INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO

SAN ANTONIO

Escuela de negocios

HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Desarrollo de un proceso de gestión de talento humano para retener a servidores púbicos claves en el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Cumandá 2025.

Ortiz Fajardo Nidya Verónica

Pilamunga Alvarado Jairo Antonio

Mgs. Alexandra Bautista

Título académico

Quito, 22 de abril de 2025

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales del Instituto Superior Tecnológico San Antonio TESA, incluyendo la Política de propiedad Intelectual TESA, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a TESA para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombres y apellidos: Ortiz Fajardo Nidya Verónica

Código estudiante: 2404

Cédula de identidad: 0401471107

Lugar y fecha: Quito, 22 de abril de 2025

Nombres y apellidos: Pilamunga Alvarado Jairo Antonio

Código estudiante: 2515

Cédula de identidad: 0603460726

Lugar y fecha: Quito, 22 de abril de 2025

DEDICATORIA

Nidya Verónica Ortiz Fajardo

Quiero dedicar este trabajo a mi padre, quien ya no está en este mundo, pero siempre fue un hombre generoso, ejemplar, dedicado a su familia y el mejor padre que pude tener, siempre estaba orgulloso y feliz de cada logro, estoy segura de que desde el lugar que esté, estará celebrando conmigo que lo pudimos lograr.

Jairo Antonio Pilamunga Alvarado

Dedico este trabajo de investigación al arquitecto de la vida “Dios” por haberme brindado la oportunidad de vivir. A todas aquellas personas que estuvieron a mi lado incondicionalmente a lo largo de mi carrera universitaria. A mi madre, esposa e hija, quienes me apoyaron en cada momento de mi etapa estudiantil.

AGRADECIMIENTO

Nidya Verónica Ortiz Fajardo

Agradezco a Dios, por la bendición de haberme dado la oportunidad de cumplir con esta nueva meta estudiantil, en segundo lugar, agradezco a mis tutores los cuales han compartido su conocimiento, sembrando cada vez más esas ganas de aprender y llegar al final de este desafío, también agradezco a mi familia que ha estado apoyándome en todo momento, y han sido un pilar fundamental a lo largo de mi vida.

Jairo Antonio Pilamunga Alvarado

Agradezco a Dios por haberme dado la vida, sabiduría y fortaleza para alcanzar este objetivo anhelado. A mi querido Instituto Superior Tecnológico – TESA Por abrirme las puertas del aprendizaje diario. Mi agradecimiento especial a mi compañera de fórmula Nidya Ortiz por toda la paciencia que demostró durante todo el proceso de elaboración de nuestro trabajo. Y a todos los docentes que han aportado con sus conocimientos, consejos, valores, que han enriquecido en todos los aspectos de nuestra formación profesional. A mi familia por su paciencia y apoyo incondicional en los momentos difíciles. Que Dios los proteja y sigan siendo unas personas excelentes por el bien y adelanto de buenos profesionales.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad lograr el desarrollo de un proceso de gestión de talento humano que logre la retención de servidores públicos claves dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cumandá. Esta investigación surge a partir de la evidente necesidad de afrontar problemáticas como la insatisfacción laboral, una rotación de personal evidentemente alta junto a un proceso de contratación que se muestra deficiente. Haciendo el uso de un enfoque cualitativo y descriptivo, fueron analizadas las condiciones de trabajo actuales, logrando identificarse debilidades en la estructura y en la administración del área de recursos humanos. Se diseñó una propuesta que engloba estrategias para la atracción, capacitación y retención del personal, teniendo como prioridad la equidad, eficiencia y bienestar del equipo de trabajo. Entre los resultados más relevantes se destaca una alta motivación del personal por contribuir al desarrollo local y un fuerte compromiso con la institución, así como la necesidad de implementar planes de formación continua e incentivos no monetarios. Las conclusiones del estudio resaltan la urgencia de aplicar modelos de gestión orientados al crecimiento laboral de los trabajadores y la sostenibilidad en la institución. Esta investigación contribuye al fortalecimiento del desempeño en esta empresa pública y abre paso a futuras mejoras en la gestión del talento humano en el sector gubernamental.

Palabras Clave: Gestión del Talento Humano, Retención Laboral, Servidores Públicos, GAD Cumandá, Recursos Humanos, Clima Organizacional, Capacitación, Evaluación de Desempeño, Motivación, Administración Pública.

ABSTRACT

The purpose of this work is to develop a human talent management process aimed at retaining key public servants within the Decentralized Autonomous Government (GAD) of the municipality of Cumandá. This research arises from the evident need to address issues such as job dissatisfaction, a noticeably high staff turnover rate, and a deficient recruitment process. Using a qualitative and descriptive approach, the current working conditions were analyzed, identifying weaknesses in the structure and administration of the human resources area. A proposal was designed that includes strategies for attracting, training, and retaining personnel, prioritizing equity, efficiency, and the well-being of the work team. Among the most relevant findings are the high motivation of staff to contribute to local development and a strong commitment to the institution, as well as the need to implement continuous training plans and non-monetary incentives. The study's conclusions highlight the urgency of applying management models focused on the professional growth of employees and institutional sustainability. This research contributes to strengthening performance in this public entity and paves the way for future improvements in human talent management in the governmental sector.

Keywords: Human Talent Management, Employee Retention, Public Servants, GAD Cumandá, Human Resources, Organizational Climate, Training, Performance Evaluation, Motivation, Public Administration.

_

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema……12

1.2. Justificación…….……13

1.3. Alcance……15

1.4. Objetivos General y Específicos……..15

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO……17

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO……..30

3.1. Tipo de investigación ……..30

3.2. Enfoque……30

3.3. Herramientas metodológicas……31

3.4. Técnicas……31

3.5. Estudios iniciales……..31

3.6. Desarrollo…….36

CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN…….42

4.1. Análisis de resultados……...42

4.2. Interpretación y discusión de resultados……...57

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES……...59

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS…….62

ÍNDICE DE TABLAS

1. Tabla 1 Características de los modelos de gestión de talento humano……20
2. Tabla 2 Matriz de operación de variables……35
3. Tabla 3 género……..42
4. Tabla 4 Edad…….43
5. Tabla 5 Admisión……..43
6. Tabla 6 Nivel Educativo……44
7. Tabla 7 Experiencia laboral……45
8. Tabla 8 Especialización……..46
9. Tabla 9 Gestión Pública…….46
10. Tabla 10 Motivación…….…47
11. Tabla 11 Objetivos en el GAD…….48
12. Tabla 12 Líder……49
13. Tabla 13 Habilidades sociales……49
14. Tabla 14 resolución de conflictos……..50
15. Tabla 15 Cambios laborales……...51
16. Tabla 16 Compromiso……51
17. Tabla 17 Estrés laboral……...52
18. Tabla 18 Desempeño laboral……..53
19. Tabla 19 Proactividad…….53

20. Tabla 20 Horario laboral……54

21. Tabla 21 Habilidades nuevas…….55

22. Tabla 22 Aspiraciones……...55

23. Tabla 23 Incentivos……56

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Figura 1 Variable Independiente……32
2. Figura 2 Variable Dependiente……..…….34
3. Figura 3 género……...42
4. Figura 4 Edad…….43
5. Figura 5 Admisión……..……44
6. Figura 6 Nivel Educativo……...……44
7. Figura 7 Experiencia laboral……..……45
8. Figura 8 Especialización……46
9. Figura 9 Gestión Pública……47
10. Figura 10 Motivación……...……..47
11. Figura 11 Objetivos en el GAD…….……..48
12. Figura 12 Líder……...……49
13. Figura 13 Habilidades Sociales……..……50
14. Figura 14 resolución de conflictos…….……50
15. Figura 15 Cambios laborales…….……51
16. Figura 16 Compromiso……..……52
17. Figura 17 Estrés laboral…….……52

18. Figura 18 Desempeño laboral……53

19. Figura 19 Proactividad ……..……54

20. Figura 20 Horario laboral ……..……54

21. Figura 21 Habilidades nuevas ……...……55

22. Figura 22 Aspiraciones…….…….56

23. Figura 23 Incentivos……..……56

CAPÍTULO I

Desarrollo de un proceso de gestión de talento humano para retener a servidores púbicos claves en el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Cumandá 2025.

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

Cruz, I (2020) considera que Los Gobiernos autónomos Descentralizados son instituciones descentralizadas que gozan de autonomía política, administrativa y financiera, regidos por los principios de solidaridad, subsidariedad, equidad, integración y participación ciudadana. Lo que conlleva que sean estos los encargados en brindar un buen servicio a la comunidad, siendo fundamental una organización eficiente en el área de recursos humanos.

En el contexto actual el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cumandá está sometido a varios desafíos que tienen como consecuencia la poca retención de buenos servidores públicos que resulten beneficiosos para el crecimiento empresarial. A pesar de que este se encuentra centrado en contribuir de manera positiva a la sociedad, con el fin principal de mejorar la calidad de vida de los Cumandenses este se ha visto en un sinfín de dificultades relacionadas a la insatisfacción laboral. A pesar de que se han realizado modificaciones en el departamento de Talento Humano no se han alcanzado aún resultados totalmente satisfactorios. Esto nos lleva a la necesidad urgente de realizar acciones prontas y firmes con el fin de mejorar la productividad, satisfacción y retención del personal. Ya que estos son imprescindibles para el desarrollo, cumplimiento y éxito de planes de trabajo con objetivo de alcanzar las metas institucionales.

El proceso de reclutamiento presenta varias falencias, en este destacan carencias en los filtros que son aplicables a los postulantes. Teniendo como resultado carencias en la experiencia laboral, convivencia social, trabajo bajo presión y resolución rápida y efectiva de

problemas. Esta problemática se evidencia de manera clara en los reclamos constantes de la ciudadanía, muchos de ellos manifestados en redes sociales. Estos afectan la imagen pública del GAD Cumandá. La falta de empleados eficientes de manera conjunta con un ambiente laboral deplorable conforma el equipo perfecto para la proliferación de problemas y una constante rotación de personal, siendo esta también el detonante de la nula retención y satisfacción laboral en esta entidad pública.

A pesar de la existencia de un departamento de Talento humano, los trabajadores que conforman parte del mismo no poseen las capacitaciones necesarias para lograr conformar un equipo de trabajo exitoso dentro de esta entidad pública, dando a la luz una necesidad inminente de brindar capacitaciones a cada uno de ellos, brindándoles así nuevos enfoques y herramientas que les ayuden a alcanzar sus objetivos de manera eficiente. Se debe enfocar en la reducción de favoritismos, influencia personal o falta de ética como se ha evidenciado en casos anteriores.

1.2. Justificación

Los servidores públicos que prestan sus servicios a las entidades gubernamentales deben estar dirigidas al cumplimiento estricto de la ley, por esto el desarrollo de un sistema RRHH para atraer y retener a servidores púbicos claves en el GAD Cumandá es un tema de alta relevancia para la zona de administración de esta entidad pública. En este ambiente en el cual se presentan varias falencias, es primordial combatirlas desde un cambio estricto en las políticas y filtros de contratación. El fin de esta investigación está dirigido a mejorar el ambiente laboral, la satisfacción del servidor público y la eficacia del mismo dentro del desarrollo de los distintos proyectos planteados.

Enmarcando su accionar en la honestidad, eficacia y calidad de los servicios brindados a la colectividad. Por lo que al realizar esta investigación podremos evidenciar las debilidades que posee la entidad al momento de reclutar y retener al personal clave en las

diferentes áreas de la institución. Es importante conocer la realidad de esta empresa, para lograr aportar de forma significativa en los procesos de contratación y lograr el desarrollo un sistema de gestión que permita la retención de personal capacitado e idóneo para las vacantes de empleo. Desde una perspectiva social se busca generar el bienestar de los empleados, ya que esto deriva en tiempos de contratación más prolongados o indefinidos, crecimiento laboral exitoso, satisfacción de los ciudadanos y beneficiarios de las obras realizadas por el GAD Cumandá.

El impacto que se busca en esta investigación es multifacético, se pone como primer lugar y de manera primordial a los empleados, logrando atraer al personal idóneo para cada vacante disponible además de lograr su retención. En segundo lugar, el departamento de Talento Humano presentará varias modificaciones siendo estas beneficiosas para toda la empresa buscando un ambiente laboral equilibrado.

Tercero, la administración de recursos humanos y financieros se verá manejada con mayor transparencia y eficacia. Cuarto, la zona bajo la administración del CAD Cumandá tendrá como resultado obras sociales ejecutadas de manera efectiva, rápida y eficiente. Este trabajo también nos permitirá descubrir fortalezas importantes en los empleados que nos brinden la oportunidad de realizar acciones innovadoras, dándole un valor agregado a su trabajo.

En conclusión, el desarrollo de un sistema de gestión de talento humano no tiene solo el fin de atraer y retener personal de calidad, sino busca generar un impacto social. Se busca dignificar la calidad de vida de los trabajadores, el crecimiento de la empresa y la satisfacción del sector de Cumandá.

1.3. Alcance

La presente investigación tiene como objetivo la correcta implementación y ejecución de un modelo de gestión enfocado al talento humano, con la finalidad de lograr una buena retención de servidores públicos altamente capacitados y clave para la administración municipal del cantón Cumandá. Centrándose en el diseño y ejecución de cada una de las fases a determinar, englobando así distintas instancias de filtración de posibles candidatos a los puestos postulantes en la entidad gubernamental ya existente. Siendo necesarias también la adquisición de material y mobiliario nuevos. Además, implementación de cursos de capacitación para el personal de Recursos Humanos dirigidos a las nuevas delimitantes propuestas. La ejecución exitosa de esta selección de personal ayudará a tener una correcta optimización de los filtros aplicantes al seleccionar personal, teniendo esto como finalidad la correcta contratación de personal clave, impulsando así el crecimiento y correcto funcionamiento del gobierno autónomo descentralizado del cantón Cumandá.

1.4. Objetivos General y Específicos

Objetivo General:

- Desarrollar un proceso de gestión de Talento humano para retener a servidores públicos claves en el GAD Cumandá con la finalidad de mejorar el nivel de eficiencia y eficacia en los servicios que brinda.

Objetivos Específicos:

- Conocer el proceso de contratación que lleva a cabo el departamento de Talento Humano en la selección del personal del GAD Cumandá.
- Identificar a los servidores públicos claves según su perfil profesional y experiencia del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Cumandá, de acuerdo con los estándares laborales necesarios.

- Diseñar estrategias, para la retención de los servidores públicos, que sean eficientes para el departamento de recursos humanos.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1 Empresas públicas

Ley orgánica de empresas públicas (2009) define a la empresa pública como entidades que son propiedad del estado que son establecidas por la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, que poseen patrimonio propio, dueños de autonomía presupuestaria, financiera, económica y administrativa. Estas están dirigidas a la gestión de sectores estratégicos y la prestación de servicios públicos y en general están a cargo del desarrollo de actividades económicas que corresponden al gobierno.

2.1.3 Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Cumanda

Se presenta como una entidad de carácter gubernamental que administra y gestiona obras públicas en el cantón Cumandá, enmarcado dentro de las leyes que rigen al país y con las facultades que han sido otorgadas a cada Gobierno Autónomo Descentralizado.

2.2 Talento humano

Vallejo (2016) señala que el talento humano la disciplina que persigue la complacencia de objetivos organizacionales, para ello es indispensable tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. Este concepto no solo tiene relación con las aptitudes técnicas de una persona, también conlleva conceptos como la

resiliencia, creatividad, adaptabilidad y la disposición que presenta un individuo para aprender y desarrollar su conocimiento de manera habitual.

2.2.1 Talento Humano en las empresas públicas

Ortega (2019) indica que la gestión de talento humano en las empresas públicas ecuatorianas es crucial para mejorar la eficiencia y eficacia de las mismas. Esto tiene una implicación en lograr superar el desafío de atraer y posteriormente lograr una retención de personal altamente capacitado que sea apto para alcanzar los objetivos institucionales. Este sistema es fundamental para lograr la comprensión de la continua evolución de la estructura de gestión que se presenta en el panorama del sector público ecuatoriano.

2.2.2 Importancia de la administración del talento humano

Vallejo (2016) dice que varios trabajadores presentan insatisfacción con el empleo actual o el clima que se presenta en el área laboral, convirtiéndose en un peso emocional para el departamento administrativo, estos problemas, si no se resuelven de manera pronta, se convertirán en urgencias. En el trabajo, se presentan un sinnúmero de problemas y conflictos que deben ser resueltos de manera eficiente y rápida; para ello es necesario contar con personal calificado.

2.2.3 Modelos de Gestión de Talento Humano en Ecuador

Vallejo (2016) señala que ya varios modelos de gestión de RR.HH. han sido propuestos hasta la actualidad, estos incluyen subsistemas dentro del mismo la planificación de la carga laboral, una correcta organización en el clima organizacional y laboral además de la ejecución de una evaluación de desempeño de manera periódica. Estos modelos se han ido

implementando con fin de fortalecer las capacidades institucionales y lograr una mejora que sea tangible en la prestación de servicios públicos.

2.2.4 Experiencias Internacionales en la Optimización del Talento humano

Huaraca (2023) indica que las organizaciones pertenecientes al sector público han optado por implementar departamentos de recursos humano, siendo este dirigido especialmente a la correcta gestión de desempeño en el área laboral. Se dice que este tipo de gestión toma una importancia cada vez mayor en empresas tango grandes como pequeñas ya que están inmersas en la continua competencia por sobresalir. Varios autores indican a la gestión de talento humano como parte de una ventaja competitiva que se torna esencial para alcanzar el éxito.

2.2.5 Norma Vigente para la contratación de personal ecuatoriano

Rojas & Reyes (2024) señalan que en Ecuador la contratación pública se rige bajo la Ley Orgánica de Contratación Pública (LOSNCP). Tiene como objetivo regular los procesos de contratación garantizando la ejecución de obras y la prestación de servicios bajo conceptos de transparencia calidad y responsabilidad social. Se estipula que las empresas están sujetas a el planteamiento obligatorio de un plan anual de contratación, este mismo debe redactar las obras, bienes o servicios que deben ser ejecutados durante un año fiscal. Este proceso se ve regulado por el Sistema Nacional de Contratación Pública.

2.2.6 Estrategias de atracción y retención de personal.

Gonzales (2009) dice que la retención de personal en las empresas se ha convertido en un tema importante, viéndose directamente relacionado con la escasez de trabajadores

calificados de manera excelente. En un mercado laboral que cada vez es más y más competitivo las organizaciones tanto públicas como privadas están enfocadas en lograr la retención de fuerza laboral clave. En estos casos el área de recursos humanos se ve en la necesidad de crear enfoques estratégicos para atraer y retener personal, esto ha conllevado en un gran cambio en la relación jefe – empleado, esta se ha vuelto más equitativa y justa. Aquí se destacan el cumplimiento de prestaciones de ley, un buen ambiente laboral garantizado e incentivos específicos para cada área.

2.2.7 Enfoque estratégico del Talento Humano

Ramírez (2018) señala que el enfoque de la gestión de Talento Humano radica en la contante búsqueda del desarrollo de todas las capacidades del individuo. Se considera como partes fundamentales la planificación, desarrollo, ejecución, evaluación y el control de todos los procesos en los que en departamento de RRHH se vea involucrado.

2.2.8 Características de los modelos de gestión de talento humano

Eslava (2004) indica que la gestión de talento humano está caracterizada por:

Tabla 1 Características de los modelos de gestión de talento humano

Enfoque Estratégico:	Se señala que esta debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, asegurando que los miembros de la empresa contribuyan al éxito empresarial.
Desarrollo de Capacidades:	Se debe priorizar la importancia de una capacitación constante para la correcta adaptabilidad a el entorno laboral.
Retención y Compromiso:	Se debe fomentar la lealtad en los empleados que será obtenida por la satisfacción laboral.
Diversidad e Inclusión:	Se debe satisfacer la necesidad de un entorno diverso, seguro e inclusivo para todo el personal

Gestión por Competencias:	Se deben alinear las habilidades de los empleados con las necesidades organizacionales de la empresa.
Cambio Organizacional:	Se debe tomar en cuenta la posibilidad se ser flexible y proactivo a cambios relacionados al entorno laboral.

2.2.9 Clasificación de modelos de talento humano

Tejada (2023) dice que se divide en:

- Modelo de Gestión Estratégica
- Modelo Conceptual de Gestión del Talento
- Modelo de Gerencia Sostenible de Recursos Humanos
- Modelo de Gerencia Verde del Talento
- Modelo de Gestión Eficaz de la Reserva de Talentos
- Modelo de Gestión del Talento como Capital Humano.

2.2.10 Efectividad de la gestión de talento Humano en Ecuador

Según Olivos y Cortez (2023) el lograr que la gestión del Talento Humano sea ejecutada de manera exitosa terminará fomentando un entorno laboral sano y pacífico, esto irá de la mano con que los empleados se verán motivados en mayor manera, además que su compromiso, lealtad y productividad en la empresa va a presentar mejoras evidentes y continuas.

Para que estos objetivos sean alcanzados los esfuerzos y mejoras en el desempeño deben ser reconocidos y recompensados. De igual forma los empleados deben verse involucrados en los objetivos que sean planteados para determinados proyectos, ya que cuando los empleados se ven comprometidos su motivación aumenta y por tanto el rendimiento laboral. Las organizaciones que logran implementar esta sistematización de

manera eficaz logran obtener mejores resultados financieros, y alcanzan una ventaja competitividad que es sostenible a lo largo del tiempo.

2.2.11 Factores clave para la implementación de estrategias de Talento Humano

Euroinnova (2024) dice que la presencia de una cultura sólida y positiva dentro del departamento de RR.HH. es una pieza esencial para atraer y retener talentos. Lograr que la colaboración, la transparencia y en aprendizaje continuo sea el diario vivir para la fuerza laboral de una empresa ayudará a mantener a todos los integrantes motivados y comprometidos con el trabajo. Además, este departamento debe presentar un liderazgo efectivo, estas personas se deben encargar de establecer metas claras y alcanzables. Esto fomentará un ambiente favorable para el desarrollo de la empresa, esta deberá estar alineada de manera obligatoria con los objetivos generales de la empresa en los cuales deben estar englobados el reclutamiento, selección capacitación y compensación competitiva. También se señala que el invertir en la capacitación y desarrollar las habilidades de liderazgo de las personas con cargos principales mejorara el desempeño general. El ofrecer o cumplir con una remuneración justa además de beneficios competitivos es importante para mantener la fidelidad de los empleados. Ya que el conocer y satisfacer las necesidades que se presenten en ellos asegurara un mayor compromiso y acercamiento a la empresa**.**

2.2.12 Evaluación de desempeño en gobiernos municipales

Sánchez y Herrera (2016) indican que la importancia de la ejecución de una evaluación de desempeño es de vital importancia ya que esta permitirá identificar las áreas en las que se deban realizar refuerzos y mejoras, además de reconocer a los miembros de la

fuerza laboral que hayan destacado en sus labores designadas. En los gobiernos municipales del Ecuador esto representa una importancia mayor ya que de esta eficiencia se podrá ejecutar una prestación de servicios públicos exitosa.

La gestión de talento humano presenta un muro muy alto por cruzar, ya que la rigidez normativa acompañada de la influencia política puede entorpecer su ejecución.

2.2.13 Talento Humano GAD Cumanda

(GAD Cumandá, 2023) comunica que se ha establecido un reglamento interno para la administración del talento humano. Este tiene como finalidad el alcanzar una optimización en las habilidades del personal y ayudar a establecer normas claras para la relación entre la institución y sus servidores. Este fue implementado en el año 2017 dando paso a una mejora constante de la eficiencia y productividad del personal de esta entidad gubernamental. este se presenta como un plan estratégico para el desarrollo de conocimientos y habilidades específicas, acompañado de la mejora del ambiente laboral. También mejora la planificación de proyectos a corto, mediano y largo plazo asegurando la presencia de una sostenibilidad fiscal y garantizando su funcionalidad institucional. Se señala que también existe la presencia de varios desafíos uno de estos siendo la urgente necesidad de mejorar la gestión del personal con capacidades especiales, se resalta la urgencia de implementar modelos de gestión que sean inclusivos y desarrollar de mejor manera las capacidades es estos trabajadores.

2.2.14 Sistema de optimización en el Talento Humano

Sesame (2024) dice que un sistema de optimización referido al talento humano tiene un enfoque que se dirige a la búsqueda de la máxima explotación de habilidades y capacidades que tenga un trabajador, quiere asegurar que cada persona esté en el lugar idóneo teniendo este que alinearse con sus fortalezas y habilidades. La optimización tiene consigo la evaluación del trabajo tanto individual y colectivo, este requiere de la identificación de

fortalezas y las áreas que deben ser reforzadas, y también quiere brindar un apoyo que se vea necesario para que cada miembro del equipo laboral pueda alcanzar su potencial máximo.

2.3 Entrevistas semiestructuradas

Mata (2020) indica que la entrevista semi estructurada presenta rasgos flexibles, esta se adapta en función al problema de investigación que se presente. En una entrevista focalizada se busca dirigir la situación hacia una interpretación de las reacciones que presenta la persona entrevistada a raíz de ciertos estímulos que le sean presentados.

2.4 Satisfacción laboral

Marmolejo (2019) nos dice que la satisfacción en el trabajo es una percepción estudiada por disciplinas como la psicología, recursos humanos y la economía. El enfoque acogido en el ámbito psicológico en la actualidad ha intentado revelar la razón de que se presenten distintos niveles de satisfacción entre los empleados tiene a su cargo la misma labor. Mientras, que los recursos humanos han dirigido su esfuerzo a la investigación de beneficios y circunstancias para mantener a los empleados satisfechos. En el caso de la economía, la contribución está basada en la evaluación de los factores del empleo que conllevan estos niveles de satisfacción.

3 Marco conceptual

2.1 Concepto de Empresa

Romero (2020) percibe a la empresa como un todo que está conformado por personas, bienes tangibles y aspiraciones comunes con fin de satisfacer a la clientela.

Varios autores presentan en común el pensamiento de que la empresa es una entidad dirigida al ámbito comercial teniendo como objetivo el ofertar alguno o varios bienes o servicios, con fines de obtener beneficios económicos mediante la ejecución de estos buscando el desarrollo y crecimiento de esta entidad.

2.1.1 Tipos de empresas

Según Thompson (2006) las empresas se clasifican en:

- Según el sector de actividad: sector primario, secundario o industrial y terciario o de servicios.
- Según el tamaño: grandes, medianas, pequeñas y microempresas.
- Según la propiedad: empresa pública, privada y mixta.
- Según el ámbito de actividad, locales, provinciales, regionales, nacionales o multinacionales.
- Según la forma jurídica; unipersonal, colectiva, cooperativas, comanditarias sociedad anónima o sociedad de responsabilidad limitada.

- Según el fin: empresas con fines de lucro y sin fines de lucro.
- Según su presencia en la economía del mercado: siendo de propiedad individual, sociedad colectiva y sociedad anónima.

Una empresa se define como una organización que presta bienes o servicios con fin de obtener un beneficio económico. Presentando varios tipos dentro de su clasificación con el objetivo de crecer dentro del mercado.

La empresa pública se define como una organización que pertenece al estado, está dirigida a la correcta gestión de bienes y servicios de carácter público. Teniendo a su cargo el desarrollo de las actividades económicas que están destinadas a la población en general.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) en Ecuador se presentan como instituciones a cargo del estado, son reguladas bajo normas pertenecientes a la Constitución de la república del Ecuador y bajo el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD). Los GAD están destinados a la promoción de la autonomía política, financiera además de administrativa estando cada una de estas instituciones destinadas a cierto sector territorial.

El talento humano engloba un conjunto de competencias, habilidades que se complementan con actitudes que posee un trabajador. El talento humano es un recurso pilar para el desarrollo, crecimiento y el pronto éxito de una empresa. Este influye de manera directa en la productividad y capacidad de adaptación al cambio. Esta tiene como bases el atraer, lograr el desarrollo y la posterior retención del personal clave en una empresa.

El departamento de talento humano emplea un rol fundamental en cada organización este se encarga de la gestión y pronta optimización del trabajo de los empleados. Busca

alcanzar la satisfacción laboral además de estar a cargo del reclutamiento, designación de salarios, incentivos y resolución pronta de conflictos.

Un sistema de gestión es la unión de varios procesos, herramientas y procedimientos que son usados con fin de lograr una mejora continua del desempeño en varias áreas. Este nos brinda una estructura y enfoque presentados de manera sistemática.

La entrevista es una manera de recolección de información comúnmente hablada entre dos o más personas, esta puede presentarse de manera estructurada o semiestructurada. Con esta es posible obtener datos, opiniones o información específica que estemos buscando. Es una manera de recaudar información certera que nos facilite la obtención de manera más exacta posible de acuerdo a lo que estemos buscando.

La entrevista semiestructurada es una variación de la entrevista convencional, esta no presenta una estructura presentada de manera rígida que deba ser seguida. Esta brinda la oportunidad de modificar, agregar, quitar o cambiar las preguntas según se vayan presentando respuestas de el entrevistado. Dando como resultado una entrevista personalizada para cada individuo.

La satisfacción laboral se define como el nivel de complacencia que posee un trabajador al ser parte de una empresa, este concepto incluye múltiples factores como el ambiente laboral, cumplimiento de las expectativas en el trabajo, percepción de bonos o incentivos por algún trabajo extra realizado, la equidad de la carga laboral dividida de manera justa en toda la fuerza laboral, el apoyo personalizado y reconocimiento merecido dentro de la empresa.

La lealtad en el ámbito laboral se ve arraigada a el sentimiento de pertenencia a el lugar de trabajo, conlleva un compromiso tanto emocional como profesional del trabajador a la empresa. Este apartado es clave para lograr una correcta retención de miembros laborales que se presentan como claves o importantes en el lugar de trabajo.

4 Marco legal

La gestión de talento humano tiene como objetivo atraer y retener trabajadores que aporten valor al desarrollo de una empresa. En el contexto ecuatoriano debemos tener en cuenta la Constitución de la República del Ecuador emitida en el año 2008, la cual establece los principios a seguir en la administración pública que constan de la eficacia, calidad, planificación y transparencia de los procesos.

La investigación es pertinente legalmente ya que permite cumplir con la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) la cual dictamina que se garantice un sistema de gestión de talento humano en el sector público, que este basado en la igualdad y cero tolerantes a la discriminación.

En el artículo 52 de la Ley Orgánica del Servicio Público; establece que las unidades de administración del talento humano de cada institución tendrán bajo su responsabilidad la elaboración del reglamento interno de administración del talento humano con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Trabajo.

Es competente para el GAD del cantón Cumandá, ya que está bajo el direccionamiento directo del Reglamento Interno de Administración del Talento Humano del GAD Cumandá, este asigna a la administración de talento humano responsabilidades y normas de conducta a seguir e indica que los servidores públicos deben estar bajo nombramiento o contrato.

Art. 7.- Del ingreso. - De conformidad a lo establecido en la LOSEP y su Reglamento, el ingreso al servicio Público y/o a la carrera administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cumandá se lo realizará mediante concurso de merecimientos y oposición exceptuando las servidoras y servidores de libre nombramiento y remoción.

De igual forma la investigación se va a desarrollar bajo los convenios internacionales de la OIT, garantizando los derechos laborales, la no discriminación y el trabajo digno para cada empleado.

CAPÍTULO III.

MARCO METODOLÓGICO

3.1.Tipo de investigación

3.1.1. Según el propósito.

Descriptiva: Posee un enfoque en la recopilación y presentación de datos, esta no realiza una manipulación en las variables si no que describe un escenario tal y como es. ATLAS.ti (s/n)

Esto permitirá tener una recolección idónea de los apartados de interés en la recopilación de datos para la selección de personal.

Aplicada: Según Appinio (2024) la investigación aplicada analiza la eficacia y el impacto de un programa o proceso. Este hace uso de métodos cualitativos y cuantitativos como encuestas y entrevistas.

3.1.2. Según la manipulación de las variables

- **No experimental:** Ya se presentan varios estudios de este tipo alrededor del mundo, bajo distintos factores y con resultados variables por lo cual pierde el carácter de experimental.

3.1.3. Según el tiempo de duración

- **Transversal:** Esta investigación se llevará a cabo en un tiempo determinado de 2 a 3 semanas.

3.2.Enfoque

Cualitativo: se presenta como la herramienta idónea para el empleo de esta investigación, ya que Guevara (2020) indica que este método consiste en conocer actitudes, costumbres y opiniones que son predominantes a través de respuestas que brinden información como procesos, personalidad, percepciones. Esto lo conseguiremos con preguntas que involucren que, que, donde, cuando y como.

ATLAS.ti. (2024) señala que este es un método que está dirigido a comprender el por qué y cómo de los diversos comportamientos de las interacciones humanas. En lugar de solamente tabular datos este punto de vista nos va a dar una comprensión profunda de las emociones, creencias y motivaciones de un individuo. Tenemos como ventaja que este tipo de enfoque nos facilita una flexibilidad e interpretación la cual nos va a permitir adaptar nuestras preguntas a medida que surgen nuevas ideas y respuestas durante el proceso de investigación.

3.3. Herramientas metodológicas.

Sistema de gestión de talento humano y cultura organizacional: Se llevará a cabo el Desarrollo de un sistema de gestión de talento humano para atraer y retener a servidores púbicos claves en el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Cumandá 2025**.**

3.4. Técnicas:

- Encuesta

3.4.Estudios iniciales

VARIABLE INDEPENDIENTE:

1. Modelos de Gestión de Talento Humano en el Sector Público (Macro)

1.1. Importancia de la gestión de talento humano en el sector gubernamental

1.2. Principales enfoques y estrategias para la gestión del talento humano

1.3. Experiencias internacionales en la optimización del talento en el sector público

2. Aplicación de Sistemas de Gestión de Talento Humano en Entidades Gubernamentales Ecuatorianas (Meso)

2.1. Análisis de la normativa vigente para la contratación y retención en el sector público ecuatoriano

2.2. Evaluación de la efectividad de los actuales procesos de gestión de talento humano en el país

2.3. Factores clave en la implementación de estrategias de gestión de talento humano

3. Implementación del Sistema de Gestión de Talento Humano en el GAD Cumandá (Micro)

3.1. Diagnóstico de la situación actual del talento humano en el GAD Cumandá

3.2. Diseño e implementación del sistema de atracción y retención de servidores públicos

3.3. Evaluación del impacto del sistema en la optimización del desempeño institucional



Figura 1 Variable Independiente

VARIABLE DEPENDIENTE:

NIVEL MICRO: Resultados de la Implementación del Sistema de Gestión de Talento Humano en el GAD Cumandá

NIVEL MESO: Evaluación del Impacto de Estrategias de Talento Humano en Entidades Públicas Ecuatorianas

NIVEL MACRO: Impacto de la Gestión del Talento Humano en la Estabilidad

INDICE TENTATIVO: VARIABLE DEPENDIENTE

4. Impacto de la Gestión del Talento Humano en la Estabilidad Laboral del Sector Público (Macro)

4.1. Relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral

4.2. Estrategias para mejorar la retención de personal en el sector público

4.3. Modelos de evaluación de desempeño y retención en entidades gubernamentales

5. Evaluación del Impacto de Estrategias de Talento Humano en Entidades Públicas Ecuatorianas (Meso)

5.1. Análisis de los factores que influyen en la permanencia de servidores públicos

5.2. Comparación de entidades con y sin sistemas de gestión de talento humano optimizados

5.3. Evaluación de los beneficios del desarrollo profesional y la capacitación en la retención del personal

6. Resultados de la Implementación del Sistema de Gestión de Talento Humano en el GAD Cumandá (Micro)

6.1. Medición del impacto en la reducción de la rotación de personal

6.2. Evaluación del ambiente laboral y satisfacción de los servidores públicos

6.3. Estrategias de mejora continua para la optimización del talento humano en el GAD Cumandá



Figura 2 Variable Dependiente

3.5.1 Matriz de operacionalización de las variables

Tabla 2 Matriz de operación de variables

Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores/Preguntas	Instrumento
Variables: • **Sistema de gestión (RRHH)** El sistema de gestión y talento humano tiene como fin agilizar y transcribirse en una eficacia mayor a la contratación de personal con la finalidad de lograr una retención mayor. • **Atracción y retención de servidores públicos** Conlleva a la aplicación exitosa de los procesos planteados, administrando los recursos de manera eficiente.	**Dimensión económica** • Incremento en los valores de inversión y fondos destinados a los procesos de contratación. **Dimensión institucional** • Ambiente laboral sano. Incrementa la satisfacción laboral. **Dimensión social** • Se ofertan oportunidades de crecimiento laboral.	**Dimensión económica** • **¿Cómo se beneficiaría económicamente la identidad gubernamental?** Ayuda a agilizar los procesos de contratación haciéndolos menos recurrentes, lo que se traduce en lapsos de inversión más amplios, reduciendo en corto y largo plazo los costos del departamento de recursos humanos. **Dimensión institucional** • **¿Qué influencia se evidenciaría en el ámbito administrativo?** Este proceso tendría como consecuencia la creación de un ambiente de trabajo ameno, potenciando así la satisfacción laboral de tofos los empleados. Presentando un crecimiento en los resultados de las obras que están a cargo de la institución.	**Dimensión económica** - Encuestas - Filtros de contratación **Dimensión institucional** - Evaluación de satisfacción laboral - Encuestas - Incentivos

3.5.3 Criterios y exclusión

- Estudios de tercer nivel junto con cuatro años de experiencia laboral en el área a postular.
- De 28 a 40 años.

3 Muestreo: Muestreo no probabilístico, convencional y deliberado

3.6. Desarrollo

Perfil laboral trabajadores GAD Cumandá

¿Se considera Hombre o Mujer?

- Hombre
- Mujer

Edad

- 18 a 28 años
- 29 a 39
- 40 a más

¿Cuál fue el proceso para ingresar al GAD Cumandá

- Mediante concurso.
- Recomendaciones.
- Páginas de búsqueda de empleo
- Otras, mencionar cuales son.

¿Cuál es su nivel de educación máximo?

- Bachillerato
- Técnico Superior
- Tercer nivel de grado

Cuarto nivel o Postgrado

¿Cuántos años de experiencia en su área de trabajo posee?

- Menos de 1 año
- 1-3 años
- 4-6 años
- Más de 6 años

¿Cuál es su área es su especialización?

- Administración
- Finanzas
- Recursos Humanos
- Otra (especificar)

¿Tiene conocimientos sobre gestión pública?

- Sí
- No

¿Qué lo motiva a trabajar en este GAD?

- Compromiso con la comunidad
- Oportunidad de crecimiento profesional

- Estabilidad laboral
- Ingreso económico
- Otro (especificar)

¿Cuál es su objetivo al trabajar en el GAD Municipal Cumandá?

- Contribuir al desarrollo local
- Mejorar sus habilidades profesionales
- Estabilidad financiera
- Otro (especificar)

¿Se considera capaz de liderar equipos?

- Sí
- No

¿Cómo califica sus habilidades sociales?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Deficiente

¿Cómo gestiona los conflictos en el trabajo?

- Mediante el diálogo
- Buscando apoyo de superiores

- Evitándolos
- Otro (especificar)

¿Cómo afronta los cambios en el entorno laboral?

- Fácilmente
- Con dificultad
- Depende del contexto

¿Se siente comprometido con la misión del GAD Municipal Cumandá?

- Sí
- No

¿Cómo afronta el estrés en el trabajo?

- Mediante actividades recreativas
- Hablando con colegas
- Buscando apoyo profesional
- Otro (especificar)

¿Cómo evalúa su propio desempeño laboral?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Deficiente

¿Cómo califica su capacidad para trabajar en equipo?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Deficiente

¿Se considera proactivo en su área trabajo?

- Sí
- No

¿Está dispuesto a trabajar fuera de horario si es necesario?

- Sí
- No

¿Cómo califica su capacidad para aprender nuevas habilidades?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Deficiente

¿Cuáles son sus aspiraciones en tanto al crecimiento profesional en el GAD Municipal Cumandá?

- Oportunidades de capacitación
- Ascensos

- Incentivos
- Otro (especificar)

¿Qué incentivos no monetarios considera usted que ayudarían a mejorar el desempeño laboral?

- Capacitaciones constantes según su área de trabajo para mejorar su perfil laboral.
- Reconocimientos o condecoraciones
- Otros, especifique.

CAPITULO IV.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis de resultados

Se va a ejecutar la revisión y el posterior análisis de cada uno de los apartados que fueron evaluados en los trabajadores del GAD Cumandá.

La tabla 3 y figura 3 muestran el genero

¿Se considera Hombre o Mujer?

Tabla 3 género

Detalle	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Hombre	12	54.5
Mujer	10	45.5
Total	22	100%

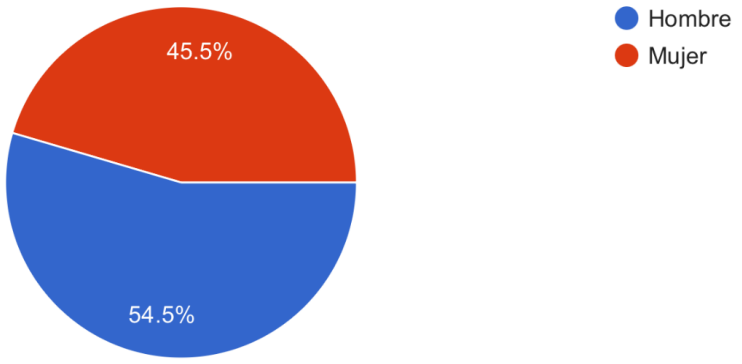


Figura 3 género

Se identifica el género del equipo laboral es posible resaltar que el 54.5% de las personas corresponden al género masculino. En cambio, El 45.5% de la diferencia corresponden al género femenino. Esto nos señala una mayor presencia masculina en los trabajadores.

Edad

La tabla 4 y figura 4 muestran el género.

Tabla 4 Edad

Detalle	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Entre 18 a 28 años	7	31.8%
Entre 29 a 39 años	8	36.4%
40 a más	7	31.8%
Total	22	100%

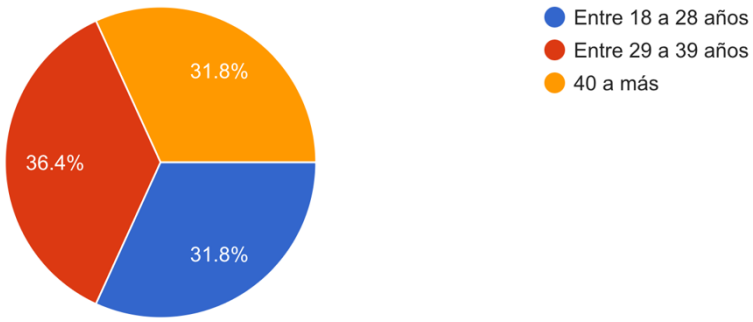


Figura 4 Edad

En la figura 4 en respuesta a las edades de los integrantes es posible señalar que 36.4% que pertenece a el rango de 29 a 39 años es la edad que más predomina seguido de partes iguales entre los rangos de 18 a 28 años y 40 a más.

¿Cuál fue el proceso para ingresar al GAD Cumandá?

La tabla 5 y figura 5 enseñan el proceso de contratación.

Tabla 5 Admisión

Detalle	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Mediante concurso	4	18.2%
Páginas de búsqueda de empleo	2	9.1%
Recomendaciones	13	59.1%
Otros	3	13.6%
Total	22	100%

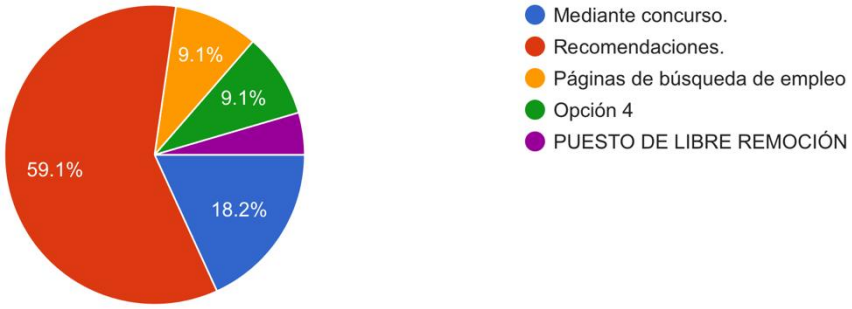


Figura 5 Admisión

Se puede evidenciar en base a la tabla 5 que la gran mayoría de admitidos en la empresa provienen de recomendaciones internas. Seguido de los integrantes que ingresaron por medio de concurso. Esto nos da como evidencia que el gran porcentaje de integrantes sugieren ser personas de confianza ya que son recomendadas.

¿Cuál es su nivel de educación máximo?

La tabla 6 y figura 6 indican el nivel de educación máximo.

Tabla 6 Nivel Educativo

Detalle	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Bachillerato	5	31.8%
Técnico Superior	1	4.5%
Licenciatura	5	22.7%
Cuarto nivel o Postgrado	9	40.9%
Total	22	100%

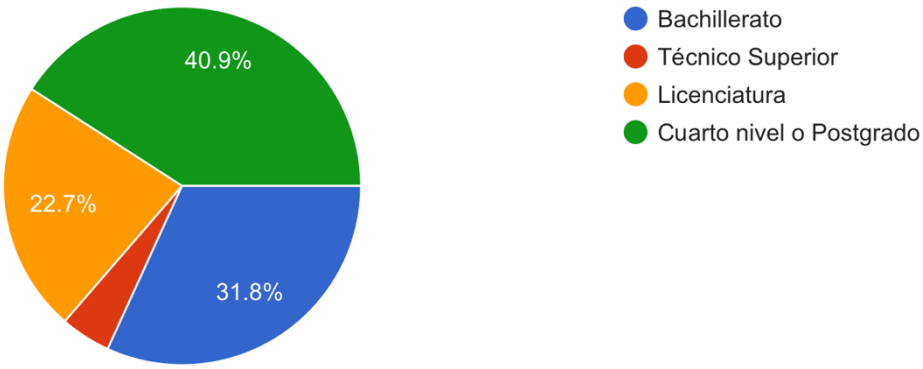


Figura 6 Nivel Educativo

El cuarto nivel educativo junto a el bachillerato son niveles que predominan en la nómina, seguidos de técnico superior y licenciatura. Se puede concluir que la totalidad de los integrantes son aptos para formar parte de la fuerza laboral de esta empresa.

¿Cuántos años de experiencia en su área de trabajo posee?

La tabla 7 y figura 7 se muestran los años de experiencia laboral.

Tabla 7 Experiencia laboral

Detalle	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Menos de 1 año	5	22.7%
1-3 años	6	27.3%
4-6 años	5	22.7%
Más de 6 años	6	27.3%
Total	22	100%

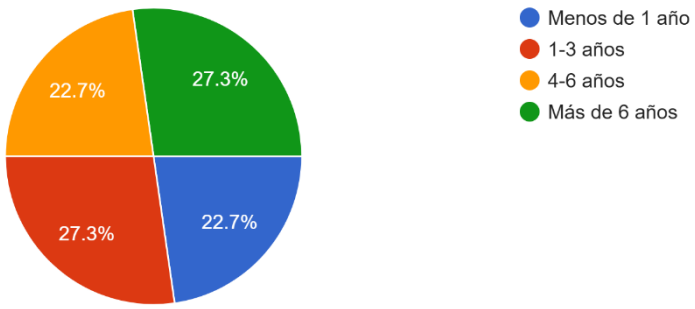


Figura 7 Experiencia laboral

En la figura 7 es posible evidenciar porcentajes casi equitativos entre los años de experiencia. Predominando los integrantes que poseen entre 1 a más de 6 años de experiencia. Los trabajadores que poseen menos de un año de experiencia son el 22.7% de personas.

¿Cuál es su área es su especialización?

La tabla 8 y figura 8 muestran el área de especialización.

Tabla 8 Especialización

Detalle	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Administración	9	40.9%
Finanzas	3	13.6%
Recursos Humanos	4	18.2%
Otros	6	27.3%
Total	22	100%

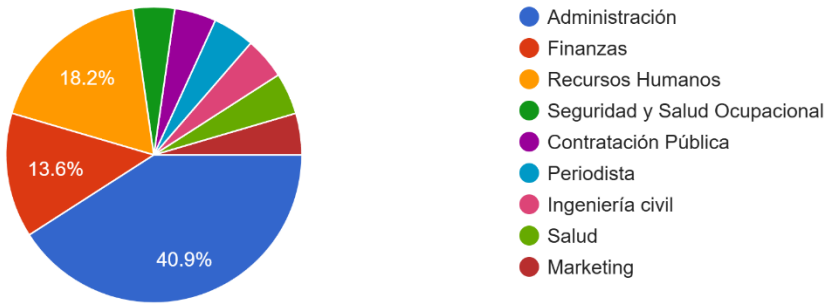


Figura 8 Especialización

El 40.9% del total de encuestados indican que su área de especialización es la administración. Seguido del 18.2% que señalan que es Recursos Humanos y los demás muestran una variada especialización en distintas áreas.

¿Tiene conocimientos sobre gestión pública?

La tabla 9 y figura 9 indican el conocimiento sobre gestión pública.

Tabla 9 Gestión Pública

Detalle	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	14	63,6%
No	8	36.4%
Total	22	100%

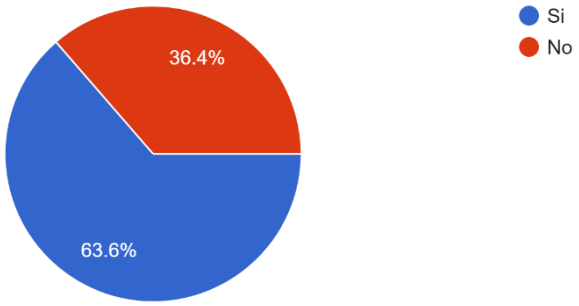


Figura 9 Gestión Pública

En la tabla 8 es evidente que 63,6% de los empleados poseen conocimientos en el área de administración pública. Mientras que el 36,4% no posee esta clase de conocimientos. Esto nos da como análisis que la mayor parte de los empleados están muy capacitados en sus respectivas áreas de trabajo.

¿Qué lo motiva a trabajar en este GAD?

La tabla 10 y la figura 10 indican la motivación laboral.

Tabla 10 Motivación

Detalle	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Compromiso con la comunidad	8	36.4%
Oportunidad de crecimiento profesional	6	27.3%
Estabilidad laboral	5	22.7%
Ingreso económico	3	13.6%
Total	22	100%

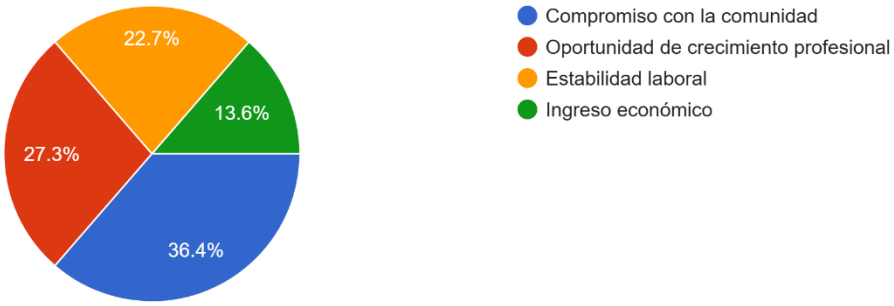


Figura 10 Motivación

En la tabla 9 indica que la mayor parte de personal tiene como motivación el compromiso con la comunidad siendo estas personas representadas por el 36.4% del total. Seguido de oportunidad de crecimiento profesional, estabilidad laboral y en menor porcentaje ingreso económico. Esto dando como evidencia de una alta presencia de valores personales.

¿Cuál es su objetivo al trabajar en el GAD Municipal Cumandá?

La tabla 11 y figura 11 muestran los objetivos laborales.

Tabla 11 Objetivos en el GAD

Detalle	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Contribuir al desarrollo local	12	54.5%
Mejorar sus habilidades profesionales	7	31.8%
Estabilidad financiera	3	13.6%
Total	22	100%

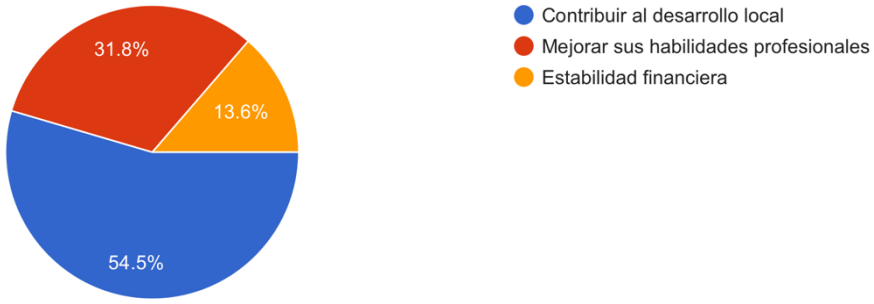


Figura 11 Objetivos en el GAD

En la tabla 10 se evidencia ver que es 54.5% dice que su objetivo es contribuir al desarrollo local. El 31.8% indica que desea mejorar sus habilidades profesionales y tan solo el 13.6% indica que es por motivo financiero. Esto da a relucir la gran conciencia social de la mayoría de los empleados.

¿Se considera capaz de liderar equipos?

La tabla 12 y figura 12 indican la capacidad de liderazgo.

Tabla 12 Líder

Detalle	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	22	100%
Total	22	100%

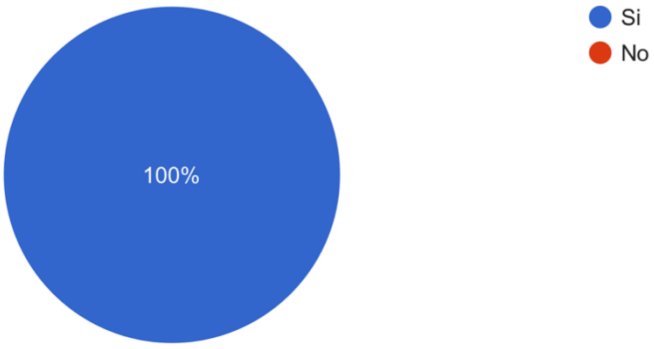


Figura 12 Líder

En la figura 12 se vivencia que la totalidad de los empleados tiene la certeza de ser capaz de liderar un equipo.

¿Cómo califica sus habilidades sociales?

La tabla 13 y figura 13 indican las habilidades sociales.

Tabla 13 Habilidades sociales

Detalle	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Excelente	13	59.1%
Bueno	9	40.9%
Total	22	100%

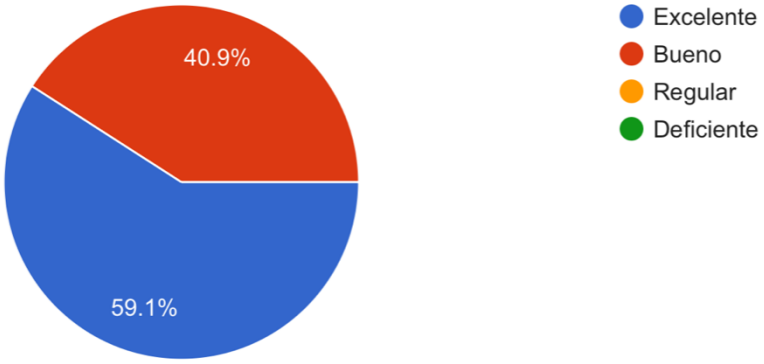


Figura 13 Habilidades sociales

Es posible concluir que la totalidad de los empleados posee excelentes habilidades sociales lo que nos puede dar indicios de que el eminente laboral será sano.

¿Cómo gestiona los conflictos en el trabajo?

La tabla 14 y figura 14 indican la capacidad de resolución de conflictos.

Tabla 14 resolución de conflictos

Detalle	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Mediante el diálogo	18	81,8%
Buscando apoyo de superiores	1	4.6%
Evitándolos	3	13.6%
Total	22	100%

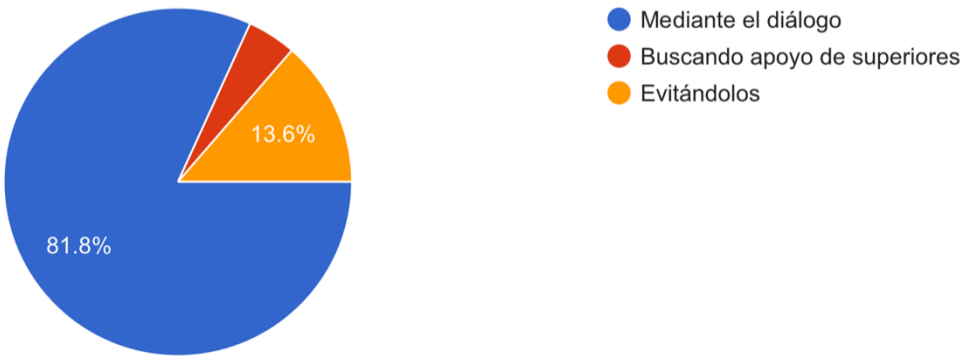


Figura 14 resolución de conflictos

En la tabla 13 se observa que la resolución de conflictos será llevadera y pacífica ya que el 81.8% de los empleados están dispuestos a resolver conflictos mediante el diálogo. Además, que la diferencia se inclina a evitar problemas.

¿Cómo afronta los cambios en el entorno laboral?

La tabla 15 y figura 15 enseñan la capacidad de afrontar cambios.

Tabla 15 Cambios laborales

Detalle	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Fácilmente	13	59.1%
Con dificultad	2	9.1%
Depende del contexto	7	31.8%
Total	22	100%

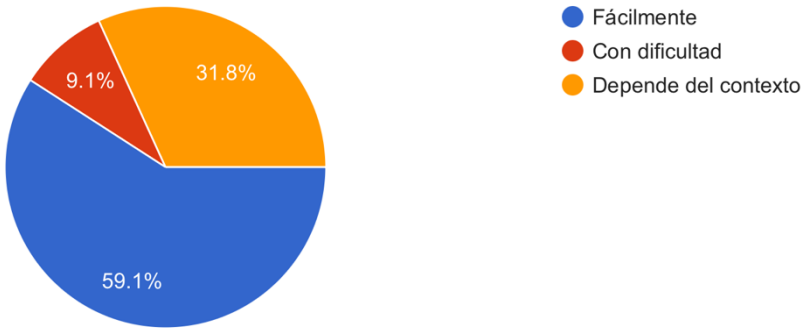


Figura 15 Cambios laborales

Se puede concluir que la gran parte de los empleados manifiestan que los cambios en el entorno laboral son fáciles de sobrellevar siendo estos es 59.1% del total. Pero se considera se debe prestar especial atención a el 9.1% de los empleados que indican que afronta estas situaciones con dificultad.

¿Se siente comprometido con la misión del GAD Municipal Cumandá?

La tabla 16 y la figura 16 indican el compromiso.

Tabla 16 Compromiso

Detalle	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	22	100%
Total	22	100%

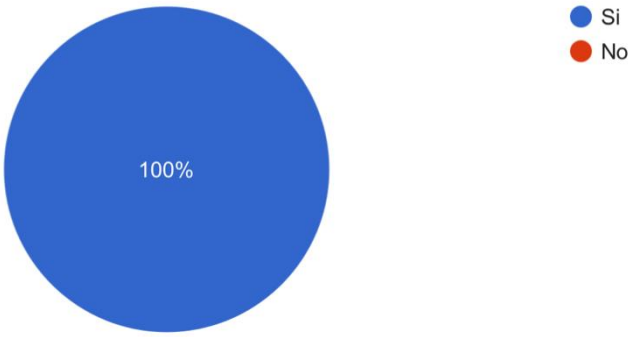


Figura 16 Compromiso

Todos los integrantes indican el compromiso con la misión del GAD Cumandá, lo que nos aporta seguridad en el compromiso y lealtad laboral.

¿Cómo afronta el estrés en el trabajo?

La tabla 17 y figura 17 indican el estrés laboral.

Tabla 17 Estrés laboral

Detalle	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Mediante actividades recreativas	16	72.7%
Hablando con colegas	5	22.7%
Buscando apoyo profesional	1	4.6%
Total	22	100%

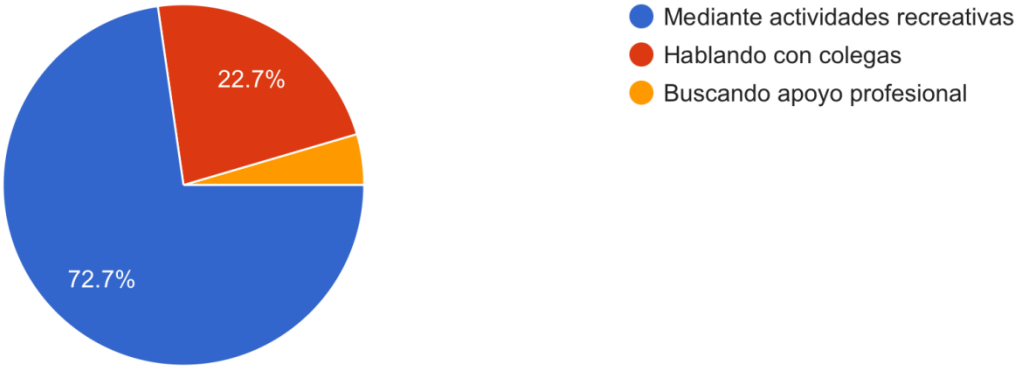


Figura 17 Estrés laboral

Se concluye que las actividades recreativas deben ser implementadas de manera periódica ya que el 72. 7% de los encuestados señalan que esa es le mejor manera de combatir el estrés laboral. Además, se debería implementar el apoyo de profesionales.

¿Cómo evalúa su propio desempeño laboral?

La tabla 18 y la figura 18 indican el desempeño laboral.

Tabla 18 Desempeño laboral

Detalle	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Excelente	15	68.2%
Bueno	6	27.3%
Deficiente	1	4.5%
Total	22	100%

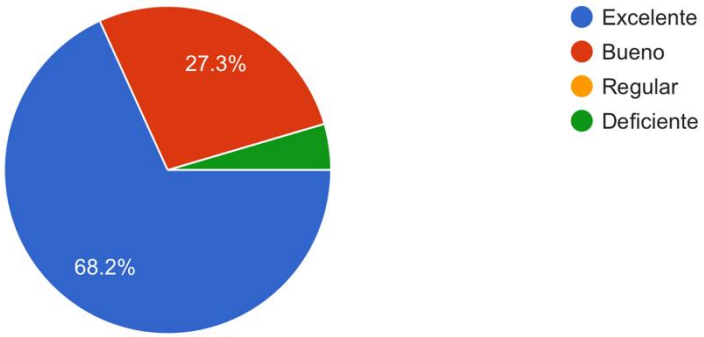


Figura 18 Desempeño laboral

El desempeño del 68.2% de los trabajadores se manifiesta como excelente, el 27.3% se señala como bueno, pero debemos prestar especial atención al colaborador que manifiesta que su desempeño es deficiente. Se concluye se debería evaluar de manera minuciosa su desenvolvimiento en sus actividades laborales y manifestar las posibles correcciones a su caso.

¿Se considera proactivo en su área trabajo?

La tabla 19 y la imagen 19 muestran proactividad.

Tabla 19 Proactividad

Detalle	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	21	95.5%
No	1	4.5%
Total	22	100%

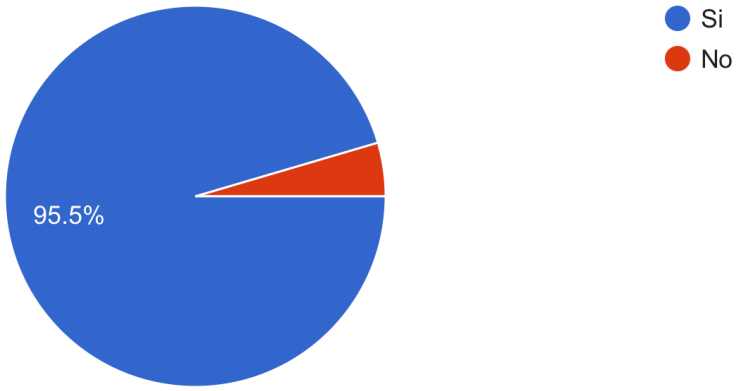


Figura 19 Proactividad

El 95.5% de los empleados señalan que se consideran proactivos en su área laboral. Pero se recomienda atender el caso de la persona que señala que su proactividad no se está desarrollando de la mejor manera.

¿Está dispuesto a trabajar fuera de horario si es necesario?

La tabla 20 y la figura 20 muestran disponibilidad laboral.

Tabla 20 Horario laboral

Detalle	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	21	95.5%
No	1	4.5%
Total	22	100%

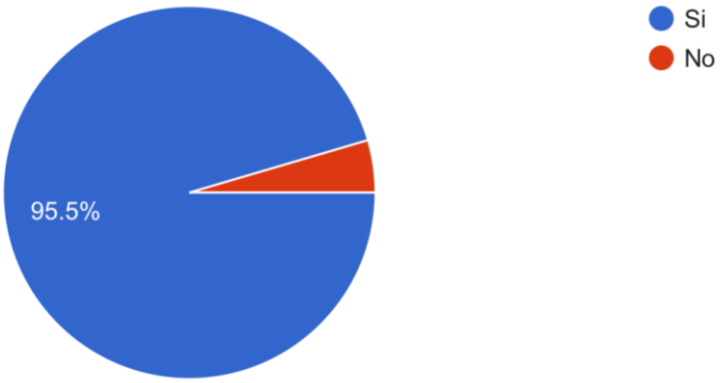


Figura 20 Horario laboral

El 95.5% de la fuerza laboral indica que está altamente comprometido manifestando que están dispuestos a trabajar fuera del horario laboral. Se debe poner en consideración el 4.5% de los encuestados que es representado por un integrante esta persona señala que no está dispuesto a ejercer labores profesionales fuera del horario laboral establecido.

¿Cómo califica su capacidad para aprender nuevas habilidades?

La tabla 21 y la figura 21 muestran la capacidad de aprender nuevas habilidades.

Tabla 21 Habilidades nuevas

Detalle	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Excelente	14	63.3%
Bueno	7	27.3%
Regular	1	4.5%
Total	22	100%

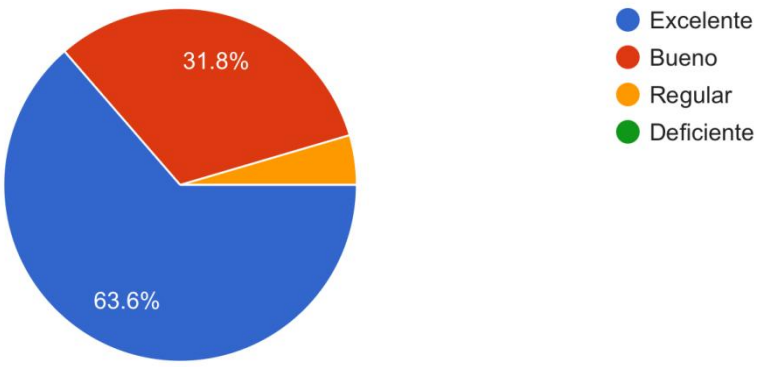


Figura 21 Habilidades nuevas

¿Cuáles son sus aspiraciones en tanto al crecimiento profesional en el GAD Municipal Cumandá?

La tabla 22 y la figura 22 muestran las aspiraciones laborales.

Tabla 22 Aspiraciones

Detalle	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Oportunidades de capacitación	14	63.6%
Ascensos	6	27.3%
Incentivos	2	9.1%
Total	22	100%

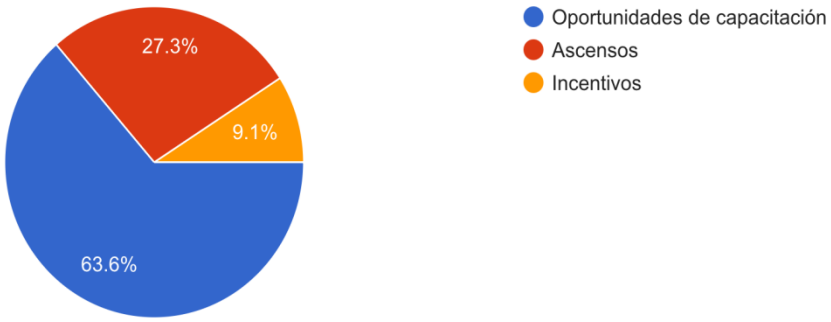


Figura 22 Aspiraciones

Según la figura 22 el 63.6% de las personas que conforman el equipo señalan que aspiran a tener más oportunidades de capacitaciones a medida que vayan ganando sus incentivos. También se debe poner en consideración que el 27.3% aspira a ascensos dentro de la empresa y el 9. 1% tiene aspiración a alcanzar incentivos económicos dentro de su desarrollo.

¿Qué incentivos no monetarios considera usted que ayudarían a mejorar el desempeño laboral?

La tabla 23 y la figura 23 indican los incentivos laborales.

Tabla 23 Incentivos

Detalle	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Capacitaciones constantes según su área de trabajo para mejorar el perfil laboral.	20	90.9%
Reconocimientos o condecoraciones.	2	9.1%
Total	22	100%

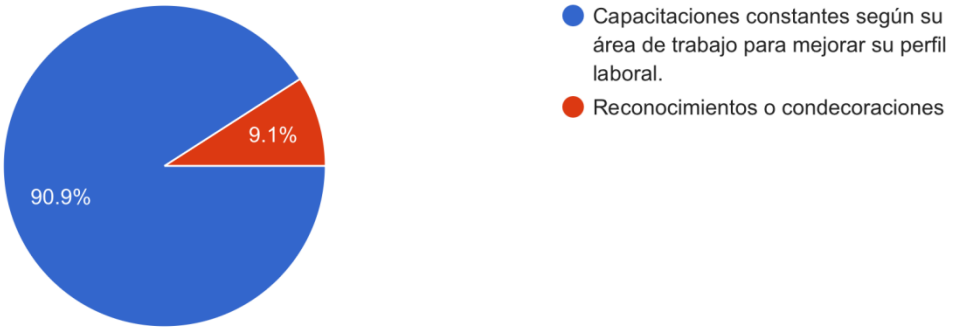


Figura 23 Incentivos

En la tabla 22 se muestra que el 90.9% de las personas señalan las capacitaciones constantes según su área de trabajo para mejorar el perfil laboral y el 9.1% aspira a reconocimiento y condecoraciones. Se concluye que estas necesidades deben ser satisfechas de manera eficiente para impulsar el desempeño laboral.

4.2 Interpretación y discusión de resultados

Al analizar los datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas al personal del GAD Cumandá, se pueden extraer varios hallazgos significativos que permiten comprender la situación actual del talento humano en esta institución.

En primer lugar, se destaca que la mayoría del personal se encuentra en un rango de edad intermedio, siendo predominante el grupo entre 29 y 39 años. Esto sugiere una planta laboral con cierto nivel de madurez profesional, lo cual puede resultar beneficioso al momento de asumir responsabilidades dentro de la gestión del sector público. A su vez, la distribución por género es bastante equitativa, aunque con una ligera mayoría en el género masculino.

Un aspecto que llama especialmente la atención es el mecanismo mediante el cual el personal ha ingresado a la institución. La mayoría lo ha hecho por recomendaciones, mientras que un porcentaje considerablemente menor accedió por medio de concursos públicos. Esta situación podría estar influyendo en la percepción de transparencia y equidad, afectando potencialmente la confianza en los procesos internos de selección de personal.

Respecto a la formación académica, se identifica una buena cantidad de trabajadores con estudios de cuarto nivel, lo cual demuestra un capital humano altamente capacitado. No obstante, también existen casos de personas con menor nivel educativo, lo cual abre la posibilidad de implementar procesos de formación e impulso en la constante formación profesional de los trabajadores.

En lo que respecta a la experiencia laboral, se observa una distribución equilibrada. Esto puede ser interpretado como una oportunidad para fomentar el trabajo colaborativo, donde los perfiles más experimentados acompañen y fortalezcan a quienes tienen menos tiempo en el cargo. Además, más de la mitad del personal cuenta con conocimientos en gestión pública, lo cual representa una ventaja en cuanto a la comprensión de los procesos administrativos de la empresa.

Otro punto que tiene relevancia tiene que ver con la motivación. La mayoría del personal expresó sentirse impulsado por el compromiso con la comunidad y el deseo de contribuir al desarrollo local, lo que evidencia una fuerte vocación de servicio. Este tipo de motivación es clave para mantener un buen clima organizacional y asegurar la permanencia de los colaboradores en el tiempo.

Asimismo, la totalidad del personal manifestó sentirse capaz de liderar equipos y comprometido con la misión institucional, lo que refleja un nivel alto de identificación con la entidad. Este compromiso también se ve reflejado en su disposición para trabajar fuera del horario si la situación lo requiere.

En cuanto al manejo del estrés y la adaptación a los cambios, se enseñó que la mayoría recurre a actividades recreativas como estrategia para sobrellevar las presiones laborales, y en general muestran buena capacidad para adaptarse a nuevos retos. No obstante, se deben considerar aquellas personas que presentan ciertas dificultades, ya que un entorno laboral saludable debe adaptarse a la diversidad en las respuestas frente a las exigencias del trabajo.

Finalmente, cuando se consultó sobre las aspiraciones profesionales, la mayoría expresó interés por recibir capacitaciones constantes como incentivo principal, seguido de posibilidades de ascenso. Este resultado subraya la importancia de generar un plan de desarrollo profesional que permita responder a estas expectativas y, al mismo tiempo, fortalecer las capacidades internas de la institución.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. La gestión del talento humano en el GAD Cumandá presenta debilidades estructurales que limitan la retención de servidores públicos claves. Se identificaron fallas en los procesos de selección, donde predomina el ingreso por recomendaciones, lo cual compromete la transparencia de la institución.

2. El personal cuenta con un nivel educativo significativo y demuestra una alta vocación de servicio, destacando valores como el compromiso con la comunidad y el deseo de contribuir al desarrollo local. Esto enseña un potencial humano valioso que requiere ser fortalecido mediante políticas adecuadas.

3. El estudio muestra que la mayoría de los trabajadores poseen habilidades sociales, proactividad y disposición para asumir responsabilidades, como trabajar fuera del horario laboral, lo que indica un alto nivel de compromiso al trabajo.

4. El manejo del estrés y la capacidad de adaptación al cambio son aspectos favorables en el entorno laboral del GAD Cumandá. No obstante, existen casos puntuales que requieren atención personal para asegurar un entorno inclusivo y saludable.

5. Los resultados reflejan una fuerte demanda por programas de capacitación continua y oportunidades de crecimiento profesional, los cuales son los principales incentivos no monetarios. Esto representa una oportunidad estratégica para el crecimiento de la empresa.

6. La falta de un sistema de evaluación de desempeño y de políticas para la retención del personal dificultan la identificación precisa de colaboradores importantes, lo cual afecta el funcionamiento y la gestión del talento humano en la institución.

7. El desarrollo de un proceso de gestión de talento humano para lograr la retención del personal del GAD Cumandá es una necesidad urgente para el departamento de Recursos humanos, se evidencia una falencia en la satisfacción, la pertenencia y motivación dentro del espacio laboral.

8. El personal debe ser evaluado de manera periódica para identificar a los servidores claves, estos deben ser calificados bajo altos estándares laborales. Para esto deben ser desarrolladas estrategias que sean eficientes y ejecutables de manera real.

Recomendaciones

1. Implementar un sistema de reclutamiento transparente, basado en concursos públicos, con filtros que aseguren la contratación de perfiles aptos para las funciones requeridas.

2. Diseñar e implementar un plan de formación continua, dando prioridad a áreas como gestión pública, liderazgo, resolución de conflictos y adaptación al cambio. Este plan debe responder a las aspiraciones del personal y estar alineado con los objetivos institucionales.

3. Desarrollar un sistema integral de evaluación de desempeño, que permita identificar de manera objetiva el rendimiento y potencial de cada empleado, para facilitar el crecimiento laboral de cada integrante del equipo.

4. Establecer un programa de bienestar laboral que contemple el acompañamiento psicológico, espacios de recreación y estrategias para el manejo del estrés, fortaleciendo de esta manera el equilibrio entre la vida personal y laboral.

5. Fortalecer la cultura organizacional impulsando valores como la equidad, la transparencia y el compromiso social, ejecutando actividades internas que refuercen el sentido de pertenencia y la motivación de cada persona.

6. Crear políticas de retención laboral enfocadas en servidores públicos claves, a través de incentivos no monetarios, oportunidades de desarrollo profesional y reconocimiento al mérito, con fin de reducir la rotación continua de personal y asegurar la continuidad estable del desarrollo de la institución.

Estrategias

1. Formalizar los procesos de contratación de personal, eliminando la contratación mediante la recomendación interna, asegurando transparencia en la selección de perfiles profesionales.
2. Preparar capacitaciones de forma trimestral en las que se traten la resolución de conflictos, liderazgo, gestión pública y comunicación organizacional.

3. Implementar un sistema de evaluación de desempeño que sea ejecutado de manera semestral, este debe identificar fortalezas y denotar las áreas en las que se deben mejorar.
4. Reconocer el mérito mediante reconocimientos públicos, diplomas de honor y premios simbólicos.
5. Programar actividades recreativas promoviendo el bienestar laboral y el manejo correcto del estrés, además de brindar apoyo psicológico institucional.
6. Garantizar que los concursos y promociones laborales internas que sean basadas únicamente en los méritos y el desempeño individual, además de ajustar los distintos procesos a la inclusión de personal con capacidades especiales.
7. Impulsar valores personales como la lealtad, transparencia y el compromiso social dentro del equipo a través de talleres motivacionales.
8. Aplicar encuestas que ayuden a medir la satisfacción laboral, la salud del clima en el trabajo y el compromiso de cada trabajador. Realizar los análisis y ejecutar planes de acción acordes a los distintos resultados.

BIBLIOGRAFIA

Armijos Pindo, E. D., & Salinas Suqui, K. M. (2022). *Evaluación del desempeño del talento humano del GAD municipal del cantón Cumandá.* http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/18190

Appinio (2024) *¿Qué es la investigación aplicada? Definición, tipos y ejemplos.* https://www.appinio.com/es/blog/investigacion-de-mercados/investigacion-aplicada

ATLAS.ti (s/n) *¿Qué es la investigación descriptiva y cómo se utiliza?* https://atlasti.com/es/research-hub/investigacion-descriptiva

Eslava J. (2004). *Gestión del talento humano: Un enfoque estratégico. Editorial Universitaria.* https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/

Euroinnova. (2024). *Factores que influyen en la gestión del talento humano.* https://www.euroinnova.com/blog/latam/factores-gestion-talento-humano

GAD Cumandá. (2023). *Reglamento Interno de Administración del Talento Humano.* https://www.cumanda.gob.ec/images/cumanda/Gaceta%20municipal/Reglamentos/Reglamento%20Interno%20-%20Direcci%C3%B3n%20Administrativa%20y%20Talento%20Humano%20-%20GADM%20Cumand%C3%A1.pdf

Guevara J. (2020). *La investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación.* https://files.pucp.education/facultad/educacion/wp-content/uploads/2022/04/28145648/GUIA-INVESTIGACION-DESCRIPTIVA-20221.pdf

Huaraca C. (2023). *Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional.* https://doi.org/10.29105/pgc9.18-10

Ley orgánica de empresas públicas. (2009) *Ley orgánica de empresas públicas.* chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.espol-

tech.espol.edu.ec/sites/default/files/A2.%20LEY%20ORGANICA%20DE%20EMPRESAS%20P%C3%9ABLICAS.pdf

Mata L. (2020) *Entrevistas semiestructuradas en investigación cualitativa.* https://investigaliacr.com/investigacion/entrevistas-semiestructuradas-en-investigacion-cualitativa-entrevista-focalizada-y-entrevista-semiestandarizada/

Olivos & Cortez M. (2023). *Gestión del talento humano y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos.* https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9622087.pdf

Ortega & Almeida A. (2019). *Propuesta de un modelo de gestión del talento humano en la administración pública ecuatoriana.* https://yura.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2019/10/20.4-Propuesta-de-un-modelo-de-gesti%C3%B3n-del-talento-humano-en-la-administraci%C3%B3n-p%C3%BAblica-ecuatoriana-1.pdf

Ramírez et al. (2018). *Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. Revista de Gestión del Talento Humano.* https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0718-07642019000600167&script=sci_arttext

Rojas & Reyes A. (2024). *Estrategias para mejorar la competitividad a través de la Gestión del talento humano en organizaciones públicas.* https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12844

Romero. (2020) *La empresa.* chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/08/la-empresa-organizacion-de-empresas.pdf

Sánchez y Herrera (2016). *Procesos clave en la gestión del talento humano en el sector público. Revista de Gestión Pública*, 3(2), 1-15

Sesame HR. (2024). *Sistema de talento humano: ¿Cómo optimizarlo en la empresa?* https://www.sesamehr.co/blog/gestion-de-equipos/sistema-talento-humano/

Tejada A. (2023*). Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional*. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2395-84482023000200011

Thompson I. (2006) *Tipos de Empresa*. https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html

Vallejo (2016) *Gestión de Talento Humano*. https://acortar.link/w43W4k

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD

TESA

La Dirección de Titulación, certifica que el trabajo final presentado por **ORTIZ FAJARDO NIDYA**, ha sido sometido a un análisis de similitud mediante la herramienta Turnitin.

El resultado obtenido refleja un **14%** de similitud, porcentaje que se encuentra dentro de los parámetros establecidos por el Instituto Superior Tecnológico San Antonio – TESA, cumpliendo con los criterios de originalidad y autenticidad académica exigidos.

Quito,22 de mayo del 2025

DIRECCIÓN TITULACIÓN

Pablo Heredia