



AGOSTO 2015

## GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ORIENTADO AL ALTO DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

**María Elena Espín Oleas**

Ingeniera Comercial

Magíster en Docencia Universitaria

Docente Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

[helenmaryesp@yahoo.es](mailto:helenmaryesp@yahoo.es)

**Jorge Armado Zula Cujano**

Ingeniero en Comercio Exterior

Magíster en Administración Pública

Docente Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

[jzula@hotmail.com](mailto:jzula@hotmail.com)

**Eduardo Rubén Espín Moya**

Ingeniero en Administración de Empresas

Magíster en Dirección de Empresas

Docente Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Magíster en Dirección de Empresas

[edurubrspmoya@gmail.com](mailto:edurubrspmoya@gmail.com)

**Luis Eduardo Carrión Erazo**

Licenciado en Administración Gastronómica

Magíster en Docencia Universitaria

Docente Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

[luis.carrion@esPOCH.edu.ec](mailto:luis.carrion@esPOCH.edu.ec)

### RESUMEN:

*El propósito de esta investigación es conocer la realidad de los Servidores Públicos que se enfrentan a un mundo en el cual los sistemas productivos están en 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 lo que 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**

La Gestión de Talento Humano, ofrece un valor agregado a las Instituciones públicas, en un marco actualmente exigente de los clientes internos y externos, es necesario generar un cambio a través del ejemplo, la confianza, comprometiéndose a abandonar esquemas rígidos y complejos en las entidades públicas, en el Ecuador el ente rector en la Gestión de Talento Humano es el Ministerio de Relaciones Laborales. El desafío para las instituciones públicas es enfrentar un mundo en el cual los sistemas productivos están en permanente cambio.

Los cambios de este ambiente globalizado han modificado la forma de percibir el tiempo y las distancias, a la vez que permiten abrir nuevas perspectivas que se

basan en el Talento Humano que se desarrolla en un entorno altamente cambiante, donde las tecnologías caducan rápidamente y con ellas sus ventajas de ingreso y competitividad las cuales están obligadas a buscar alternativas para superarlas y mantenerse sostenibles en la competencia internacional, alcanzando niveles de eficiencia, eficacia y calidad estandarizados para la actividad que desempeñan, se necesita 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.

La Gestión de Talento Humano orientado al alto desempeño de los servidores públicos. El Art 229 de la Constitución de la República del Ecuador, dispone que “serán servidores y servidoras públicos todas las personas que en cualquier forma o cualquier título trabajo, preste servicio o ejerza un cargo, función o dignidad dentro del sector público”. Es imprescindible para el éxito de creación, desarrollo, transferencia y adaptación de manera que respondan adecuadamente a los requerimientos de la sociedad, en un equilibrio entre el ámbito profesional, familiar y espiritual.

Los procesos de cambio organizacional producto de la globalización, la creciente complejidad e incertidumbre en el entorno mundial se han convertido en una urgencia para las organizaciones públicas, que deben responder a las necesidades de los ciudadanos, a la generación de bienestar colectivo y al desarrollo del país. Además, aparte de que deben hacerlo desde los criterios de una nueva gerencia pública, a los tradicionales criterios de economía, eficiencia y efectividad tienen que agregar los de equidad social, excelencia y sostenibilidad. Osborne y Gabler, (1997).

En el sector público es especialmente válida esta premisa, pues si la mentalidad de las personas no varía, ellas mismas terminarán reviviendo las viejas estructuras, las viejas leyes y los antiguos procedimientos y trámites; en fin, la vieja manera de administrar. Con la finalidad de indagar el aporte que pueda hacerse desde la gestión humana al cumplimiento de la misión del Estado y cambio de la forma de administrar.

El objetivo del trabajo es establecer las características de la gerencia del talento humano en el sector público y las razones que impiden o limitan su capacidad de

acción sobre la gestión humana de las entidades públicas de la República del Ecuador, la metodología aplicada será de análisis y síntesis, inductivo - deductivo, transversal y longitudinal, lo cual permitirá construir comportamientos colectivos que puedan ser socialmente aceptados en la gestión del Talento Humano.

## **Metodología**

Los métodos utilizados para la realización del presente trabajo fueron Principalmente los métodos Teóricos: Lógico - abstracto, Histórico – lógico, Inducción – deducción, Enfoque en sistema, análisis y síntesis.

A partir de la evaluación de la bibliografía disponible, fue posible estructurar la lógica de la exposición de los diferentes juicios y hechos acaecidos en la historia. Fue determinante, igualmente, la experiencia de los autores durante sus años de trabajo relacionado con esta temática.

## **DESARROLLO:**

### **LA GLOBALIZACION Y LA NECESIDAD DE GESTIONAR EL TALENTO HUMANO.**

La globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. Castells, (2002).

La Globalización impacta en la gestión del Talento Humano con el imperativo de la competitividad que se ha instalado en las empresas y, 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 el imaginario que las empresas crean y recrean acerca de lo que es la competitividad y cuáles son las estrategias competitivas que deberían implementar para ser exitosas en el mercado nacional e internacional, y una de esas estrategias ha sido la gestión del talento humano, y dentro de ella, las estrategias y tendencias que se vienen dando a nivel mundial.

Daft, (2005), por su parte, 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. Por ello la gestión del Talento Humano cobra especial relevancia en un mundo globalizado y en el que los aspectos de gestión humana pueden convertirse en factores diferenciadores que posibilitan a una organización ser más exitosa que sus competidores.

En este sentido, Chiavenato, (2002) 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.

En el competitivo mundo empresarial de hoy en día, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz del Talento Humano. Las estructuras y la tecnología pueden copiarse fácilmente. Sin embargo el factor que hace que una empresa sea diferente ya sea en el sector industrial o en el sector de servicios; en el sector público o en el privado son las personas.

La calidad de los empleados de la empresa, el entusiasmo y una adecuada cultura organizacional que se viva en el interior permitirá que exista satisfacción 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. En definitiva, lo más importante en el competitivo medio empresarial de hoy son las personas.

La sociedad del conocimiento, la globalización, el desarrollo de la actividad en red, las nuevas tecnologías y, en definitiva, las nuevas tendencias empresariales, sitúan a los profesionales de las empresas, junto a los procesos, en el centro de los activos de la organización, como principal elemento de diferenciación en el mercado.

El "desafío del conocimiento" Fajnzylber, (1992), es estratégico para los países latinoamericanos. Este desafío implica la necesidad de realizar grandes esfuerzos en materia de educación, investigación científica y modernización tecnológica. El cambio más profundo, respecto a los enfoques de décadas anteriores, no se refiere

al énfasis puesto en el papel de la ciencia y la tecnología, sino a la comprensión de que éstas atañen no solamente a científicos y tecnólogos sino a la sociedad en su conjunto con el rápido surgimiento de la industrialización, la situación sufrió un cambio.

El profesional de Talento Humano, está inmerso en la organización, en sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, generando un valor agregado y un aspecto diferenciador de cada organización, poco habituado a esta nueva coyuntura y sin preparación suficiente para enfrentar la situación, por lo que tuvo que improvisar los medios de suplir su organización de los inputs humanos necesarios para sus operaciones.

El conocimiento está operando entre políticas, objetos, institución e individuos. Una mirada que promueva la creatividad, la medición individual y colectiva, por que como enunciara el comandante Castro, (2002), la primera vez que habló del Proyecto Futuro “Aquí no hay nada preconcebido, aquí tenemos que trabajar, montar experimentos, evaluar los resultados de esos experimentos y lo que nos vaya demostrando que es servible para nuestro objetivo, entonces generalizarlo y promoverlo”. A esta expresión del Comandante le añadiría que para promoverlo no se debe perder de vista que los individuos que componen la organización son además, individuos que reproducen la cultura en la cual surgieron y a la vez la modifican.

Como se puede apreciar Talento Humano ha pasado a gerenciar funciones relativas al reclutamiento de empleados, la administración de su retribución y las relaciones con los mismos en término de atención, disciplina y negociación de las condiciones de trabajo, a liderar la mejora de la eficiencia organizacional en término de desarrollo de sus empleados y sus culturas.

La estructura, capital intelectual de esta nueva economía que se impone en el proceso de Globalización, “el principal motor de la creación de valor ya no es la producción de bienes, sino la generación, transmisión y aplicación del conocimiento cada vez una mayor proporción de la producción tiene el carácter de intangible:

bienes y servicios basados en la explotación de las ideas más que en la manipulación de los materiales.” Muñoz, (1999).

Las transformaciones referidas se producen en un contexto caracterizado por el ritmo vertiginoso con que se amplió y profundizó el conocimiento científico y la disminución del tiempo que media entre su aparición en el proceso productivo y la obtención de resultados económicos a partir del mismo proceso que manifiesta un nivel superior de desarrollo de las fuerzas productivas y que lleva a un primer plano el tema de la incidencia que tiene el conocimiento en los procesos productivos o de servicios.

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.

El talento humano globalizado es un termino que se refiere a la tendencia, entre las relaciones internacionales, los movimientos de las personas, bienes o servicios, tecnología y capaz de generar capital, ingresos, utilidades y ampliar la capacidad operativa de la empresa La gestión del talento humano se refiere a las actividades que una organización lleva a cabo para utilizar sus recursos humanos de manera efectiva. Benítez, (2005).

Varela y Bedoya, (2006), siguiendo la concepción que 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 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.

## **CONSIDERACIONES TEORICAS SOBRE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN EL SECTOR PÚBLICO**

Se utilizará el término Talento Humano, ya que permitirá profundizar conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. La Gestión del Talento define 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, (1998).

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo 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. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la gestión del Talento Humano.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Estos cambios pueden ser en la gente ya sea individualmente o como grupo para mejorar sus habilidades, conocimientos y actitudes. Cambios en la tecnología son aplicaciones de nuevas maneras de transformar los recursos en productos o en servicios.

En la ejecución del cambio es necesario planear las actividades, los tiempos, asignar responsabilidades a las personas encargadas del cambio, conseguir los recursos tanto humanos, técnicos, económicos, y de lugar físico si se requiere evaluar el proceso de Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe



considerarse de realimportancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarle lo mejor de su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza. Gómez, Balkin. Cardy. (2006).

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está 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 nuestra misión en ella. Rivas, Flores. (2007).

Ducci, (1997) ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello". En este caso, los conceptos competencia y calificación se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo, transformar en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador. En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar. Chiavenato, (2004).

El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente 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 gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

La gestión del Talento Humano es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales; sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial. Era de la industrialización clásica: La estructura organizacional de este

período estuvo marcada por un fenómeno piramidal, con un modelo burocrático apoyado en la centralización de las decisiones, en la alta dirección y en el establecimiento regulaciones internas que facilitaran disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes de la organización.

Sabiendo que muchos servidores públicos por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para los directivos de la institución, tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Es por esto que se destaca la importancia de la administración de Talento Humano para lograr una sinopsis entre las personas y las organizaciones. Es tal la importancia que hoy se le otorga a la Administración de Talento Humano que se le considera la clave del éxito de una institución y, su gestión hace parte de la esencia de los directivos. Gestionando el Talento Humano, una institución eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo.

Keith, (1996), La gestión de talento humano es el proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes de la fuerza laboral, busca destacar a las personas con alto potencial. Las entidades de trabajo se involucran en la gestión del talento con estrategias para buscar, atraer, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover, y movilizar a los empleados en la organización. Las investigaciones realizadas para medir el valor de sistemas como estos dentro de las empresas, descubren beneficios en estas áreas económicas críticas: utilidades, satisfacción al cliente, calidad, productividad, costos, duración del ciclo.

Dentro del conjunto de recursos presentes en las instituciones se destaca cada vez más la importancia del Talento Humano, ligados a la reputación, como la calidad o la atención al cliente. De hecho, en los últimos años el personal de las instituciones ha pasado de ser considerado sólo como un elemento de costo, a verse como uno de los activos más importantes de las instituciones y el que mejor permite obtener mejoras en la rentabilidad y ventajas competitivas sostenibles.

El éxito depende cada vez más de una gestión eficaz del Talento Humano. Las estructuras y la tecnología pueden copiarse fácilmente. Sin embargo el factor que hace que una institución sea diferente son las personas. La calidad de los empleados de la institución, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos, y el que consideren que el trato que reciben es justo; todo ello influye de manera importante en la productividad de la Universidad, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia. En definitiva, lo más importante en el competitivo medio de hoy son las personas. Debido a que el Talento Humano es decisivo en todos y cada uno de los elementos que componen la Institución, su gestión eficaz es responsabilidad de todos los directivos de todas las áreas funcionales incluso el departamento de Talento Humano. Calderón, (2006).

Es importante tomar en cuenta los planes y procesos para dar seguimiento y administrar el Talento Humano buscando, atrayendo y reclutando candidatos calificados con formación competitiva. Administrar y definir sueldos competitivos. Procurar oportunidades de capacitación y desarrollo, Establecer procesos para manejar el desempeño. Tener en marcha programas de retención, Administrar ascensos y traslados. Las instituciones, para lograr sus objetivos requieren de una serie de recursos y elementos que administrados correctamente, les facilitarán alcanzar sus objetivos.

Chiavenato, (2004), se refiere a la gestión del Talento Humano como “el 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”

## **LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR PÚBLICO**

El Ecuador cuenta con un organismo rector en materia de Gestión del Talento Humano, el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL), que está conformado por lo que antes conocíamos como la SENRES Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, dedicada a la administración de lo laboral en el sector público y el privado que lo conocíamos como Ministerio de Trabajo.

Específicamente hablaremos en este artículo sobre el sector público, que a través de la historia ha tenido varios cambios en su gestión y actualmente se rige por la Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP y su Reglamento de Aplicación.

Comprometidos en el crecimiento de la empresa, estamos en la capacidad de mejorar el desempeño del personal, en donde el trabajo sea agradable, las personas se sientan bien y sobre todo sean más productivas. Esto permitirá desarrollar sus propias capacidades y habilidades en sus competencias técnicas y genéricas para la realización de un conjunto muy diverso de acciones, tales como generar una red de vínculos, transmitir ideas y conceptos en forma clara y convincente, interactuar en grupos interdisciplinarios, negociar y generar acuerdos, tomar decisiones, seleccionar y compartir conocimientos. 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).

**Para mejorar las competencias de los profesionales se apoyan con talleres de difusión de la Planificación Estratégica, Estructura y Retroalimentación de los Clientes Internos** incluidos la respectiva preparación de material visual, exposiciones, trabajo en equipo y dinámicas de integración.

**Reglamento Interno de Administración del Talento Humano**, el cual contiene la descripción de los subsistemas de administración del Talento Humano **Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos**, dentro del cual aclararemos la misión, actividades, sus interfaces, los conocimientos, habilidades, destrezas, el perfil de competencias, la complejidad, la responsabilidad y valoración del puesto de acuerdo a la Estructura Orgánica.

**Código de Ética**, que sirve para regular la conducta de los colaboradores de la institución, generando una cultura organizacional acorde a los valores institucionales.

Todo esto bajo los lineamientos de la legislación vigente y normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

En el Ecuador, existe una nueva concepción de la Gestión del Talento Humano, que desarrolla varios principios que norman, regulan, amparan y protegen al talento

humano de las organizaciones, sobre todo del sector público. La Gestión del Talento Humano es vital para el desarrollo organizacional y del país, cuando el clima organizacional no es el adecuado, se disminuyen los niveles de productividad con satisfacción observo cómo se propicia la capacitación, a través de la Contraloría General del Estado, a los docentes a través del Ministerio de Educación.

El talento humano es el pilar fundamental para la nueva sociedad que construimos; desde la educación inicial hasta la educación superior, debemos formar profesionales puntuales, honrados, de excelencia, que busquen la continua mejora para hacer las cosas extremadamente bien, como lo contempla la visión del Ministerio de Coordinación del Conocimiento y Talento Humano La gestión del talento humano en el sector público se ha centrado en la administración de personal, y poco se ha avanzado en la gestión estratégica del área y su aporte al logro de los objetivos institucionales.

El servidor público muchas veces no ha tenido reconocimiento; por el contrario, se generaliza injustamente y se caracteriza como ineficiente, incapaz y deshonesto. A esto se suma la falta de una cultura de lo público y del servicio en el empleado estatal, el problema desde el punto de vista de manejo de tales funcionarios no es entonces sólo de carácter técnico: hay que motivarlos para que desarrollen habilidades para responder a las expectativas puestas en ellos, debido a los cargos de servicio público que ocupan.

El problema de fondo es de carácter social y político: transformar el contexto en el que los funcionarios se desempeñan, de modo que la desmotivación derivada de la crisis de legitimidad que vive el Estado, sea sustituida por el orgullo de formar parte de unas entidades comprometidas eficazmente con el cambio social. Cárdenas, (1994) Los cambios presentados en la reorganización de la administración pública revelan un giro radical en la concepción sobre el manejo del personal.

En términos de Cárdenas, (1992), 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 per se, sino la contribución de un

personal motivado al cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización, para ocupar un cargo y desempeñar una función en el sector público.

En este sentido, se han encaminado distintas acciones que procuran transparentar la gestión del talento humano, al igual que atraer capital humano calificado, que cumpla con los mas altos estándares, tomando incluso , capital humano de gran valor del sector privado, por lo atractivo y seguro que resulta trabajar en el sector público.

Entre estas acciones se puede citar el hecho de que se han establecidos escalas salariales, a nivel profesional o de especialización, que van por encima de las del sector privado, además de que se creó la ley de carrera administrativa y del servidor público, que protege a este y su trabajo, en caso de cambio de gobierno, garantizando la continuidad y permanencia de este en su puesto de trabajo.

De igual forma, las Direcciones de Talento Humano han implementado efectivos mecanismos de reclutamiento y selección de personal, así como también, han establecido procedimientos de inducción, han redefinido las funciones y los perfiles de los cargos. Es indispensable coordinar, articular e impulsar las políticas públicas entre el sistema nacional de educación, el sistema de educación superior y el sistema nacional de ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales, que incidan en la transformación productiva, la competitividad y la calidad de vida de la población. Fortalecer la gestión de las entidades que forman parte del Consejo Sectorial de Conocimiento y 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 para el Buen Vivir en el ámbito de sus competencias.

Cada organización tiene su ambiente, sus tareas, su tecnología, talento humanos, su estilo de dirección, su misión, sus objetivos, su clima organizacional, etc.

(Dessler, 1996). Existen tres principios psicológicos importantes en el proceso cíclico de integración de los recursos humanos y del mejoramiento del desempeño; Un subordinado puede mejorar su desempeño en el cargo si conoce aquello 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. Este es el principio más destacado de todos, pues el conocimiento de los resultados, es esencial para el mejoramiento y corrección de desempeño del cargo. Un subordinado debe tener orientación y asistencia para mejorar su desempeño en el cargo. El clima existente debe favorecer una actitud del superior al actuar junto al subordinado en vez de simplemente juzgarlo.

Cuando se cumplen estos tres principios la persona se siente partícipe de los objetivos organizacionales, mejora sus relaciones con el superior del cargo que ocupará y emplea los métodos necesarios para mejorar el desempeño actual.

## **EL ROL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ENMARCADO EN EL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR ECUADOR**

Es este un aspecto de la gestión de la empresa, en esta nueva realidad cuyo correcto enfoque será básico para el éxito o fracaso de dicha gestión, y en que el rol que asuman los ejecutivos del área de recursos humanos, definirá su futuro como función o profesión. Tratándose del tema “persona en la empresa”, está llamado a liderar el proceso, quien, dentro de las organizaciones, mejor conoce todos los aspectos relativos a dicha persona, sus motivaciones, sus capacidades, necesidades, etc. la pregunta que debemos hacernos es, si está realmente capacitados para apropiarnos de ese liderazgo, si está capacitados para convencer a sus pares de la bondad de una estrategia con estas características, y será capaces de convencer a la dirección de que este es el desafío, que exige la competitividad y la globalización.

Para el cumplimiento eficiente de sus funciones o el desempeño exitoso de sus roles es necesario desarrollar determinadas habilidades, Kantz, (1986,pp.43-54), habla de

que los directivos deben desarrollar tres tipos de habilidades: Habilidad técnica: hace referencia a los conocimientos especializados en el área específica del trabajo obtenidos por el estudio o la experiencia, habilidad humanística, que es el conjunto de habilidades necesarias para relacionarse con las personas para el logro de objetivos comunes, habilidad conceptual, capacidad de entender la organización como un todo (en términos de sistemas), podríamos añadir la habilidad de diseño, capacidad de solucionar problemas para que la empresa se beneficie.

El Buen Vivir, es por tanto, una apuesta de cambio que se construye continuamente desde esas reivindicaciones por reforzar una visión más amplia, que supere los estrechos márgenes cuantitativos del economicismo, que permita la aplicación de un nuevo paradigma económico cuyo fin no se concentre en los procesos de acumulación material, mecanicista e interminable de bienes, sino que promueva una estrategia económica incluyente, sustentable y democrática. Es decir, una visión que incorpore a los procesos de acumulación y (re)distribución a los actores que históricamente han sido excluidos de las lógicas del mercado capitalista, así como a aquellas formas de producción y reproducción que se fundamentan en principios diferentes a dicha lógica de mercado.

Asimismo, el Buen Vivir se construye desde las posiciones que reivindican la revisión y reinterpretación de la relación entre la naturaleza y los seres humanos, es decir, desde el tránsito del actual antropocentrismo al biopluralismo en tanto la actividad humana realiza un uso de los recursos naturales adaptado a la generación (regeneración) natural de los mismos Acosta,( 2009).

Finalmente, el Buen Vivir se construye también desde las reivindicaciones por la igualdad y la justicia social, y desde el reconocimiento, la valoración y el diálogo de los pueblos y de sus culturas, saberes y modos de vida.

El Buen Vivir supone tener tiempo libre para la contemplación y la emancipación, y que las libertades, oportunidades, capacidades y potencialidades reales de los individuos se amplíen y florezcan de modo que permitan lograr simultáneamente aquello que la sociedad, los territorios, las diversas identidades colectivas y cada uno visto como un ser humano universal y particular a la vez valora como objetivo de vida deseable (tanto material como subjetivamente, y sin producir ningún tipo de



dominación a un otro). Nuestro concepto de Buen Vivir nos obliga a reconstruir lo público para reconocernos, comprendernos y valorarnos unos a otros entre diversos pero iguales a fin de que prospere la posibilidad de reciprocidad y mutuo reconocimiento, y con ello posibilitar la autorrealización y la construcción de un porvenir social compartido» (Ramírez; 2008: 387).

En el sector público no financiero están instituciones que reciben directamente recursos del Estado ecuatoriano, para gestionar la prestación de bienes y servicios, por ejemplo los ministerios, universidades públicas, los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD's) y las empresas públicas.

En las condiciones económicas actuales, muchas compañías han sentido la necesidad de bajar costos. Éste debe ser el ambiente ideal para ejecutar un sistema de gestión del talento como medio para optimizar el rendimiento de cada empleado y de la organización. Sin embargo, dentro de muchas compañías el concepto de la gestión del capital humano apenas empieza a desarrollarse. “En realidad, solo un 5% de las empresas dicen que tienen una estrategia de gestión del talento y programas operativos en ejecución.

La gestión del talento humano para el alto desempeño de los servidores públicos, debe revisar constantemente su accionar en escuchar al cliente y ofrecer un portafolio de productos y servicios que sean la columna vertebral de una empresa productiva, pues así se puede lograr un mejor clima laboral, una comunicación efectiva, mejores relaciones laborales, buena imagen, sentido de pertenencia, identidad corporativa, cultura organizacional, y por supuesto productividad. Este cambio debe ser responsabilidad de todos para el bienestar común.

## **CONCLUSIONES:**

- La gerencia de talento humano requiere una transformación cultural, que le permita definir estrategias enfocadas en las personas, a fin de que propendan por el desarrollo de sus talentos y habilidades personales, lo que implica cambiar modelos mentales, operativos y estratégicos.

- Las tendencias de Gestión de Talento Humano se sustentan en alto desempeño de los servidores públicos dentro de la organización.
- En la actualidad las perspectivas de la gestión de talento humano para el alto desempeño de los servidores públicos ofrecen la posibilidad de encontrar a las personas inmersas en la organización, en sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, generando un valor agregado y un aspecto diferenciador de cada organización que la haga más productiva y competitiva.

## **Bibliografía**

ASAMBLEA NACIONAL ZONSTITUYENTE, Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial. Quito. 2008.

BENITEZ, Karla. “Consideraciones sobre la gestión del talento Humano. El enfoque del mercadeo interno”. Revista Visión Gerencial. Universidad de Los Andes. Mérida, Julio – Diciembre 2005.

BEER, M. *La transformación de la función de los recursos humanos: eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo papel estratégico*. Barcelona, España: Gestión 1998.

CALDERÓN, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225 - 254. (2006).

CASTELLS, M. Globalización y antiglobalización. En J.E. Stiglitz y M. Barlow, *Pánico en la globalización*. Bogotá, Colombia: Fica. (2002).

CASTELLS, M. *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. México: Alianza Editorial. (2004).

CASTRO Díaz-Balart, Fidel: *Ciencia, innovación y futuro*, Ediciones Especiales, Instituto Cubano del Libro, La Habana, 2001.

CHIAVENATO, I. *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw- Hill. (2002a).

CHIAVENATO, I. *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw- Hill. (2002c).

CHIAVENATO, I. *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson. (2004).

DAFT, R. *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Thomson. (2005).

GARCÍA, J. y Casanueva, C. *La Gestión del Conocimiento y el Factor Humano. Pasos para equilibrar sus funciones en el logro del aprendizaje organizacional*. México: Thomson. (1999).

GÓMEZ, L., Balkin, D. y Cardy, R. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall. (2006).

GOBIERNO NACIONAL. Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013. SENPLADES. Quito. 2009.

ISO. Organización Internacional de Estandarización. [www.iso.org](http://www.iso.org). s/f.

Jaramillo, J. (2001). Los componentes del sistema de gestión humana. En ASCORT (Organizadores), *Gestión humana: más allá de las organizaciones*. 7 Simposio ASCORT, Medellín, Colombia.

FAJNZYLBER Fernando, Transformación Productiva con Equidad, CEPAL, Unesco, Naciones Unidas Santiago de Chile, 1992.

LOUFFAT, E. (2005). Convergencia de los modelos de conocimiento y de competencias como soporte para la moderna administración de empresas. *Revista EAN*, 53, 24 -35.

MARÍN, D. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 135 -156.

MINTZBERG, H. (1979). *La estructura de las organizaciones*. New Jersey, NJ: Prentice Hall.

MUÑOZ Calero, 1999, Un intangible clave de la Globalización, *Economía Industrial* No 330.

NAGLES, R. (2005). El desarrollo de competencias desde la perspectiva de la gestión del conocimiento. *Revista EAN*, 54, 99 - 114.

RIVAS, L. y Flores, B. (2007). La gestión del conocimiento en la industria automovilística. *Estudios Gerenciales*, 23 (102), 83-100.

SALDARRIAGA, J. (2007). La globalización y la competitividad de las empresas familiares: una aproximación teórica. *Mercatura*, 1(2), 133 144.

VARELA, R. y Bedoya, A. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 21 47.