



GÉNESIS DEL ALTO DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

María Elena Espín Oleas

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Facultad de Administración de Empresas

Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior

helenmaryesp@gmail.com

mariae.espin@epoch.edu.ec

Rosa Elis Bell Heredia

Universidad de La Habana - Cuba

Facultad de Ciencias Económicas

rosa@fec.hu.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

María Elena Espín Oleas y Rosa Elis Bell Heredia (2016): "Génesis del alto desempeño de los servidores públicos", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (marzo 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/03/servidores.html>

RESUMEN:

El propósito de este artículo es conocer la realidad de los Servidores Públicos universitarios del Ecuador que se enfrentan a un permanente cambio. La gestión de talento humano, ofrece un valor agregado, en un contexto exigente en donde es necesario generar un cambio a través del ejemplo, la confianza, comprometiéndose a abandonar esquemas rígidos y complejos arraigadas en los servidores públicos.

El objetivo es establecer las razones que impiden o limitan la capacidad de alcanzar un alto desempeño en los servidores públicos, pues constituyen el motor principal de las acciones conducentes, a satisfacer necesidades Humanas.

Las encuestas ratifican que el beneficiario directo, será el servidor público universitario, ya que un trabajo satisfactorio le permitirá mejorar sus condiciones de vida que permitan incorporar el concepto de un servicio comprometido con el cambio orientado al cliente que concluya en el desarrollo de sus habilidades y su alto desempeño.

PALABRAS CLAVES: Desempeño, Gestión de Talento Humano, Sector Público, Servidores Públicos.

ABSTRACT:

The challenge for public institutions is to face a world in which production systems are constantly changing, management of human talent, offers added value in a rigorous framework currently, it is necessary to bring about change through example, trust committing to abandon rigid and complex schemes in public institutions; in Ecuador the lead agency in Human Resource Management is the Ministry of Labour Relations. The aim is to establish the reasons that prevent or limit their ability to achieve high performance in public servants, for the high performance is the main generator and motor actions leading to the production or supply of goods or services, meet Human Needs. direct beneficiary of improving their working conditions , be the public servant, and a satisfying work improves the lives of people , developing their ambitions and also becomes a target for all countries . A challenge for Ecuador is to improve the current public sector employment; incorporating a basic concept, good service that will give you only what good public servants committed to customer focused change.

KEYWORDS: human talent management, public sector, public servants, innovation

INTRODUCCIÓN:

El profundo impacto de los cambios sociales, económicos, científicos y políticos vividos en las últimas décadas, hacen necesario repensar desde la perspectiva de la gestión de talento humano, y el cómo las Instituciones públicas deben promover el alto desempeño de los servidores públicos para que ayuden a fortalecer los proyectos de política pública enriqueciendo los procesos que respondan a las necesidades y a solución de problemas en el Ecuador.

Las políticas públicas según las metas previstas en el Plan Nacional del Buen Vivir (2013 - 2017), con la integración de aspectos sociales y económicos, por lo expuesto se analizan varios aspectos de debate sobre el talento humano y el alto desempeño de los servidores públicos.

El campo de acción se enfoca hacia la gestión del talento humano para el alto desempeño de los servidores públicos, se plantea en este documento fundamentación teórica que permita analizar la gestión del talento humano, cuyo objetivo general sea identificar los problemas que existen en los servidores públicos, como objetivos específicos se proponen los siguientes:

Valorar la situación actual teórica de gestión de talento humano existente.

Diagnosticar la gestión del talento humano para el alto desempeño de los servidores públicos.

Proponer mejoras en la gestión de talento humano para el alto desempeño de los servidores públicos, en base a los resultados de las encuestas.

DESARROLLO:

Argumentos y Características

A inicios del siglo XIX apareció la mecanización de tareas, generando en última instancia insatisfacción en los trabajadores, cuyo máximo exponente es el norteamericano Frederic Winslow Taylor, (1911). Obrero que empezó de la nada, basa su teoría en la siguiente idea: "El hombre es un ser racional que trabaja porque está obligado a ello para satisfacer

sus necesidades materiales”, centrado en el bajo rendimiento de los trabajadores en cualquier fábrica, intenta conocer mejor a los trabajadores y expone una serie de ideas interesantes.

Alentados por esa insatisfacción los empleados iniciaron un intento por mejorar sus condiciones de vida utilizando la fuerza que les ofrecían los sindicatos.

Las empresas más destacadas, viendo la importancia que tomaba éste movimiento, decidieron crear los llamados departamentos de bienestar, preludio de los actuales departamentos de personal, donde intentaban solucionar los problemas de los trabajadores con respecto a la vivienda, sanidad, educación de sus hijos, entre otros.

La finalidad sigue siendo la misma: producir lo máximo al menor costo. Marx, (1974), considera al recurso humano como el costo que hay que mejorar para aumentar la productividad en el trabajo, trasladándole a la persona como un activo principal de la empresa.

Para Cuesta, (2003), la práctica al trabajador como un activo en tanto inversión y no un costo, constituyó un avance para su mejor gestión en los últimos años del siglo XX.

Dentro del conjunto de recursos presentes en las instituciones se destaca cada vez más la importancia de la gestión del talento Humano y su relación entre satisfacción y desempeño, ligados a la reputación, como la calidad o la atención al cliente respondiendo a las necesidades según el plan nacional de desarrollo del buen vivir (2013 - 2017), que ayuda a tener autonomía en el marco de las políticas públicas.

En este sentido Bedard, (2003), centra su atención en la gestión del personal, por su parte Chiavenato, (2002), habla de la gestión de recursos humanos como el conjunto de políticas y prácticas para dirigir a las personas.

Desde la perspectiva de Serra Martin, (2013), el hombre debe dejar de ser mecanicista, debe sentirse involucrado para hablar de la gestión de talento humano para el alto desempeño de los servidores públicos que es una propuesta innovadora es un reto importante para el Ecuador.

Es importante conseguir un ambiente sano y económicamente equilibrado, que garantice y transforme el desempeño de los servidores públicos que según la constitución del Ecuador de (2008), en su artículo 229 considera que todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Según la investigación cronómetro en mano de Mintzberg, (1991), se hicieron cinco pruebas a gerentes generales durante dos semanas, que fue la base de la formulación de su teoría sobre los roles directivos, se encontró que las actividades se caracterizan por la brevedad, variedad y discontinuidad, están fuertemente orientados hacia la acción y no les gustan las actividades reflexivas.

Años después, Kotter, (2000), hizo una investigación parecida llegando a conclusiones similares el trabajo de los que dirigen se caracteriza por una gran variedad, mucha intensidad y poco tiempo para pensar.

Para llegar al concepto Talento Humano, resulta oportuno realizar un breve análisis del termino Capital Humano, el cual esta encarnado en las personas cuyo talento y experiencia crean productos y servicios por los cuales los clientes acuden a ella en lugar de la competencia. Es un capital.

Por su parte Stewart, (1997), menciona en su obra capital intelectual que la noción de capital humano expresa la idea de un stock inmaterial imputado a una persona y que puede ser acumulado y usarse.

El término Recurso Humano se basa en la concepción de un hombre como un sustituible engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición con la concepción de indispensable para lograr el éxito de una organización.

Al hablar de Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es lo principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda institución.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar.

Autores como Gary Becker, (1964), destacado economista, desarrolló el concepto Talento Humano, y lo define como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos.

Para que una organización sea pública y privada, toma años reclutar, capacitar y desarrollar al personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, por estas razones para esta investigación se utiliza el término Talento Humano, para los servidores públicos universitarios.

En la literatura especializada sobre el tema se encuentra diferentes definiciones sobre el concepto de talento humano entre ellos se menciona aquellos que la considera: como el conjunto de capacidades, virtudes, destrezas y potenciales que posee una persona para desempeñar o ejercer una actividad.

En este sentido el talento humano se considera el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará de manera eficiente, de lo contrario se detendrá y no podrá alcanzar su misión, visión y objetivos planteados.

Por su parte la gestión de talento humano es el andamiaje administrativo en la toma de decisiones, Osorio, (2008). "Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización porque de ellos dependerá su funcionamiento."

Para Chiavenato, (2004). "El Talento Humano es un área muy sensible que predomina en las organizaciones". Por lo expuesto la Gestión de Talento Humano es un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores públicos de una institución su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros.

Para Rodríguez, (2007), la evolución de la función del Talento Humano históricamente está entrelazada y asociada con las épocas y acontecimientos positivos, basada en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa.

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y la misión en ella, a su vez, es necesario generar un cambio a través del ejemplo, la confianza, comprometiéndose a abandonar esquemas rígidos y caducos en las entidades públicas.

El futuro que seguramente seguirá marcado por el cambio, provocará un entorno cada vez más complejo y de difícil predicción. Así las Instituciones deberán actuar más allá de los sistemas tradicionales de gestión, para poder diferenciarse y ser más competitivas.

Para esta autora la gestión del talento humano en el Ecuador es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para los servidores públicos, los clientes y la sociedad con sujeción al Plan Nacional de Desarrollo y régimen del buen vivir.

Aproximación de la definición gestión de Talento Humano

La Globalización impacta en la gestión del talento humano con el imperativo de la competitividad que se ha instalado en las empresas, según Saldarriaga, (2007), ha dado origen al pensamiento ampliamente compartido de que la competitividad de las empresas y las naciones solamente es posible en la medida en que se logren penetrar exitosamente los mercados internacionales con productos y servicios de excelente calidad.

Esto tiene incidencia en las instituciones que crean y recrean acerca de lo que es la competitividad y cuáles son las estrategias competitivas que deberían implementar para ser exitosas y más aún de los servidores públicos universitarios.

La principal estrategia ha sido la gestión del talento humano. En esta perspectiva Daft, (2005), considera que las organizaciones deben estar diseñadas como sistemas abiertos, pero sin descuidar en ningún momento sus procesos internos, ya que de una u otra

manera son sus interacciones internas las que posibilitan que puedan sobrevivir exitosamente en un medio cada vez más competitivo.

En este sentido se describe los diferentes componentes de la administración del talento humano en la época actual, concluyendo que la planeación estratégica de la gestión del talento humano es una variable determinante en el éxito organizacional, la calidad de los empleados de la empresa, el entusiasmo y una adecuada cultura organizacional que se viva en el interior permite que exista satisfacción de sus trabajos, y que consideren que el trato que reciben es justo; todo ello influye de manera importante en la productividad de una empresa, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia.

La capacidad demostrada por los servidores públicos, de dirigir eficazmente con conocimiento experto distintas clases de organizaciones, capacitado para impulsar y conducir el desarrollo de las empresas, para lograr el liderazgo de las mismas y poseer conocimiento en lo referente al orden económico, jurídico, político, social y laboral del país y su contexto.

La estabilidad laboral también es considerada como un privilegio de los servidores públicos, sin que necesariamente estos empleados sean los hombres y mujeres más idóneos para ocupar estos cargos, sin embargo esto genera un compromiso mayor con la organización.

Existen varias opiniones sobre el hecho de que los servidores al sentirse asegurados en sus puestos y teniendo el respaldo de la ley, no sentirían ninguna necesidad de mejorar su desempeño, por otra parte se dice que la estabilidad laboral absoluta es la cuna de la mediocridad.

El talento humano globalizado es un término que se refiere a la tendencia, entre las relaciones internacionales, los movimientos de las personas, bienes o servicios, tecnología capaz de generar capital, ingresos, utilidades y ampliar la capacidad operativa de las instituciones.

La gestión del talento humano se refiere a las actividades que una organización lleva a cabo para utilizar sus recursos de manera efectiva. Benítez, (2005).

Siguiendo la concepción Varela, (2006), supone que las competencias son un eje central en la organización, propone la formación de empresarios con base en competencias personales y de conocimiento, situando ambos conceptos en el mismo plano y estableciendo entre ellos una relación de interdependencia.

La gestión de talento humano es la piedra angular de la organización, pues afecta a todo el andamiaje administrativo y la toma de decisiones, lo que sumado a las nuevas condiciones que la globalización impone, hace que sea urgente estudiar las diferentes formas de administrar, así como proponer y establecer estrategias de gestión humana que mejoren el desempeño de los servidores públicos en el Ecuador.

Por su parte Goleman, (2010), afirma que las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se juzga según normas nuevas: ya no importa solo la sagacidad, la preparación y la experiencia sino como nos manejamos con nosotros mismos y con los demás.

De la misma manera Drucker, (2002), asegura que los trabajadores deben tener autonomía, ser innovadores, deben estar abiertos al aprendizaje continuo, deben tener mucha responsabilidad y esforzarse continuamente como parte de la productividad del trabajador del conocimiento.

Resultados y discusión:

Los resultados, criterios y evaluación de la gestión de talento humano orientado al alto desempeño de los servidores públicos universitario definen al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados. En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo, Beer, (2000). Sin embargo asegura que la administración de este talento no es una tarea muy sencilla cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. García, (1999).

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender a las instituciones y nuestra misión en ella como lo indica Louffat, (2005).

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar, dirigir y controlar, según Chiavenato, (2007). El talento humano se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin servidores públicos eficientes es imposible que una organización logre sus objetivos.

El trabajo del director o jefe de talento humano es influir en esta relación entre una institución y sus servidores públicos. Al decir del especialista Werther, (2000), se busca destacar a las personas con alto potencial.

Las investigaciones realizadas para medir el valor de sistemas como estos dentro de las instituciones, descubren beneficios en estas áreas económicas críticas: utilidades, satisfacción del cliente, calidad, productividad, costos, duración del ciclo. Debido a que el Talento Humano es decisivo en todos y cada uno de los elementos que componen la Institución como lo señala Connolly, (1998). Su gestión eficaz es responsabilidad de todos los directivos de todas las áreas funcionales incluso el departamento de Talento Humano, como manifiesta Calderón, (2006).

La gestión del Talento Humano se refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

El análisis, permite determinar las particularidades de gestión del talento humano para lograr el alto desempeño de los servidores públicos. Clasificación del tipo de estudio predominante en la investigación es Explicativa y de Desarrollo con un paradigma de integración de elementos cualitativos y cuantitativos.

Métodos y técnicas de investigación utilizadas:

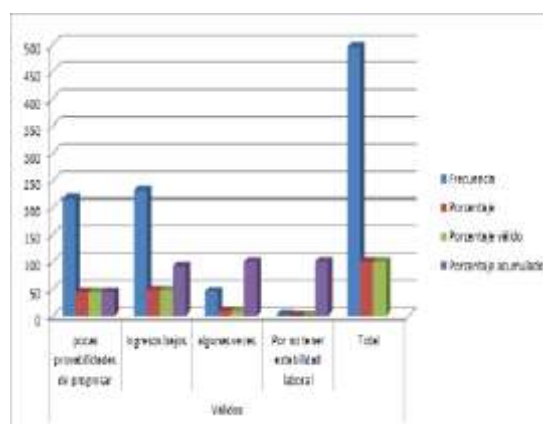
Teóricos: Lógico - abstracto, Histórico – lógico, Inducción – deducción, Enfoque en sistema, análisis y síntesis.

Empíricos: Revisión documental, la encuesta, en base a un cuestionario, entrevistas, realización de sesiones de trabajo, análisis documental, dinámica grupal, observación.

Estadísticos: Se empleo el cálculo porcentual el mismo que fue desarrollado y tabulado, se utiliza el (SPSS Estatistics Output Document).

En vista de esta realidad la autora ha investigado más afondo realizando encuestas piloto a 494 servidores públicos de la UNACH, cuyos resultados más significativos son:

Figura 1: Razones de inconformidad de los servidores públicos.



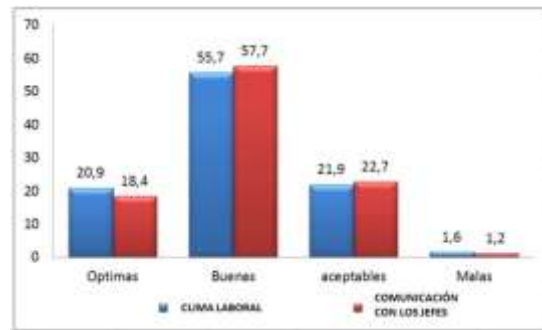
Fuente: Encuesta realizada a los servidores públicos de la UNACH.

Elaborado: La autora.

De los resultados expuestos en la figura 1, es notorio que la principal fuente de insatisfacción es el salario que no es reciproco y suficiente con relación a las tareas encomendadas y al nivel de responsabilidad que posee el servidor público.

La falta de reconocimiento a algunos servidores que durante años se vienen preparando para alcanzar su superación profesional y salarial y lastimosamente son reemplazados por personas no idóneas para ejercer esos cargos, lo que trae como consecuencia que exista un clima laboral inadecuado y por ende en su mayoría los lideres a cargo no están comprometidos con las instituciones por que cumplen con encargos sin sentido de pertinencia.

Figura 2: Clima laboral y comunicación con los jefes.



Fuente: Encuesta realizada a los servidores públicos de la UNACH.

Elaborado: La autora.

La figura 2 demuestran que en efecto las principales razones de inconformidad de los servidores públicos entre otras son: La mala comunicación con los jefes, el inadecuado clima laboral y sobre todo la falta de incentivos a los servidores públicos.

El clima laboral de las instituciones públicas es hoy una condición fundamental que incide de manera directa en el trabajo y rendimiento de los individuos dentro de una institución, la medición se hace compleja debido a la falta de instrumentos y formas de análisis existente. Triana, (2011).

La autora en base a lo expuesto por Hassan,S. y Rohrbaugh, (2012) considera que es indispensable la justicia, la equidad la elaboración de estrategias eficaces que incentiven el compromiso afectivo de los servidores públicos. García, M. (2009), considera que el factor humano se convierte en un recurso estratégico innovador y mejorable.

Con el compromiso de los servidores públicos, se mejora el desempeño de los mismos, por cuanto el trabajo se vuelve agradable, las personas se sienten bien y sobre todo son más productivas.

Es importante interactuar en grupos interdisciplinarios, negociar y generar acuerdos, tomar decisiones, seleccionar y compartir conocimientos. Los trabajadores con mayor estabilidad emocional son más productivos y creativos. El personal jerárquicamente organizado alcanzará el desempeño requerido, podrá interactuar con eficacia, y negociará correctamente los conflictos emergentes liderando su equipo de trabajo. Nagles (2005).

Según Cárdenas, (2004), los cambios presentados en la reorganización de la administración pública revelan un giro radical en la concepción sobre el manejo del personal. En donde el ambiente de trabajo es una de las condiciones que determina también el buen desenvolvimiento en el trabajo de todo empleado.

En otros términos, es pasar del qué y el cómo al por qué y al para qué, lo cual no es un juego de palabras, pues lo importante ya no son la estabilidad laboral y el sistema de ascensos y remuneración, sino la contribución de un personal motivado al cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización, para ocupar un cargo.

Pero no, sólo relacionamos la compensación con las competencias y con los procesos manejados por el personal, es necesario el establecimiento de remuneraciones básicas presupuestadas con base a un resultado a obtener, los procesos manejados y las competencias necesarias para llegar a los resultados deseados.

En este sentido, se han encaminado distintas acciones que procuran transparentar la gestión del talento humano, al igual que atraer servidores públicos calificados.

En el sector público, la organización del proceso de creación de valor público Argyriades, D. (2003), la necesidad de promover el reconocimiento a los servidores públicos orientado al cambio social y no solamente a resultados de rentabilidad económica, lo cual dificulta su formalización y conceptualización, los principales factores que ayudan a un alto desempeño en el cargo son:

Figura 3. Factores que ayudan un alto desempeño.



Fuente: Elaboración propia.

La figura 3 resalta que toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo, según Zahra y George, (2002); Nicholls - Nixon y Woo (2003), es importante crear nuevos conocimientos combinando el conocimiento con capacidad de integración y tecnología, que dispone con el nuevo conocimiento adquirido.

La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo I+D, en lo que las personas serán capaces de hacer en el futuro.

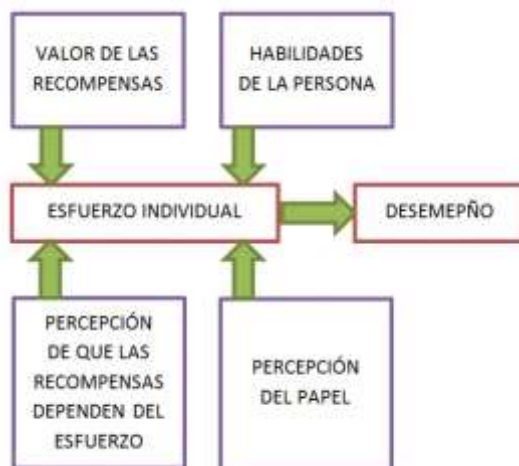
A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes, En este sentido el español, Vicente, (2000) realiza un trabajo en el que trata de determinar el efecto de la inversión en activos intangibles pudiendo observar cómo los activos tecnológicos presentan efectos positivos fortaleciendo la gestión de las entidades que forman parte del talento humano con la finalidad de garantizar el desarrollo local y nacional.

Impulsar el desarrollo integral del país sobre la base de reconocer, valorar y proteger los conocimientos, saberes y prácticas culturales, ancestrales e históricas de los hombres y las mujeres de las nacionalidades indígenas y pueblos afro ecuatorianos y montubios del Ecuador; propender al desarrollo de políticas públicas para el fortalecimiento de las capacidades del talento humano, coordinar acciones con las entidades que forman parte del consejo sectorial de conocimiento y talento humano para el cumplimiento de objetivos y metas del Plan Nacional del buen vivir, en el ámbito de .sus competencias, la formación de alianzas estratégicas, trabajo en equipo constituye el mejoramiento en el desempeño del servidor público.

Para Dessler, (1996) cada organización tiene su ambiente, sus tareas, su tecnología, talento humanos, su estilo de dirección, su misión, sus objetivos, su clima organizacional.

Existen tres principios psicológicos importantes en el proceso cíclico de integración del talento humano y del mejoramiento del desempeño; Un subordinado puede mejorar su desempeño en el cargo si conoce lo que de él se espera. Se debe dar información adecuada sobre prioridades, resultados esperados, métodos de evaluación de los resultados y recursos disponibles. Para mejorar su desempeño en el cargo, un subordinado necesita de retroalimentación sobre lo que está haciendo.

Figura 4. Personal Motivado



Fuente: Arias L. y Fernando, (2000).

La figura 4 en general nos indica que deberíamos aspirar a que el personal que ingresa al sector público sea el más idóneo y preparado, tenga alto espíritu de colaboración, le inspire el trabajo en equipo integración de tareas que permitan tomar decisiones acertadas, se logre una participación colaborativa, para que el servidor público siempre se sienta motivado.

CONCLUSIONES:

El talento humano requiere una transformación, que permita cambiar paradigmas mentales operativos y estratégicos en los servidores públicos, a fin de que desarrollen sus talentos y habilidades personales.

La gestión del talento humano para el alto desempeño de los servidores públicos ofrece la posibilidad de encontrar en las personas inmersas en la organización, sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, generando un valor agregado, un aspecto diferenciador productivo y competitivo.

Si el trabajo es agradable las personas son más productivas, se sienten motivadas, desarrollan mejor sus habilidades y su desempeño se eleva.

Entre las líneas de investigación futura se podría destacar la aplicación de técnicas de criterio de expertos sobre la gestión de talento humano para lograr un alto desempeño en los servidores públicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFIA:

[1] TAYLOR, F.W.: *The Principles of Scientific Management*, Ed. Harper & Brothers, New York, 1911.

[2] MARX, C.: *El Capital*, t. I, Ed. Cartago, Buenos Aires, 1974.

[3] CUESTA, A (1990): *Organización del trabajo y psicología social*. La Habana. Ed. Ciencias Sociales. (1992): «Perfil amplio y cálculo de plantillas», en revista *Ingeniería Industrial*, Vol.XIII, No.3, 1992. La Habana. Ed. ISPJAE. — (1993): «Sistema de diagnóstico y proyección de la estimulación al trabajo (su aplicación)», en revista *Ingeniería Industrial*, Vol.XIV, No.1, 1993. La Habana. Ed. ISPJAE. [3]Cuesta, A.: «Optimización del capital humano versus desempleo», en revista *Ingeniería Industrial*, Vol.XXIV, No.3, 2003, La Habana, Ed. ISPJAE. 2003.

[4]BÉDARD, R.(2003):“Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas”: el rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. *Revista Administer* 68-88.

[5] CHIAVENATO, I. (2002):”Gestión del Talento Humano”. McGraw- Hill, México.

[6] SERRA MARTIN, A. (Ed.), (2013). Observatorio de la cooperación publico privada en atención a la dependencia. Relato PARTNERS núm. 9 . Barcelona: Fundación ESADE.

[7] MINZTBERG, 1991 La Escuela de Diseño: reconsiderar las premisas básicas de la gestión estratégica ', *Gestión Estratégica Diario*, p. 10

[8] KOTTER, John P. (2000). ¿Qué hacen los líderes? Ediciones Gestión 2000. Barcelona. Pp.7-8.

[9] STEWART, Thomas 1997).*Intellectual Capital*. New York Currency/Doubleday.

- [10] BECKER, G. S. (1964). *Human Capital*. University of Chicago Press.
- [11] OSORIO, S. (2008): "Gestión del talento Humano". pág. 145
- [12] RODRÍGUEZ J.(2007) Administración I, Thomson, México, p: 43-50
- [13] SALDARRIAGA, J.(2007):"La Globalización y la competitividad de empresas Familiares , una próxima teoría "Edición No 87/ISSN 1692-1175.Medellin.
- [14] DAFT, R. (2005):"Teoría y diseño organizacional. Thomson. México.
- [15] BENITEZ, K. (2205):" Consideraciones sobre la gestión de talento humano". El enfoque del mercado interno. Revista Visión Gerencial. Melida.
- [16] VARELA, R. (2006): "Innovación Empresarial: Arte Ciencia Creación de las nuevas empresas" Person, Educación.
- [17] GOLEMAN, D. (2010)."La inteligencia emocional en la empresa, España.
- [18] DRUCKER, P.F. (2000): "La productividad del trabajador del conocimiento: máximo desafío", en Harvard Deusto Business Review, No.98, Septiembre-octubre 2000, pp.4-16. Bilbao.
- [19] BEER, M. (2000): " La transformación de los recursos humanos ". Barcelona. España.
- [20] GARCIA, J. (1999)" La gestión del conocimiento y el factor humano" Thomson, México
- [21] LOUFFAT, E. (2005). "Convergencia de los modelos de conocimientos y de competencias como soporte para la moderna administración de empresas". Revista EAN.
- [22] WENTER W. y Keith (2000). "**Administración de personal y recursos humanos**" Mc.Graw-Hill. México.
- [23]CONNOLLY,T. (1998). *La transformación de los Recursos Humanos*. Harvard Deusto Business Review.

[24] CALDERÓN, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. (2006):" Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo": evolución, tendencias y perspectivas de investigación. Cuadernos de Administración. (Cuadernos de Administración). Medellín-Colombia.

[25] TRIANA, I. d., León Rapado, A., Souto Anido, L., Rodríguez García, G., & Cruz Cordero, T. (JULIO de 2011). *COMPILACIÓN DE ARTÍCULOS Y MATERIALES VARIOS. Material Docente de Recursos Humanos. MATERIAL DOCENTE DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*, LA HABANA. Recuperado el 28 de diciembre del 2014.

[26] HASSAN, S., & Rohrbaugh, J. (2012). VARIABILITY IN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF GOVERNMENT AFFICES AND AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *Public Management Review* ISSN 1471-9037 print/ISSN 1471-9045 online, Vol.14(Issue 5), 563–584. Recuperado el 31 de diciembre del 2014.

[27] GARCÍA SOLARTE, M: (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Sistema de Información Científica (No 42). 43-61.

[28] [http://www.revistalideres.ec/economía/empresas, felicidad-empleados](http://www.revistalideres.ec/economía/empresas,felicidad-empleados) o 1233476665.html, Recuperado el 05/01/2015.

[29] NAGLES, R. (2005). "El desarrollo de competencias desde la perspectiva de la gestión del conocimiento". Revista EAN.

[30] CARDENAS, García Jaime F, (2004), "Constitución para la democracia, Propuestas para un nuevo orden constitucional," (UNAM/Nostra ediciones). México.

[31] ARGYRIADES D.(2003) Los valores del sector público y la supuesta supremacía administrativa del sector privado, Revista venezolana de Gerencia vol. 8, núm. 24, octubre-diciembre, PP. 547-557.

[32] ARIAS L. Fernando (2000), Administración de Recursos.

[33] ZAHRA, S. A.; NIELSEN, A. P. (2002): «Sources of capabilities, integration and technological Commercialization», Strategic Management Journal, nº 23, págs. 377-398.

[34] NICHOLLS-NIXON, C. L.; WOO, C. N. (2003): «Technology sourcing and output of established firms in a regime of encompassing technological change», Strategic Management Journal, nº 24, págs. 651-666.

[36] Vicente, J.D. (2000): Inversión de intangibles y creación de valor en la industria manufacturera española, Economía Industrial, No 332,pg 109-123.

[37] DESSLER, G. (1996), "Administración de personal". (6ta edición). México.

Leyes y Planes utilizados.

[1] "Constitución de la República del Ecuador". ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. (2008), Registro Oficial. Quito.

[2] "Plan Nacional del Buen Vivir (2013 – 2017)," SEMPLADES. Quito.