



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.  
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: AT1120618V12

**Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.**

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

**Año: VI Número: 1 Artículo no.:63 Período: 1ro de septiembre al 31 de diciembre del 2018.**

**TÍTULO:** Aproximación al estado actual de la implementación de un modelo de gestión de talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Riobamba.

**AUTORES:**

1. Dr. Luis Enrique Silva Adriano.
2. Máster. Ligia Maricela Niama Rivera.
3. Máster. Katherin Alejandra Carrera Silva.
4. Máster. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte.
5. Dr. Carlos Iván Villalva Heredia.

**RESUMEN:** Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs) se caracterizan por su capacidad de coordinación, practicar la corresponsabilidad, la solidaridad y la unidad en su gestión en las comunidades; sin embargo, la gestión del talento humano es aún deficiente en Ecuador, al considerar el cumplimiento de los objetivos de la institución en primer orden, relegando a un segundo plano la calidad de vida, la satisfacción y el bienestar de los trabajadores. Se decide estudiar el comportamiento de estas variables y se diagnostica el estado actual de la implementación del modelo de gestión de talento humano en el GAD de Riobamba.

**PALABRAS CLAVES:** diagnóstico, modelo de gestión de talento humano, gobierno de Riobamba.

**TITLE:** An approach to the current state of the implementation of the human talent management model in the Decentralized Autonomous Government of Riobamba.

**AUTHORS:**

1. Dr. Luis Enrique Silva Adriano.
2. Máster. Ligia Maricela Niama Rivera.
3. Máster. Katherin Alejandra Carrera Silva.
4. Máster. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte.
5. Dr. Carlos Iván Villalva Heredia.

**ABSTRACT:** The Decentralized Autonomous Governments (GADs) are characterized by their ability to coordinate, practice co-responsibility, solidarity and unity in their management in the communities; however, the management of human talent is still deficient in Ecuador, considering the fulfillment of the objectives of the institution in the first order, relegating to the background the quality of life, the satisfaction and the welfare of the workers. It was decided to study the behavior of these variables and the current state of the implementation of the human talent management model in the GAD of Riobamba is diagnosed.

**KEY WORDS:** assessment, human talent management model, Riobamba government.

**INTRODUCCIÓN.**

Ecuador es un país en el cual se respetan los derechos individuales y colectivos de las personas, respaldados constitucionalmente desde el 2008, con la llegada de nuevas formas para ejercer el poder; en la búsqueda de una correcta gobernabilidad y disminución de la burocracia.

A partir del diseño de nuevas formas de hacer uso del poder, aprobadas por la Asamblea Nacional del 2008, se declara que la constitución y los derechos individuales y colectivos se antepone a las leyes e instituciones públicas, surgiendo en este contexto los gobiernos locales o municipales con autonomía económica, política y administrativa (Constituyente, 2008); de manera, que los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs), reconocidos a través del Artículo 3 de la COOTAD (2010) se caracterizan por su capacidad de coordinación, practicar la corresponsabilidad, la solidaridad y unidad en su gestión en las comunidades.

Para el cumplimiento de sus funciones y satisfacer las necesidades de los pobladores en barrios, ciudadelas y comunidades, se requiere de un talento humano capacitado para cumplir con las misiones del gobierno; por ello, estas instituciones están facultadas para contratar o gestionar sus propios talentos humanos o gestores, a tenor de su estructura o necesidades. Este talento humano se conducirá según las Regulaciones de la Administración del Talento Humano definidas para los trabajadores del sector público.

A pesar de que estas regulaciones están en concordancia con el Plan Nacional del Buen Vivir y conceptualmente constituyen un modelo ideal, se cuestiona su poder para burocratizar ciertos procesos que limitan el desarrollo y la implementación de estrategias donde los sujetos sean contratados según su capacidad (Montaño, 2012). Por otra parte, se estableció que en la localidad de San Lorenzo, el manual de procedimiento no estaba acorde con lo legislado en la Ley Orgánica de Servicios Públicos, dado que no incorporaba las funciones institucionales sobre elaborar, actualizar y aplicar los manuales de funciones (Montaño, 2014).

En Bolívar, se identificó que a pesar de que están definidas las funciones de los departamentos, no hay una delimitación de las funciones de los servidores públicos, tampoco se han descrito las relaciones entre los departamentos, entre estos y la estructura de dirección, y no se encuentran los documentos donde se declare las actividades y procedimientos a realizarse para alcanzar los objetivos de la institución (Cedeño & García, 2012). Siguiendo el reporte, se considera que las gestiones y actividades que allí se desarrollan están basadas en el conocimiento empírico, por lo que es frecuente la duplicidad de funciones, la pérdida de tiempo, los conflictos entre compañeros, y la falta de responsabilidad individual y colectiva, que se traducen en ineficiencia en las gestiones desarrolladas.

Se reconoce la necesidad de capacitar y fomentar la contratación de profesionales en los gobiernos autónomos si se quiere lograr una administración eficiente y competente (Bell, Espín y Espín, 2015); por ello, la gestión del Estado debe cambiar en relación a la capacitación y formación profesional, rompiendo con los esquemas de antaño y creándose una estructura formadora que

posibilite; estos procesos en la actualidad son insuficientes dado que solo existe una sola institución que oferta un programa de desarrollo profesional y que no satisface las necesidades de asesoramiento de directivos y trabajadores.

En el Cantón Caluma, se pudo comprobar, que los trabajadores se sienten insatisfechos, porque no se apoyan las iniciativas y no se estimula el trabajo en equipo, razones por las cuales los servidores hacen lo que pueden, según las circunstancias (Alvarado & Verdezoto, 2013).

De igual modo, en el cantón Naranjal, se constató que las contrataciones se realizaban según las administraciones en el poder, sin considerar las capacidades y competencias de los contratados para ejercer sus funciones, por lo que no cumplieron con los requisitos de ingreso a la organización, excesos de personal contratado lo que genera inflación en el presupuesto y dificultades en el manejo administrativo (García, 2014).

En esa localidad se incumple con los principios del Plan Nacional para el Buen Vivir, comprometiéndose el bienestar y la participación de sus ciudadanos, no se asignan los puestos laborales según las competencias por lo que no se percibe un ambiente de satisfacción o confort de los trabajadores con sus puestos de trabajo, presumiéndose que esta administración no es eficiente en su gestión.

En el ámbito de la gestión del talento humano, las situaciones referenciadas muestran la implementación de un modelo de normas y procedimientos insatisfactorio, que no se corresponde totalmente con lo declarado en el Plan del Buen Vivir. Todo ello tiene su expresión en posiciones discriminatorias, reducción de las posibilidades de participación del talento humano, priorización de la atención hacia asuntos burocráticos en detrimento de las necesidades de los trabajadores, asignación de puestos laborales sin considerar las competencias de los servidores, lo que conlleva a la ineficiencia, servicios de baja calidad, insatisfacciones de los trabajadores, entre otros.

Esta contextualización llama la atención al hecho de que la gestión del talento humano es aún deficiente en Ecuador, al considerar el cumplimiento de los objetivos de la institución en primer orden, relegando a un segundo plano la calidad de vida, la satisfacción y el bienestar de los

trabajadores; por lo que se decide estudiar el comportamiento de estas variables en el Cantón Riobamba. De ahí que esta investigación tenga como propósito diagnosticar el estado actual de la implementación del modelo de gestión de talento humano en el GAD de Riobamba.

## **DESARROLLO.**

Se trata de un estudio descriptivo inferencial que se apoya en el trabajo de campo para el diagnóstico del estado actual del talento humano en el sector institucional del Gobierno Cantonal de Riobamba.

La investigación se organizó en varios momentos que posibilitaron la identificación de las variables de estudio y su operacionalización, la identificación de instrumentos y la correspondiente validación, la delimitación de la muestra, y luego de la aplicación de los instrumentos se procede al procesamiento de la información e interpretación de datos.

Se identificaron 386 trabajadores directos del GAD que cumplen tareas administrativas de la institución. Mediante la aplicación de un muestreo aleatorio simple, se determinó una muestra de 205 sujetos entre directivos y servidores generales de la institución.

## **Variables.**

Las variables identificadas fueron:

- Independiente: Modelo de gestión de Talento Humano, cuyas dimensiones son ingreso, permanencia, egreso y control.
- Dependiente: Enfoque del Buen Vivir con las dimensiones participación, equidad, bienestar, inclusión y respeto por la naturaleza.

## **Métodos y técnicas.**

Los métodos y técnicas empleados para la recolección de los datos fueron la entrevista, la misma que fue diseñada tomando como referencias instrumentos elaborados por autores como Restrepo (2012) y Rodríguez (2015). El nuevo instrumento recoge información sobre variables sociodemográficas que aportarán información sobre el cumplimiento de los principios del Plan del

Buen Vivir; una vez conformado, se sometió a un proceso de evaluación de su consistencia interna mediante la aplicación del Coeficiente Alfa de Cronbach cuyo índice fue 0,8 lo que indica que mientras más el instrumento se acerca a 1 más se ajusta a los propósitos de la investigación.

### **Procesamiento de la información.**

Se utilizó el SPSS versión 21.0 para el vaciamiento y procesamiento de la información obtenida. Se empleó el número absoluto y el porcentaje al tratarse de variables cualitativas. Se realizó la prueba no paramétrica Ji-cuadrado corrección por continuidad de Yates para identificar asociación entre las variables cualitativas sexo y reconocimiento de las necesidades y la variable ser jefe de departamento o servidor, ya que se trató de variables al tratarlas como dicotómicas. Para la variable percepción del bienestar, al tratarla como politómica, se le realizó la Ji-cuadrado de independencia para buscar asociación entre ellas y ser o no jefe de departamento.

Se realizó la prueba no paramétrica análisis de correspondencia para identificar la posible asociación entre las categorías de las variables Proceso de inducción y ser o no jefe de departamento. Este método gráfico permitió reducir las dimensiones y observar las categorías que más discriminaron al estar alejadas del Baricentro, así como las menos asociadas que estuvieron cercanas a él.

Se realizó la prueba comparación de proporciones para las variables gestión de solicitud del egreso del talento humano y comunicación del egreso, para observar si existieron diferencia entre las proporciones de los jefes de departamento y los servidores.

### **Resultados.**

Para llegar a los resultados, primeramente se analizó la dinámica actual del proceso de ingreso, luego el de permanencia, el de egreso, y por último, el de control, a partir de los postulados teóricos y de los criterios de los servidores, los Jefes de Departamento y el Director de Talento Humano del GAD objeto de estudio.

En la presentación de esos resultados también se imbricó el análisis del respeto por los principios del Buen Vivir durante la gestión del talento humano en el GAD de Riobamba. Entre los elementos que rigen la política del Buen Vivir se encontró el bienestar social, la participación, la equidad, la inclusión y el respeto por la naturaleza.

### Proceso de ingreso.

Puede verse en la tabla 1, que en cuanto al sexo, más de la mitad de los jefes de departamento son mujeres (12 casos, 62%), mientras que en los servidores estuvo equilibrado (90 féminas, para un 48,9% y 94 hombres, para un 51,1%). Ambas poblaciones fueron homogéneas ( $\chi^2_{\text{Corrección de Yates}} = 0,4989$ ,  $p = 0,4800$ ), lo que quiere decir que el sexo se comportó igual en los jefes de departamento y los servidores.

En relación con la discapacidad, no se encontró jefe de departamento discapacitado; sin embargo, en los servidores estuvo presente en el 12% de los casos. Tampoco hubo jefe de departamento que perteneciera a algún grupo étnico; no obstante, el 44% de los servidores sí perteneció (81 personas).

**Tabla 1. Resultados del ingreso según jefes de departamento y servidores.**

Ingreso	Jefes de Departamento (n=20)		Servidores (n=184)		Valor p
	No.	%	No.	%	
<b>Sexo Femenino</b>	12	60	90	48,9	0,3481
<b>Discapacidad Sí</b>	0	0	22	12	-
<b>Etnia Sí</b>	0	0	81	44	-

Más de la mitad de los jefes de departamento reconoció que siempre (50%, 10 jefes) y casi siempre (5%, 1 jefe) elaboran perfiles de cargo con base en las competencias establecidas por la institución; sin embargo, alrededor del 45% (9 jefes) expresó que nunca lo elaboran.

Al indagar en los servidores acerca de su participación en el diseño de cargos, la mayor parte afirmó no participar nunca en este subproceso (47%, 86 personas), en tanto alrededor del 17% lo hizo a veces (31 personas), un 8% casi siempre (15 personas) y un 28% dijo participar siempre (52 personas).

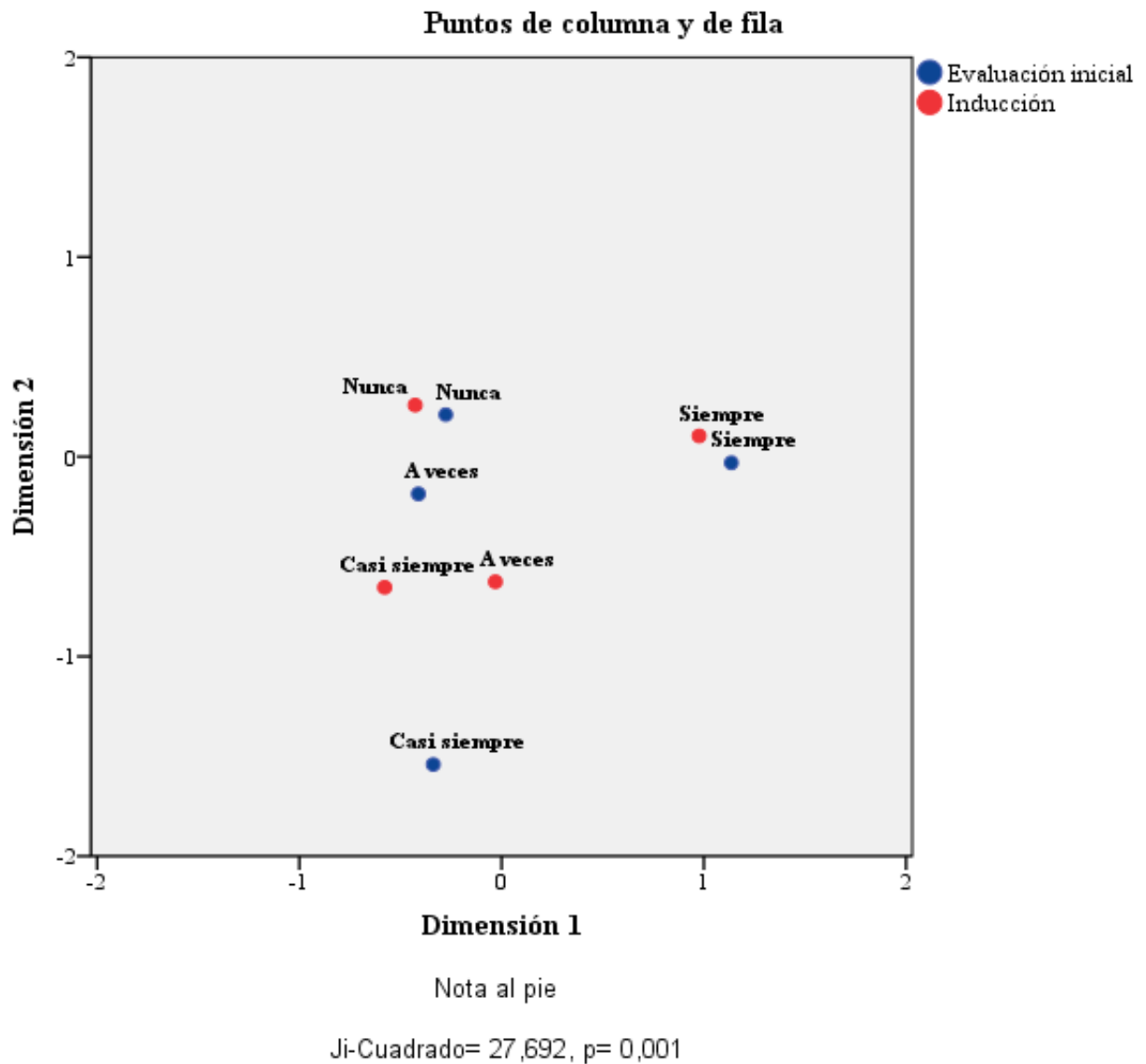
Acerca del procedimiento de reclutamiento, más de la mitad de los jefes de departamento (55%, 11 jefes) refirieron que siempre está definido el proceso de comunicación para la divulgación del reclutamiento, en tanto un 5% afirmó que nunca se realiza ese procedimiento. Al indagar esta situación en los servidores, la mitad (50%, 92 personas) afirmó conocer la disponibilidad de una vacante a través de personas que laboran en el GAD, un 24% (44 personas) lo hicieron por recomendación a través de personal externo a la institución, en tanto un 23% (42 personas) lo hizo por anuncios; sólo un 3% (6 servidores) lo conoció por traslado al centro.

Más del 70% de los servidores refirieron que nunca (54%, 99 trabajadores) o a veces (20%, 37 trabajadores) fueron sometidos a pruebas específicas relacionadas con el cargo a desempeñar.

Sobre el programa de inducción, más del 50% de los servidores (51%, 94 servidores) afirmó no habersele comunicado la misión, visión, ni los valores de la institución al momento de su vinculación al centro laboral; poco más del 25% (26%, 48 personas) expresaron que sí les fue comunicada. Se realizó la prueba no paramétrica Análisis de correspondencias con el objetivo de identificar la relación entre categorías de las variables y permitir la visualización gráfica de esas asociaciones. Existió relación entre las categorías ( $\chi^2 = 27,692$ ,  $p = 0,001$ ); por lo tanto, no fueron independientes. Se obtuvieron dos dimensiones: la primera tuvo un valor propio de 0,361; por lo cual, el 86,7% de la variación de las categorías estuvo explicada por esta dimensión. Con la segunda dimensión quedó explicada el 98,7% de la variación de las categorías de las variables estudiadas. Se observa en el gráfico 1 que las categorías que más discriminaron fueron Siempre para ambas variables mientras que las restantes discriminaron poco al estar cercanas al baricentro. Esto significa que en la evaluación inicial estuvieron fuertemente asociadas las respuestas de trabajadores y jefes de departamento en cuanto a las categorías de siempre.



Gráfico 1. Resultado de análisis de correspondencia entre el proceso de inducción y ser jefe de departamento o servidores.



### Proceso de permanencia.

Se indagó acerca de si la comunicación fluía de forma efectiva, oportuna y amable con sus superiores. Más de la mitad de los servidores (75%, 138 trabajadores) manifestaron nunca o solo a veces ocurre así. Por otra parte, más del 70% (72%, 132 trabajadores) reconoció no tener una buena comunicación con sus semejantes.

Sobre la percepción de bienestar en los jefes de departamento y servidores, más del 50% refirió que nunca han percibido el bienestar en su puesto laboral, siendo mayor el porcentaje en los jefes que en el resto de los trabajadores encuestados. Se encontró asociación estadísticamente significativa entre las variables ( $\chi^2= 12,465$ ,  $p= 0,0059$ ), por lo que puede afirmarse que la percepción del bienestar y ser jefe o servidor están asociadas; es decir, no son independientes. Puede decirse que en dependencia de ser jefe o servidor se tendrá diferente percepción del bienestar.

Casi un 40% de los servidores (39%, 72 trabajadores) refirió que nunca o casi nunca poseen las condiciones sanitarias, técnicas y materiales necesarias para su correcto desempeño laboral. El 70% de los jefes de departamento refirieron que casi siempre reconocen las necesidades, mientras que solo un 30% de los servidores lo percibieron así; sin embargo, no se encontró asociación estadísticamente significativa entre la forma de percibir las necesidades ( $\chi^2_{\text{Corrección de Yates}}= 0,4195$ ,  $p= 0,5172$ ) por lo que se puede afirmar que no existen suficientes evidencias para plantear que la forma de percibir las necesidades fue diferente en jefes de departamentos y servidores.

Respecto a la cultura ambientalista, el 56% de los servidores (103) refirió que nunca se promovió, mientras que el 26% dijo que siempre ha promovido. El 100% de los jefes de departamento reconocen que siempre y casi siempre existe un plan de incentivos, pero para el 54% de los trabajadores (99 servidores) nunca o solo a veces (12%, 22 servidores) posee reconocimiento económico por su desempeño laboral, lo cual también se refleja en el reconocimiento de la calidad de sus actuaciones profesionales, ya que más de la mitad (70%) refirió que nunca (47%, 86 trabajadores) o solo a veces (23%, 42 trabajadores) sucede así.

Cerca del 40% de los jefes de departamento refirió que nunca implementa programas de formación orientados a alinear las competencias personales con los objetivos de la organización y solo un 29% siempre lo hace; sin embargo, un mayor porcentaje de trabajadores (52%, 96 servidores) dijeron que nunca o a veces (12%, 22 servidores) han tenido posibilidades de actualización permanente en relación a sus funciones.

**Tabla 2. Resultados de la permanencia según jefes de departamento y servidores.**

Permanencia	Jefes de Departamento (n=20)		Servidores (n=184)		Valor p
	No.	%	No.	%	
<b>Comunicación</b>					
-Flujo efectivo	0	0	138	75	-
-No adecuada entre semejantes	0	0	132	72	
<b>Percepción sobre el bienestar</b>					
Nunca	13	65	101	55	0,0059*
<b>Poseen condiciones sanitarias, técnicas y materiales</b>					
Nunca o casi nunca	-	-	39	72	-
<b>Reconocimiento de las necesidades</b>					
Siempre	14	70	2	1	0,5172
Casi siempre	6	30	53	29	
<b>Cultura ambientalista</b>					
Nunca	-	-	103	56	-
<b>Incentivos</b>					
Siempre	11	55	57	31	-
Casi siempre	9	45	6	3	
<b>Posibilidades de capacitación</b>					
Nunca	8	40	96	52	-
Siempre	3	15	53	29	

Nota: \*:  $p < 0,05$

Referente a la percepción de las evaluaciones del desempeño, el mayor porcentaje de trabajadores (60%, 110 servidores) refirió que nunca se le realizó; el 40% restante dijo haber sido evaluado (74 trabajadores). El 89% de los evaluados refirió que nunca o solo a veces el procedimiento de evaluación fue correcto.

### **Proceso de egreso.**

El 100% de los jefes de departamento refirió que gestiona la solicitud de egreso del talento humano, mientras que el 75% de los servidores afirmó lo mismo. Se realizó la prueba comparación de proporciones la cual resultó estadísticamente significativa ( $Z = 2,2591$ ,  $p = 0,0239$ , IC 95%: Límite inferior=0,160 y Límite superior= 0,340); por lo tanto, hubo diferencias entre la gestión de comunicación del egreso entre jefes de departamento y trabajadores.

También el 100% de los jefes dijo comunicar oportunamente el despido a sus subordinados; sin embargo, más de la mitad de los trabajadores (55%, 101 servidores) aseguró que nunca existe una comunicación oportuna al respecto. Se realizó la prueba comparación de proporciones la cual resultó estadísticamente significativa ( $Z= 4,4275$ ,  $p= 0,0000$ , IC 95%: Límite inferior=0,449 y Límite superior= 0,649) por lo tanto hubo diferencias entre la comunicación del egreso entre jefes de departamento y trabajadores.

**Tabla 3. Resultados de egreso según jefes de departamento y servidores.**

Egreso	IC 95%		Valor p
	LI	LS	
Egreso Sí	0,160	0,340	0,0239*
Comunicación del egreso Sí	0,449	0,649	0,0000*

En una investigación en Riobamba se detectó que los trabajadores de una organización se sentían insatisfechos porque realizaban funciones y actividades que no se correspondían con su cargo o perfil ocupacional, lo que pudiera generar conflictos entre colegas (Peñañiel y Lemache, 2016). Similar situación reporta Pérez y Cerón (2014) de otra institución donde sus empleados afirmaron que realizaban su trabajo según las titulaciones obtenidas más no por las habilidades o competencias adquiridas, lo cual ha generado resultados insatisfactorios en la gestión de la empresa; sin embargo, sobre el proceso de ingreso a la institución, Pérez y Cerón (2014) en su estudio encontraron que el talento humano cuando se incorporaba a la organización se le asignaba funciones y era ubicado según sus competencias lo que posibilitó que la totalidad de los encuestados afirmaran que podían cumplir con sus planes de trabajo o tareas asignadas sin dificultad. También reportaron que 77% de los sujetos participaron de los programas de capacitación de la cooperativa sin inconvenientes.

Por su parte, Pardo y Díaz (2014) afirman en su investigación, que los procesos de capacitación y desarrollo de competencias es la clave para el cambio organizacional mientras que Nolberto (2017) reconoce que la institución debe enfocarse en seleccionar y contratar al personal más idóneo y en capacitar a cada trabajador en su área de experticia, así como en los avances tecnológicos. La mitad

de los sujetos encuestados por Pérez y Cerón (2014) afirmaron recibir un trato agradable y respetuoso, a lo que la investigadora considera que no solo es importante para la imagen institucional sino también para alcanzar una buena relación financiera y estabilidad administrativa. Considera que una buena comunicación es importante para un adecuado asesoramiento financiero y cumplir las metas de la organización.

En igual sentido, Pietro, Sandino y Ramírez (2013) han considerado que la formación resulta la base del desarrollo y crecimiento profesional, así como de las buenas relaciones laborales con colegas y superiores, son el sustento del bienestar laboral. Mejía, Bravo y Montoya (2013) consideran que la formación de competencias mejora las relaciones jefe subordinado, eleva la autoestima de los trabajadores y favorece la identificación de los trabajadores con los objetivos de la organización.

Sobre la salida de la empresa se identifican por Prieto, Sandino y Ramírez (2013) factores que estimulan la deserción laboral en la organización: la sobrecarga laboral, falta de autonomía e independencia, jefes autoritarios que no consideran los esfuerzos de sus subordinados, la desmotivación, salarios bajos, inadecuadas condiciones del puesto de trabajo, entre otros, que requieren de una adecuada atención por los directivos de las organizaciones para retener a los buenos trabajadores; se consideran establecer estrategias de estimulación moral ante los demás trabajadores a los éxitos o logros individuales, favorecer la superación profesional, estímulos económicos adicionales, las promociones en cargo, entre otras. Ellos afirman que la dirección de la organización debe enfocarse en atraer a las personas y retener a los mejores. Estas prácticas institucionales no solo ayudan a conservar y mejorar la salud, el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores dentro de la institución, se reporta que también crean las condiciones propicias y preparan al trabajador para la jubilación o el despido con el menor inconveniente (García, Azuero & Peláez, 2013).

Es importante destacar que algunos autores hacen referencia en su investigación al desarrollo de actividades laborales en ambientes seguros, libres de riesgos de enfermedades o accidentes laborales, tal cual establecen los principios del Plan del Buen Vivir que trata sobre el derecho de las personas a su integridad física y su salud (Villacrés, Baño & García, 2016).

Otro elemento importante, que no se tuvo muy en cuenta por los participantes en este estudio, es el cuidado al medio ambiente. En tal sentido, otros investigadores resaltaron en su investigación la necesidad de cuidar el medio ambiente durante la gestión empresarial como garantía del derecho de las personas y del derecho a la vida, respeto a los derechos laborales y a la protección del medio ambiente (Sáiz & Mendoza, 2015).

## **CONCLUSIONES.**

El estudio realizado permite afianzar el criterio de que la gestión del talento humano está centrada en el logro de los objetivos de la investigación más no en el mejoramiento de la calidad de vida laboral y el bienestar de los servidores públicos.

Los procesos de gestión del talento humano no se desarrollan de manera correcta en sus diferentes etapas o fases, y por ende, no están en correspondencia con los principios del Plan de Buen Vivir, lo que afecta la participación y el bienestar de los trabajadores.

Todo lo anterior permite afirmar que los GAD del Cantón Riobamba requieren la introducción de cambios o transformaciones en los procesos de gestión del talento humano (ingreso, permanencia, egreso y control), que favorezca una mejor relación entre los servidores públicos y el GAD, que propicie la participación y el compromiso de los trabajadores para alcanzar los objetivos de la institución.

La investigación, aunque aporta información valiosa sobre el desarrollo de varios procesos de gestión del talento humano, posee entre sus limitaciones el tamaño de la muestra y el tipo de muestreo empleado.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

1. Alvarado, T. y Verdezoto, R. (2013). Gestión del Talento Humano en el Gobierno Municipal del Cantón Caluma, provincia Bolívar. Guaranda: Universidad Estatal de Bolívar.
2. Bell, R., Espín, M. y Espín, E. (2015). Tendencias de la gestión del talento humano en el Sector Público. *Ecociencia*, 1-14.
3. Cedeño, M. y García, K. (2012). Propuesta de un Manual de Procedimientos para la administración del talento humano del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Bolívar. Calceta: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.
4. Constituyente. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Asamblea Nacional. Quito, Ecuador.
5. COOTAD, F. (2010). Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. Quito, Ecuador.
6. García Solarte, M., Azuero Rodríguez, A. R. y Peláez León, J. D. (2013). Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial desde las áreas funcionales de Gestión Humana: análisis de resultados en cuatro empresas del suroccidente colombiano. *Innovar*, 23 (49). Recuperado de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40517>
7. García, A. (2014). Auditoría de Gestión al Talento Humano y se relación con la evaluación y control del proceso administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado de Municipal del Cantón Naranjal [Tesis de grado]. Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo.
8. Mejía Giraldo, A., Bravo Castillo, M. y Montoya Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1). Recuperado de: [http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362013000100002](http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002)
9. Montaña, M. (2012). El procedimiento administrativo. Loja: Universidad de Loja.

10. Montañón, N. (2014). Modelo de gestión del talento humano por competencias para el gobierno autónomo descentralizado de cantón San Lorenzo del Pailón [Tesis de grado]. UNIANDÉS, Ibarra. Recuperado de: <http://186.3.45.37/handle/123456789/1456>
11. Nolberto Ramos, MC. (2017). Gestión del talento humano y el desempeño laboral de la municipalidad distrital de Pichanaqui, 2017 [Tesis de grado]. Universidad de Huánuco, Huánuco. Recuperado de: <http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/408>
12. Pardo Encizo, C.G. y Díaz Villamizar, O.L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional: una visión desde los líderes de la gestión humana en empresas de Bogotá. Suma de Negocios, 5(11), 39-48. Recuperado de: [http://doi.org/10.1016/2215-910X\(14\)70018-7](http://doi.org/10.1016/2215-910X(14)70018-7)
13. Peñafiel, S. y Lemache Pérez, A.M. (2016). La Gestión Administrativa y su incidencia en el desarrollo del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito sagrada familia LTDA., sucursal Riobamba período 2015 [Tesis de grado]. Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba. Recuperado de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/2763>
14. Pérez Pintado, G.G. y Cerón, J. (2014). La gestión del talento humano y su incidencia en la calidad del servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda [Tesis de grado]. Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/7732>
15. Prieto Bejarano, P.G., Sandino Restrepo, M.C. y Ramírez Tello, M.M. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal [Tesis de grado]. Universidad de Medellín, Medellín. Recuperado de: <http://repository.udem.edu.co/.Gestión%20del%20talento%20humano%20como%20estrat...>
16. Restrepo Escobar, F. E. (2012). Instrumentos para auditar la gestión del talento humano: Una propuesta de competitividad y productividad. Medellín. Universidad de Antioquía.
17. Rodríguez-Gómez, D. (2015). Gestión del conocimiento y mejora de las organizaciones educativas. Madrid: La Muralla.



18. Sáiz Álvarez, J.M. y Mendoza Macías, M.M. (2015). Innovación y creatividad como motores de desarrollo y RSC. El caso de las empresas de Guayaquil (Ecuador). Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 85. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.7203/CIRIEC-E.85.7007>
19. Villacrés Ceballos, E.P., Baño Ayala, D. y García Zapata, T. (2016). Modelo de implementación del Sistema de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales en una industria láctea de Riobamba – Ecuador. Revista Industrial Data, 19(2): 69-77. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.15381/idata.v19i2.12817>

## **BIBLIOGRAFÍA.**

1. López Freire, G. A. (2013). Rediseño del sistema de comunicación actual en el GAD Municipal de Riobamba y sus Dependencias [Tesis de grado]. Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/6266>
2. Oña, L. X. C. y Fernández, A. R. (2014). Desarrollo de la Hotelería y el Turismo en el cantón Riobamba, Chimborazo, Ecuador/Impact of Hospitality and Tourism in Cantón Riobamba, Chimborazo, Ecuador. Retos Turísticos, 13(2).

## **DATOS DE LOS AUTORES.**

1. **Luis Enrique Silva Adriano.** Licenciado en Psicología Educativa, Diplomado Superior en Investigación, Máster en Educación a Distancia y Doctor en Gerencia Educativa. Docente de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Riobamba, Ecuador. Correo electrónico: [enrique.silva@esPOCH.edu.ec](mailto:enrique.silva@esPOCH.edu.ec)
2. **Ligia Maricela Niama Rivera.** Ingeniero en Banca y Finanzas, y Máster en Gestión Empresarial. Docente de la Facultad de Informática y Electrónica de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba, Ecuador. Correo electrónico: [lniama@esPOCH.edu.ec](mailto:lniama@esPOCH.edu.ec)

**3. Katherin Alejandra Carrera Silva.** Ingeniera en Administración de Empresas y Máster en Dirección de Operaciones y Calidad. Docente de la Unidad de Admisión y Nivelación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba, Ecuador. Correo electrónico: [katherin.carrera@esPOCH.edu.ec](mailto:katherin.carrera@esPOCH.edu.ec)

**4. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte.** Ingeniero en Administración de Empresas, y Máster en Pequeñas y Medianas Empresas Mención Finanzas. Docente de la Facultad de Administración de Empresa de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba, Ecuador. Correo electrónico: [angel.rodriguez@esPOCH.edu.ec](mailto:angel.rodriguez@esPOCH.edu.ec)

**5. Carlos Iván Villalva Heredia.** Doctor en Ciencias de la Educación y Máster en Dirección de Empresas. Docente de Educación Media y Superior. Riobamba, Ecuador. Correo electrónico: [civillalvah@gmail.com](mailto:civillalvah@gmail.com)

**RECIBIDO:** 13 de julio del 2018.

**APROBADO:** 8 de agosto del 2018.