



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA.

PROCESO DE TITULACIÓN

NOVIEMBRE 2020 – MAYO 2021

EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

INGENIERÍA COMERCIAL

PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO

DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CALUMA

EGRESADA:

JOHANNA MEDINA SANCHEZ

TUTOR:

ING. GABRIELA CASTRO

AÑO 2021

INTRODUCCIÓN

El presente caso de estudio se realiza en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Caluma, institución pública que tiene como misión desarrollar políticas e implementar acciones que fomenten el desarrollo social y económico de la colectividad. Entre sus principales competencias se encuentra la administración de fondos públicos destinados al desarrollo de obras de inversión social y gasto corriente; por lo tanto, la gestión interna de la institución analizada debe estar caracterizada con un comportamiento organizacional ético, responsable y comprometido; para lo cual resulta fundamental una correcta administración de talento humano que ayude a forjar un equipo de trabajo con importantes capacidades y competencias laborales.

El caso de estudio está relacionado con la línea de investigación “Gestión Financiera, Administrativa, Tributaria, Auditoría y Control” y la sublínea “Empresas Públicas y Privadas”, debido a que se evalúa la gestión del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Caluma, su influencia en el desarrollo de las actividades internas y desempeño laboral de los servidores públicos, componentes fundamentales para el cumplimiento de los objetivos organizacionales definidos en la planificación institucional.

El objetivo de la investigación es analizar la gestión del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Caluma y sus principales componentes, los cuales son: selección y contratación de personal, capacitación, clima laboral, liderazgo, entre otros; factores internos que influyen en el desarrollo organizacional y rendimiento laboral de los servidores públicos. La realización del presente caso de estudio se justifica por la importancia que posee la gestión de talento humano en el desarrollo de procedimientos internos, fortalecimiento de las capacidades institucionales y creación de una cultura orientada hacia el logro de los objetivos.

La metodología investigativa del estudio caso es de alcance descriptivo, donde se narran cada uno de los hallazgos identificados en la gestión del talento humano del GADM del cantón Caluma. Los tipos de investigación son de campo y documental, mientras que el método empleado es el deductivo, el cual permitió un análisis segregado de la variable gestión de talento humano. Las técnicas utilizadas son una encuesta y entrevista, herramientas fundamentales para la obtención de datos relevantes que representan la suficiencia de información en el caso de estudio.

DESARROLLO

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Caluma se encuentra ubicado en la Av. La Naranja y Alfredo Camacho, es una institución pública que administra fondos fiscales con el propósito de lograr un importante desarrollo socioeconómico, a través de la elaboración de políticas públicas y obras de inversión social. Su administración debe estar caracterizada con un elevado relacionamiento con la ciudadanía, con la intención de atender los requerimientos y necesidades de los habitantes del cantón. La misión organizacional de la institución municipal expresa lo siguiente: “contribuir al bienestar ciudadano por medio de una gestión pública participativa que impulse obras y servicios públicos para promover el desarrollo humano, social, cultural, económico, ambiental y productivo, asegurando el buen vivir y los derechos humanos” (GAD Municipal de Caluma, 2021, párr. 1).

La estructura orgánica de la institución está conformada por las siguientes áreas: Dirección Administrativa, Avalúos y Catastro, Rentas, Comunicación Social, Unidad de Asistencia Social, Sistemas, Compras Públicas, Secretaría General, Dirección Financiera, Unidad Municipal de Tránsito, Guardalmacén y Registro de la Propiedad. Las áreas descritas hacen posible la oferta de servicios públicos y desarrollo de proyectos sociales en beneficio de la ciudadanía; para lo cual es necesario de un equipo de trabajo comprometido y consciente del rol que posee un servidor público, donde la gestión de talento humano es fundamental para crear una cultura orientada al cumplimiento de los objetivos. Para Alvarado y Barba (2016)

La gestión de talento humano se reconoce como las actividades que ejecutan los administradores de recursos humanos de una empresa, los cuales tienen como objetivo mejorar la competitividad, productividad, capacidades institucionales y competencias de la organización, para así cumplir con los objetivos organizacionales planteados.

Cada vez más las organizaciones del siglo XXI se preocupan por el talento humano, lo

reconocen como un componente esencial, porque constituyen el medio necesario para el cumplimiento de las metas planteadas al inicio de la planificación. Las empresas que establecen una gestión encaminada al desarrollo del conocimiento y competencias del capital humano, poseen mayores probabilidades de éxito y desarrollo organizacional. Por tal razón, la gestión de talento humano es importante, porque aumenta la eficiencia, eficacia, el rendimiento productivo y facilita la construcción de un entorno laboral favorable.

Es muy probable que las organizaciones que soslayan la importancia de la gestión del talento humano, presenten dificultades en su entorno laboral; motivo por el cual, se requiere del establecimiento de una administración formal, en la que se definan procedimientos sinérgicos que permitan fomentar el trabajo en equipo; competencia fundamental para el desarrollo del capital humano en el siglo XXI. Según Durán (2018) el trabajo en equipo es un conjunto de personas con habilidades complementarias, que persiguen un objetivo en común y se responsabilizan de los procesos que realizan.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Caluma presenta importantes debilidades en la gestión de talento humano, que ha impedido el desarrollo normal de las actividades internas, comprometiendo el rendimiento organizacional y la oferta de servicios públicos para con la ciudadanía, lo cual no es un aspecto menor, debido a que la administración pública debe responder de forma óptima a los requerimientos que presentan los ciudadanos; entre las principales situaciones problemáticas se identifica el proceso de selección y contratación de servidores públicos, el mismo que carece de un desarrollo técnico con estricto apego a las bases normativas que rigen la gestión de instituciones del Estado, como en este caso la LOSEP.

La Ley Orgánica de Servicio Público en su artículo 65 *“Del ingreso a un puesto*

público”. Menciona que el ingreso a un puesto público debe realizarse a través de concursos de méritos y oposición, donde se evalúe la idoneidad, competencias y habilidades de los interesados, además de garantizar el libre acceso e igualdad para los aspirantes, con preceptos de transparencia y sin discriminación. (LOSEP, 2016, p. 33).

A pesar de la presencia de bases normativas que indican cómo debe realizarse el proceso de selección y contratación de talento humano, el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Caluma no lo pone en consideración. Es decir, la institución realiza dicho procedimiento conforme a las decisiones internas manifestadas por la administración; sin embargo, el escenario descrito ha causado que el personal que conforma la organización no posea el perfil laboral requerido en el puesto de trabajo; lo cual es un aspecto relevante que influye en el desarrollo de los procesos administrativos.

Las autoridades que conforman la administración pública de los gobiernos municipales de forma regular integran sus equipos de trabajos en el proceso de la campaña electoral; es decir, en la contienda política se definen determinados puestos laborales de la institución municipal; es probable que aquello responda al cumplimiento de compromisos políticos que mocionan dicho procedimiento. El escenario descrito, revela una de las causas fundamentales para que no se logre el cumplimiento de los objetivos organizacionales; además, demuestra el empirismo en un componente esencial para la gestión del talento humano, como es el proceso de contratación y selección de personal. Según Naumov (2018):

La selección y contratación de talento humano son dos fases de un mismo proceso, el cual debe ser formal y estructurado. Consiste en la búsqueda de personal idóneo, basada en los requerimientos del puesto de trabajo, las competencias profesionales y habilidades del trabajador.

El inadecuado proceso de selección y contratación de talento humano del Gobierno

Autónomo Descentralizado del cantón Caluma, ha generado que existan servidores públicos con un perfil laboral inapropiado, lo cual influyen en el rendimiento laboral, condicionando la sinergia organizacional en el desarrollo de las actividades internas, debido a que cada área que forma parte de los procesos habilitantes o agregadores de valor de la gestión pública, debe contar con elevados niveles de coordinación. El contexto identificado motiva la necesidad de desarrollar de forma adecuada las funciones de la gestión del talento humano en la institución municipal.

Para ejemplificar en mayor medida la connotación que genera el desarrollo informal del proceso de selección y contratación de talento humano, se menciona el siguiente contexto de la organización: La contratación de servidores públicos con debilidades en el perfil laboral, provoca el retraso de los procedimientos, debido a que se requieren de competencias laborales particulares, propias del puesto de trabajo; además, el talento humano de la organización no gestiona un ambiente interno donde se definan actividades de desarrollo personal, lo cual imposibilita que el nuevo funcionario se adapte de forma rápida a los nuevos métodos de trabajo.

La investigación en campo permitió revelar la presencia de inconsistencias en la conformación de procesos. De forma extraoficial, las fuentes primarias de información manifestaron que en ocasiones el suministro de información es inadecuado. Dicho escenario se presenta en mayor medida entre el Departamento de Talento Humano y la Dirección Financiera, debido a que esta última, entre los diversos procesos que recibe se encuentra el pago de nómina, el cual presenta errores de cálculo o ausencia de documentos habilitantes; contexto que invita a la devolución de dicho procedimiento. La situación problemática descrita revela la importancia que tiene el reclutamiento de personal y perfil laboral.

El perfil laboral es el conjunto de capacidades, competencias, conocimientos y

habilidades que determinan la formación de una persona y que le permite asumir con responsabilidades la realización de actividades de un determinado puesto de trabajo. Es decir, ayuda al correcto desenvolvimiento dentro del entorno laboral. (López, Larco, y Ortiz, 2016, p. 114).

Cuando existe la devolución de un proceso administrativo entre departamentos de la institución municipal por omisión de documentos u otras inconsistencias, se deterioran las relaciones laborales, porque el contexto descrito ocasiona el retraso de las actividades internas; donde se afecta la comunicación escrita e impide el despacho oportuno de procedimientos. El escenario identificado forma parte de las consecuencias que genera la presencia de talento humano con debilidades en perfil laboral, los cuales no cuentan con procesos de formación y desarrollo profesional que posibilite mitigar las debilidades manifestadas.

Es importante mencionar que las relaciones laborales deterioradas por la realización desprolija de procesos administrativos afectan el entorno de trabajo e influye en la productividad laboral. El referido escenario revela la ausencia de una gestión de talento humano que motive la integración del personal, donde existan colaboradores conscientes de las debilidades individuales del compañero de trabajo y fomenten el desarrollo de competencias, con el propósito de mejorar la sinergia organizacional en la conformación de procesos. Es decir; el clima laboral de la institución se condiciona por la presencia de conflictos laborales. Para Bordas (2016):

El clima laboral influye en el comportamiento organizacional, es considerado como un indicador que revela el nivel de satisfacción laboral, productividad, desempeño y el nivel de compromiso que existe en la empresa; por lo tanto, es importante gestionar el clima laboral para la construcción de un ambiente idóneo.

La presencia de conflictos laborales por el retraso de actividades provocado por la

devolución de procesos internos, causa desmotivación en el talento humano que ejecutó dicha labor; lo cual es un aspecto importante a considerar en la gestión, porque aquello demuestra la realidad que viven muchas instituciones del Estado cuando contratan funcionarios nuevos; además, evidencia que en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Caluma no se priorizan procesos de inducción que ayuden al nuevo servidor público con dichas debilidades empoderarse sobre el desarrollo de los procedimientos concernientes al puesto de trabajo. El escenario identificado es muy común en las instituciones municipales.

Durante el proceso investigativo se identificó que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Caluma no ha podido establecer convenios interinstitucionales que permitan implementar procesos de formación y desarrollo del personal en la institución. Es decir, no han existido procesos de capacitación que fortalezcan las capacidades individuales de los servidores públicos, lo cual imposibilita la obtención de un rendimiento laboral idóneo. Es importante manifestar, que el factor relevante para la ausencia de capacitaciones se debe a la crisis sanitaria de la pandemia Covid-19. Para Labrador, Bustio, Reyes y Carvalhais (2019): “los procesos de capacitación tienen que ser planificados para garantizar eficacia, eficiencia y productividad en las instituciones del Estado” (p. 65).

En la planificación institucional del GAD cantonal no se registran cursos de capacitación, solo se definen las metas a cumplir en las áreas departamentales que conforma la institución y el desarrollo de las obras de inversión o proyectos sociales. Lo cual es un contexto que denota la falta de priorización de procesos formativos ante un talento humano con debilidades en su perfil laboral, factor preponderante que determina las necesidades educativas que poseen los servidores públicos. De igual forma se insiste en el posible efecto de la crisis sanitaria que ha influido en el nulo establecimiento de procesos formativos.

Entre los principales efectos de la pandemia del Covid-19 se encuentran las

restricciones de movilidad, distanciamiento social, implementación del teletrabajo y recorte del gasto público por parte del Estado, este último impacta de forma significativa, porque afecta al gasto corriente de las instituciones municipales. La situación problemática identificada demuestra la influencia que posee el escenario descrito en el ambiente laboral, que ha imposibilitado la aplicación de procesos formativos. Es importante manifestar que aquello también provocó modificaciones en la distribución presupuestaria, lo cual ha desencadenado en la reducción salarial, afectando la motivación y comportamiento organizacional; componentes importantes que debe administrar la gestión de talento humano. De acuerdo con Napolitano (2018):

La motivación expresa los motivos y deseos que posee un individuo para realizar una determinada acción. La gestión de talento humano debe estar pendiente de este importante componente porque define el comportamiento organizacional de la persona en el ambiente laboral e influye en su rendimiento individual y colectivo.

La crisis económica causada por el virus Sars-Cov-2 provocó que el Estado no solo disminuya el presupuesto del gasto público; también generó la presencia de una deuda importante con los gobiernos seccionales. Según Teleamazonas (2021) la deuda con los gobiernos municipales es de USD 1 168 millones. Por lo tanto, resulta difícil establecer en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Caluma un comportamiento organizacional caracterizado por elevados niveles de pertenencia y compromiso laboral, puesto que existen constantes reclamos por parte de los servidores públicos referente al pago de sus salarios. Aquellos aducen comprender la situación económica del país, pero infieren que el Burgomaestre y las autoridades principales deben establecer estrategias para optimizar los recursos empresariales y así cumplir con las obligaciones en el corto plazo.

El retraso en los pagos de sueldos y salarios afecta de forma sustancial el

comportamiento organizacional de los funcionarios públicos, debido a que uno de los principales factores de motivación son sus ingresos económicos por las prestaciones laborales ejecutadas; por lo tanto, la reducción salarial, eventual no renovación de contratos ocasionales y atraso en la cancelación de los sueldos; afecta el rendimiento laboral, donde los bajos niveles de motivación y compromiso para con el desarrollo de las actividades laborales, condicionan la cultura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Caluma. Para Bayón (2019): “la cultura organizacional engloba un conjunto de normas, valores, principios y actitudes que se desarrollan en el entorno laboral” (p. 10).

La cultura organizacional debe administrarse a través de la gestión de talento humano de la institución municipal; por tal razón, se menciona que, para evitar actitudes y comportamientos inadecuados ante conflictos generados por retraso del pago de las asignaciones salariales, tiene que existir una adecuada comunicación interna que socialice las razones o tiempos estimados para cancelar las obligaciones financieras a corto plazo. Por lo tanto, se precisa importante establecer canales de comunicación idóneos que eviten situaciones anómalas o incorrectas en el comportamiento de los servidores públicos. Según Castro (2017): “La comunicación se establece a través de la cultura o normas de las instituciones, por lo tanto, entre directivos, jefes y subordinados, la comunicación debe ser fluida” (p. 15).

La importancia que posee la comunicación organizacional es irrefutable, porque afianza las relaciones laborales, el desarrollo de los procesos administrativos son coordinados y se fortalece el clima laboral; motivo por el cual, el contexto actual que atraviesa la economía nacional, la crisis sanitaria y debilidades organizacionales internas; mocionan la necesidad de establecer procesos comunicacionales verticales y horizontales que fomenten en el talento humano pertenencia y compromiso laboral.

Para que la comunicación interna tengo un impacto importante en el talento humano de

la organización, es necesario procesos comunicativos verticales; donde el Burgomaestre y demás autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Caluma tomen la iniciativa de socializar la realidad económica y financiera que atraviesa la institución. Sin embargo, la importancia de la comunicación no radica simplemente en la resolución de conflictos, también posibilita que las competencias laborales del GAD se desarrollen de forma sinérgica; por lo tanto, se manifiesta que la comunicación organizacional es un componente esencial para la gestión de talento humano, que ayuda a crear un ambiente laboral favorable en la administración pública de la institución analizada.

Es importante resaltar que, en tiempos de pandemia, el establecimiento de canales de comunicación efectivos se dificultó en cierta medida; porque existieron funcionarios públicos que se acogieron a la modalidad del teletrabajo por ser parte del segmento de la población con mayor vulnerabilidad ante el virus Sars-Cov-2. La modificación de la modalidad de trabajo, dificulta las tareas del Departamento de Talento Humano, y no solo eso, también se constituyó en un gran reto coordinar las actividades laborales, puesto que resulta difícil lograr elevados niveles de eficiencia en la productividad laboral.

El Ecuador no se encuentra preparado para la implementación de la modalidad del teletrabajo, donde las actividades laborales de las instituciones públicas no son desarrolladas eficientemente. Existe una cultura o idiosincrasia en que la obtención de elevados niveles de rendimiento laboral sólo se obtiene en la oficina de trabajo; por tal razón, el establecimiento de actividades de evaluación de desempeño por parte de la gestión de talento humano resultaba un gran desafío. Según Cevallos (2017) los indicadores de desempeño sirven para evaluar el desarrollo de las actividades en la organización, con el propósito de asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Lo rotación del personal se constituye en otro de los procesos motivo de análisis en el

presente caso de estudio, debido a que en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Caluma no se renovaron contratos ocasionales de determinados funcionarios públicos. Es decir, se unificaron actividades en ciertas áreas para cumplir con las labores que realizaba el funcionario saliente y en otros casos se ejecutó un proceso de rotación interno para satisfacer las necesidades de la administración. Dicho contexto provocó el retraso de procesos administrativos y operativos, puesto que el servidor público le toma tiempo adaptarse a las nuevas competencias laborales que tiene su nuevo puesto de trabajo.

Todas las situaciones descritas son muestra fehaciente que en la gestión de talento humano se tiene que fomentar un fuerte liderazgo que promueva una cultura interna orientada al desarrollo proactivo de las actividades y que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales. La crisis sanitaria, los problemas financieros, la rotación de talento humano y demás situaciones, son componentes de análisis que motivan la implementación de un liderazgo transformacional para la conformación de un equipo de trabajo comprometido y que se fortalezcan las capacidades institucionales. Es decir, el Burgomaestre o cualquier otra autoridad perteneciente al proceso gobernante del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Caluma, debe priorizar el establecimiento de un liderazgo influyente en los servidores públicos. Para UNIR (2021):

El liderazgo transformacional impulsa cambios positivos en el comportamiento y actitud del talento humano, con el propósito de lograr un elevado compromiso para la consecución de las metas y objetivos de la empresa. Este tipo de liderazgo se enfoca de manera individual en cada trabajador, contemplando sus debilidades para luego promover su desarrollo y crecimiento en el ámbito personal y laboral.

Durante el proceso investigativo se identificó que otra de las aristas que la gestión de

talento humano tiene que controlar, es el comportamiento organizacional, debido a que el periodo de tiempo donde se intensificó la pandemia del Covid- 19 provocó cambios en la jornada laboral y nuevas distribuciones salariales; los cuales fueron contextos que condicionaron el comportamiento de los servidores públicos. En la institución, se ha comenzado arraigar debilidades respecto al cumplimiento del horario de trabajo; aquello imposibilita en cierta medida el desarrollo normal de las actividades laborales. El contexto identificado debe ser controlado por el Departamento de Talento Humano del GAD.

El absentismo o puntualidad son aspectos intangibles que forman parte del entorno laboral, las cuales son frecuentes en la administración pública; sin embargo, es importante manifestar que la presencia de dichas debilidades en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Caluma se originan de forma probable por el contexto sanitario que atraviesa el país con respecto a la pandemia Covid-19. Independiente de la causa que provoque dichas actitudes en los servidores públicos, no deja de ser una tarea en la que tiene que intervenir la gestión de talento humano, donde se establezcan acciones que mitiguen un posible absentismo o incumplimiento de la jornada laboral.

Es justo y necesario resaltar que la presencia de situaciones anómalas en la gestión de talento humano, puede ocasionar que las solicitudes o trámites externos que ingresan al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Caluma por parte de la ciudadanía, no puedan ser atendidos con prontitud. Una de las principales metas que poseen los gobiernos seccionales es promover un elevado relacionamiento con la ciudadanía, donde la participación ciudadana se convierta en un indicador de la administración pública; pero cuando existe un entorno desfavorable en el rendimiento organizacional, es muy complejo que las necesidades de la colectividad sean atendidas oportunamente.

La investigación efectuada en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del

cantón Caluma ha permitido determinar las principales funciones que posee la gestión del personal; competencia que posee el Departamento de Recurso Humano, sin embargo, la administración del capital humano puede darse por cualquier área o dirección de la institución municipal, sin importar su nivel jerárquico. Por lo tanto, el estudio de caso efectuado permitió identificar que la administración pública olvida la importancia que poseen los componentes intangibles del entorno laboral, como liderazgo, clima laboral, cultura organizacional, entre otros.

En la actualidad, el rol del Departamento de Talento Humano solo se resume en la administración de recursos materiales y de actividades laborales relacionadas con el manejo de contratos laborales, gestión de nóminas, reclutamiento, entre otras. Es decir, no existe una preocupación por gestionar al capital humano desde aspectos intangibles tales como: motivación, satisfacción laboral, formación y desarrollo, relaciones laborales y comportamiento organizacional. Lo descrito demuestra el por qué en determinados momentos las administraciones públicas carecen de un desarrollo organizacional significativo, el cual sea notorio y valorado por los clientes externos e internos de la organización. De acuerdo con Carreño (2020) el cliente interno es todo el personal que conforma la empresa, mientras que el cliente externo son los clientes y usuarios de una organización.

El diagnóstico situacional determinado sobre la gestión de talento humano del GADM del cantón Caluma ha permitido establecer lo importante que es poseer un capital humano cualificado en la organización; por lo tanto, es necesario que en la institución municipal se prioricen acciones congruentes, equitativas y participativas en la administración del personal; lo cual son competencias con cierto nivel de dificultad para su cumplimiento, tanto por factores de riesgos internos y externos, como se ha narrado en la presente investigación.

Una de las tantas funciones que posee el Departamento de Recursos Humanos del

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Caluma es la prevención de riesgos laborales. En la actualidad su cumplimiento es trascendental debido a la emergencia sanitaria. Es decir, la gestión de talento humano debe establecer estrategias o acciones que eviten la presencia de cualquier riesgo en los servidores públicos durante la jornada laboral; por lo tanto, se requiere un control minucioso en el establecimiento de las medidas de bioseguridad con el propósito de salvaguardar el bienestar y salud de los funcionarios.

La competencia del Departamento de Recursos Humanos con respecto a la prevención de eventuales riesgos laborales asociados con la pandemia del Covid-19 es una tarea difícil de gestionar, debido a que la institución no cuenta con los recursos necesarios para el suministro y dotación de equipos de protección e implementos sanitarios que eviten la propagación del virus. Es decir, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Caluma solo se establecen sugerencias o recomendaciones de bioseguridad, porque es el talento humano quien se responsabiliza en la compra de insumos médicos.

El alcance que poseen las funciones de la gestión de talento en las organizaciones es amplio, donde se tienen que administrar colaboradores con diversas formas de pensar, sentir o actuar, lo cual puede desencadenar en conflictos internos duraderos. Por lo tanto, la presencia de situaciones negativas implica implementar acciones que establezcan soluciones viables; motivo por el cual su nivel de responsabilidad radica en no tomar decisiones prematuras que afecten el desarrollo de los procesos internos en la administración pública. Para Fortún (2019)

La administración pública ejerce un rol fundamental en el desarrollo social y económico de la población, para lo cual, es necesario una relación estrecha entre poder político, el Estado y la sociedad. Los principales integrantes son las instituciones públicas y funcionarios.

Los hallazgos identificados en la gestión de talento humano del GADM del cantón

Caluma invitan a la reflexión sobre la relación que existe entre el control interno y la administración del capital humano. La importancia que posee el establecimiento de controles previos, concurrentes o posteriores radica en generar confianza y seguridad en la organización para el desarrollo de las actividades laborales. Es decir, el control interno como parte esencial del proceso administrativo, promueve la implementación de actividades que garanticen el cumplimiento de los objetivos institucionales, a través de una gestión de talento humano eficiente, transparente y comprometida con las competencias laborales de la gestión pública. De acuerdo con Poveda, Puente y Vera (2016)

El control interno ayuda a incluir políticas y estrategias necesarias en la administración, con el propósito de planificar y gestionar a los trabajadores de la institución, de tal forma que se garantice el desarrollo profesional, personal y organizacional. Por lo tanto, el control interno permite generar seguridad en el cumplimiento de los objetivos y garantizar una cultura empresarial caracterizada con los siguientes aspectos: transparencia, eficiencia, eficacia y vocación de servicio; donde el capital humano es el principal protagonista para conseguir niveles elevados de rendimiento (498).

Por lo tanto, para lograr un desarrollo organizacional significativo donde se cree una importante ventaja competitiva que permita darle valor a los procesos internos y oferta de servicios públicos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Caluma, se requiere de un procedimiento de control que fomente un escenario positivo, e impulse el fortalecimiento individual y colectivo en la institución analizada. En el GAD, la administración pública posee inconvenientes en la gestión de talento humano; sin embargo, se han establecido estrategias internas que permitieron contrarrestar el contexto actual sanitario para desempeñar adecuadamente el rol del servidor público, lo cual es un aspecto a resaltar.

No obstante, el propósito de la gestión de talento humano y el control interno en las

organizaciones de administración pública y privada es satisfacer las necesidades de la sociedad, mediante la utilización adecuada de los recursos empresariales, incrementando al máximo las competencias institucionales. Motivo por el cual, la administración pública debe tener un estricto apego a la gestión por procesos, con el objetivo de generar y ofertar servicios públicos fundamentados por un sistema de calidad.

CONCLUSIONES

El estudio de caso concluye que en la gestión de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Caluma, el proceso de contratación y selección de personal se ejecuta con prácticas empíricas, debido a que los requerimientos por ocupar una plaza laboral se establecen por decisiones internas de la administración; las cuales no se apegan a bases normativas como la LOSEP. Se omite lo trascendente que son los concursos de mérito y oposición. Además, el desarrollo inadecuado de reclutamiento ha generado la presencia de colaboradores con necesidades de formación para fortalecer su perfil

laboral.

La motivación y satisfacción laboral del talento humano de la institución municipal se condiciona por la disminución salarial y retraso en los pagos de sueldos y salarios producto de la crisis económica que vive el país por la pandemia Covid-19. Además, la gestión interna no ha podido establecer convenios interinstitucionales para el desarrollo de procesos de capacitación que fomenten el fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas en los servidores públicos.

La comunicación interna se ha visto afectada por la presencia de relaciones laborales deterioradas entre los servidores públicos, por los siguientes motivos: conformación de procesos con errores que retrasan ciertas actividades internas, absentismo, impuntualidad y endeble gestión documental. Por lo tanto, la gestión de talento humano de la institución municipal no ha implementado procesos de evaluación que impulsen una mejor cultura organizacional en la administración pública del GAD cantonal de Caluma.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarado, M., & Barba, M. (2016). *Gestión Del Talento Humano E Innovación De La Enseñanza Y El Aprendizaje*. Bloomington: Palibrio.

Bayón, J. (2019). *Cultural empresarial*. España: Editorial Elearning, S.L.

Bordas, M. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid: Editorial UNED.

- Carreño, L. (5 de Noviembre de 2020). *La importancia de satisfacción del cliente externo en la empresa*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Cooperativa de Colombia: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/12257/1/2016_importancia_satisfacci%C3%B3n_cliente
- Castro, A. d. (2017). *Manual práctico de Comunicación Organizacional*. Barranquilla: Editorial Verbum.
- Cevallos, A. (2017). *Indicadores del desempeño estratégico*. Bogotá: Lara Consulting Group S.A.S.
- Durán, A. (2018). *Trabajo en equipo*. Madrid: Editorial Elearning.
- Fortún, M. (12 de Septiembre de 2019). *Administración Pública*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/administracion-publica.html>
- GAD Municipal de Caluma . (22 de 2 de 2021). *Misión, Visión*. Obtenido de Alcaldía de Caluma: <https://www.caluma.gob.ec/index.php/autoridades>
- Labrador, O., Bustio, A., Reyes, J., & Carvalhais, E. (2019). “Gestión de la capacitación y capacitación para una mejor gestión en el contexto socioeconómico cubano. *COODES*, 7(1), 64-73.
- López, A., Larco, E., & Ortiz, C. (2016). Relación del perfil profesional con la contratación de profesionales en administración de empresas hoteleras de la Universidad Internacional del Ecuador –extensión Guayaquil en el año 2015. *INNOVAResearch Journal*, 12(1), 113-130. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n1.2017.155>

- LOSEP . (28 de Marzo de 2016). Ley Orgánica de Servicio Público. *Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010*. Quito, Pichincha, Ecuador: Lexis Finder.
- Napolitano, G. (2018). *Motivación en el ámbito laboral: El caso de Procter & Gamble*. Madrid: Babelcube Inc.
- Naumov, S. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Poveda, J., Puente , S., & Vera , P. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista Publicando*, 3(8), 487-502.
- Teleamazonas. (24 de Febrero de 2021). La deuda del gobierno con los GAD's es de USD 1 168 millones. Quito, Pichincha, Ecuador.
- UNIR. (11 de Enero de 2021). *Liderazgo transformacional: en qué consiste y cuáles son sus características*. Obtenido de UNIR: La universidad en internet: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/liderazgo-transformacional/>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de preguntas dirigida al talento humano de la organización

¿Cuál fue el procedimiento para ingresar a laborar el GAD del cantón Caluma?

Concurso de méritos y oposición ()

Referencias personales ()

Otros

¿Cuáles son los principales problemas de coordinación entre departamentos del GAD?

Retraso de los procesos ()

Devolución de procesos por inconsistencia ()

Gestión apropiada de la documentación ()

¿Cómo calificaría usted el clima laboral en el GAD del cantón Caluma?

Excelente ()

Muy Bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Inadecuado ()

¿En la siguiente escala, mencione la calificación que usted le daría a las relaciones laborales del GAD?

1- Inadecuadas	
2- Regulares	
3- Buenas	
4- Muy buena	
5- Excelente	

¿Cuáles son los principales factores que afectan la comunicación interna en el GAD?

Relaciones laborales ()

Gestión documental ()

Motivación y comportamiento ()

Otros ()

¿Ha sido beneficiado usted con procesos de capacitación que impulse su desarrollo personal y profesional?

Si ()

No ()

Anexo 2. Resultados de la encuesta aplicada al talento humano del GAD del cantón Caluma

La encuesta fue aplicada a 15 funcionarios públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Caluma, la cual fue una muestra determinada por medio de un muestreo no probabilístico a conveniencia de la investigadora.

¿Cuál fue el procedimiento para ingresar a laborar el GAD del cantón Caluma?

Tabla 1.

Ingreso al servicio público

	Frecuencia	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Concurso de méritos y oposición	3	20%	20%
Referencias personales	12	80%	100%
Otros	0	0%	100%
TOTAL	15	100%	

Elaborado por: Johanna Medina.

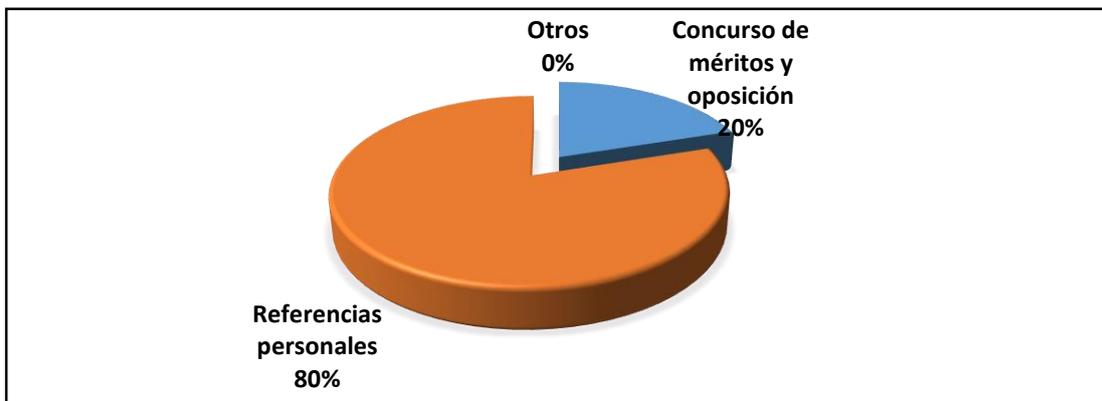


Gráfico 1. Ingreso al servicio público

Análisis e Interpretación

Los resultados de investigación demuestran que el 80% de las personas encuestadas ingresaron a la institución municipal por medio de referencias personales o laborales y el 20% por concursos de mérito y oposición. Los datos obtenidos permiten interpretar que la gestión pública en la GAD del cantón Caluma no prioriza la contratación de servidores a través de concursos de merecimientos.

¿Cuáles son los principales problemas de coordinación entre departamentos del GAD?

Tabla 2.

Principales problemas de coordinación

	Frecuencia	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Retraso en los procesos	3	20%	20%
Devol. De procesos por inconsistencia	9	60%	80%
Gestión de la documentación	13	20%	100%
TOTAL	15	100%	

Elaborado por: Johanna Medina

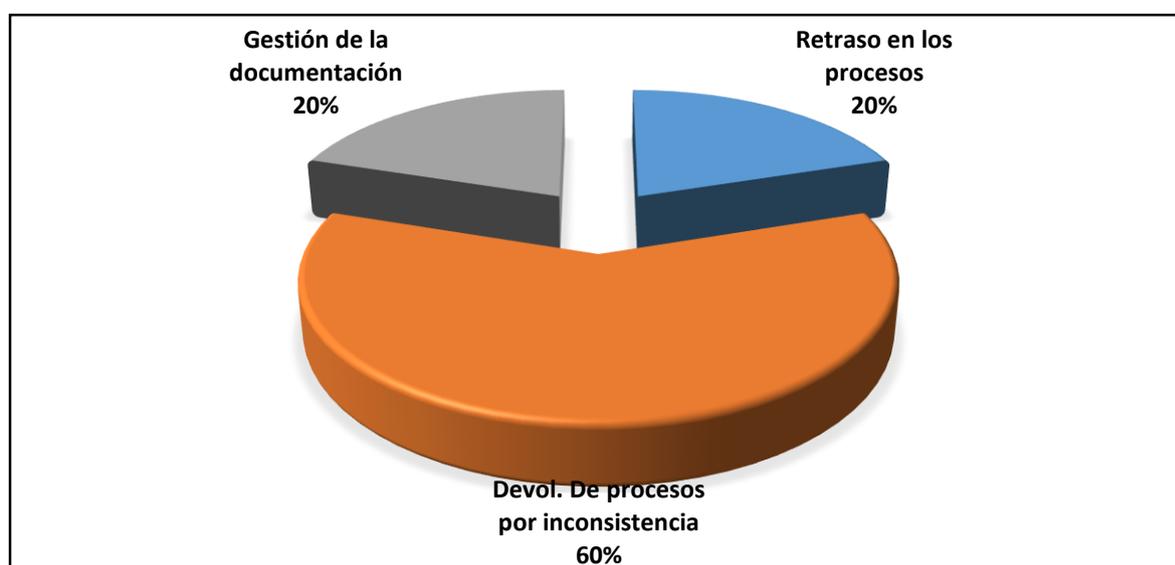


Gráfico 2. Principales problemas de coordinación

Análisis e Interpretación

Los resultados de la investigación revelan que el 60% de los problemas de coordinación se dan por la devolución de documentos por inconsistencias, otro 20% por gestión inadecuada de los documentos y el 20% restante por retraso en los procesos. Los datos obtenidos denotan una de las principales causas para que no haya eficiencia en los procedimientos y se deterioren las relaciones laborales.

¿Cómo calificaría usted el clima laboral en el GAD del cantón Caluma?

Tabla 3.

Clima laboral del GAD

	Frecuencia	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Excelente	1	7%	7%
Muy Bueno	3	20%	27%
Bueno	7	46%	73%
Regular	4	27%	100%
Inadecuado	0	0%	100%
TOTAL	15	100%	

Elaborado por: Johanna Medina

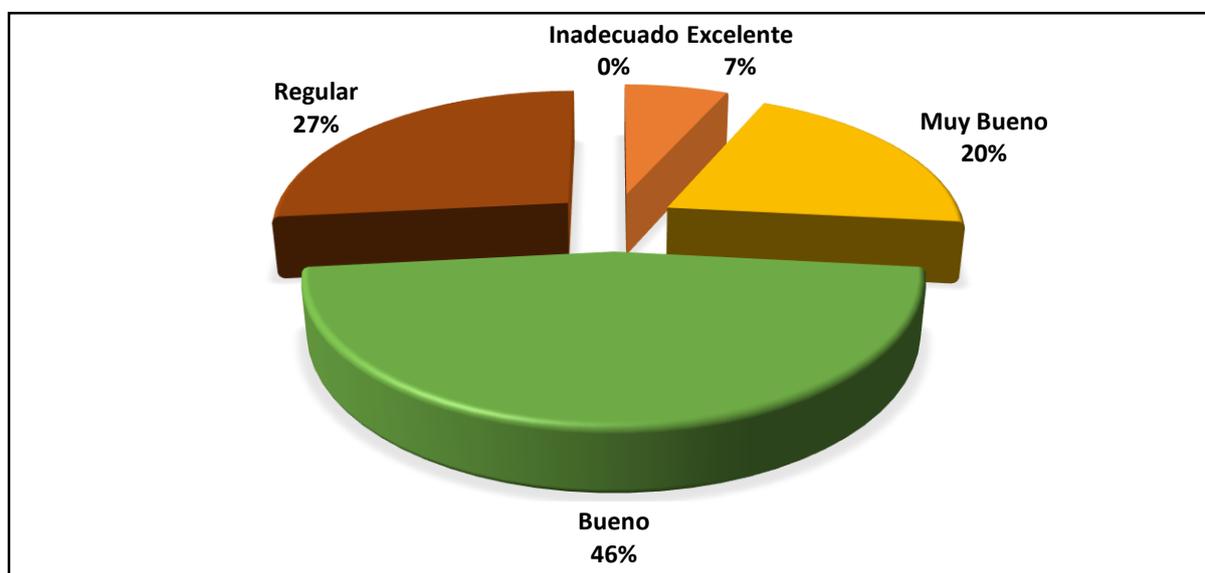


Gráfico 3. Clima laboral del GAD

Análisis e Interpretación

El 46% de las personas encuestadas manifestaron que el clima laboral es bueno, 27% regular, otro 20% muy bueno, un 7% excelente, mientras que nadie mencionó que era inadecuado. Los resultados obtenidos revelan que el clima laboral no es del todo adecuado, donde la mayoría de las personas no se inclinaron por la alternativa excelente, lo cual puede ser motivo de análisis sobre la estabilidad del ambiente laboral.

¿Cuáles son los principales factores que afectan la comunicación interna en el GAD?

Tabla 4.

Principales factores que afectan la comunicación.

	Frecuencia	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Relaciones laborales	9	60%	60%
Gestión documental	3	20%	80%
Motivación y comportamiento	3	20%	100%
Otros	0	0%	100%
TOTAL	15	100%	

Elaborado por: Johanna Medina

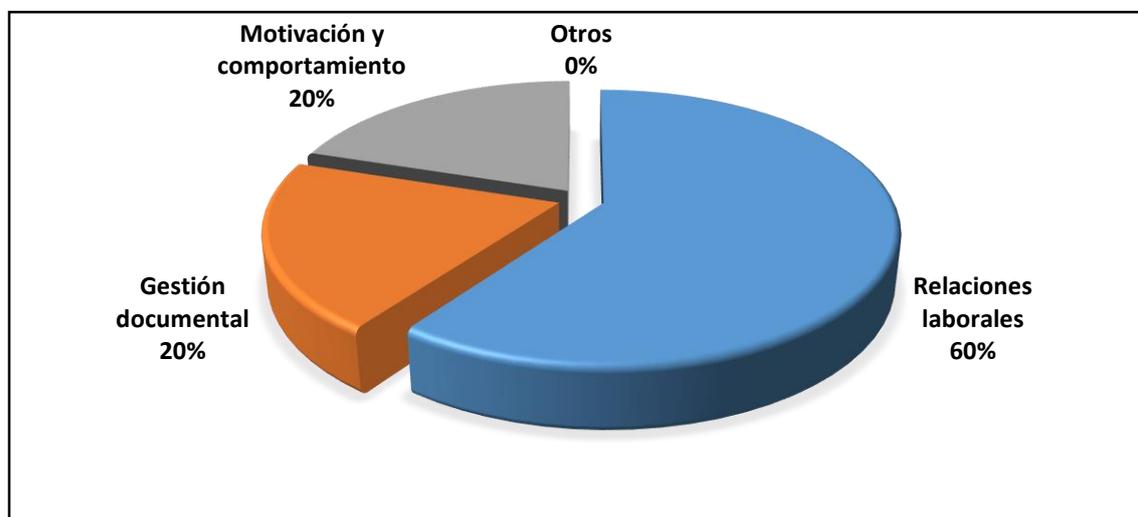


Gráfico 4. Principales factores que afectan la comunicación.

Las personas encuestadas al ser consultadas sobre los principales factores que afectan la comunicación interna, manifestaron que el 60% se debe a problemas de las relaciones laborales, un 20% por gestión documental inadecuada y el 20% restante desmotivación y comportamiento inadecuado. Por lo tanto, se interpreta que las relaciones laborales de ciertos servidores públicos no son apropiadas e influye en el comportamiento organizacional y la cultura interna.

¿Ha sido beneficiado usted con procesos de capacitación que impulse su desarrollo personas y profesional?

Tabla 5.
Capacitación en el talento humano del GAD.

	Frecuencia	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Si	0	0%	0%
No	15	100%	100%
TOTAL	15	100%	

Elaborado por: Johanna Medina

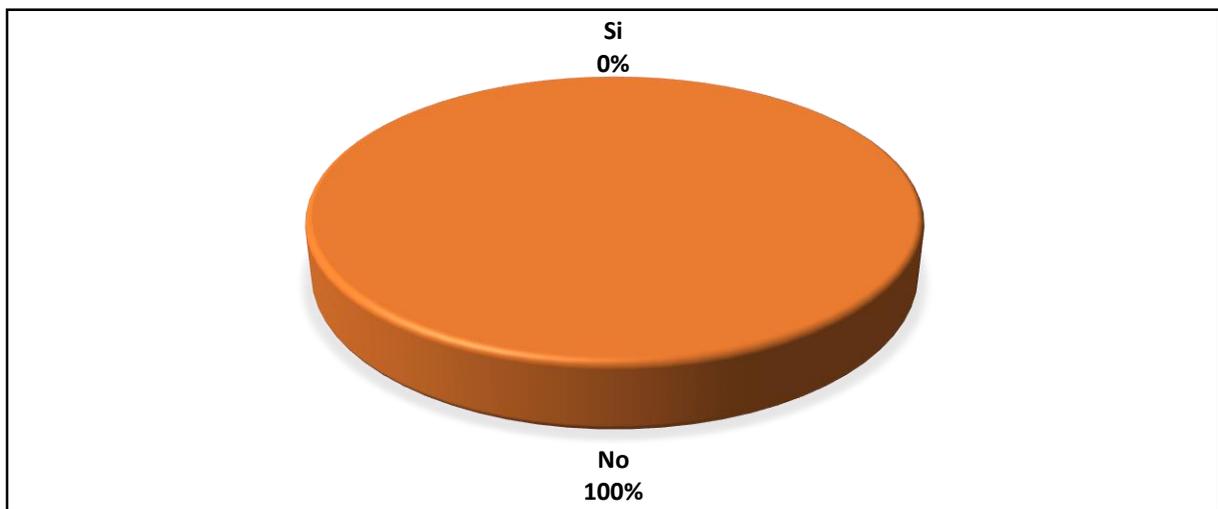


Gráfico 4. Principales factores que afectan la comunicación.

La pregunta direccionada a determinar si la gestión del talento humano del GAD cantonal de Caluma ha implementado cursos de capacitación, el 100% mencionaron que no. Lo cual es un contexto que demuestra la ausencia de talleres de formación y desarrollo de personal, donde es muy probable que el escenario descrito se deba por los efectos de la pandemia y porque la administración no haya firmado convenios interinstitucionales para dicho cometido.

Anexo 3. Entrevista dirigida al Jefe (a) de Talento Humano en el GAD del cantón Caluma.

¿Cómo afecta la disminución del presupuesto institucional a causa de la pandemia Covid-19 en la motivación de los servidores públicos?

¿Cuál es su postura sobre la presencia de servidores públicos sin un adecuado perfil profesional? Argumente su respuesta.

¿Cuáles fueron los principales cambios que se efectuaron en la jornada laboral a causa de la crisis sanitaria?

¿Cuáles son los principales indicadores de gestión que aplica para fomentar una correcta cultura organizacional del GAD?

Anexo 4. Oficio dirigido al GAD del cantón Caluma



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA
DECANATO

Babahoyo, enero 08 de 2021
D-FAFI-UTB-009-UT-2021-2

Señor
Ángel Ufredo Suárez
**ALCALDE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL
CALUMA.**
Caluma. -



21/01/2021
MHAZ
Eugenia Chidus

De mis consideraciones:

La Universidad Técnica de Babahoyo y la Facultad de Administración, Finanzas e Informática (FAFI), con la finalidad de formar profesionales altamente capacitados busca prestigiosas Empresas e Instituciones Públicas y Privadas en las cuales nuestros futuros profesionales tengan la oportunidad de afianzar sus conocimientos.

La Señorita **MEDINA SÁNCHEZ JOHANNA ISABEL**, con cédula de identidad No 020230033-1, Estudiante de la Carrera de Ingeniería Comercial, matriculada en el proceso de titulación en el periodo Noviembre 2020 – Abril 2021, trabajo de titulación modalidad Estudio de Caso para la obtención del grado académico profesional universitario de tercer nivel como **INGENIERA COMERCIAL**, El Estudio de Caso: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CALUMA**

Es por esta razón, solicito a usted, si es posible se sirva autorizar el permiso respectivo para que la Señorita **MEDINA** pueda desarrollar la investigación en la institución de su acertada dirección.

Por su gentil atención al presente, se extiende el agradecimiento institucional.

Atentamente,

León Eduardo Galas Guíjarro MAE,
DECANO

Autorizado
21/01/2021

c.c. Archivo

Av. Universitaria km 2 1/2 vía Montalvo, Teléfono (04) 2512024 e-mail: decanato@utb.edu.ec	Elaborado por: Mercedes Soto Valencia	Revisado por: León Eduardo Galas Guíjarro, MAE
---	--	---