

**TENDENCIAS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL SECTOR
PÚBLICO**

PhD. Rosa Elis Bell Heredia

Doctora en Ciencias Económicas.
Profesora titular de la Facultad de Economía.
Universidad de La Habana, Cuba.
rosa@fec.uh.cu

MSc. María Elena Espín Olea

Máster en Educación.
Docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH).
Riobamba, Ecuador.
helenmaryesp@yahoo.es

MSc. Eduardo Rubén Espín Moya

Máster en Educación.
Profesor titular de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
Riobamba, Ecuador.
edurubesp@hotmail.com

Recibido: 10 de febrero de 2015.

Aceptado: 9 de abril de 2015.

RESUMEN

Las tendencias de las instituciones públicas es hacer frente a un mundo en el que los sistemas de producción están en constante cambio, la gestión del talento humano ofrece un valor añadido en un marco riguroso en la actualidad, es necesario lograr un cambio a través del ejemplo, la confianza de comprometerse a abandonar esquemas rígidos y complejos las instituciones públicas; en Ecuador el ente rector en Gestión de Recursos Humanos es el Ministerio de Relaciones Laborales. El objetivo es establecer las razones que impiden o limitan su capacidad para lograr un alto rendimiento en los servidores públicos, beneficiario directo de la mejora de sus condiciones de trabajo, sea el servidor público, y un trabajo satisfactorio mejora

la vida de las personas, el desarrollo de sus ambiciones y también se convierte en un objetivo para todos los países. Un desafío para Ecuador es mejorar el empleo actual del sector público; la incorporación de un concepto básico, buen servicio que lo darán sólo los buenos servidores públicos comprometidos con el cambio hacia el cliente.

Palabras Clave: tendencias, talento humano, habilidades, desempeño, cambio.

ABSTRACT

Trends 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, 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: trends, human talent, skills, performance, change.

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- las nuevas tendencias de las Instituciones públicas las cuales deben promover el alto desempeño de los servidores públicos que ayuden a fortalecer los proyectos de política pública enriqueciendo los procesos con el fin de responder a las necesidades que integran en un solo que hacer para solucionar problemas de la sociedad que el país necesita. En las instituciones públicas 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. La Gestión de

Talento Humano ofrece un valor agregado a las Instituciones públicas. El desafío es responder a las necesidades según el plan nacional de desarrollo del buen vivir (propuesta innovadora y reto importante para el Ecuador, que se basa en conseguir un ambiente sano y económicamente equilibrado que garantice el buen vivir con la integración de aspectos sociales y económicos).

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En la literatura especializada sobre el tema encontramos diferentes definiciones sobre el concepto talento humano entre ellos podemos mencionar aquella 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 es importante el talento humano pues 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. Por su parte, la gestión de talento humano es el andamiaje administrativo en la toma de decisiones. El Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. También 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. La evolución de la función del talento humano es históricamente, entrelazada y asociada con las épocas y acontecimientos positivos. La gestión de talento humano 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.

A su vez, 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. 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. Los autores consideran que la gestión del talento humano en el Ecuador constituye 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 al régimen del Buen Vivir.

Tendencias de la Gestión del 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 empresas que 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, 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. En su 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. 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, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz del talento humano. Las estructuras y la tecnología pueden copiarse o adaptarse, sin embargo el factor que hace que una empresa sea diferente ya sea en el sector industrial, en el sector de los servicios; y en el sector público 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 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. En definitiva, lo más importante en el competitivo medio empresarial de hoy es desarrollar una gestión del talento humano eficiente. 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 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. 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 superar su desempeño, 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 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). Para Varela (2006), 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 D. (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. Es por eso que es importante tomar en cuenta algunas consideraciones sobre la gestión de talento humano.

Consideraciones sobre la gestión del talento humano en el sector público en el Ecuador

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada solamente 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. (Louffat, E. 2005). En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar, dirigir y controlar, 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 de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados. La gestión de 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 de regulaciones internas que facilitarían la disciplina y estandarización del comportamiento de los integrantes de la organización. Al decir del especialista Werther, (2000), La administración del personal es el proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes de la fuerza laboral, busca destacar a las personas con alto potencial. Barreto (2009). 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 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, su gestión eficaz es responsabilidad de todos los directivos de todas las áreas funcionales incluso el departamento de Talento Humano. Calderón (2006). El sector público 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. La necesidad mayor en el mundo entero es la de un trabajo decente y satisfactorio, necesidad compartida por los individuos, familias y comunidades de todo tipo de sociedad y nivel de desarrollo. El trabajo decente es una reivindicación en la que todos somos actores, ya seamos empresarios, dirigentes, autoridades, gobernantes, políticos. Los servidores públicos que laboran en los organismos o instituciones del Estado, definidas según la Constitución y marco legal de la República, se los conoce como “burocracia”, que no es otra cosa que el conjunto de servidores que pertenecen a una organización, regulada por normas para distribuir y gestionar asuntos públicos. La “burocracia” no es un problema por la cantidad de personas que la constituyen, sino por la cantidad de trámites, informes, procedimientos que conlleva, sin embargo, el común de la gente la enfoca como el problema en sí misma. Según la Constitución Política de la República que establece en el Art.118. Capítulo V, son instituciones del Estado: los organismos y dependencias de las Funciones Legislativa, Ejecutiva y Judicial, los organismos electorales, los organismos de control y regulación, las entidades que integran el régimen seccional autónomo, los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado, las personas jurídicas creadas por acto legislativo seccional para la prestación de servicios públicos. En el caso de nuestro país es necesaria la optimización de los recursos con los que cuenta, pues se considera que hay áreas en las que se hace indispensable el incremento de personal como los servicios de salud, seguridad pública y servicios educativos. Según el último censo del INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización), se evidencia la clasificación según el grupo de ocupación al que corresponden, en general se puede observar que la mayoría se encuentran satisfechos con su trabajo, es decir un 87,15%. Sin embargo el 11,83% manifiestan encontrarse disconformes con su trabajo. Con el compromiso de los servidores públicos, se mejorara el desempeño de los mismos, en donde el trabajo sea agradable, las personas se sienten bien y sobre todo pueden ser 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). 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 gran satisfacción se propicia la capacitación, gracias al plan nacional del buen vivir, a la mayoría de servidores públicos 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 mejora continua. Por otra parte el servidor público muchas veces es reconocido; por el contrario, se generaliza injustamente y se le califica como ineficiente, incapaz y deshonesto. A esto se suma la falta de una cultura de lo público y del servicio en el empleado estatal, esto se debe a que hasta hace poco tiempo al servidor público se le ha considerado como mediocre, como poco operativo y servicial en sus puestos de trabajo ya que no existía una ley que motive a los servidores a brindar un servicio de calidad y sus servicios eran limitados y burocráticos, el problema desde el punto de vista de manejo de tales servidores no es entonces sólo de carácter técnico: hay que motivarlos para que desarrollen habilidades para responder a las expectativas puestas en ellos, de acuerdo a los cargos de servicio público que ocupe. 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. El ambiente de trabajo es una de las condiciones que determina también el buen desenvolvimiento en el trabajo, si se cuenta con condiciones favorables como son: ambiente físico apropiado y relaciones laborales tanto con jefe como compañeros, el servidor público contaría con la posibilidad de efectuar óptimamente sus tareas, actividades y mejorar sus condiciones de jubilación. En términos de Cárdenas (2004), 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. En este sentido, se han encaminado distintas acciones que procuran transparentar la gestión del talento humano, al igual que atraer servidores públicos calificados, que cumpla con los más altos estándares, tomando incluso talento 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 establecido escalas salariales, a nivel profesional o de especialización, que van por encima de las del sector privado, además 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. Los valores de escala de remuneraciones mensuales unificada en el Ecuador de conformidad con el acuerdo ministerial No MIFIN-DM-2012-0055 de Enero del 2012. La remuneración variable por eficiencia es un mecanismo retributivo variable, derivado de la productividad y del rendimiento en el desempeño del puesto; que constituye un ingreso complementario; que no forma parte de la remuneración mensual unificada; y, que se implementará única y exclusivamente en las instituciones del Estado que en forma previa obtengan certificación de calidad de servicio. (Art. 112 de la Ley Orgánica del Servicio Público-LOSEP).

El Art. 272 del Reglamento General de la LOSEP, establece que la remuneración variable por eficiencia es el conjunto de políticas, normas y procedimientos dirigidos al establecimiento de una asignación mensual variable. Tomando en cuenta el propósito de medición de resultados en base a fijación de metas y cumplimientos, se ha desarrollado el presente sistema para el registro de las mismas en función de un cronograma para la posterior evaluación del grado de cumplimiento. En el sistema se traducen las posibilidades de acción que tienen cada uno de los actores de acuerdo al rol que desempeñan dentro de la institución y en el proceso de fijación de metas y medición del desempeño. El Sistema de Remuneración Variable por Eficiencia es una herramienta de apoyo en la automatización del proceso de planificación de metas, medición de la productividad y evaluación del rendimiento para el reconocimiento del buen desempeño del puesto por parte de los servidores públicos. Para mejorar las competencias de los profesionales nos apoyamos 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. El Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, presentó a la ciudadanía un análisis de las últimas cifras de empleo, que ratifican la franca recuperación en la que se encuentra inmersa la economía ecuatoriana. Para el Gobierno Nacional son cifras muy positivas que, como se mencionó anteriormente avalan la labor que se impulsa y que arroja resultados positivos a la

fecha. En este marco, es digno de resaltar que calidad de empleo muestra los niveles de mejoría, lo cual se refleja en el incremento de personas afiliadas al IESS. 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 del talento humano 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. Para el cumplimiento eficiente de sus funciones o el desempeño exitoso de sus roles es necesario desarrollar determinadas habilidades. Katz,(1986), habla de que los directivos deben desarrollar tres tipos de habilidades: Habilidad técnica: hace referencia a los conocimientos especializados en las áreas específicas 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, 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 (reconocimiento de los sistemas, los principios, las realidades... consolidados en un sistema político) en tanto la actividad humana realiza un uso de los recursos naturales adaptado a la generación (regeneración) natural de los mismos Acosta, (2009). 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. Además los factores que se deben considerar son: Los resultados del Diagnóstico global y los planes estratégicos establecidos en cada institución y en el organismo rector. El aprovechamiento eficaz de los recursos existentes. El cumplimiento de los objetivos y la prestación adecuada de los servicios con personal de planta. Plan de incentivo y reubicación basado en la meritocracia. La tendencia en la gestión del talento humana es la sustitución del personal temporal en puestos estructurales por servidores de nombramiento. Establecimiento de sistemas para los procesos de selección y evaluación que incluya: pruebas de conocimientos, pruebas psicológicas, entrevista personal, calificación de los currículos vitae, de manera estricta y acorde a perfiles, período de prueba, calificación del desenvolvimiento y comportamiento, cumplimiento de la ley en cuanto el porcentaje de personas con discapacidad que deben acceder al empleo, incluido el sector público. Conformación de una base de personal idóneo o elegible para reemplazo con servidores que reúnan el perfil. Aplicación de ascensos en escalera para los funcionarios de planta según el tipo de cargo o puesto, a fin de ofertar las vacantes de menor requerimiento al personal nuevo, de acuerdo con el diagnóstico global de la situación del talento humano. En general deberíamos aspirar a que el personal que ingresa al sector público sea el más idóneo y preparado. Con un gran espíritu de servicio y alto desempeño en sus actividades diarias.

CONCLUSIONES

- El talento humano requiere una transformación, que permita cambiar modelos de desempeño de los servidores públicos, debe revisar constantemente su accionar mentales, operativos y estratégicos, a fin de que se produzca un cambio positivo en los servidores públicos.
- Con la nueva reestructuración que ha dispuesto el gobierno ecuatoriano, se motivará para que el servidor público a través de la pertenencia institucional alcance un alto desempeño.

- La Tendencia de la gestión del talento humano para el alto desempeño de los servidores públicos ofrecen 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.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, A. (2013): "El buen vivir" Cuarta edición, Ecuador.
- Aktouf, O. (1998): "La administración: entre tradición y renovación" (3a. ed.). Cali: Artes Gráficas del Valle.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008), "Constitución de la República del Ecuador". Registro Oficial. Quito.
- Barreto, A. (2000); "La dimensión cotidiana del conflicto" Edición ISBN, Colombia.
- Bédard, R. (2003): "Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas": el rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. Revista Administer 68-88.
- Benítez, K. (2005), "Consideraciones sobre la gestión del talento Humano". El enfoque del mercado interno. Revista Visión Gerencial. (Universidad de Los Andes). Mérida
- 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.
- Chiavenato, I. (2002): "Gestión del Talento Humano". McGraw- Hill, México.
- Chiavenato, I. (2004), "Comportamiento Organizacional". Thomson. México
- Chiavenato, I. (2007), "Administración de Recursos Humanos". McGraw- Hill. México.
- Daft, R. (2005): "Teoría y Diseño Organizacional". Thomson. México.
- Dessler, G. (1996), "Administración de personal". (6ta edición). México.
- Gobierno Nacional. (2009-2013), "Plan Nacional para el Buen Vivir". SENPLADES. Quito.
- Goleman, D. (2010) "La inteligencia emocional en la empresa" España. Zeta 464 ISBN 10: 987. Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN. www.inen.gob.ec.
- Katz, R. (1986). "El arte de un administrador efectivo". Clásicos Harvard de la administración.

Educar cultura recreativa Ltda. Bogotá.

LOUFFAT, E. (2005). "Convergencia de los modelos de conocimientos y de competencias como soporte para la moderna administración de empresas". Revista EAN.

MINISTERIO DE COORDINADOR DE LA PRODUCCION, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD.MCPEC. www.produccion.gob.ec.

Nagles, R. (2005). "El desarrollo de competencias desde la perspectiva de la gestión del conocimiento". Revista EAN.

Osorio, S. (2008): "Gestión del talento Humano" P 145 22. Rodríguez, J. (2007): "Administración I. Thomson, México.

Saldarriaga, J. (2007): "La globalización y la competitividad de las empresas familiares una próxima teoría ", Edición No 8 /ISSN 1692-1175, Medellín.

Varela, R. (2001): "Innovación Empresarial: Arte ciencia y creación de nuevas empresas" Person Educación.

WEnter W. y Keith (2000). "Administración de personal y recursos humanos" Mc.Graw-Hill. México.

Cárdenas, García y Jaime F, (2004), "Constitución para la democracia,

http://www.siise.gob.ec/Indicadores_Prioritarios/fichas/fcindez_T003.htm. Propuestas para un nuevo orden constitucional," (UNAM/Nostra ediciones).