

Modelo para la administración del talento humano con enfoque en el buen vivir en los gobiernos autónomos descentralizados municipales de Ecuador

Model for the administration of human talent with a focus on good living in the decentralized municipal autonomous governments of Ecuador

SILVA, Luis. E¹
HERRERA, Katy. C²
ALBA, Marisleidy³
RODRÍGUEZ, Ángel. E⁴

Resumen

Las instituciones de gobierno en los territorios reconocen las condiciones de la localidad y su calidad de vida, de ahí que se debe contar con un capital humano encargado de entregar un servicio de alta calidad. Sin embargo, debido a la falta de respuesta en investigaciones, se desarrolla como aspecto novedoso en este estudio un modelo de administración del talento humano sobre la base de los principios del buen vivir (bienestar, participación, equidad, inclusión y respeto por la naturaleza).

Palabras clave: bienestar, participación, equidad, inclusión

Abstract

Government institutions in the territories recognize the conditions of the locality and their quality of life, hence, there must be a human capital in charge of delivering a high-quality service. However, due to the lack of response in investigations, a model of human talent management is developed as a novel aspect in this study based on the principles of good living (wellness, participation, equity, inclusion and respect for nature).

key words: wellness, participation, equity, inclusion

1. Introducción

La administración del talento humano está referida a los procesos de planificación, selección, capacitación y evaluación del personal de las diferentes organizaciones para lograr una mejoría en el orden económico. Esto se da en todas las organizaciones a nivel mundial. Pero en el tercer mundo la situación socioeconómica es compleja y a veces se torna difícil una adecuada gestión del talento humano. En este sentido, las quejas de los ciudadanos

¹ Docente. Unidad de admisión y nivelación. Escuela Superior Politécnica del Chimborazo. enrique.silva@esepoch.edu.ec

² Directora del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana. katy@ceted.uh.cu

³ Coordinadora de investigación. Facultad de Contaduría Pública. Universidad Externado de Colombia. marisleidy.alba@uexternado.edu.co

⁴ Docente. Facultad de administración de empresas, escuela de finanzas. Escuela Superior Politécnica del Chimborazo. angel.rodriguez@esepoch.edu.ec

han hecho referencia a que los gobiernos locales presentan dificultades en el proceso de administración pública en los Gobiernos Autónomos Descentralizados. (GADM-R, 2014)

En los últimos diez años, el análisis de la gestión del talento humano ha tenido una serie de cambios y transformaciones, esencialmente en el entorno latinoamericano. Las condiciones del capitalismo colocan al mercado y a la obtención de ganancias como primera prioridad, pero los ideales progresistas de varias naciones de América Latina están dirigidos a la búsqueda de mejores formas de vida y han gestado un grupo de alternativas e innovaciones en el campo de la producción y los servicios, lo que conlleva a un perfeccionamiento de la gestión del talento humano; con ello se traza el camino para colocar al hombre en una situación socioeconómica donde pueda satisfacer sus necesidades fundamentales. En este caso, el modelo de gestión del talento humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADM) debe estar enmarcado en un modelo de gestión articulado con el Buen Vivir es decir con los principios de participación, equidad, inclusión, bienestar y respeto por la naturaleza.

En el caso de Ecuador, se observa que la política económica aplicada no siempre ha brindado a la población más desfavorecida las posibilidades de alcanzar una vida ubicada en el buen vivir, a pesar de los logros que en el orden socioeconómico alcanzó el modelo de la Revolución Ciudadana aplicado por el gobierno actual.

Según informes del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 2012) se han hecho cambios en la administración pública en Ecuador, pero esto aún es insuficiente en tanto la atención a las condiciones económicas y sociales de los ciudadanos es escasa. A todo esto, se observa que cuando se administra la fuerza de trabajo a nivel de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, las prácticas del buen vivir son limitadas, tales como la equidad y las posibilidades alimentarias.

Son varios los textos que abordan la gestión del talento humano. Entre ellos, la obra de Chiavenato (1992) realiza un análisis de esta gestión partiendo de seis procesos; Harper y Lynch (1992) la abordan desde los grupos de interés; Cuesta (2005) la estudia desde el modelo de Beer y lo evalúa desde cuatro características básicas. Modelos más actuales toman en consideración las características del buen vivir, aunque de manera superficial, pues si bien toman en consideración los intereses individuales del trabajador, aún están enmarcados en los beneficios de la organización como entidades económicas capitalistas y se alejan de las necesidades reales de los colectivos laborales.

No obstante, a la variedad de fuentes de información, el autor no ha podido encontrar obras relevantes de especialistas ecuatorianos que aborden el tema. Solo se reconocen escasas investigaciones para tesis de grado que se refieren al mismo. De esta manera, el estudio de la gestión del talento humano se torna importante si se intentan superar las dificultades encontradas en un contexto municipal de la nación ecuatoriana.

Por lo que con la intención de articular los procesos de ingreso, permanencia, egreso y control en el análisis del Talento Humano con enfoque en el buen vivir en el GAD del municipio de Riobamba se diseña un modelo de gestión del talento humano con enfoque en el buen vivir.

1.1. Análisis modelos de gestión del talento humano

Respecto a la definición de modelos de gestión no existe un amplio debate científico. Esta situación se contradice con la presencia de estas representaciones en disciplinas o áreas del conocimiento. Los principales acercamientos que hay sobre el término parten del origen epistemológico de la palabra y luego se apoyan en las definiciones que aparecen en algunos diccionarios. No obstante, para la presente investigación se revisaron las propuestas de Steingruber (2012), Díaz, Liz, & Rivero (2013) y Carvajal (2012) (tabla 1) y luego de su análisis se asume que un modelo es una representación de un concepto, estrategia o cosa donde se muestran las relaciones entre los diferentes componentes que lo conforman y que puede ser aplicado a situaciones prácticas. Centrado en el tema

de investigación, puede plantearse entonces que un modelo de gestión del talento humano es una representación de los procedimientos a realizar por la gerencia para dirigir, administrar o incentivar a los seres humanos miembros de la organización. Desde la conceptualización propuesta, se plantea que los modelos no pueden ser copiados e implementados. Se ha de considerar las características y particularidades contextuales; las cuales se traducen en condiciones endógenas y exógenas diferentes.

Tabla 1
Acercamiento al concepto de modelo

Autor	Definición
(Steingruber, 2012)	Representación de un concepto, objeto o estrategia de trabajo que puede homologar su funcionamiento y/o uno o varios atributos de ella
(Díaz, Liz, & Rivero, 2013)	Se trata de un término técnico que denota una representación de algo o cosa que sirve como ejemplo
(Carvajal, 2012)	"Es una representación o abstracción de una situación u objeto real, que presenta las relaciones directas o indirectas y las interrelaciones de la acción y la reacción en términos de causa y efecto" (p. 9)
Gastón, (1996) citado por Alba y Herrera (2015)	El modelo científico es un instrumento de la investigación de carácter material o teórico, creado para reproducir el objeto que se está estudiando. Constituye una reproducción simplificada de la realidad que cumple una función heurística que permite descubrir nuevas relaciones y cualidades del objeto de estudio. Un modelo científico es la configuración ideal que representa de manera simplificada una teoría. Es un instrumento de trabajo que supone una aproximación intuitiva a la realidad y que tiene por función básica la de ayudar a comprender las teorías y las leyes.

Fuente: elaboración propia

Históricamente los modelos de gestión han respondido a dos enfoques: funcionalistas y estratégicos. No obstante, estudios más recientes como el de Castilla (2013) señalan que los modelos de gestión se han centrado en la gestión del talento contra prácticas de recursos humanos, preservar el talento contra planes de carrera y talento ligado al desempeño. Concordando con Bell, Espín, & Espín (2015) se plantea que han surgido propuestas centradas en la gerencia participativa por objetivos, la evaluación del desempeño, la gestión por competencias y del conocimiento.

Con estas posiciones se corrobora la propia evolución que ha identificado y que identifica a la gestión del talento humano. Luego de la lectura de los estudios de Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2013) y Morales (2013) se comprueba que en un primer momento respondieron a una delimitación de las actividades de esta área sin señalar en su repercusión en las demás; luego se concibió a la gestión humana como subsistema interrelacionado con esas áreas y mediado por influencias internas y externas. Finalmente, se defendió que las áreas de gestión humana se interrelacionan entre ellas y debido a ello se genera valor a otros procesos organizacionales, por lo que desde esta perspectiva se considera un enfoque estratégico, donde importa el ser humano. Considerando esa evolución de enfoques se estudiaron diferentes modelos contemporáneos y otros más actuales. Estos modelos fueron concebidos para otro contexto y otros objetivos, por lo que no presentan una relación explícita con el Buen Vivir, pero sí pueden contener elementos que se vinculen o respondan de forma indirecta a las premisas de este enfoque.

La intención fue analizar cómo en los procesos de ingreso, permanencia, egreso y control se tienen en consideración esos elementos. Por tanto, con el análisis de las propuestas se podrá determinar cuál de las propuestas es la que más pudiera ajustarse a los intereses del estudio o si es necesario diseñar un nuevo modelo, donde se consideren los principios de equidad, la participación, la inclusión, el respeto por la naturaleza y el bienestar (salud emocional, física y espiritual), para la gestión del talento humano.

El análisis de los modelos permite reconocer que entre los del siglo XX y siglo XXI existen metodologías y planteamientos teóricos similares, lo cual no significa que sean homogéneos. En el siglo XX, las propuestas se erigen sobre los postulados de Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría de Sistemas. Aunque desde el punto

metodológico existan coincidencias (tabla 2); también el investigador reconoce diferencias en la concepción estratégica del sistema que conciben, la relevancia otorgada a la auditoría, la exigencia de determinar políticas de RH oportunas y adecuadas, así como el rol asignado al entorno y su incidencia en los sistemas de RH (Werther et al (1991).

Tabla 2
Análisis de conceptos

Autor	Fortalezas	Debilidades	Resultados
Scarpello y Ledvinka, (1988)	Acoplan la gestión en la perspectiva sistémica y contingente. Reconoce a la organización como parte de un contexto y por tanto recibe influencias. Concibe al DRH como un sistema dentro de la organización integrado por subsistemas como: planificación, implementación y evaluación	Ausencia de la función de la auditoría como procedimiento de control	Dependen de la productividad
Modelo de Heneman et al, 1989	Se enfoca al ajuste del trabajador por puesto a partir de un conjunto de técnicas que se dividen en: actividades de apoyo y actividades funcionales.	No se especifica en la estrategia y demás componentes de la cultura organizacional y tampoco reconoce el rol de las auditorías	Apoyar la mejora de la eficacia organizacional y viabilizar el alcance de los intereses organizacionales
Modelo de Schuler y Huber, 1990	Diferencia entre objetivos y propósitos para lograr atraer, retener y motivar a los empleados. Además, analiza las contingencias internas y externas	Obvia la función de socialización y sigue sin reconocerse el rol de las auditorías	Mejora de la efectividad organizacional
Modelo de Dessler, 1991	Considera las funciones orientadas a: habilidades, motivación, retroalimentación y adaptación del ambiente	El trabajador es entendido como un medio	Obtener resultados a partir del trabajo de los individuos miembros
Modelo de Werther & Davis, 1991	Reconocen la incidencia del entorno interno y externo. Como funciones relevantes destacan la planeación, desarrollo y evaluación, compensación, relaciones interpersonales, relaciones con el sindicato, y fundamentos y desafíos	Obvia las funciones del diseño de puestos, reclutamiento y socialización. Ausencia de técnicas para realizar el diagnóstico de determinadas funciones.	Delimitar o establecer las funciones del sistema de gestión de recursos humanos
Modelo de Harper y Linch, 1992	Considera variables como variables como el inventario de personal, la evaluación del potencial humano, y el clima organizacional y la motivación	No se reconocen en subsistemas las funciones. No se enfatizan las técnicas para operacionalizar las funciones señaladas	Optimizar los recursos humanos
Modelo de Beer et al, 1992	Además de brindar la posibilidad de realizar un diagnóstico de la situación actual de la GRH en una organización, considera la estrategia y la filosofía empresarial como directrices del sistema de GRH. Reconoce como crucial la influencia de los empleados	No profundiza en los procesos de aprendizaje organizacional y está ausente la retroalimentación. Tampoco reconoce la auditoría de recursos humanos	Mejorar el bienestar individual y la eficiencia organizacional, así como el bienestar social
Modelo de Chiavenato, 1993	Enfoque de procesos y sistémicos, reconociendo las causas y los efectos de las interrelaciones entre los diferentes subsistemas	No considera la auditoría ni enfatiza en las técnicas para efectuar el diagnóstico de las diferentes.	Delimitar las actividades y funciones de los recursos humanos
Modelo de Lau, 2001	Reconoce la incidencia del entorno y la importancia de la retroalimentación. Concibe un enfoque de proceso en su modelo	No se especifica con claridad las técnicas para efectuar los diagnósticos	Alcance de retroalimentación sistémica
Modelo de Cuesta (2010)	Incorporación de la auditoría de recurso. Reconoce el rol de la educación y el desarrollo del individuo	Ausencia de claridad en la integración de las funciones	Renovar el enfoque de la gestión de recursos humanos
Modelo de Alles (2011)	Enfoca la gestión a las competencias	Disparidad entre el modelo y la estrategia, ya que no se	Gestión por competencias

Autor	Fortalezas	Debilidades	Resultados
		especifica en los indicadores a medir	
Sonnerberg, Brouwer, Van der Tuin y van Zijderveld	Proponer procedimientos para alinear a las personas con la estrategia de la organización	Planificar acciones específicas a favor de la estrategia que luego aportan poco en su reformulación	Crear valor a través de las personas
Dolan et al (2013)	Otorga una visión más humanista a la gestión desde el reconocimiento de los tres ejes de valores	Poco reconocimiento de la influencia social en el comportamiento de los seres humanos	Programa de soporte humano a mediano plazo
Hayashi & Dolan (2013)	Cambia la perspectiva del control por la confianza, reconoce el impacto del entorno social y desglosa 7 funciones donde se concibe el protagonismo de los trabajadores	No específica en las técnicas para desarrollar las funciones	Programa de soporte continuo

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, tampoco se enfatiza en la socialización y no se especifica en las herramientas de gestión del talento humano (Scarpello & Ledvinka (1998); Heneman; Schuler y Huber (1989); Werther y Davis (2000); Harper & Lych (1992); y Chiavenato (1993). Si se centra el análisis según los proceso de la gestión del talento, seleccionados para la investigación (ingreso, permanencia, egreso y control), se concluye que la mayoría de los modelos analizados aluden al ingreso, la permanencia y la evaluación del desempeño del personal; solo el Modelo de Werther y Davis (1991) y Allen et al (2008) ofrecen discretas alusiones al proceso de egreso, para el primero se trata de traslado, reducción de nivel o término y separación de la persona con la empresa; mientras que la segunda autora lo entiende a través de sus explicaciones sobre el fin de la relación laboral. Si el análisis se enfoca desde los intereses de la investigación, es decir, la práctica y el respeto de una gestión desde el Buen Vivir se asume la tesis de que la mayoría de los modelos no incluyen algunos de sus aspectos sustantivos. El Buen Vivir es una filosofía milenaria; algunos de los principios de este enfoque de gestión humana no se toman en consideración en las propuestas para la gestión del talento. Por ejemplo, el Modelo de Schuler & Huber (1991) no se enfatiza en la importancia de la felicidad del empleado para alcanzar los objetivos organizacionales. Aunque un análisis del modelo corrobora que se consideran los elementos internos y externos del entorno organizacional y se evalúan los procesos de planificación, provisión, evaluación, compensación y mejora, no existe alusión a los principios de participación, inclusión y equidad que plantea el Buen Vivir. La propuesta de Schuler & Huber (1991) se enfoca hacia cuestiones de bienestar humano, ya que dentro de su proceso de mejora contiene a la seguridad y salud laboral y dentro de mantenimiento reconoce los derechos de los empleados. Aunque existe un acercamiento a este principio, se concuerda con Morales (2013), cuando plantea que ha de entenderse que el factor humano no se concibe como tal, sino como un recurso de la organización.

El Modelo de Dessler (1991) presenta una tendencia similar a la propuesta anterior. Centrado en la administración del personal, no se concibe al ser humano en su total magnitud, aunque que dentro de las acciones correctivas y de evaluación de desempeño sí tiene en consideración los procesos de ingreso y permanencia. Por tanto, si bien entre sus potencialidades puede reconocerse que identifica funciones orientadas a la motivación y la adaptación al ambiente; no considera orientaciones sobre la diversidad de género o la pluriculturalidad como establece el Buen Vivir. Cada uno de los modelos analizados no presenta puntos de contacto con todos los principios del Buen Vivir, aunque este comportamiento se modifica discretamente con las tendencias que sucedieron y que se analizarán a continuación. Se considera que los modelos siguientes representan una superación sobre el énfasis en los subsistemas de los requisitos que intervienen en la gestión del talento humano y en la materialización de la filosofía del Buen Vivir, aun cuando no todos enfoquen las orientaciones y procedimientos a la mayoría de sus principios. Por ejemplo, el Modelo de Werther & Davis (1991) posee carácter estratégico al mostrar la interrelación de todos los elementos del sistema de RH vinculados con los objetivos que se pueden lograr, ya sean objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales. Sin

embargo, no presentan una orientación sobre cómo se desarrolla la implementación de cada uno de los conceptos y elementos que cita. Del análisis presentado por Muñoz, González, & Muñoz (2012), se concluye que Werther & Davis aluden a las necesidades futuras de RH de la organización, pero no a las necesidades propias de esos recursos humanos en sí, tal como lo contempla el Buen Vivir. Se valoran los diferentes elementos de gestión partiendo de las necesidades propias de la organización y centrando la atención en el individuo como medio para lograr el fin. Debido a ello se enfoca en la organización y no en el individuo en sí. Por su parte, el Modelo de Harper & Lynch (1992) señala que se han de realizar un conjunto de actividades relacionadas con el recurso humano para que se cumplan los objetivos organizacionales. No obstante, esa importancia a lo humano se centra en la calidad y cantidad del personal, el cual debe ser evaluado constantemente para conocer si se ajusta a las exigencias de la organización.

Respecto a los modelos analizados puede considerarse que la propuesta de Chiavenato (1993) representa un paso de avance en relación a la contemplación de los principios del Buen Vivir y al propio procedimiento de gestión del talento humano. Con su subsistema de mantenimiento incluye en su modelo planes de beneficio social y seguridad y salud del trabajo y alude en otro de sus subsistemas (subsistema de desarrollo) sobre los planes de desarrollo personal. El modelo reconoce la influencia que, sobre la gestión de los recursos humanos, tiene el ambiente externo e interno de la organización, así como a su vez la influencia que esta gestión tiene sobre el ambiente. Sin embargo, no se alude, ni se orienta cómo lograr una armonía con el entorno circundante y cómo alcanzar un escenario donde lo interno no influya negativamente a lo externo y viceversa.

Chiavenato (1993) hace énfasis también en el entrenamiento y los planes de desarrollo de personal como forma de florecimiento del individuo, en la comunicación como manifestación de transmisión del conocimiento y menciona explícitamente la calidad de vida. Además, valora la influencia que, sobre la gestión de los recursos humanos, tiene el ambiente externo, pero no contempla el resto de los elementos del Buen Vivir (inclusión, equidad y participación).

El Modelo de Lau (2001) señala entre sus objetivos estratégicos la productividad y la calidad de vida laboral, sin embargo, resulta limitado pues en relación a la calidad de vida solo alude a relaciones laborales, incentivos; así como a la seguridad e higiene. Tiene en consideración los procesos de ingreso, permanencia y control; pero no delimita y orienta las funciones de los trabajadores, por lo que con estas ambigüedades se ocasionan daños a la garantía del bienestar humano, pues lleva a la implementación de arbitrariedades.

En tanto, el Modelo de Cuesta- GRH DPC (2005) es una superación del presentado por Beer y sus colaboradores en relación a la consideración de la auditoría. Tampoco tiene en consideración todos los principios del Buen Vivir. Ubica en el centro de sus subsistemas y políticas de recursos humanos a la educación y al desarrollo del individuo, concibiéndolo como un fin y no como medio.

Con su objetivo de alinear a las personas a favor de los intereses organizacionales; el Modelo de gestión estratégica de Recursos Humanos por Competencias de Alles (2011) alude a la remuneración, a los beneficios y al desarrollo de los trabajadores a partir de la contemplación de procesos de ingreso y permanencia. Reconoce a la participación de los trabajadores como un factor fundamental para la empresa. Sin embargo, centrado en las competencias, el modelo tampoco refiere sobre la operacionalización de principios como la equidad y la inclusión para orientar y determinar el comportamiento en el ingreso y permanencia en el trabajo.

En 2010, Sonnerberg, Brouwer, Van der Tuin y van Zijderveld se enfocan con su propuesta en los procedimientos para atraer y desarrollar el talento y guiar su desempeño en relación a los intereses definidos por la organización y por primera vez en un modelo de gestión se alude al tema de equidad. Para Castilla (2013), la idea de crear valor a través de la participación de los miembros de la organización da prioridad el bienestar humano como una condición necesaria para alcanzar mejores resultados. Por tanto, puede concluirse que en este modelo existe un

acercamiento más a la concepción del trabajador como un ser humano, aun cuando siguen prevaleciendo los objetivos de la organización.

En tanto, el Modelo Tri-Axial-3E de Gabel-Shemueli et al (2013) está compuesto por tres ejes de valores. En el eje correspondiente a los valores éticos y sociales alude a cuestiones como la honestidad, la integridad y el respeto, lo cual se ubica como un nuevo escenario a tener en consideración en la gestión. Así se concibe a los trabajadores como seres humanos en su dimensión y no como máquinas, aunque se mantiene la perspectiva de impulsar la acción para obtener los objetivos empresariales.

Con el estudio de Castilla (2013), se corrobora que similar comportamiento presenta el eje de valores emocionales y de desarrollo. Dentro de este eje se concibe que, si el trabajador no los posee, corresponde a la empresa garantizar su existencia a partir del desarrollo del bienestar humano como se plantea desde el Buen Vivir.

Ante estas limitaciones señaladas durante el análisis del modelo anterior; presentaron el Modelo de "Talenting" como una superación de sus preceptos donde ya no conciben solo tres ejes de valores. Con la propuesta se reconoce que el entorno social incide en el desempeño del talento humano, por tanto, en los procesos para su gestión ha de contemplarse esta incidencia.

Luego del análisis de la propuesta presentada por Hayashi & Donal (2013), se plantea que contiene referencias a la salud del trabajador, lo cual implica la creación de condiciones para disminuir el estrés que ocasiona la presión laboral. Además, se comprende la importancia de la felicidad en el escenario laboral para lograr un mejor desempeño; con lo cual se alude a esa expresión de bienestar que sustenta el Buen Vivir.

Por tanto, se plantea que este modelo, dentro de los analizados, es el que más se enfoca hacia el principio de bienestar planteado desde la filosofía que sustenta el actual estudio. También pudiera señalarse que se acerca al Buen Vivir al restarle importancia a la evaluación del desempeño y otorgarle a la cultura de la confianza una mayor incidencia en la capacidad de logro.

Luego de realizado el análisis y reconocidas las diferencias y similitudes entre las propuestas; se concluye que los modelos de gestión de recursos humanos no consideran todos los principios del Buen Vivir; debido al centro de atención que cada uno de ellos establece. El Buen Vivir es un modelo de desarrollo al servicio de los seres humanos y de la naturaleza, mientras que los modelos de gestión de recursos humanos figuran como modelo de desarrollo al servicio de la organización, considerando a los seres humanos como el medio para el logro de los objetivos de esta.

De ahí que se determina la necesidad del diseño de un modelo, pues ninguno de los analizados se ajusta totalmente a los objetivos de la investigación en relación con la gestión por procesos desde la filosofía del Buen Vivir. Se considera que el modelo a proponer debe ser híbrido donde se asuman funciones flexibles y aplicables según el objetivo de la investigación e incorporando funciones y procedimientos a favor de la participación, la inclusión, la equidad y el respeto a la naturaleza; principios menos tratados en los modelos analizados.

2. Metodología

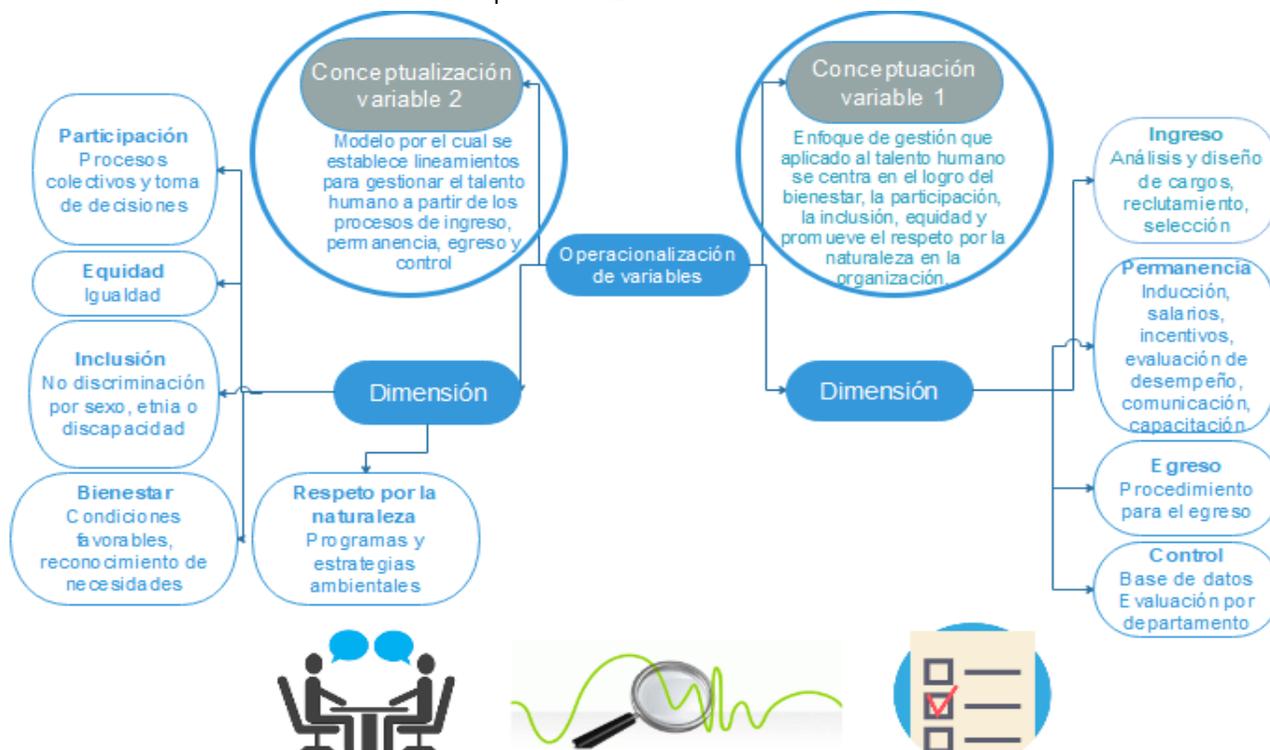
El diseño metodológico sigue la propuesta de Alba y Herrera (2014); Alba (2015) en donde se reconoce como tipo de estudio predominante en la investigación: el explicativo, orientado a determinar, explicar y proponer cómo se ha de administrar el Talento Humano en el contexto del Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Riobamba. Bajo este diseño el universo de estudio se corresponde con una población de los GADM de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, y el muestreo será no probabilístico. La técnica de muestreo a utilizar es para un muestreo intencional en el cual se escoge, en términos de criterios teóricos, ciertas unidades

que son las más convenientes para acceder a la información que se requiere. En este caso, la lógica utilizada para el muestreo no es la lógica de la representatividad sino la lógica de la significatividad.

Entre los métodos y técnicas que se emplean en la investigación se encuentran el Inductivo – Deductivo; Histórico – lógico; Análisis – Síntesis; y las técnicas: la Observación indirecta, observación directa y encuestas. Para el procesamiento estadístico se aplica el SPSS para la estadística descriptiva mediante el cálculo porcentual, cálculo de la mediana y moda.

Las variables, dimensiones y técnicas que se utilizan en esta investigación pueden ser consultadas en la figura 1.

Figura 1
Operacionalización de variables



Fuente: elaboración propia

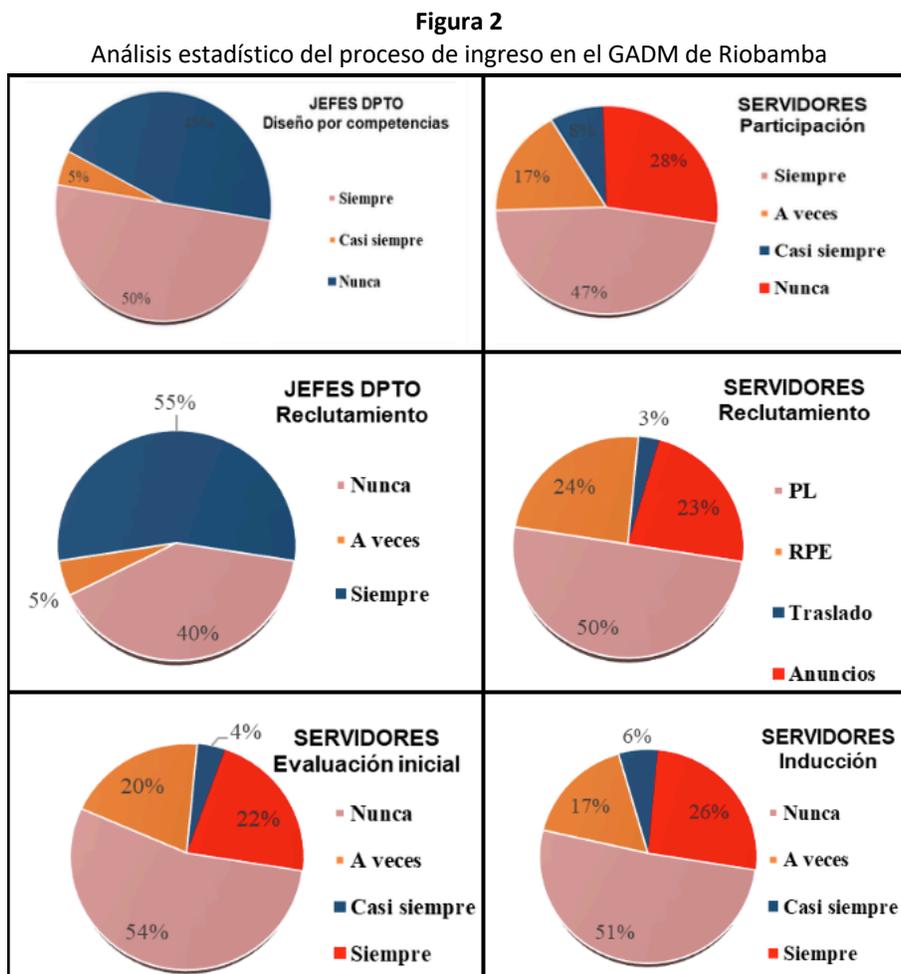
3. Resultados

Luego de la aplicación y procesamiento de las encuestas, la entrevista y el análisis de documentos, se determinaron las fortalezas y debilidades de la gestión del talento en el GAD de Riobamba a partir de la triangulación de los datos obtenidos.

Para llegar a los resultados el análisis se realiza una exposición por procesos, es decir, primeramente, se analiza la dinámica actual del proceso de ingreso, luego el de permanencia, el de egreso y, por último, el de control, a partir de los criterios de los servidores, los jefes de departamento y el director de talento humano del GAD objeto de estudio.

Ingreso: no se gestiona eficientemente este proceso en el GAD, lo cual lleva a que no exista coherencia entre las competencias de los servidores y su desempeño. Los directivos, en su mayoría, reconocen cómo teóricamente debería ser el análisis y diseño de cargo, el reclutamiento y la selección; sin embargo, este procedimiento no se ejecuta, ni se encuentra delineado en un documento que sirva de guía para todos los decisores de la institución. Por tanto, se considera como una fortaleza el conocimiento sobre la gestión del ingreso del personal, pero el

modelo de gestión no delimita orientaciones específicas para cada uno de los subprocesos que lo componen. Además, no se encuentra consolidado el diseño de cargos a partir de competencias. El GAD no cuenta con un programa definido de entrenamiento acorde con las necesidades del personal que así lo requiera. La inducción se realiza de manera empírica, lo cual impide que se creen las habilidades necesarias o esperadas en los trabajadores. Estos aspectos se evidencian en los resultados del procesamiento estadístico mostrado en la figura 2.



Fuente: elaboración propia

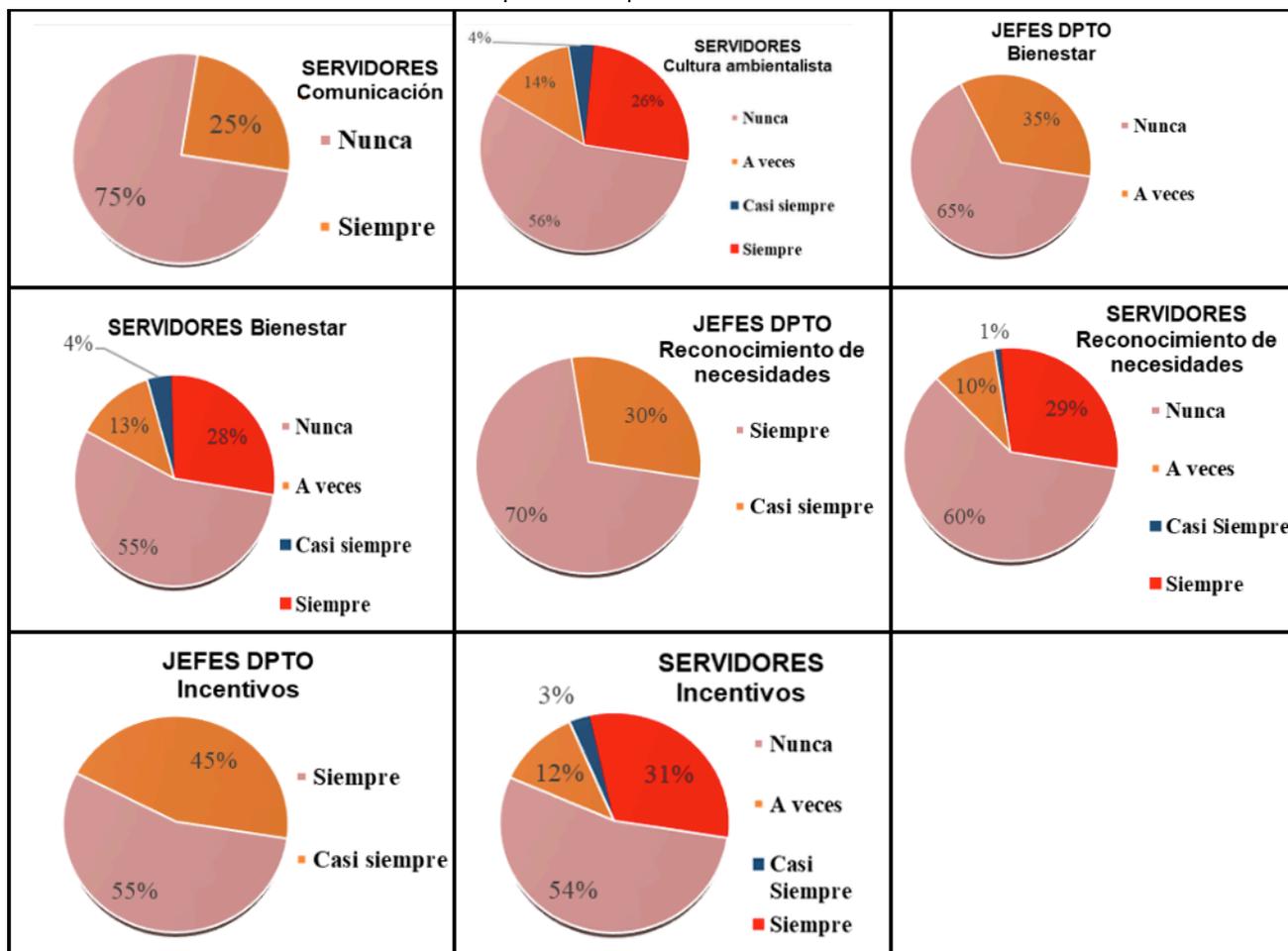
Permanencia: los programas de capacitación son limitados y no cumplen del todo con las expectativas de los trabajadores, lo cual puede afectar el desempeño de los mismos. Debido a estos y otros aspectos, fundamentales en la gestión del talento humano, no se posee una programación anual, flexible, de estrategias de capacitación.

La remuneración actual no está siendo equitativa para todos los puestos de trabajo, lo que crea disconformidad entre los trabajadores y, por otra parte, los incentivos utilizados son limitados en gran medida, a tal punto que no contribuyen a la motivación de los trabajadores.

Se pudo comprobar que la comunicación no es muy buena y no fluye correctamente. Los canales de comunicación están, pero no son considerados como medio para garantizar una buena comunicación. Por otra parte, las evaluaciones del desempeño son aisladas, no se realizan de forma periódica y no se consideran como un instrumento necesario para la toma de decisiones sobre el talento humano. Se identificaron también problemas relacionados con el ambiente de trabajo. Aunque los servidores poseen y conocen las normas de

seguridad e higiene del trabajo, no se garantizan condiciones de bienestar a partir de la implementación de estrategias integrales. Los resultados estadísticos que comprueban estos hallazgos se reflejan en la figura 3.

Figura 3
Análisis estadístico del proceso de permanencia en el GADM de Riobamba

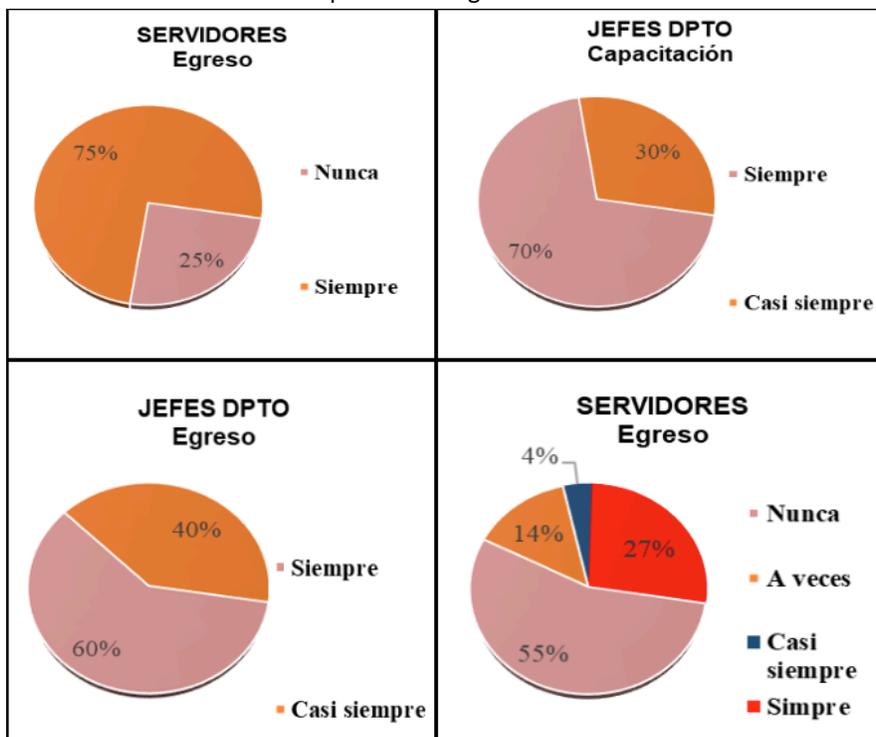


Fuente: elaboración propia

Egreso: aunque existen los mecanismos creados para desarrollar este proceso, se comprobaron irregularidades en la comunicación cuando el GAD prescinde de los servidores (figura 4).

Figura 4

Análisis estadístico del proceso de egreso en el GADM de Riobamba



Fuente: elaboración propia

Control: aunque existe la base de datos, no se realiza un control de los subprocesos por departamento de forma periódica, por lo que no se transforman a tiempo determinados conflictos que resquebrajan la calidad de la gestión del talento humano y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución. Se adolece de una programación con criterios o elementos básicos para desarrollar un buen proceso de control

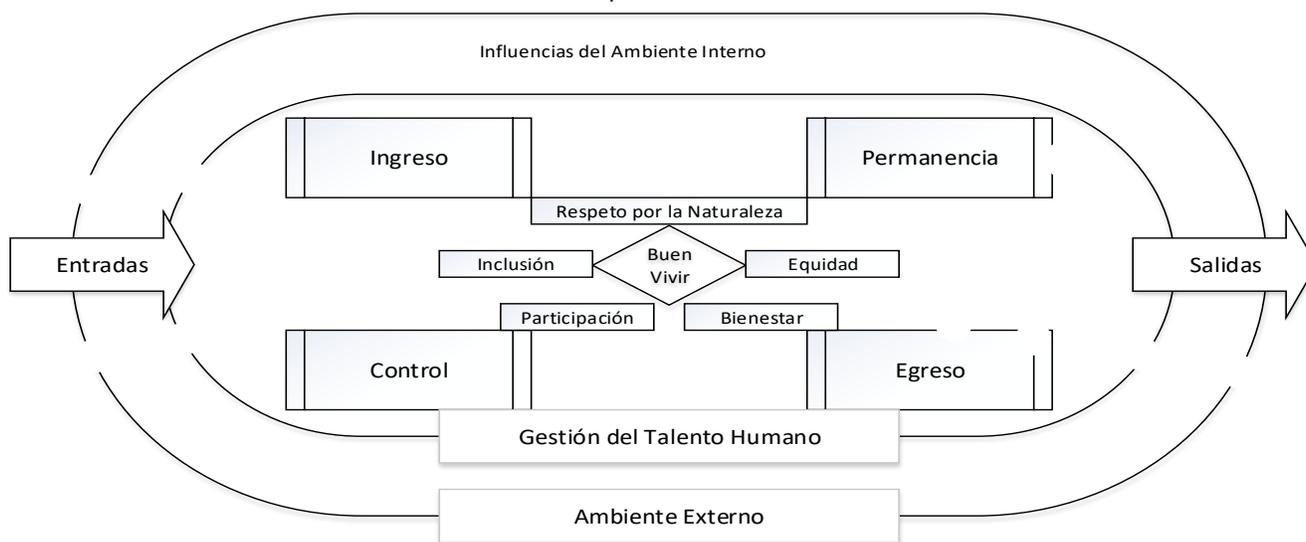
- Para el diseño del modelo se revisan las aportaciones de Alba & Herrera (2016), donde se detecta la necesidad de considerar principios que rijan el proceso tanto de elaboración como de aplicación práctica. Según Pérez (2015), entre el grupo de principios más importantes se encuentran:
- Integración: se manifiesta al tener en cuenta la política del buen vivir como sustento y guía para ejecutar la gestión del talento humano en el GADM de Riobamba.
- Flexibilidad: se refleja en la posibilidad de utilizar el modelo propuesto en diferentes entornos sobre la base de las condiciones específicas del objeto de estudio o caso particular de aplicación.
- Contextualización: se evidencia en la forma en la que se diseña el modelo ya que se adecua a la estructura y las funciones de los gobiernos autónomos descentralizados municipales en Ecuador.

Teniendo en cuenta el análisis de lo que es un modelo mostrado en el capítulo 1 de la presente investigación, se asumen para el diseño del modelo como exigencias las características mencionadas y sobre esta base se procede a diseñar el esquema gráfico del modelo y teniendo en cuenta los procesos de la gestión de talento humano referidos en el marco teórico, el esquema es el que se muestra en la figura 5. Alba y Herrera (2018); Alba (2020)

Es necesario hacer referencia al análisis realizado en el marco teórico de la presente investigación donde se refiere que los principios del Buen Vivir que regirán la presente investigación son: bienestar, equidad, inclusión, participación y respeto por la naturaleza.

Por esta razón estos mismos principios serán la base del modelo que se propone en la figura 5.

Figura 5
Modelo de Gestión del Talento Humano
con enfoque en el Buen Vivir



Fuente: elaboración propia

El modelo presentado tiene como objetivo la administración del Talento Humano con enfoque en el Buen Vivir en instituciones de gobierno y su funcionamiento se limita a la entidad en la que se aplica; va a ser implementado por los empleados del área de Talento Humano dentro de la institución de gobierno siempre y cuando se cumplan las siguientes premisas:

- La institución de gobierno debe contar con la autonomía necesaria para definir qué herramientas utilizar en la gestión de cada una de sus áreas.
- El modelo y los procesos que lo conforman no deben entrar en contradicción con normativas, legislaciones y procedimientos implementados en la institución en la que se aplique.
- La directiva de la institución y del área objeto de estudio debe estar dispuesta a participar en el proceso de implementación y a asegurar el cumplimiento de cada uno de los procesos propuestos.
- Los trabajadores del área deben ser capacitados en lo relacionado a la forma de ejecutar los procesos que componen el modelo.

Es necesario decir que los no cumplimientos de las premisas anteriormente mencionadas constituyen limitaciones que afectarán el adecuado funcionamiento del modelo que se propone. Además, en función del nivel de desarrollo de la implementación del modelo que se propone, la entidad objeto de estudio va a ir transitando por una serie de estadios que se describen a continuación:

- Estadio 0: en este nivel la organización no ha percibido la necesidad de implementar el modelo ya que a su consideración están funcionando bien y no requieren modificaciones en sus procesos.
- Estadio 1: aquí se ha implementado el modelo, pero solo para emplear los procesos de ingreso, egreso, permanencia y control; sin tener en cuenta la necesidad de complementar su funcionamiento con los principios del Buen Vivir.
- Estadio 2: para alcanzar este estadio es necesario que todos los procesos se estén ejecutando según las propuestas que se reflejan en el modelo y, además, su funcionamiento se debe regir por el cumplimiento de al menos dos principios del Buen Vivir.
- Estadio 3: al ser un nivel superior al estadio debe cumplirse con lo planteado anteriormente, pero se deben garantizar cuatro de los cinco principios del Buen Vivir reflejados en el modelo propuesto.

- Estadio 4: este es el último estadio que puede alcanzar la entidad que implemente el modelo propuesto como herramienta para la gestión del Talento Humano. Es considerado como el estadio de excelencia ya que la entidad va a cumplir con todo lo establecido en el modelo y va a mantener periódicamente la realización de diagnósticos para la toma de medidas correctivas o preventivas según se requiera.

Dentro de las novedades científicas que caracterizan el modelo propuesto se encuentra que cada uno de los procesos que conforman la gestión del Talento Humano se sustentan en los principios del Buen Vivir de bienestar, participación, equidad, inclusión y respeto por la naturaleza. Se considera además la calidad de vida y las condiciones de trabajo como requisitos necesarios e indispensables para la satisfacción de los trabajadores y, por tanto, mejorarlas se considera el objetivo fundamental de la gestión de cualquier institución gubernamental.

Además, el modelo que se propone también reconoce la presencia del ambiente externo y sus influencias en el funcionamiento de la organización, en la calidad de vida de la población y en las condiciones de trabajo al interior de la institución. En el modelo propuesto se concibe que para llevar a cabo la gestión del Talento Humano las instituciones externas deben convertirse en actores activos en la toma de decisiones. La inclusión de dichas instituciones es importante para garantizar el cumplimiento de los principios del Buen Vivir ya que toda empresa se ve influenciada por el comportamiento de otras organizaciones con las que se relaciona de una manera u otra.

Para el modelo de gestión que se propone en la presente investigación, al hablar de ambiente externo se hace referencia a las organizaciones gubernamentales que se subordinan o a las que se subordina la institución en la que se aplica la propuesta de modelo. También en esta categoría se encuentran las empresas ubicadas en el territorio al cual regula la organización gubernamental y las personas naturales y jurídicas radicadas en el área geográfica. Se definen estos tres componentes dentro del ambiente externo ya que su desempeño y funcionamiento van a incidir directamente en los procesos de trabajo del órgano de gobierno.

Analizando, a través de una secuencia lógica desde lo externo hacia lo interno, el modelo propuesto asume la actividad de gestión de Talento Humano como un proceso interno de la organización de gobierno y por tanto debe regirse por las disposiciones de la directiva de la institución y las diferentes normativas que se establecen para su correcto funcionamiento.

Dentro de las influencias del ambiente interno de la organización de gobierno que son consideradas dentro de las categorías de la propuesta de modelo de gestión para el órgano de gobierno se encuentran, por un lado, las legislaciones y estrategias y, por el otro lado, el ambiente de trabajo. Dentro de las legislaciones hay que tener en cuenta la Constitución de la República, el Plan Nacional para el Buen Vivir, el reglamento de trabajo, los códigos orgánicos y leyes establecidas por los diferentes ministerios y que tienen vigencia en el funcionamiento de la institución.

En el interior del Departamento de Talento Humano, el diseño del modelo se fundamenta en cuatro procesos básicos de la gestión de talento humano que fueron identificados y definidos en el marco teórico y que son ingreso, permanencia, egreso y control. Estos procesos que se definen para gestionar el talento humano en las organizaciones de gobierno en el entorno ecuatoriano si bien no son novedosos desde su nombramiento pues ya han sido utilizados en algunos territorios, sí son novedosos desde su concepción debido a que en los modelos en los que han sido utilizados no lo hacen con la profundidad requerida ya que se quedan en la ejecución de los procesos a lo interno del departamento de Talento Humano sin tener en cuenta la necesidad de sustentar su funcionamiento en los principios del Buen Vivir.

Todos estos procesos se sustentan para su ejecución en los principios del Buen Vivir: bienestar, participación, equidad, inclusión y respeto por la naturaleza. Por ello se establece, dentro de la concepción de la forma de llevar a cabo cada uno de dichos procesos, el conjunto de actividades a ejecutar y la forma de hacerlo para garantizar el cumplimiento de dichos principios.

4. Conclusiones

En la Gestión del Talento Humano en las organizaciones de gobierno se deben ejecutar cuatro procesos: ingreso, permanencia, egreso y control; sustentados en los principios fundamentales del Buen Vivir de bienestar, participación, equidad, inclusión y respeto por la naturaleza.

El estudio del buen vivir y del talento humano determina que el Buen Vivir es una filosofía de vida que en el área de Talento Humano va a provocar una nueva forma de realizar tareas, en el caso de los modelos relacionados con la Gestión del Talento se detecta que es necesario tener en cuenta los procesos de ingreso, permanencia, egreso y control; a la hora de gestionar esta área de la organización.

El Modelo para la Gestión del Talento Humano sobre la base del Buen Vivir queda conformado por cuatro procesos que, integrados con los principios de bienestar, participación, equidad, inclusión y respeto por la naturaleza; e influenciados por los ambientes externo e interno de la institución permiten manejar a las personas logrando que estas satisfagan sus necesidades, mejoren sus condiciones de vida y alcancen los objetivos de trabajo de la institución objeto de estudio.

El diseño de los procesos que conforman el modelo propuesto desde su ejecución contribuye a lograr que se trabaje desde el interior del Departamento de Talento Humano con la filosofía de lograr el Buen Vivir de los trabajadores a partir de que las acciones diseñadas se rigen en los principios seleccionados.

Referencias bibliográficas

- Allen, J., O'toole, W., Harris, R., & McDonnell, I. (2008). *Festival and special event management*. John Wiley & Sons Incorporated.
- Alles, M. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión Por Competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica
- Alba, M., & Herrera, K. (2015). La gestión de información: un estudio a partir de conceptos, modelos y experiencias en Cuba. *Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas. COFIN HABANA*, (1), 25-34.
- Alba, M., & Herrera, K. C. (2018). Info-knowledge for supply chains: its links with management, human capital, supply chain operations and innovation. *Pensamiento & Gestión*, (45), 6-25.
- Alba, M. (2015). Diagnóstico de la información y el conocimiento en empresas productoras cubanas. *Ekotemas*, 1(1), 31-44.
- Alba, M., & Herrera, K. (2014). Metodología para el diagnóstico de la información y el conocimiento en cadenas de suministro. *Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas. COFIN HABANA*, 0(2).
- Alba, M. (2020). El infoconocimiento: Una propuesta gerencial. Universidad Externado.
- Beer, M. colaboradores. (1992). Modelo de Recursos Humanos. Recuperado de [www.academia.edu/6364131/Modelo de Beer y colaboradores Beer Michael](http://www.academia.edu/6364131/Modelo_de_Beer_y_colaboradores_Beer_Michael).
- Bell, R., Espín, M., & Espín, E. (2015). Tendencias de la gestión del talento humano en el Sector Público. *Ecociencia*, 1-14.
- Bohlander, S. (2013). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Carvajal, Á. (2012). Teorías y Modelos: formas de representar la realidad. *Comunicación*, 12(1), 1-14.
- Castilla, A. (2013). *Optimización del Talento en las organizaciones: gestión por expectativas*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

- Cuesta, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Academia.
- Chiavenato, I. (1992). Recursos humanos. In *Recursos humanos* (pp. 523-523).
- Chiavenato, I., & Atayde, A. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. McGraw-Hill.
- CLAD. (3 de Agosto de 2012). *Ecuador: "Código de la Administración Pública del Ecuador"*. Obtenido de CLAD: <http://www.clad.org/cooperacion-tecnica/proyectos-concluidos/2013/3-ecuador>
- Dessler, G. (1991). *Administración de personal*. México: Prentice Hall.
- Díaz, M., Liz, Y., & Rivero, S. (2013). El factor humano como elemento dinamizador del proceso empresarial en la gestión de la información y conocimiento. *Acimed*, 20(5), 42-55.
- Dolan, S. (2014). La dirección por valores (DpV) y el Coaching por Valores (CpV). *Coaching*, 1.
- Dolan, S., Valle, C., Jackson, S., & Schuler, R. (2013). *La gestión de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gabel-Shemueli, R., Yamada, G., & Dolan, S. (2013). Lo que vale el trabajo en el sector público: estudio exploratorio del significado de los valores organizacionales en el sector público en Perú. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 83-90.
- Harper & Lynch. (1992): "Análisis y descripción de puestos. Evaluación del rendimiento en Manuales de Recursos Humanos", Ed. Gaceta de los Negocios, Madrid.
- Hayashi, P., & Donal, S. (2013). Talenting: Towards a new processual approach to talent. *Esade Working Paper*, 3-27.
- Henneman, H.G, Schwab D.P y Dyer, L.D. (1989). *Personnel Human Resource Management*. Homewood, Irwin.
- Lau, C. (2011). *Diseño de un modelo de gestión de los recursos humanos para el sector de turismo de Cuba*. La Habana: Universidad de La Habana.
- Morales, E. (2013). *Evolución de la Gestión de Recursos Humanos GRH*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/evolucion-gestion-recursos-humanos-grh/>
- Muñoz, J., González, S., & Muñoz, H. (22 de Octubre de 2012). *Modelo de Werther y Davis*. Obtenido de Administración de Personas: <http://grupoadministraciondepersonas.blogspot.com/2012/10/modelo-de-werther-y-davies.html>.
- Pérez, Y. (2015). *La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial*. Obtenido de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci040605.htm
- Plan Nacional para el Buen Vivir. (2009-2013). Quito: Senplades.
- Scarpello, V. G., & Ledvinka, J. (1988). *Personnel/human resource management: Environments and functions*. PWS-Kent Publishing Company.
- Schuler, R.S y Huber L. Personnel. (1990). *Human Resource Management*. St. Paul, West Publishing Company.
- Sonnenberg, M., Brouwer, A., van der Tuin, A., & Noppers, W. (2010). DE BUSINESS CASE VAN TALENT MANAGEMENT Psychologisch contract is cruciaal. *Gids voor Personeelsmanagement*, 89(10), 22.
- Werther Jr, W. D. K. (2000), *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5ª. Edición.
- Werther, William B. Y Keith Davis. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*.