-fundamentos-de-esta-profesion>
- Escandón Molina, M. E. (2018). *Los Principios Constitucionales del Derecho del Trabajo y su Aplicación en el Ecuador*. Tesis de pregrado, Universidad del Azuay.
- Espinoza Rosero, G. B., & López Cali, V. E. (2024). El control interno y su incidencia en la gestión operativa. *Yachana Revista Científica*, 13(1).
<https://doi.org/10.62325/10.62325/yachana.v13.n1.2024.882>
- Espinoza-Loor, L., Zambrano-Vega, C., Mora-Muñoz, L., & Oviedo-Bayas, B. (2024). TIC y su Impacto en la Gestión Financiera del Departamento de Finanzas GAD El Empalme. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(1). <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.2196>
- Fernandez, M. M. B. (2023). Importancia del recurso humano en las MiPyMEs Industriales en Culiacán, Sinaloa. *Brazilian Journal of Business*, 5(1). <https://doi.org/10.34140/bjbv5n1-019>
- Ferrete, Y. (2023). Gênero, Espécie e Essência na Fenomenologia de Husserl e na Teoria do Conhecimento de São Tomas de Aquino: compreensões necessárias do Realismo Metafísico para uma Fenomenologia Transcendental. *Phenomenology, Humanities and Sciences*, 4(3). <https://doi.org/10.62506/phs.v4i3.190>
- Fonseca-Reyes, Á.-J. (2024). ¿Al margen del conflicto? Apuntes sobre la implementación de Hidroitungo en el noroccidente antioqueño (Colombia). *URVIO. Revista*

<https://doi.org/10.17141/urvio.38.2024.6140>

- Frontado Rodríguez, F. A. M. (2024). El locus de control en el personal militar: Una revisión sistemática. *Revista de Psicología*, 13(1). <https://doi.org/10.36901/psicologia.v13i1.1591>
- Galaz-Mandakovic, D. (2023). “Los indios comunistas solo han generado daños y reclamos injustos”. Anticomunismo, racismo y conflictos laborales en la termoeléctrica de la mina de Chuquicamata (Tocopilla, Chile, 1948-1958). *Estudios Atacameños*, 69. <https://doi.org/10.22199/issn.0718-1043-2023-0001>
- Garces, Y., & Benavides Terrientes, A. (2024). Competencias humanas en gerentes del sector manufacturero de Panamá. *Entrelíneas*, 2(2). <https://doi.org/10.56368/entrelneas224>
- García Murillo, D. G., Calle García, A. J., & Solórzano Gómez, B. S. (2023). Examen Especial a la Gestión del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador. *Contribuciones a La Economía*, 21(2). <https://doi.org/10.51896/ce.v21i2.165>
- Giraldo Builes, J., Hernández López, D. A., & Rojas Arenas, I. D. (2024). Cultura organizacional y modelos mentales: estudio de caso en una universidad de la ciudad de Medellín. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 71. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n71a9>
- Guapisaca-Capuz, S., & Mora-Rivera, J. (2024). Retos estratégicos económicos emergentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pushak Runa Ltda. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(2). <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2219>
- Guerrón Ayala, S. (2001). *Principios Constitucionales del Derecho del Trabajo y Flexibilidad Laboral en el Ecuador*.
- Gutiérrez Pallares, E., Álvarez Botello, J., & Hernández Sartí, M. J. (2024). La industria 4.0 implementada en la optimización de los procesos administrativos y empresariales. *Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 6(51). <https://doi.org/10.51896/rilcods.v6i51.394>
- Gutiérrez Sánchez, J. D., Martos Lozano, M., & Estepa Maestre, F. (2024). Inserción laboral de graduados en Trabajo Social: un estudio de caso en Andalucía. *Cuadernos de Trabajo Social*, 37(1). <https://doi.org/10.5209/cuts.89183>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Métodología de la Investigación*. Ciudad de México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Herrera Bernal, L. L. (2023). Mediación una vía de intervención social en las empresas familiares. *Mediaciones Sociales*, 22. <https://doi.org/10.5209/meso.72789>

- Huaraca-Carhuaricra, C. G., De la Cruz-Salazar, M. J., Valdez-Duran, J., Li-Parra, L., & Melgarejo-Cabello, N. M. (2023). Estrategias de retención del talento en un Contexto Internacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5741
- Huiman Marchena, R. del P., & Valdivia Correa, R. (2022). Gestión del talento humano para contratación efectiva personal de enfermería área inmunización, Microred La Victoria. *Revista Ñeque*, 5(11). <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v5i11.65>
- Hurtado Ayala, A., & Duque Ceballos, J. L. (2024). ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO DE PUBLICACIONES SOBRE RETENCIÓN DEL PERSONAL Y SU RELACIÓN CON GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. *Revista Eficiencia*, 1(1). <https://doi.org/10.15765/egd6dw38>
- Indira de la Caridad Percy, & Martinez Delgado Edith. (2023). Diseño de un procedimiento para el reclutamiento y selección online de candidatos. *Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín*, 29.
- Jaimes Bolivar, G. D., & Albornoz Arias, N. (2024). Factores que inciden en el proceso de sucesión de empresas familiares. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 50. <https://doi.org/10.14482/pege.50.658.041>
- Javier Castro-Spila, Galarraga, A., & Koro Muro Arriet. (2024). Competencias de transición en comunidades ciudadanas: la experiencia GIZARTE LAB. *Oñati Socio-Legal Series*. <https://doi.org/10.35295/osls.iisl.1890>
- Lazarini, K. (2023). Piquiá de Baixo, ¡reasantamiento ya! Asesoría técnica y autogestión del hábitat en la lucha contra la minería en Brasil. *Geograficando*, 19(2). <https://doi.org/10.24215/2346898xe144>
- Lema Cachinell, B. M., Vacacela Conforme, L. J., & Bell Rodríguez, R. F. (2022). Resultados de Proyectos de Vinculación en el Tecnológico de Formación Introducción de Innovaciones en la Comunidad. *ACVENISPROH Académico*. <https://doi.org/10.47606/acven/aclib0019>
- León, F. R. (2023). Electromagnetic and climatic foundations of human aggression. *Journal of Environmental Psychology*, 86. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2023.101953>
- Limonés Reyes, L. K., & Tigrero Suárez, F. E. (2023). Clima Laboral y Desempeño del Personal del Distrito de Educación Santa Elena. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(5). <https://doi.org/10.56712/latam.v4i5.1404>
- López Enciso, D. J., Silva Medina, J. P., & Bordón López, M. N. (2024). Incidencia del Sistema de Control Interno en la Gestión de Logística de una Empresa Gastronómica de la Ciudad

- de Pilar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1).
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9464
- López, N. (2023). *EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL*. Empleabilidad Cayetano.
- Lorenzo, A., Díaz, K., & Zaldívar, D. (2020). La psicología como ciencia en el afrontamiento a la COVID-19: apuntes generales. *Anales de La Academia de Ciencias de Cuba*, 2(December 2019).
- Lorenzo, M. D. C., González, G. P., & Ortega, Á. E. M. (2023). Importancia del proceso de reclutamiento de selección de personal dentro del sistema organizacional de una aerolínea. *Brazilian Journal of Development*, 9(9). <https://doi.org/10.34117/bjdv9n9-065>
- Mambuscay Burbano, J. D., & Duarte-Molina, T. M. (2024). Nuda vida como propuesta teórica para el análisis de las dinámicas migratorias. *ÁNFORA*, 31(56).
<https://doi.org/10.30854/anf.v31.n56.2023.995>
- Marinho, N. H. do C., & Gerhard, D. C. (2024). “FISHING EXPEDITION”: A BUSCA INDISCRIMINATÓRIA POR PROVAS E A EROSÃO DE DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS DOS ACUSADOS NOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS DISCIPLINARES. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 10(3). <https://doi.org/10.51891/rease.v10i3.13202>
- Martínez Lobo, A. del P., Munar Casa, L. G., Rodríguez Gallejo, L. M., & Rodríguez Daza, A. F. (2023). Modelo de Cultura Organizacional, determinante en los procesos de cambio e innovación institucional en la Fuerza Aeroespacial Colombiana. *Ciencia y Poder Aéreo*, 19(1). <https://doi.org/10.18667/cienciaypoderaereo.771>
- Mayer, M. A. (2023). Inteligencia artificial en atención primaria: un escenario de oportunidades y desafíos. *Atención Primaria*, 55(11). <https://doi.org/10.1016/j.aprim.2023.102744>
- Mendoza Vargas, F. D., & Porras Jiménez, J. A. (2024). PERFIL DE LA OFERTA Y TENDENCIAS GENERALES DE LOS REQUERIMIENTOS SOBRE FORMACIÓN POSGRADUAL EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. *Revista Eficiencia*, 1(1).
<https://doi.org/10.15765/vqhseh72>
- Meneses-Mejía, O., De la Hoz-Toscano, M., & Pacheco-Molina, A. (2023). Gestión de la calidad en los Centros de Desarrollo Tecnológicos (CDT): revisión sistemática. *Desarrollo Gerencial*, 15(2). <https://doi.org/10.17081/dege.15.2.6665>
- Montes Estrada, S. (2024). Desarrollo de Competencias Matemáticas en Diversos Contextos Educativos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1).
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9463

- Morales, E. (2019). Proyecto de reforma al artículo 95 inciso segundo de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación pública para garantizar la interposición de recursos constitucionales. Riobamba-Ecuador: Universidad Regional Autónoma de Los Andes.
- Mosquera Vergara, T. P. (2024). Exploración Integral de Competencias Socioemocionales y Ciudadanas en el Desarrollo Humano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.9188
- Munar Casas, L. G., & Martínez Lobo, A. del P. (2020). Aplicación del enfoque sistémico para el posicionamiento estratégico de la Gestión del Talento Humano en la FAC. *CITAS*, 6(1). <https://doi.org/10.15332/24224529.6364>
- Navarro Castillo, Y. M., & Ferrando Perea, A. (2024). Innovación de las pequeñas empresas en la fabricación de muebles para viviendas de espacios reducidos. *REVISTA ERUDITUS*, 5(1). <https://doi.org/10.35290/re.v5n1.2024.983>
- Nieto Zambrano, J. F., & Cejas Martínez, M. F. (2024). Optimización del servicio público mediante la gestión administrativa, transparente e innovadora en Cajas de Ahorro. Unidad de estudio: C.A Jackson Nieto. Cantón Paján – Manabí. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 6(2). <https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v6i2.1006>
- Ortiz, J. (2019). Investigación exploratoria: tipos, metodología y ejemplos. *lifeder*.
- Pacheco, J., Muñoz, M., Espinoza, K., & Altamirano, C. (2020). Reforma al artículo 195.1 del Código de Trabajo, para que se amplíe la protección del Despido Ineficaz al sector de los trabajadores . *Dominio de las Ciencias*, 6(2), 347-365.
- Paiva de Báez, G. I. (2024). Evolución histórica de la gestión del talento humano, año 2023. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(1). <https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1653>
- Palacios, K. (2021). Pago de remuneración a los trabajadores en la Federación Deportiva de los Ríos. Los Ríos-Ecuador: Universidad Técnica de Babahoyo.
- Pari-Orihuela, M., Díaz-Vilcanqui, Y. D., Mamani-Coaquira, H., & Valero-Ancco, V. N. (2024). TUTORÍA Y RENDIMIENTO ACADÉMICO EN UNIVERSITARIOS DEL ALTIPLANO PERUANO. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(2). <https://doi.org/10.55908/sdgs.v12i2.3278>
- Parra Barrios, A. (2020). Estrategias para actuar en épocas de incertidumbre: una propuesta financiera. *Revista Activos*, 18(2). <https://doi.org/10.15332/25005278/6265>
- Parra Rosas, J. F. (2024). La doctrina del acto propio y su aplicabilidad en las disputas de contrato realidad. Una mirada de una institución del derecho privado en el derecho laboral.

- Revista de La Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 54(140).
<https://doi.org/10.18566/rfdcp.v54n140.a06>
- Pazos, M. (2020). La aplicación del proceso administrativo y la mejora de la gestión en la Federación Deportiva Peruana de Judo 2019. Lima-Perú: Universidad Nacional federico Villarreal.
- Pereira, M. A. (2024). Securitización de las migraciones y tecnologías de vigilancia en Argentina, 1981-2001. *Estado & Comunes*, 1(18).
https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n18.2024.338
- Pérez Amsler, J., Meglio, M. S., & Pluchino, J. L. (2023). Reclutamiento ministerial en el gobierno provincial de María Eugenia Vidal (2015-2019). *Revista Temas Sociológicos*, 33. <https://doi.org/10.29344/07196458.33.3605>
- Pérez López, E. P.-L., & Martín Peña, D. (2024). El papel de la prensa en la gestación del proceso independentista de Cataluña. Análisis desde los marcos del conflicto. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 178. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.178.125>
- Pincay-Mendoza, Y., Toala-Santana, J., Peña-Ponce, D., & Figueroa-Soledispa, M. (2023). Gestión administrativa y su influencia en el desempeño laboral de los empleados del gobierno autónomo descentralizado parroquia Membrillar, Cantón Jipijapa. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(5). <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.5.2003>
- Pulla, C., Erazo, J., Narváez, C., & Pozo, E. (2020). Protección del derecho constitucional al trabajo en tiempos de COVID-19 en el Ecuador. *Iustitia Socialis: Revista Arbitrada de Ciencias Jurídicas y Criminalísticas*, 5(9), 236-256.
- Ramírez, J. H. (2024). Recursos humanos para la resolución de conflictos laborales. *Dossier de La Revista de La Escuela Judicial*, 1. <https://doi.org/10.59353/drej.v1i1.82>
- Ramírez Torres, F. (2024). Reseña del XIV Coloquio Nacional de Educación Media Superior a Distancia. *Revista Mexicana de Bachillerato a Distancia*, 16(31).
<https://doi.org/10.22201/cuaieed.20074751e.2024.31.87908>
- Ramos Vargas, A., Ramos Durango, C., & Usta Avilez, S. (2020). Identificación del paciente durante la prestación de servicios en instituciones de salud en los últimos diez años. In *Universidad de Córdoba*.
- Ratto, N., Aravena, A., & Stecher, A. (2023). La configuración sindical en las grandes empresas del retail en Chile: recursos de poder, orientaciones para la acción y formas de organización. *Revista Colombiana de Sociología*, 46(2).
<https://doi.org/10.15446/rcs.v46n2.98673>

- Requena y Díez de Revenga, M. (2024). Sobre el calendario reproductivo de las mujeres españolas. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 79. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.79.43>
- Reyes Mendoza, L. (2012). *Derecho Laboral* (Primera Ed).
- Ribeirinho, C., & Carvalho, M. I. (2024). Un modelo práctico de supervisión de Trabajo Social de apoyo en Portugal: entre la seguridad de las personas mayores y el autocuidado personal. *PROSPECTIVA. Revista de Trabajo Social e Intervención Social*. <https://doi.org/10.25100/prts.v0i37.12920>
- Rodríguez, M. (2024). Estudiantes universitarios de recursos humanos y su disposición hacia las materias numéricas. *Entrelíneas*, 2(2). <https://doi.org/10.56368/entrelneas222>
- Rojas Vega, J. A., Brito Gonzales, E., Medrano Acuña, W., & Leiva Chauca, O. C. (2023). RELACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL EN LOS CONFLICTOS MEDIOAMBIENTALES Y SOCIALES EN UNA UNIDAD MINERA DE LA REGIÓN ANCASH. *REVISTA CIENTIFICA EPISTEMIA*, 7(1). <https://doi.org/10.26495/re.v7i1.2436>
- Ruiz Saura, J. E. (2023). Reinventar el conflicto colectivo en las nuevas relaciones laborales del siglo XXI: el caso de las empresas de plataforma. *Lan Harremanak - Revista de Relaciones Laborales*, 49. <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.24599>
- SALINAS RODRÍGUEZ, J. M., & MALPARTIDA GUTIÉRREZ, J. N. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Alpha Centauri*, 1(3). <https://doi.org/10.47422/ac.v1i3.17>
- Sarriés Sanz, L. (2024). El modelo de formación continua en Navarra y País Vasco análisis y problemas. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 77–78. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.77-78.307>
- Trocoli González, F., Hussein Cobos, S., & Calvo Bascones, M. (2024). Técnicas continuas de depuración extrarrenal. *Procedimientos y Protocolos Con Competencias Específicas Para Enfermería Nefrológica*. <https://doi.org/10.37551/s3020-45420040>
- Valdivieso Guardia, S. D. (2021). PERCEPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS INTEGRADAS DEL CHACO SOBRE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN LAS EMPRESAS DE YACUIBA. *Investigación & Negocios*, 14(23). <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i23.134>
- Valencia Berrezueta, A. G., Coellar Cando, V. G., & Vivanco Toledo, J. A. (2024). Maleta de emergencias para la atención prehospitalaria del paciente pediátrico con el uso de

- distractores. *Espíritu Emprendedor TES*, 8(1).
<https://doi.org/10.33970/eetes.v8.n1.2024.372>
- Valverde Torres, Y. L., Andrade Salazar, O. L., Quevedo Arnaiz, N. V., & García Arias, N. (2024). Análisis jurídico comparativo del derecho a la desconexión digital laboral en Ecuador. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
<https://doi.org/10.46377/dilemas.v11i2.4044>
- Vargas, J. A. (2024). La recepción del cristianismo de Thomas Hobbes. La Cristología hobbesiana como causa de su descrédito. *Pensamiento. Revista de Investigación e Información Filosófica*, 79(304). <https://doi.org/10.14422/pen.v79.i304.y2023.001>
- Vera Torales, S. R., & Medina Sánchez, V. D. (2023). Métodos utilizados para el Reclutamiento del personal en las pymes en el sector comercial de la Localidad de Alberdi. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8230
- Villar Laguna, V., Marrón Hernández, U. N., Ramírez Castañeda, I. A., García Parada, R., & Castillo Cruz, O. R. (2024). FACTORES DE ÉXITO QUE INFLUYEN EN EL ASEGURAMIENTO INDUSTRIAL. *Revista NeyArt*, 2(1).
<https://doi.org/10.61273/neyart.v2i1.41>
- Yaulilahua-Huacho, R., & Yaulilahua-Huacho, M. (2023). Estrategias sindicales y conflictos laborales de obreros en Empresa Minera Marsa, la Libertad, Perú. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
<https://doi.org/10.46377/dilemas.v11iespecial.3936>
- Ykehara Huamani, R. E., & Bernaola de Ykehara, L. A. Y. (2024). La gestión del talento humano y la calidad de los servicios en salud: una revisión. *Revista de Climatología*, 24.
<https://doi.org/10.59427/rcli/2024/v24cs.699-705>
- Yuperel, B. R., Pasta Balderramos, R., & Hernández Watson, M. A. (2020). Políticas de selección y contratación de personal en la alcaldía municipal de Puerto Cabezas. *Revista Universitaria Del Caribe*, 24(01). <https://doi.org/10.5377/ruc.v24i01.9912>
- Zhinin-Mendez, L., & Pasato-Montaña, C. (2024). El Derecho a la Desconexión Digital en el Marco de la Revolución 4.0 en el Sistema Laboral Ecuatoriano. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(1). <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.2153>

11. Anexos

Anexo 1: Modelo de encuesta



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
MAESTRÍA EN TALENTO HUMANO
ENCUESTA A DIRIGIDA A EMPLEADOS DE FEDEERACION DEPORTIVA DE
LOJA

Por motivo que me encuentro realizando mi Trabajo de Titulación con el objetivo de Analizar el conflicto entre el derecho laboral y los procesos administrativos de la gestión de talento humano en la Federación Deportiva de Loja en el año 2023, solicito a usted de la manera más comedida sírvase dar contestación al siguiente cuestionario.

1. Usted que lo estipulado en el Código de Trabajo como por la Constitución de la República del Ecuador, con respecto a los derechos del trabajador se aplica en la gestión del talento humano en la organización?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Nunca	

2. ¿Qué tipo de conflictos laborales sucinta mayormente en la organización?

Conflicto por deficiente relación	
Conflicto por falta de información	
Conflicto por divergencia de intereses	
Conflicto por inobservancia del derecho laboral	
Conflicto de falta de aplicación de valores y principios éticos y normativos	

3. ¿Cuándo usted tiene un conflicto en materia laboral y presenta una queja ante la autoridad competente, se le da atención y solución a la misma?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Nunca	

4. Cree usted que la prevalencia de algunas deficiencias en cuanto a la observancia del derecho laboral en los procesos administrativos aplicados en la gestión del talento humano, influyen en la concurrencia de conflictos en el personal

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Nunca	

5. ¿Cómo es el proceso para resolver conflictos laborales en la administración aplicada para gestionar al talento humano?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

6. Cuando existen conflictos entre los empleados de la organización, la solución se basa en:

Hechos	
Preferencias personales	
Intereses externos	
Política empresarial	

7. Qué aspectos considera usted que influyen en la falta de aplicación del derecho laboral en los conflictos presentados?

Incapacidad del administrador	
Falta de recursos económicos	
Premura del tiempo	
Influencia de otros trabajadores	

8. Los conflictos presentados en la organización con respecto a la observancia del derecho laboral siempre se resuelven por completo

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Nunca	

Gracias por su colaboración

Anexo 2. Certificado de traducción Abstract

Anexo 2

Certificado de traducción Abstract

Doctor

Javier Alexander Rivera Salas

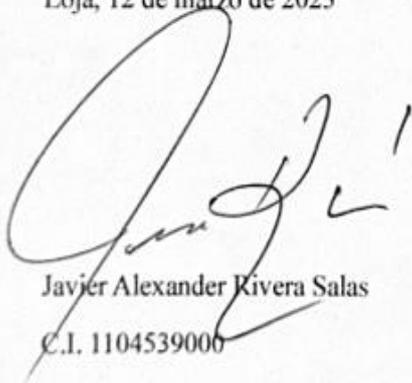
ENGLISH SPEAKER AS A SECOND LANGUAGE

CERTIFICO:

Que el documento aquí adjunto es fiel traducción del idioma español al inglés, del resumen del Trabajo de Titulación previa a la obtención del título de Magister en Gestión de Talento Humano denominado "ANÁLISIS DEL CONFLICTO ENTRE EL DERECHO LABORAL Y LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE LOJA EN EL AÑO 2023", de él estudiante VICTOR HUGO RIVERA SALAS, con cédula de identidad número 1722222807.

Lo certifico en honor a la verdad, los interesados pueden dar uso a este documento según sus intereses.

Loja, 12 de marzo de 2025



Javier Alexander Rivera Salas
C.I. 1104539000