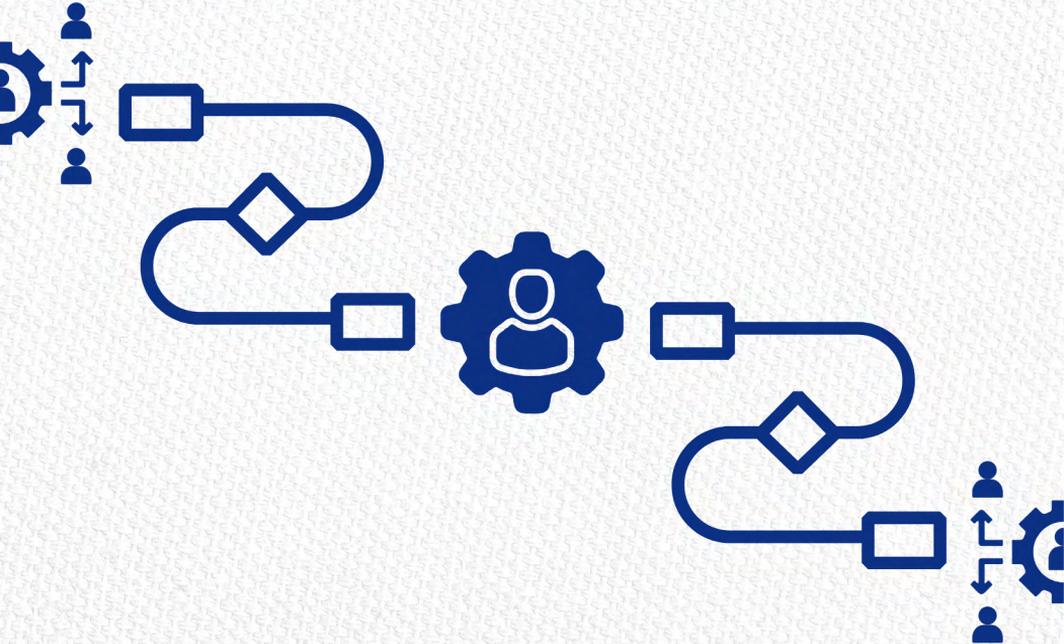




Religación
Press

Retos en la gestión del capital humano en las instituciones públicas

*Un equilibrio entre la meritocracia, conexiones,
y normativa laboral de su institucionalidad*



María Crystina Sarzosa Troya
Wendy Alexandra Carriel Núñez
Carlos Alberto Parreño Herrera
Evelyn Maribel Santo Muso

> Colección Administración

Retos en la gestión del capital humano en las instituciones públicas.

**Un equilibrio entre la meritocracia, conexiones, y normativa
laboral de su institucionalidad**

María Crystina Sarzosa Troya
Wendy Alexandra Carriel Núñez
Carlos Alberto Parreño Herrera
Evelyn Maribel Santo Muso

Religación **P**ress

Religación Press

Equipo Editorial

Eduardo Díaz R. Editor Jefe

Roberto Simbaña Q. Director Editorial

Felipe Carrión. Director de Comunicación

Ana Benalcázar. Coordinadora Editorial

Ana Wagner. Asistente Editorial

Consejo Editorial

Jean-Arsène Yao | Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova | Fabiana Parra | Mateus Gamba Torres | Siti Mistima Maat | Nikoleta Zampaki | Silvina Sosa

Religación Press, es parte del fondo editorial del Centro de Investigaciones CICSHAL-RELIGACIÓN.

Diseño, diagramación y portada: Religación Press.

CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.

Correo electrónico: press@religacion.com

www.religacion.com

Disponible para su descarga gratuita en <https://press.religacion.com>

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)



Retos en la gestión del capital humano en las instituciones públicas. Un equilibrio entre la meritocracia, conexiones, y normativa laboral de su institucionalidad

Challenges in Human Capital Management in Public Institutions: A Balance Between Meritocracy, Connections, and Labor Regulations Within Their Institutional Framework

Desafíos na Gestão do Capital Humano nas Instituições Públicas: Um Equilíbrio entre Meritocracia, Conexões e Normativa Trabalhista em sua Institucionalidade

Derechos de autor: María Crystina Sarzosa Troya, Wendy Alexandra Carriel Núñez, Carlos Alberto Parreño Herrera, Evelyn Maribel Santo Muso©

Primera Edición: 2025

Editorial: Religación Press

Materia Dewey: 350.1 - Personal de la administración pública

Clasificación: JPP - Administración pública | KJMV2 - Gestión de personal y recursos humanos | JPQ - Gobierno central | LA - Teoría general del derecho

Público objetivo: Profesional / Académico

Colección: Administración

Soporte/Formato: PDF / Digital

Publicación: 2025-06-06

ISBN: 978-9942-561-35-0

APA 7

Sarzosa Troya, M.C., Carriel Núñez, W.A., Parreño Herrera, C.A., y Santo Muso, E.M.(2025). *Retos en la gestión del capital humano en las instituciones públicas. Un equilibrio entre la meritocracia, conexiones, y normativa laboral de su institucionalidad*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.136>

[Revisión por pares]

Este libro fue sometido a un proceso de dictaminación por académicos externos (doble-ciego). Por lo tanto, la investigación contenida en este libro cuenta con el aval de expertos en el tema quienes han emitido un juicio objetivo del mismo, siguiendo criterios de índole científica para valorar la solidez académica del trabajo.

[Peer Review]

This book was reviewed by an independent external reviewers (double-blind). Therefore, the research contained in this book has the endorsement of experts on the subject, who have issued an objective judgment of it, following scientific criteria to assess the academic soundness of the work.

Sobre los autores

María Crystina Sarzosa Troya

Doctorante en la Universidad de Extremadura en Economía y Empresa en la Universidad de España, Magister en Dirección Internacional Contable Financiera de la Universidad Rey Juan Carlos de España, Ingeniera en Gestión Financiera de la Universidad Técnica de Ambato. Coordinadora de Vinculación del Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y del Comercio de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE sede Latacunga. Coordinadora del Centro de emprendimiento UTC Coordinadora de Vinculación FACEAN, Ambato- Quito en la Universidad Tecnológica Indoamérica.

<https://orcid.org/0000-0003-0714-0498>

Universidad Tecnológica Indoamérica | Ambato | Ecuador

mariasarzosa@uti.edu.ec

Wendy Alexandra Carriel Núñez

Economista por la Universidad Técnica de Ambato, Magíster en Economía de la misma institución. Su formación se complementa con cursos de especialización en Gerencia de Organizaciones Empresariales por la INCAE Business School, en Negocios Internacionales y Marketing Directivo por la Universidad Nacional Autónoma de México y en Estadística y Data Science por GEM Educa de Perú.

<https://orcid.org/0000-0003-4045-1992>

Universidad Tecnológica Indoamérica | Ambato | Ecuador

wendycarriel@uti.edu.ec

Carlos Alberto Parreño Herrera

Economista y Abogado. Magíster en Dirección de Empresas, especialista en Gerencia de Proyectos. Diplomado Superior en Gerencia de Marketing, Maestrante en Derecho Procesal. Se desempeñó como Director Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi, docente universitario, empresario.

Investigador independiente | Ambato | Ecuador

<https://orcid.org/0009-0006-6255-4043>

ecoparreño@yahoo.es

Evelyn Maribel Santo Muso

Maestrante en Dirección y Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR), Psicóloga Industrial de la Universidad Técnica de Ambato. Docente en San José Operadora de capacitación Ecuatoriana, Latacunga. Coordinadora de Recursos Humanos de Carrocerías Patricio Cepeda, Ambato.

<https://orcid.org/0009-0005-3110-4392>

Investigador independiente | Ambato | Ecuador

evesanto01@gmail.com

Resumen

El libro "Retos en la gestión del capital humano en las instituciones públicas. Un equilibrio entre la meritocracia, conexiones, y normativa laboral de su institucionalidad" profundiza en las complejidades de gestionar el capital humano en el ámbito público ecuatoriano, con énfasis en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Los autores examinaron la tensión entre la teoría y la práctica en la implementación de la meritocracia en el sector público, mostrando cómo las conexiones personales y políticas pueden distorsionar los principios meritocráticos. Además, se discuten las leyes laborales y su impacto en la eficiencia y la transparencia en la administración pública. Se propone un enfoque interdisciplinario para abordar estos desafíos, sugiriendo que la correcta gestión del capital humano requiere no solo políticas justas y transparentes, sino también un compromiso con la formación continua y el desarrollo profesional del personal. El libro busca aportar al debate sobre cómo equilibrar la meritocracia, la normativa laboral y las relaciones personales para mejorar la gestión en entidades públicas como el IESS.

Palabras clave: Meritocracia; Capital Humano; Gestión Pública; IESS; Normativa Laboral.

Abstract

The book "Challenges in Human Capital Management in Public Institutions: A Balance Between Meritocracy, Connections, and Labor Regulations Within Their Institutional Framework" delves into the complexities of managing human capital in the Ecuadorian public sector, with emphasis on the Ecuadorian Social Security Institute (IESS). The authors examine the tension between theory and practice in the implementation of meritocracy in the public sector, showing how personal and political connections can distort meritocratic principles. In addition, labor laws and their impact on efficiency and transparency in public administration are discussed. An interdisciplinary approach is proposed to address these challenges, suggesting that proper human capital management requires not only fair and transparent policies, but also a commitment to continuous training and professional development of staff. The book seeks to contribute to the debate on how to balance meritocracy, labor regulations and personal relationships to improve management in public entities such as the IESS.

Keywords: Meritocracy; Human Capital; Public Management; IESS; Labor Regulations.

Resumo

O livro "Desafios na Gestão do Capital Humano nas Instituições Públicas: Um Equilíbrio entre Meritocracia, Conexões e Normativa Trabalhista em sua Institucionalidade" aprofunda as complexidades da gestão do capital humano no setor público equatoriano, com ênfase no Instituto Equatoriano de Seguridade Social (IESS). Os autores examinam a tensão entre teoria e prática na implementação da meritocracia no setor público, mostrando como as conexões pessoais e políticas podem distorcer os princípios meritocráticos. Além disso, são discutidas as leis trabalhistas e seu impacto sobre a eficiência e a transparência na administração pública. Propõe-se uma abordagem interdisciplinar para enfrentar esses desafios, sugerindo que a gestão adequada do capital humano exige não apenas políticas justas e transparentes, mas também um compromisso com o treinamento contínuo e o desenvolvimento profissional dos funcionários. O livro procura contribuir para o debate sobre como equilibrar a meritocracia, as regulamentações trabalhistas e as relações pessoais para melhorar a gestão em entidades públicas como o IESS.

Palavras-chave: Meritocracia; Capital humano; Gestão pública; IESS; Regulamentação trabalhista.

Contenido

[Revisión por pares]	6
[Peer Review]	6
Sobre los autores	8
Resumen	10
Abstract	10
Resumo	11
Introducción	19

Capítulo 1

Gestión del capital humano: el dilema problemático público 23

Antecedentes y actualidad en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	25
Procesos de selección y transparencia	26
Ciclo de eliminación del nepotismo	28
Desafíos de Formación y Desarrollo	29
Importancia del capital humano en la empresa pública	31
Contexto problemático de las empresas públicas al gestionar el capital humano	32

Capítulo 2

Meritocracia en la empresa pública y la gestión del capital humano 38

Medición de la meritocracia en el sector público	40
Diferencias sectoriales en meritocracia	42
Contexto nacional y meritocracia en el sector público	43
Gestión al estilo del NGP y diferencias sectoriales	44
Cierre burocrático y diferencias sectoriales	46
Profesionalismo burocrático y diferencias sectoriales	48
Cómo promover la meritocracia en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	48
Comparativa de ejecución meritocrática entre el Salvador y Ecuador en los años 2007 – 2017	50
Desarrollo Económico	50
Política Social	51
Gestión del Sector Público	51
Seguridad y Justicia	51

Capítulo 3

Ingreso al sector público: meritocracia vs. Conexiones personales 54

Importancia del ingreso al sector público en Ecuador	57
La Meritocracia: Expectativa vs. Realidad	58
La Meritocracia en la Teoría y la Legislación Ecuatoriana	58
La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)	59
Marcos Legales Relacionados con la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)	60
Constitución de la República del Ecuador	60
Código del trabajo	61

Ley Orgánica de Seguridad Social	62
Conexiones Personales y su impacto en la selección del servidor	63
Redes de influencia dentro del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	64
Impacto de las conexiones personales en el desempeño y ascensos	65
Acceso a Información Privilegiada	66
Oportunidades de Ascenso Sesgadas	66
Impacto en la Moral del Equipo	67
Compromiso de la Competencia Organizacional	68
Cultura Organizacional Negativa	70
Reducción de la Innovación y Creatividad	71
Necesidad de Políticas de Meritocracia	73
Estrategias para equilibrar influencias y meritocracia	74
Procesos de Evaluación Transparentes y Objetivos	75
Capacitación y Desarrollo Continuo	76
Políticas Claras de Promoción Basadas en Mérito	76
Fomento de la Cultura de Meritocracia	76
Auditorías y Revisión de Políticas	77
Liderazgo Comprometido con la Meritocracia	77
Posibles estrategias para equilibrar la meritocracia	78

Capítulo 4

Normativa laboral y su praxis en el sector público 82

La normativa laboral en Ecuador	83
Obligaciones del empleador	85
Derechos de los trabajadores afiliados al IESS	87
Obligaciones de los trabajadores	89
Prohibiciones para los trabajadores	90
Reformas recientes al Código de Trabajo en el año 2023	92
Normativas en Empresas Públicas de Ecuador: LOCEF vs. LOEF	94
Marco Legal	95
Posibles Vulneraciones	95
Estándares de la Organización Internacional del Trabajo en Materia de Horas Extras	95
Contraste con la Normativa Ecuatoriana	96
Implicaciones de las Divergencias	96
Beneficios de la Alineación con Estándares Internacionales	97
Impacto de los instrumentos legales en el Bienestar del Trabajador	97
Salud Física y Fatiga	98
Salud Mental y Estrés	98
Vida Familiar y Social	99
Moral y Motivación Laboral	99
Promoción del Equilibrio Laboral	99
Derechos vulnerados por la el decreto gubernamental de las horas extras	100
Derechos Laborales y Horas Extra: Un Análisis Crítico	101

Derecho laboral	103
Derecho laboral y el Código de Trabajo	104
Jornada laboral	105
Salarios	105
Seguridad social	107
Derechos colectivos	107
Protecciones especiales	108
Regulación de las relaciones laborales en Ecuador	108
Análisis de las licencias de la legislación laboral en Ecuador	110
Licencia de Paternidad	110
Licencia no remunerada para cuidado de niños	111
Licencia por Hospitalización de Niños	111
Licencia Militar	112
Licencia para votar	113
Licencia educativa	114
Licencia por Violencia Doméstica	114
Licencia por trabajo en comisión	115
Licencia para asistir a la escuela	115

Capítulo 5

Naturaleza y consecuencias del nepotismo 117

Ideología del nepotismo en la organización	119
Contextualización del nepotismo como un problema del sector público	121
Casos de estudio que enfrentó Ecuador debido al Nepotismo	123
Caso de Petroamazonas	123
Caso Fiscalía General del Estado ecuatoriano	124
Caso en el Gobierno Local	126
Análisis crítico de evaluación al sistema público actual	127
Procedimientos de Contratación y Selección	127

Capítulo 6

Diagnóstico de la gestión del capital humano en el Instituto Ecuatoriano De Seguridad Social 130

Diagnóstico de la gestión de las habilidades en la institución	131
Diagnóstico de la gestión de la motivación en el servidor de la institución	137

Capítulo 7

Aplicación estratégica en la gestión de capital humano 149

Marco legal y normativo que factibiliza el proceso de mejoramiento	151
Planificación y atracción de capital	152
Planificación del Capital	153
Atracción del Capital	154
Desarrollo de estrategias de gestión del capital humano	155
Formación y capacitación continua	158

Planes de carrera y sucesión en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	164
Conclusiones y perspectivas futuras	165

Referencias **170**

Tablas

Tabla 1. Estrategia de gestión 1.	157
Tabla 2. Estrategia de gestión 2.	159
Tabla 3. Estrategia de gestión 3.	161
Tabla 4. Estrategia de gestión 4.	162
Tabla 5. Estrategia de gestión 5.	163

Figuras

Figura 1. Impacto de las conexiones personales.	65
Figura 2. Estrategias de equilibrio de la meritocracia.	75
Figura 3. Estrategias de ejecución meritocrática.	78
Figura 4. Derechos laborales de horas extras.	101
Figura 5. Sistema de regulación laboral.	104
Figura 6. Tipos de licencias laborales.	110
Figura 7. Dimensión habilidades – p1.	132
Figura 8. Dimensión habilidades – p2.	133
Figura 9. Dimensión habilidades – p3.	134
Figura 10. Dimensión habilidades – p4.	135
Figura 11. Dimensión habilidades – p5.	136
Figura 12. Dimensión motivación – p6.	137
Figura 13. Dimensión motivación – p7.	138
Figura 14. Dimensión motivación – p8.	139
Figura 15. Dimensión motivación – p9.	140
Figura 16. Dimensión motivación – p10.	141
Figura 17. Dimensión motivación – p11.	142
Figura 18. Dimensión motivación – p12.	143
Figura 19. Dimensión motivación – p13.	144
Figura 20. Dimensión motivación – p14.	145
Figura 21. Dimensión motivación – p15.	146
Figura 22. Desarrollo estratégico de la gestión del capital humano.	156
Figura 23. Planes de carrera de sucesión.	165

Desafíos en la gestión del capital humano en la empresa pública

Un Equilibrio entre la meritocracia, conexiones y normativa laboral del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Introducción

El libro titulado *Desafíos en la gestión del capital humano en la empresa pública: Un Equilibrio entre la meritocracia conexiones y normativa laboral del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*, aborda la complejidad de gestionar el capital humano en el sector público ecuatoriano, con énfasis en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Explora la tensión entre la teoría y la práctica de la meritocracia, destacando cómo las conexiones personales o políticas pueden distorsionar los principios meritocráticos. Además, discute las leyes laborales y su impacto en la eficiencia o transparencia de la administración pública. El libro busca aportar al debate sobre el equilibrio entre meritocracia, normativa laboral y relaciones personales para mejorar la gestión en entidades públicas.

En el capítulo 1 se habla sobre el panorama actual del capital humano en el sector público introduce la importancia del servidor en el sector público, destacando cómo las políticas y prácticas de recursos humanos afectan la eficiencia y eficacia de las organizaciones públicas. Presente el escenario de la empresa pública en Ecuador, particularmente en el IESS, se señala la importancia crítica de una gestión efectiva del capital humano. De similar forma, el capítulo 2 destaca cómo el capital humano forma parte de un pilar clave en la prestación de servicios públicos. Aquí se discuten los retos específicos enfrentados en la gestión del capital humano, como la meritocracia versus las conexiones personales, y cómo estos desafíos afectan tanto a la moral de los empleados como a la eficacia de la organización.

El capítulo 3 exploró la teoría de la meritocracia y cómo se implementa en la práctica, analizando la brecha entre los ideales meritocráticos y la realidad en las organizaciones del sector público. A su vez, se aborda el impacto de las relaciones personales y políticas en

la gestión del capital humano, destacando cómo pueden distorsionar los principios de meritocracia y afectar la eficiencia organizacional.

El capítulo 4 analiza la normativa laboral y su impacto en la gestión del capital humano. Es decir, se centra en cómo las leyes y regulaciones laborales afectan la gestión del capital humano en el sector público, considerando tanto sus beneficios como las limitaciones que imponen.

El capítulo 5 analizó las causas y efectos del nepotismo en las organizaciones al explicar cómo evolucionan en los entornos laborales, caracterizado por favorecer a familiares o amigos al tomar decisiones sobre empleo o promoción. En el marco empresarial, el nepotismo puede llevar a entender el por qué se contrata o asciende a personas que están o no calificadas para un puesto determinado, lo que afecta la eficiencia y productividad de la organización pública, por tal razón, se lo analiza a partir de estudios de caso en el escenario ecuatoriano.

El capítulo 6 explicó el diagnóstico de la gestión del capital humano en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Se utilizaron resultados descriptivos que proporcionan una visión clara y comprensiva de las respuestas obtenidas a través de encuestas realizadas. No obstante, los resultados ofrecen una representación descriptiva acerca de las percepciones, opiniones y actitudes predominantes dentro de este grupo específico. De manera que, permite a los administradores y responsables de la toma de decisiones obtener insights valiosos para mejorar aspectos clave dentro de la organización pública.

El capítulo 7 ofreció una visión holística sobre la aplicación estratégica en la gestión de capital humano. Para ello se propusieron estrategias de desarrollo necesarias para potenciar las habilidades y

capacidades de los empleados, de forma que, contribuya al éxito y la competitividad de la empresa. Estas estrategias identificadas pueden desarrollar programas apropiados de capacitación y desarrollo enfocados al crecimiento profesional dentro de la organización.

El libro concluye un enfoque integrado y equilibrado basado en la necesidad de una dirección interdisciplinaria para abordar estos desafíos, sugiriendo que una gestión efectiva del capital humano requiere un equilibrio entre políticas justas, transparencia, y desarrollo profesional del personal.

Capítulo 1

Gestión del capital humano: el dilema problemático público

El desempeño en las organizaciones públicas es función de factores tanto administrativos como sociales. Como recursos administrativos, las estrategias de gestión y la calidad del capital humano han sido reconocidos desde hace mucho tiempo como recursos internos importantes para la producción de servicios públicos (Sarkissian, 2019). También se cree que los recursos sociales como la confianza, las redes informales y la participación voluntaria y cívica son insumos importantes en las organizaciones públicas porque ofrecen recursos que pueden promover la actividad productiva y la coproducción ciudadana.

Estos recursos se denominan colectivamente capital social y, en teoría, se han vinculado a una amplia gama de resultados positivos, incluido el desempeño educativo, una mejor rendición de cuentas política el crecimiento económico y desempeño del servicio público (Lizitza Nahuel, 2023). Sin embargo, cada vez hay más pruebas que sugieren que el capital social desempeña funciones diferentes entre los grupos comunitarios, y que algunos grupos se benefician más de estos recursos que otros. Debido a que los individuos dentro de la sociedad tienden a asociarse con otros de características similares, los académicos esperan que haya desigualdad en la distribución del capital social y los beneficios resultantes.

Dado el interés que los gobiernos y organizaciones internacionales de todo el mundo dedican al capital social como herramienta de política pública, vale la pena examinar si el capital social desempeña un papel similar para diferentes grupos dentro de una comunidad (Pérez et al., 20201). Si esos impactos diferenciales dependen de la presencia de otros recursos administrativos, se requiere una teoría más condicional y matizada del papel del capital social en la administración pública.

La literatura que investiga los vínculos entre el capital social y los resultados de los programas públicos comenzó en gran medida con el trabajo de los sociólogos Bourdieu (1986) y Coleman (1988), quienes postulan que el capital social beneficia ciertos objetivos de políticas públicas, incluido el desempeño en educación (Espinoza et al., 2021). Estas teorías tienen en común la expectativa de que los efectos de las acciones o esfuerzos de los individuos están condicionados a las estructuras sociales en las que tienen lugar. Se espera que el capital social, como conjunto de estructuras sociales, mejore los esfuerzos productivos de los individuos en la sociedad. Las redes sociales permiten la transferencia de información que puede beneficiar los objetivos y el funcionamiento de las organizaciones públicas.

Se espera que niveles más altos de confianza interpersonal fomenten la capacidad productiva, una mejor resolución de problemas y la resolución de problemas de acción colectiva. Además, mayores niveles de participación cívica y voluntaria pueden mejorar los resultados de las organizaciones públicas que dependen de los esfuerzos de los clientes y otros miembros de la comunidad para coproducir servicios, como los de salud pública, educación y servicios policiales (Rohini Nikam et al., 2023).

Antecedentes y actualidad en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

A la luz de las reformas en el sistema de seguridad social del Ecuador, la experiencia de gestión de recursos humanos en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) tiene una serie de problemas que afectan la eficiencia e integridad de la administración pública. No obstante, la falta de transparencia como el proceso de reclutamiento y selección en el IESS carece de la transparencia

necesaria. Esto provoca desconfianza en la sociedad y permite la libertad de elegir candidatos para cargos públicos (Chigozie et al., 2018).

Así mismo, la influencia de las relaciones personales y políticas juegan un papel importante en la asignación de cargos en el IESE. Como resultado, en muchos casos, los candidatos no se seleccionan en función de sus habilidades y logros, sino de sus relaciones con personas influyentes. Otro factor que influye en la actualidad respecto al Instituto de Seguridad Social es el nepotismo y el favoritismo, es decir, la contratación de familiares de funcionarios o personas cercanas, esto es una preocupación común en la gestión del capital humano, lo que socavaba la meritocracia y generaba descontento entre aquellos que no tenían conexiones personales.

En la actualidad, se ha ido implementando reformas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESE) y en el sistema de seguridad social en general para mejorar la gestión del capital humano. Algunos de los cambios más significativos han incluido:

Procesos de selección y transparencia

La aplicación de procesos de selección transparentes en el ámbito de la gestión de recursos humanos en el sector público en Ecuador es un paso esencial hacia la construcción de una administración pública eficiente y justa. Estos procesos están diseñados para brindar a los ciudadanos igualdad de oportunidades para acceder a puestos gubernamentales y evaluar a los candidatos en función de sus logros y habilidades. En primer lugar, es necesario actuar para garantizar que todos tengan acceso a oportunidades de empleo en el sector público. La amplia difusión de ofertas de empleo a través de medios de comunicación y plataformas en línea permite que más personas

conozcan las oportunidades laborales disponibles (Stavrou, 2017). Esto es especialmente importante para garantizar que los candidatos calificados, independientemente de sus antecedentes y relaciones, estén al tanto de los puestos vacantes.

La evaluación objetiva de los candidatos es otro elemento esencial de estos procesos. El comité de selección está compuesto por expertos objetivos que son responsables de analizar las credenciales y calificaciones del candidato. Eliminar sesgos y evaluar contenidos asegura la selección de personas con las habilidades necesarias, promoviendo así una gestión eficaz de los recursos humanos (Malik et al., 2019).

La responsabilidad a la hora de tomar decisiones laborales es un principio rector. La transparencia en la selección de candidatos y la documentación completa de los procesos son necesarias para garantizar que cada decisión se tome de manera confiable y objetiva. Esto no sólo beneficia a los candidatos, sino que también fortalece la confianza del público en la imparcialidad del proceso de selección (Muhoho, 2014).

Además, estos procesos transparentes promueven la competencia y el desarrollo profesional. Los candidatos, conociendo los criterios de selección y los resultados del proceso, pueden identificar áreas de mejora y esforzarse en desarrollarlas. Esto contribuye a formar personal altamente cualificado en el sector público. Por lo tanto, introducir procesos de selección transparentes para la gestión de recursos humanos en el sector público en Ecuador no sólo promueve la igualdad de oportunidades, sino que también fortalece la gestión pública al garantizar que los empleados sean elegidos en base a su idoneidad y mérito. Esto es importante para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios gubernamentales, en beneficio de la sociedad en su conjunto.

Ciclo de eliminación del nepotismo

Eliminar el nepotismo y el reclutamiento basado en redes son elementos clave para mejorar la gestión de recursos humanos en el sector público de Ecuador. Implementar políticas y regulaciones que impidan que familiares de funcionarios y empleados de alto rango asuman cargos gubernamentales sin pasar por un proceso de selección regular es necesario para garantizar su integridad, transparencia e igualdad de oportunidades en la administración pública (Sofoluwe et al., 2018). En primer lugar, la política pretende evitar una situación en la que los familiares de funcionarios de alto rango obtengan una ventaja injusta en el acceso a las autoridades públicas. Esto es importante para garantizar que todos los ciudadanos tengan igualdad de oportunidades para competir por puestos de trabajo en el sector público, independientemente de sus relaciones personales. La implementación de políticas específicas también ayuda a prevenir conflictos de intereses y mantener la integridad de las instituciones gubernamentales. Cuando el proceso de selección se basa en el mérito y la capacidad y no en los vínculos familiares, se fortalece la confianza pública en la imparcialidad del gobierno.

Además, esta política envía una señal clara sobre el compromiso del gobierno con la promoción de la meritocracia y la igualdad de oportunidades. Al establecer estrictas políticas antinepotismo, promovemos una cultura de profesionalismo y excelencia en el servicio público (Solt et al., 2016). En última instancia, eliminar el nepotismo no sólo beneficia a la sociedad en su conjunto, sino que también crea un ambiente de trabajo más saludable y motivador para los empleados.

Cuando los empleados saben que sus colegas son seleccionados en función del mérito y no de las relaciones personales, se ayuda a crear un entorno de trabajo más equitativo y colaborativo. Por lo

tanto, eliminar el nepotismo y la contratación basada en relaciones personales en el sector público en Ecuador es esencial para garantizar la transparencia, la igualdad de oportunidades y la equidad en la administración pública. Estas políticas ayudan a generar confianza pública en las agencias gubernamentales y ayudan a crear un ambiente de trabajo más justo y profesional para los trabajadores del sector público.

Desafíos de Formación y Desarrollo

La formación y desarrollo dentro del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) han tomado un papel crucial en la actualización y especialización de sus empleados. En un mundo donde la medicina, las tecnologías de la información y los procesos administrativos evolucionan a un ritmo acelerado, el IESS ha comprendido la importancia de mantener a su personal al tanto de las últimas tendencias y prácticas. Por ello, se ha invertido en programas de capacitación continua que abarcan desde cursos especializados en áreas técnicas hasta talleres que fomentan habilidades blandas, como la atención al cliente y la resolución de conflictos. Este enfoque garantiza que los empleados no solo sean proficientes en sus tareas cotidianas, sino que también estén equipados para afrontar nuevos desafíos (Jamal & Saif, 2019).

La estrategia implementada para el fortalecimiento de estos programas se basa en un diagnóstico detallado de las necesidades del personal. Se llevan a cabo evaluaciones periódicas para identificar lagunas de conocimiento y habilidades que podrían impedir el óptimo desempeño laboral. A partir de esta información, se diseñan itinerarios formativos personalizados que aseguran un desarrollo integral de los empleados. Esto significa que la formación no se limita a lo técnico o procedimental, sino que también abarca el desarrollo

de capacidades analíticas y críticas, preparando al personal para tomar decisiones informadas y mejorar continuamente los procesos internos del IESS.

Además, se ha puesto un énfasis particular en la adaptabilidad y en la formación continua como pilares del desarrollo profesional. El IESS está promoviendo un cambio de paradigma, donde el aprendizaje no se ve como una etapa con un principio y un fin, sino como un proceso constante que acompaña a los trabajadores a lo largo de toda su carrera. Esto se traduce en una oferta de formación que incluye tanto modalidades presenciales como virtuales, facilitando el acceso a la capacitación sin importar las limitaciones de tiempo o espacio que los empleados puedan tener.

La implementación de tecnologías de la información ha jugado un papel fundamental en este proceso. Plataformas de e-learning, simuladores y herramientas colaborativas han permitido al IESS llevar la formación y el desarrollo a un nivel superior. Estos recursos digitales no solo hacen la capacitación más accesible y flexible, sino que también posibilitan un enfoque más práctico y participativo (Gerasimov et al., 2019). Los empleados pueden ahora aprender a su propio ritmo, poniendo en práctica lo aprendido de manera inmediata y efectiva, lo que potencia la transferencia del conocimiento al puesto de trabajo.

Finalmente, el compromiso del IESS con el desarrollo de su personal se refleja en la creación de una cultura organizacional que valora y reconoce la mejora continua y el aprendizaje. Esto ha llevado a un incremento en la motivación y satisfacción laboral, traduciéndose en una mejora en la calidad del servicio ofrecido a los afiliados. Al invertir en sus empleados, el IESS no solo eleva el nivel de competencia y eficiencia de su personal, sino que también asegura un impacto positivo en la atención y gestión de la seguridad social en el país.

Importancia del capital humano en la empresa pública

El capital humano es un activo invaluable de una empresa pública, desempeñando un papel clave en la eficiencia, eficacia y sostenibilidad de los servicios prestados a la sociedad. En primer lugar, se necesitan empleados altamente capacitados y capaces para innovar y mejorar continuamente los procesos (Taylor & O'Brien, 2019). Son ellos quienes entran en contacto directo con los sistemas y procesos a diario, por lo que se necesita su comprensión y habilidades para identificar áreas de mejora e implementar soluciones efectivas.

Además, en el sector público, donde el servicio al ciudadano es fundamental para la misión de una organización, los recursos humanos con buena ética de trabajo y habilidades interpersonales pueden cambiar la percepción pública de la posición de la organización. Los empleados no son sólo la cara de la organización sino también los implementadores de las políticas y servicios de la organización (Mostafapour et al., 2021). Su capacidad para comunicarse y empatizar con su gente tiene un impacto directo en la calidad y eficiencia de los servicios prestados.

La gestión de recursos humanos en las empresas públicas también tiene un impacto directo en la transparencia y la rendición de cuentas. Los empleados bien capacitados y motivados tienen más probabilidades de cumplir con las regulaciones y estándares éticos, asegurando un uso eficiente y equitativo de los recursos gubernamentales (Sandel, 2021). Esto es importante para mantener la confianza pública en las instituciones gubernamentales y desarrollar una cultura de integridad y rendición de cuentas.

Otro aspecto importante es la capacidad de adaptarse a los cambios. En un entorno de constante cambio político, social y tecnológico, unos recursos humanos resilientes y flexibles son

esenciales para la supervivencia y el crecimiento de una empresa pública (Giorgio Gosetti, 2023). Los empleados capacitados están en mejores condiciones de responder a los desafíos y liderar la transición hacia nuevas formas de trabajar o implementar políticas actualizadas.

En última instancia, los recursos humanos son importantes para la sostenibilidad a largo plazo de una empresa pública. Invertir en el desarrollo de los empleados no sólo mejora el desempeño actual, sino que también prepara a la organización para el futuro al garantizar que tenga el capital que necesita para enfrentar los desafíos futuros y continuar sirviendo a la sociedad de manera efectiva. Capacitar y retener empleados calificados es un indicador de la salud y fortaleza de la organización, y es un elemento clave de cualquier organización que quiera crecer y seguir siendo relevante en un mundo en constante cambio (Poocharoen & Brillantes, 2018).

Contexto problemático de las empresas públicas al gestionar el capital humano

Las empresas públicas enfrentan desafíos particulares en la gestión de su capital humano, que pueden afectar su rendimiento y eficacia. Uno de los problemas más significativos es la rigidez de las estructuras y políticas de recursos humanos. A menudo, los sistemas de empleo público están regulados por normativas y procedimientos que limitan la flexibilidad en la contratación, promoción y remuneración. Esto puede dificultar la atracción y retención de capital, especialmente cuando se compite con el sector privado que puede ofrecer condiciones más atractivas y dinámicas.

Otro desafío es la resistencia al cambio. En las empresas públicas, la cultura organizacional puede estar arraigada en procesos tradicionales que desalientan la innovación y la adaptación. Esto se

ve exacerbado por la naturaleza de la seguridad laboral en el sector público, que mientras protege al empleado, también puede conducir a una menor motivación y al estancamiento profesional si no se gestiona adecuadamente.

La burocracia es también una cuestión que impacta la eficiencia en la gestión del capital humano. Los procedimientos administrativos suelen ser complejos y largos, lo que puede entorpecer la toma de decisiones rápidas y eficientes en la gestión del personal. Esto incluye desde la aprobación de formaciones y desarrollo profesional hasta la implementación de cambios organizativos necesarios para mejorar la eficiencia.

La alineación con los objetivos políticos y sociales representa otro desafío. Las empresas públicas deben garantizar que su gestión del capital humano esté en consonancia con los objetivos más amplios del gobierno y las expectativas de la sociedad. Esto puede limitar su autonomía y agregar capas de complejidad a sus estrategias de recursos humanos.

Por último, la rendición de cuentas y la transparencia son aspectos críticos que pueden resultar desafiantes. Las empresas públicas están sujetas a un escrutinio público y político considerable, y cualquier gestión del capital humano debe ser justificable ante los ciudadanos y otras partes interesadas. La presión para demostrar la justicia y la efectividad en la gestión del personal puede ser intensa y a menudo se juega en un campo muy visible y políticamente sensible.

En conjunto, estos desafíos requieren un enfoque cuidadoso y estratégico de la gestión del capital humano en las empresas públicas, equilibrando la necesidad de ser eficientes y competitivas con las expectativas y restricciones del entorno público (Chang, 2020).

En el complejo campo de la administración pública, el Instituto

Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) es un bastión esencial para la estabilidad y el bienestar de su pueblo. Sin embargo, la gestión eficaz de esta organización se ve obstaculizada por un trío de problemas: la meritocracia, las relaciones políticas y sociales y las leyes laborales. El propósito de este libro es mostrar la complejidad de estos factores y cómo trabajan juntos para impactar el funcionamiento y la eficacia del IESS (Themelis, 2017). Además, se pretende proponer un marco que permita armonizar estos elementos con el fin de optimizar la gestión de la organización y, por ende, los servicios que se prestan a la sociedad ecuatoriana.

La meritocracia, entendida como un sistema en el que el reconocimiento y el avance se basan en el mérito y la capacidad, es un intento ideal para lograr una gestión justa y eficiente. Sin embargo, en la práctica, este ideal suele verse eclipsado por la red de conexiones y preferencias que pueden sesgar la toma de decisiones dentro del IESS (Castro & Delgado, 2020). Estas conexiones, a menudo arraigadas en la política y las relaciones sociales, pueden llevar a que puestos clave se otorguen a personas menos competentes, lo que en última instancia perjudica la eficacia y la eficiencia de los resultados institucionales.

Por otro lado, la legislación laboral en Ecuador contiene una serie de normas y regulaciones que, si bien tienen como objetivo proteger los derechos de los trabajadores, pueden imponer restricciones que limiten la flexibilidad operativa del IESS (Sachs, 2023). Por ejemplo, las políticas de contratación, despido y compensación pueden plantear desafíos importantes a la gestión organizacional, afectando la capacidad de adaptarse a las dinámicas y demandas cambiantes de un entorno siempre cambiante.

Este análisis no estaría completo sin considerar cómo la interacción entre meritocracia, vínculos y derecho laboral da

forma a las realidades operativas del IESS. Se trata de un marco complejo que requiere una consideración detallada para proponer soluciones viables y sostenibles. En las siguientes secciones, se va a analizar exhaustivamente estos factores, se evaluará cómo impactan individual y colectivamente la gestión del IESS y se propondrá estrategias para mitigar sus impactos negativos.

La discusión y el análisis presentados en este libro tienen como objetivo proporcionar una comprensión profunda de los desafíos que enfrenta el IESS en su gestión diaria. Utilizando un enfoque interdisciplinario que combina ideas de la administración pública, el derecho laboral, la economía y las ciencias políticas, nos esforzamos por lograr un modelo de gestión que armonice estos tres importantes elementos. Este es un paso importante para garantizar que el IESS pueda llevar a cabo su mandato de manera efectiva y eficiente, garantizando la seguridad social a largo plazo para los ciudadanos ecuatorianos (Nargiza, 2020).

El liderazgo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) enfrenta una compleja red de desafíos que convergen en la intersección de la meritocracia, las relaciones políticas y sociales y el derecho laboral. La meritocracia, que implica ascensos y reconocimientos basados en el mérito y la capacidad, a menudo se ve obstaculizada por redes de relaciones y preferencias que pueden influir en las decisiones administrativas. Estas dinámicas dificultan la aplicación de una gobernanza basada en la eficiencia y la equidad, es decir, los principios fundamentales que garantizan un bienestar social óptimo para los ciudadanos.

Además, las leyes laborales en Ecuador, con su especificidad y rigidez, crean desafíos adicionales en la gestión del IESS. La adhesión a estos principios, si bien es necesaria, a veces puede limitar la flexibilidad y adaptabilidad necesarias en la gestión de

los recursos humanos y financieros. Por ejemplo, las restricciones a la contratación, el despido y la compensación pueden dificultar la optimización de la fuerza laboral y la asignación efectiva de recursos dentro de la organización (Rodríguez & Díez, 2023).

Las conexiones políticas y sociales dentro y fuera del IESS pueden influir en la toma de decisiones, favoreciendo a veces la lealtad sobre la competencia. Esto puede llevar a la asignación de puestos clave a personas con menor cualificación, afectando así a la eficacia y eficiencia de la gestión (Río, 2023). Además, la interferencia política puede causar cambios en las políticas institucionales que no necesariamente son consistentes con los objetivos de largo plazo del IESS o las necesidades de los asegurados.

En el contexto de estos desafíos, es importante un análisis detallado de las oportunidades para fortalecer la meritocracia en el IESS para promover una gobernanza más efectiva y equitativa. Esto incluye explorar mecanismos para minimizar la influencia de las relaciones y preferencias personales en la toma de decisiones y adaptar las leyes laborales para alinearse mejor con los objetivos de eficiencia y equidad. Este equilibrio es necesario para que el IESS cumpla efectivamente su mandato de brindar seguridad social a los ciudadanos.

En última instancia, la discusión y el análisis de estas cuestiones requieren un enfoque interdisciplinario, que involucre a expertos, incluidos: en los campos de la administración pública, el derecho laboral, la economía y las ciencias políticas. Sólo a través de un diagnóstico integral y conclusiones informadas podremos avanzar en una gobernanza del IESS que armonice la meritocracia, las comunicaciones y las leyes laborales, garantizando así una sostenibilidad de la atención a largo plazo sostenible y de alta calidad para los beneficiarios del Seguro Social. en Ecuador.

Capítulo 2

Meritocracia en la empresa pública y la gestión del capital humano

El concepto de meritocracia ha sido ampliamente reconocido como un sistema positivo en la sociedad occidental, aunque algunos estudiosos sostienen que el concepto tiene su origen en la antigua Asia (Nobile & Tobeña, 2023). La meritocracia se entiende en sentido amplio como un sistema social en el que las capacidades, el trabajo duro y los méritos o habilidades personales de un individuo conducen a la riqueza, el empleo y el poder; en los sistemas sociales no meritocráticos, por el contrario, la riqueza y el poder se distribuyen sobre la base de la familia, la riqueza o el origen social de un individuo.

Michael Young, quien popularizó el término “meritocracia” en 1958, la definió como una sociedad competitiva que toma en consideración el capital, el mérito, la competencia, la motivación y el esfuerzo al distribuir el ingreso, la riqueza y la posición social (Selvina et al., 2023). Hoy en día, el concepto de meritocracia gira en gran medida en torno a la idea de igualdad de oportunidades; la meritocracia propone que todos tengan las mismas oportunidades de avanzar en función de sus talentos y esfuerzos e independientemente de su género, raza, clase u otros factores no basados en méritos. Los factores meritocráticos como el trabajo duro, la iniciativa y la capacidad a menudo se contrastan con factores externos como la suerte, las conexiones, la riqueza familiar o el origen étnico.

La meritocracia también ha sido considerada uno de los principios fundamentales de los sistemas de administración pública modernos en muchas partes del mundo. Los debates académicos a menudo se han centrado en el tema de las decisiones de personal relativas a los funcionarios públicos, como la contratación, los ascensos y los despidos basados en el mérito y no “a voluntad de los actores políticos” (Maroscia & Ruiz, 2020). Los sistemas meritocráticos, que seleccionan y recompensan a candidatos o empleados en función de sus méritos individuales y su arduo trabajo y no de sus conexiones

políticas, han sido considerados uno de los elementos clave de la burocracia weberiana.

El ideal de la meritocracia en la burocracia valora la competencia, la selección abierta, la evaluación cuidadosa de las cualidades y tener un proceso de reclutamiento establecido en lugar de un nombramiento arbitrario de personas para puestos de servicio civil. En la práctica, la elección de instrumentos para los sistemas meritocráticos varía según los países. Sin embargo, la meritocracia se asocia a menudo con la contratación/promoción basada en el mérito a través de concursos, entrevistas y selección de currículum vitae (CV), así como con evaluaciones basadas en el desempeño de los funcionarios públicos (Daniel Moran et al., 2023).

Medición de la meritocracia en el sector público

Si bien la idea de meritocracia ha sido ampliamente discutida en el campo de la administración y gestión públicas, existen pocos estudios transnacionales sistemáticos que incorporen características administrativas. Esto se debe en parte a la falta de datos transnacionales comparables sobre las burocracias públicas.

A pesar de la cantidad de debates académicos sobre las características de las burocracias weberianas, los esfuerzos para cuantificar dichas características han sido limitados, y comparar y medir cuantitativamente las burocracias nacionales sigue siendo una tarea difícil. Sin embargo, el reciente desarrollo de un conjunto de datos transnacional único brinda enormes oportunidades para que los investigadores midan y comparen las burocracias nacionales.

Hasta donde saben los autores y según González et al. (2020), solo existen dos conjuntos de datos que miden las características de

las burocracias nacionales, incluidas las políticas de personal, y que cubren un amplio conjunto de países. Ambos conjuntos de datos se basan en evaluaciones de expertos de las burocracias nacionales, donde los datos se recopilan de expertos de los países.

El primero es el trabajo pionero de Peter Evans y James Rauch que mapea las estructuras de las burocracias en treinta y cinco países menos desarrollados entre 1970 y 1990. Su trabajo se centra en el grado en que las agencias burocráticas emplean el reclutamiento meritocrático y ofrecen carreras a largo plazo para los burócratas, que son puntuados en conjunto como la ‘Escala de Weberianidad’ (Lantin et al., 2021). La escala consta de diez ítems de encuesta, incluida la importancia del examen formal para ingresar al sector público y las perspectivas de promoción para los burócratas que ingresaron al sector público a través de un examen formal. Si bien el conjunto de datos proporciona mediciones significativas de las características de la burocracia, la muestra de datos se limita únicamente a países en desarrollo o semiindustrializados. Sin embargo, este conjunto de datos ha dado lugar a una serie de estudios empíricos posteriores sobre la burocracia weberiana.

El segundo conjunto de datos transnacionales basado en evaluaciones de expertos es la Encuesta de expertos del Instituto de Calidad del Gobierno (QoG). La encuesta fue diseñada con base en el trabajo de Evans y Rauch. La primera Encuesta de Expertos se realizó en 2008 y 2012, mientras que la Encuesta de Expertos II se llevó a cabo en 2014 (Romero & Almeida, 2020). Esta encuesta midió las percepciones de los expertos sobre las burocracias nacionales en 159 países, centrándose principalmente en evaluar características administrativas como la contratación, los sistemas de carrera, el reemplazo, la compensación y formulación e implementación de políticas. Varios estudios anteriores que utilizaron datos de esta Encuesta de expertos de QoG se centran en

el grado de meritocracia en el reclutamiento burocrático, midiendo factores como la importancia de las habilidades de los solicitantes y el papel desempeñado por la influencia política y las conexiones en las decisiones de contratación y despido.

Diferencias sectoriales en meritocracia

Los teóricos de la organización han enfatizado los puntos comunes entre las organizaciones públicas, privadas y sin fines de lucro en términos de motivos de trabajo de los empleados, recompensas, tamaños, tareas e incertidumbre ambiental. Los estudiosos de la gestión pública, por el contrario, tienden a centrarse en las diferencias sectoriales (Pérez et al., 2023). Con base en literatura previa sobre gestión pública, sostenemos que existen diferencias sectoriales en el grado de meritocracia.

A pesar de la gran cantidad de estudios empíricos sobre las diferencias sectoriales, hasta donde sabemos, los estudios anteriores no han comparado directamente la meritocracia en los sectores público y privado. Además, a pesar de un número cada vez mayor de estudios de administración pública que utilizan datos sobre las percepciones de los ciudadanos sobre las burocracias, las encuestas a los gerentes o empleados de las organizaciones siguen siendo el método dominante de recopilación de datos en los estudios de las diferencias sectoriales.

Aunque no encontramos ningún estudio previo que comparara directamente las diferencias sectoriales en términos de meritocracia, estudios anteriores han identificado una variedad de factores que pueden conducir a diferencias sectoriales en meritocracia. En el sector empresarial, prevalece el reconocimiento del arduo trabajo y el desempeño de los empleados en forma de recompensas (como aumentos salariales y ascensos) (Aliaga & Cofré, 2021).

El supuesto común detrás de la implementación de sistemas de personal meritocráticos (como el pago basado en el desempeño) en el sector empresarial es que, si los individuos esperan recibir una recompensa valiosa por su alto desempeño, es más probable que se esfuercen.

En contraste, muchas encuestas muestran que los empleados del sector público no fueron recompensados por lograr un cierto nivel de desempeño y que los empleados públicos percibieron una relación más débil entre desempeño, salario, ascenso y acción disciplinaria que los empleados privados (Moisés Reyes et al., 2021). Por lo tanto, el vínculo entre el desempeño de los empleados y las recompensas es relativamente débil en el sector público. Además, los sistemas de ascenso basados en la antigüedad en el sector público siguen siendo sólidos en muchos países, especialmente en aquellos que siguen el modelo tradicional weberiano de burocracia.

Contexto nacional y meritocracia en el sector público

Los estudios empíricos sobre las diferencias sectoriales se han realizado predominantemente a través de estudios de un solo país. Por lo tanto, se han hecho pocos esfuerzos para comprender por qué algunos países tienen grandes diferencias sectoriales mientras que otros tienen menos diferencias entre sectores. Hay una escasez de estudios comparativos en la literatura sobre gestión pública en general y Odhon' & Omolo (2015), para críticas recientes. Nuestro objetivo es investigar qué factores a nivel de país están asociados con el grado de diferencia sectorial dentro de los países.

Aunque se pueden pensar en varios factores a nivel de país que pueden condicionar el grado de diferencia sectorial, debido al número limitado de factores que pueden incluirse en nuestro estudio,

nos centramos en tres características importantes de la burocracia a nivel de país, que incluyen:

- La prevalencia de las prácticas de la NGP en el sector público.
- El carácter “cerrado” de las estructuras burocráticas.
- El grado de profesionalismo en la burocracia. Predecimos que en los países donde prevalece la gestión al estilo de la NGP y la meritocracia está fuertemente vigente, habrá menos diferencias entre los sectores público y privado. Por el contrario, las diferencias sectoriales serán mayores en países con burocracias tradicionales cerradas.

Gestión al estilo del NGP y diferencias sectoriales

Durante las últimas cuatro décadas, el ascenso ideológico de la Nueva Gestión Pública (NGP) ha cambiado profundamente el sector público en muchos países. Desde finales de la década de 1970, las burocracias estatales tradicionales weberianas han sido reemplazadas por organizaciones públicas, ONG y empresas privadas con fines de lucro orientadas a resultados, o por una mercantilización del propio Estado. Si bien las reformas de la NGP se originaron en los países anglosajones a finales de los años (Álvarez, 2021), rápidamente se extendieron por todo el mundo –en particular, a los países de la OCDE, pero también a los países no pertenecientes a la OCDE.

Aunque no existe un modelo único de NGP, un elemento común de la NGP es la adopción de ideas de gestión empresarial por parte de la dirección del sector público. La NGP desafía la idea tradicional de la administración pública, que es que las organizaciones

del sector público están aisladas del sector privado en términos de personal, estructura y métodos comerciales” (Sarkissian, 2019). La singularidad de la gestión del sector público y su mercado laboral es una de las características del modelo clásico de burocracia weberiana.

Sin embargo, el modelo weberiano ha sido desafiado por los esfuerzos de reforma para hacer que las organizaciones públicas se parezcan más a las privadas, sobre todo a través del auge global de la NGP. Por lo tanto, como lo expresan Lizitza & Nahuel (2023), “estamos en la era de la ‘difuminación de los sectores’.

Por lo tanto, como sostienen Bullock, Hansen y Houston (2018), es importante comprobar si las diferencias sectoriales aún se mantienen en países cuyos sectores públicos han experimentado reformas al estilo de la NGP. Sin embargo, la recopilación de datos y evidencia científica sistemática y transnacional para estudios sobre la NPM y sus efectos aún son limitadas (Pérez et al., 2021). Hasta donde saben los autores, no existe ningún estudio transnacional sobre los efectos de la NGP en las diferencias entre los sectores público y privado.

Sostenemos que las diferencias sectoriales deberían ser menos distintivas en los países donde los estilos de gestión basados en la NGP han penetrado. Como han demostrado numerosos estudios previos, en el modelo clásico de burocracia weberiana, las organizaciones públicas tienden a limitar el uso de herramientas de incentivos extrínsecos, como la remuneración y la promoción, para quienes se desempeñan bien (Rohini Nikam et al., 2023). Además, los directivos y empleados públicos tienden a tener vínculos percibidos más débiles entre el desempeño y las recompensas extrínsecas, incluidos el salario, la promoción y la seguridad laboral.

Por lo tanto, los administradores del sector público deben confiar en mecanismos de incentivos intrínsecos, como la motivación del servicio público y la participación en un trabajo significativo (Chigozie et al., 2018). Además, aunque los ascensos tienden a basarse en el mérito para salvaguardar la toma de decisiones administrativas de la interferencia política en el modelo clásico weberiano de burocracia, las prácticas de salarios y ascensos basados en la antigüedad siguen siendo fuertes en el sector público.

Por el contrario, en el modelo de gobernanza de la NGP, “se prefieren las recompensas extrínsecas a las intrínsecas” (Stavrou, 2017). Las reformas de la NGP en muchos países han erosionado los sistemas tradicionales de servicio civil caracterizados por permanencias prolongadas de los empleados y ascensos basados en la antigüedad. No obstante, el pago basado en el desempeño en lugar de salarios fijos y la promoción basada en el mérito en lugar de la promoción basada en la antigüedad a menudo se consideran una de las herramientas de incentivación más importantes del estilo del NGP para los empleados públicos. De manera similar, las estrategias de empleo destinadas a vincular el mérito con las carreras de los empleados (como los sistemas de pago basados en el desempeño) a menudo se presentan como apoyo a la meritocracia.

Cierre burocrático y diferencias sectoriales

Las burocracias a menudo han sido evaluadas en términos de si sus sistemas de reclutamiento y promoción son abiertos o cerrados (Malik et al., 2019). Los sistemas abiertos son más flexibles en el reclutamiento y promoción de funcionarios públicos, con un enfoque en seleccionar al mejor candidato para cada puesto, es decir, sistemas basados en puestos, y operan bajo la regulación de las leyes laborales generales.

En contraste, los sistemas cerrados presentan entradas formalizadas al servicio público, sistemas de antigüedad, empleo vitalicio, es decir, sistemas basados en la carrera, y operan bajo leyes laborales especiales diseñadas específicamente para regular a los empleados del sector público. El modelo weberiano clásico de burocracia se parece más a un sistema cerrado de administración pública que a sistemas abiertos (Muhoho, 2014).

En los sistemas cerrados, los ascensos tienden a seguir reglas de antigüedad más que por mérito o desempeño. A diferencia del sistema abierto, la movilidad laboral entre los sectores público y privado en los sistemas cerrados es limitada. Por lo tanto, los empleos del sector público en burocracias cerradas tienden a tener una mayor carrera distintiva en comparación con el sector privado, lo que significa que las carreras del sector público tienen patrones distintos de reclutamiento y promoción y requieren habilidades y valores específicos (Sofoluwe et al., 2018).

Sostenemos que las diferencias sectoriales en meritocracia deberían ser altas en países donde las estructuras burocráticas cerradas siguen siendo fuertes. Las burocracias cerradas tienden a ser muy legalistas, con sistemas de ingreso y ascenso estrictamente regulados y formalizados (Solt et al., 2016).

En sistemas altamente formalizados, existe poca flexibilidad en cómo se toma una decisión o qué resultados se deben obtener en una situación determinada; los procedimientos y las recompensas están dictados por reglas. Además, los países napoleónicos, es decir, Francia, Bélgica, Italia, Portugal, Grecia y España, a los que a menudo se considera que tienen instituciones cerradas para los empleados públicos, tienden a estar más rezagados en la NGP (Gerasimov et al., 2019). De hecho, en comparación con países con estructuras burocráticas más abiertas, como Suecia y Finlandia, los

salarios de los empleados públicos no están vinculados al desempeño en países con características burocráticas cerradas, como Francia y Bélgica.

Profesionalismo burocrático y diferencias sectoriales

El tercer carácter de la estructura administrativa a nivel nacional en el que nos centramos es el profesionalismo burocrático. Mientras que el cierre burocrático se centra en hasta qué punto la contratación y promoción de funcionarios públicos está abierta al público y si las reglas para la contratación y la promoción son flexibles, el profesionalismo burocrático se centra en hasta qué punto la contratación y promoción de funcionarios públicos estatales se basa basado en la meritocracia y sujeto a influencia política. Es bien sabido que algunos países son más susceptibles a la intervención política en la contratación y promoción de funcionarios públicos (Taylor & O'Brien, 2019).

Cómo promover la meritocracia en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Promover la meritocracia en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) requiere una estrategia integral que abarque desde la revisión de políticas hasta la implementación de prácticas y procesos que garanticen equidad y transparencia. En primer lugar, es fundamental revisar y actualizar las políticas de recursos humanos para asegurarse de que reflejen los principios de meritocracia (Mostafapour et al., 2021). Esto incluye establecer sistemas de evaluación del desempeño basados en criterios objetivos, claros y medibles. Al hacerlo, las promociones, las contrataciones y

las recompensas se otorgan en función del mérito y la competencia, no por favoritismos o conexiones personales. Además, estas políticas deben ser públicas y accesibles para todos los empleados, garantizando una comprensión clara de los criterios de evaluación y avance.

En segundo lugar, es crucial garantizar la transparencia en todos los procesos de selección y promoción. Esto se puede lograr a través de la publicación de vacantes internas y externas, con descripciones detalladas de los requisitos del puesto y los criterios de selección (Giorgio Gosetti, 2023). Los procesos de entrevista y evaluación deben ser justos y consistentes, con paneles de selección capacitados y diversas rondas de evaluación para minimizar los sesgos. La transparencia en estos procesos no solo fomenta la confianza en el sistema, sino que también motiva a los empleados a esforzarse por alcanzar estos estándares.

El tercer aspecto vital es el enfoque en la capacitación y el desarrollo profesional continuo. El IESS debe invertir en programas que ofrezcan a los empleados oportunidades de crecimiento y aprendizaje. Esto puede incluir capacitaciones, talleres, mentorías y oportunidades de educación continua (Chang, 2020). Al alentar a los empleados a desarrollar sus habilidades y competencias, la organización no solo mejora su propia eficacia y eficiencia, sino que también promueve un entorno donde el avance se basa en la mejora y adquisición de habilidades profesionales.

Por último, es esencial establecer un sistema de recompensas y reconocimientos que esté directamente vinculado al desempeño y los logros individuales. Esto puede incluir bonificaciones, aumentos salariales, premios o reconocimientos públicos. Un sistema de recompensas bien diseñado no solo motiva a los empleados a desempeñarse al máximo de sus capacidades, sino que también refuerza la cultura de meritocracia dentro de la institución. Al

reconocer y recompensar el mérito y el rendimiento, el IESS puede crear un ambiente de trabajo más motivador y justo, donde los empleados se sientan valorados y motivados para contribuir al máximo de sus capacidades.

Comparativa de ejecución meritocrática entre el Salvador y Ecuador en los años 2007 – 2017

Para realizar una comparativa de la ejecución de políticas o programas entre El Salvador y Ecuador en el período 2007-2017, consideraremos varios sectores clave como la economía, la política social, la gestión del sector público y la seguridad. Esta comparación se basa en una visión general de las tendencias y desarrollos conocidos en esos países durante ese período.

Desarrollo Económico

- *El Salvador:* En esta época, El Salvador enfrentó desafíos económicos significativos, incluyendo una dependencia de las remesas y un lento crecimiento económico. La inversión en infraestructura y los esfuerzos para mejorar la competitividad fueron aspectos claves.
- *Ecuador:* Bajo la presidencia de Rafael Correa, Ecuador experimentó una expansión significativa de su economía, impulsada en gran parte por los altos precios del petróleo y las inversiones en infraestructura y proyectos sociales. Sin embargo, esta dependencia del petróleo también llevó a desafíos económicos cuando los precios cayeron.

Política Social

- *El Salvador*: Aunque hubo esfuerzos para mejorar la educación y la salud, los problemas de pobreza y desigualdad siguieron siendo significativos. Los programas sociales tendieron a ser limitados en alcance y eficacia.
- *Ecuador*: Durante este período, Ecuador invirtió considerablemente en educación, salud y vivienda, llevando a mejoras significativas en indicadores sociales. Las políticas de bienestar social fueron una prioridad del gobierno de Correa.

Gestión del Sector Público

- *El Salvador*: La gestión del sector público enfrentó desafíos como la corrupción y la eficiencia en la administración. Las reformas gubernamentales fueron un tema de debate continuo.
- *Ecuador*: Se implementaron reformas administrativas significativas, aunque también hubo críticas relacionadas con el autoritarismo y la restricción de la libertad de prensa.

Seguridad y Justicia

- *El Salvador*: La seguridad fue un desafío mayor, con altos niveles de violencia relacionados con pandillas y el narcotráfico. Las políticas de seguridad fluctuaron entre enfoques represivos y programas de prevención.

- Ecuador: Aunque también enfrentó problemas de seguridad, las tasas de criminalidad en Ecuador fueron generalmente más bajas en comparación con El Salvador. Se realizaron esfuerzos para mejorar la seguridad ciudadana y la justicia.

De manera general, durante el período 2007 – 2017, Ecuador y El Salvador mostraron diferencias notables en su ejecución política y económica. Ecuador, beneficiándose de ingresos petroleros más altos, pudo invertir más en programas sociales y desarrollo económico, mientras que El Salvador enfrentó desafíos económicos más severos y problemas de seguridad más agudos. Sin embargo, ambos países enfrentaron problemas comunes como la necesidad de reformas en la gestión del sector público y la lucha contra la corrupción.

Capítulo 3

Ingreso al sector público: meritocracia vs. Conexiones personales

La decisión de ingresar al sector público implica sumergirse en la intersección entre la política de recursos humanos y la gestión gubernamental eficaz. En Ecuador, el marco legal vigente, incluyendo la Constitución y la Ley Orgánica del Servicio Civil, establece lineamientos para asegurar que la selección de los empleados del sector público refleje valores democráticos y de igualdad de clase (Álvarez, 2021). El principio básico es que estos puestos se otorgan en función de la capacidad y la aptitud, no de preferencias personales o influencia política.

Sin embargo, la realidad nos plantea desafíos difíciles. La discrepancia entre política y práctica ha creado un escenario en el que la meritocracia a menudo compite con el clientelismo. El desafío para los profesionales de la gestión del capital es identificar y llenar estos vacíos mediante la implementación de sistemas de reclutamiento y selección sólidos y transparentes que realmente valoren las competencias y capacidades por encima de todo (Odhon' & Omolo, 2015).

Además, un análisis crítico del proceso de ingreso al sector público debe tener en cuenta el impacto de las políticas actuales en la eficiencia y la moral de la administración pública. Es importante que profesionales como nosotros tomemos la iniciativa en la promoción de prácticas justas y éticas, no solo seleccionando a los candidatos más calificados sino también creando un ambiente de trabajo inclusivo y motivado (Reyes et al., 2021).

Ingresar al sector público es un tema importante y complejo que examina los procesos, criterios y desafíos que enfrentan quienes buscan empleo en organizaciones gubernamentales. El propósito de este problema es comprender las motivaciones que influyen en la selección de candidatos y los factores que influyen en la toma de decisiones en el proceso de contratación del sector público (Aliaga & Cofré, 2021).

Otro aspecto importante es examinar las motivaciones y expectativas de los candidatos que buscan empleo en el sector público, teniendo en cuenta factores como la seguridad laboral, los beneficios, la remuneración y las percepciones sobre la calidad del empleo en el sector público. Además, es importante analizar cómo los avances tecnológicos y la digitalización pueden afectar el acceso a empleos del sector público y la efectividad del proceso de selección.

Por lo tanto, el ingreso al sector público incluye un análisis integral de los procesos, criterios, cuestiones y dinámicas que influyen en el empleo en las organizaciones públicas y puede ser considerado desde muchas perspectivas diferentes, incluidas la administrativa, la social y la laboral. Comprender estos aspectos es esencial para mejorar la igualdad, la eficiencia y la calidad del empleo en el sector público (Pérez et al., 2023).

En Ecuador, la Constitución y la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) establecen que el ingreso al sector público debe basarse en principios de mérito y capacidad. La normativa promueve la meritocracia como el método para seleccionar a los funcionarios públicos, a través de concursos de oposición y méritos, buscando así garantizar la eficiencia y eficacia del servicio (Angelita Romero & Libia Almeida, 2020).

Sin embargo, en la práctica, las conexiones personales y el nepotismo han sido problemas persistentes en la administración pública. Esto ha generado debates y críticas sobre la equidad y transparencia en el acceso a cargos públicos. El gobierno ha implementado sistemas y reformas para fortalecer la meritocracia y reducir la influencia de las conexiones personales, aunque la aplicación efectiva de estas medidas sigue siendo un desafío y un área de continua vigilancia y mejora.

Importancia del ingreso al sector público en Ecuador

El ingreso al sector público en Ecuador reviste una importancia crítica por las razones que se va a explicar a continuación:

- *Eficiencia Administrativa:* Asegura que los puestos en el gobierno sean ocupados por individuos altamente calificados, lo que directamente se refleja en la eficiencia de la administración pública y la implementación efectiva de políticas.
- *Transparencia Gubernamental:* Un proceso de ingreso basado en méritos promueve la transparencia y reduce la corrupción, incrementando la confianza ciudadana en las instituciones.
- *Desarrollo Sostenible:* funcionarios competentes y profesionales facilitan la creación e implementación de programas de gobierno que apoyan el desarrollo sostenible y el bienestar social.
- *Igualdad de Oportunidades:* Un sistema meritocrático de ingreso fomenta la igualdad de oportunidades laborales, contribuyendo a la justicia social y al desarrollo integral del capital humano en el país.
- *Estabilidad Laboral:* Procesos justos de selección contribuyen a la estabilidad laboral y profesionalización del servicio público, lo que puede traducirse en una mayor continuidad y consistencia en la gestión de los asuntos del Estado.

La Meritocracia: Expectativa vs. Realidad

La meritocracia es un sistema en el que las asignaciones de trabajo y el avance profesional se basan en los logros, las habilidades y el desempeño de un individuo, en lugar de factores como la clase, la riqueza u otras relaciones personales. Lo ideal es que el éxito dependa del capital y del esfuerzo (Pérez et al., 2023). En su forma ideal, la meritocracia garantiza una competencia justa, igualdad de oportunidades y recompensa el trabajo duro y la capacidad. Se considera un medio para lograr eficiencia, integridad y excelencia en cualquier organización o sociedad.

La meritocracia pura es difícil de lograr en la práctica. Los sistemas económicos y sociales a menudo están influenciados por conexiones individuales, sesgos y desigualdades estructurales (Romero & Almeida, 2020). En algunos casos, aquellos con recursos o conexiones poderosas pueden tener una ventaja no meritocrática, lo que debilita la premisa de la meritocracia y plantea dudas sobre la justicia y la igualdad básica en la sociedad en la realidad.

La Meritocracia en la Teoría y la Legislación Ecuatoriana

En Ecuador, la meritocracia es un principio de respaldo tanto teórica como legislativa, con la finalidad de asegurar un servicio eficaz y equitativo (Nargiza, 2020). Por tanto, la Constitución del país establece la igualdad como un derecho fundamental, lo cual promueve la idea de que el acceso a funciones públicas debe basarse en habilidades y competencias individuales sin alguna discriminación.

La LOSEP (Ley Orgánica de Servicio Público) es el instrumento que regula la función pública y establece el sistema de recompensas como eje central para el ingreso y ascenso en el sector público. A

través de exámenes competitivos abiertos y revisiones de contenido, nos esforzamos por hacer transparente el proceso y seleccionar a los candidatos más adecuados (Río, 2023).

No obstante, la aplicación práctica de la meritocracia enfrenta desafíos importantes, como la influencia de la cultura política y la persistencia de prácticas clientelistas. Esta práctica socava la eficacia de la meritocracia al priorizar las relaciones personales y el nepotismo sobre las credenciales y los logros (Sarkissian, 2019).

Para fortalecer la meritocracia en la práctica en Ecuador, se han implementado diversas reformas y políticas como la reforma en los concursos de méritos y oposiciones, el cual se basa en hacer estos procesos más eficientes y transparentes para asegurar que los cargos públicos sean ocupados por los candidatos ocupados; al igual que las capacitaciones y evaluaciones continua y la actualización de directrices, su objetivo es mejorar el proceso de selección y promoción, incluir sistemas de evaluación más rigurosos y proporcionar formación para garantizar que los funcionarios públicos estén adecuadamente preparados (Chang, 2020).

La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)

La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) en Ecuador es la norma que regula la gestión del capital en el sector público. Esta ley fue sancionada por la Asamblea Nacional en agosto de 2010 y aprobada por el entonces presidente Rafael Correa, reemplazando la anterior Ley de Servicio Público y Administración Profesional (LOSCCA) (Juan Sarkissian, 2019).

El principal objetivo de la Ley Orgánica de Servicio Público es promover el desarrollo profesional, técnico y personal de los

funcionarios públicos con miras a mejorar la eficiencia, eficacia, calidad y productividad del Estado y sus instituciones. Se está creando un sistema de gestión del capital basado en la igualdad de oportunidades y la no discriminación, centrado en la dignidad, la transparencia, la eficiencia y la vocación en el servicio público (Espinoza et al., 2021).

La LOSEP introduce cambios significativos en la gestión del capital en el sector público de Ecuador, como la unificación de un mecanismo único de selección de personal a través del sitio web Socio Empleo, la estandarización de salarios y calificaciones de los extranjeros que trabajan como funcionarios públicos. después de cinco años de estancia. Además, existen beneficios para personas con discapacidad, docentes académicos y orquestas sinfónicas, y se establecen beneficios de incentivo al momento de la jubilación (Selvina et al., 2023). La Ley también armoniza las políticas de capital en todas las agencias gubernamentales y establece procedimientos uniformes para realizar exámenes competitivos.

Marcos Legales Relacionados con la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)

La Ley Orgánica de Servicio Público de Ecuador se relaciona e interactúa con varios marcos legales que establecen las bases para la administración del servicio en el país. Algunos de los marcos legales relacionados se encuentran:

Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador es la ley fundamental del país, estableciendo la estructura del Estado, los

derechos y obligaciones de los ciudadanos, así como los principios y normas de la estructura política y administrativa. Este es el estándar más alto y todas las demás leyes y actos gubernamentales deben cumplir con este estándar. La constitución más reciente de Ecuador fue adoptada en un referéndum en septiembre de 2008 y se llama Constitución de Montecristi, en honor a la ciudad donde fue redactada.

Esta constitución se distingue por su amplio reconocimiento de los derechos, incluidos los derechos a la naturaleza y el medio ambiente, así como por su reestructuración del Estado ecuatoriano para aumentar la participación popular y el control sobre las instituciones y cargos gubernamentales.

Código del trabajo

El Código del Trabajo del Ecuador es una importante pieza legislativa que regula la relación entre empleadores y empleados en el sector privado y proporciona un marco para abordar muchas cuestiones laborales. Comienza definiendo las pautas de dotación de personal, detallando cómo se negocian los contratos, los tipos de contratos que existen y cómo rescindirlos (Selvina et al., 2023). En el ámbito de los salarios, el Código especifica los principios para determinar los niveles de remuneración y los aumentos obligatorios, y también estipula principios para el pago de horas extraordinarias y subsidios.

También se prestó atención a la jornada laboral: se establecieron normas sobre duración, descansos, fines de semana y feriados pagados (Nobile & Tobeña, 2023). El aspecto más importante es el seguro social, que exige que los empleadores inscriban a los empleados en el sistema y determinen la elegibilidad para recibir beneficios, incluidos

seguros de salud, pensiones y riesgos laborales. Las condiciones de salud y seguridad en el lugar de trabajo también están claramente definidas, asignando a los empleadores la responsabilidad de mantener un ambiente de trabajo seguro y detallando las responsabilidades de los trabajadores en cumplimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional.

Ley Orgánica de Seguridad Social

La Ley de Seguridad Social de Ecuador establece el marco legal para un sistema de seguridad social que proteja a los ciudadanos necesitados. Esta ley identifica a quienes se benefician del programa, incluidos los dependientes, los trabajadores por cuenta propia, los desempleados y sus familiares, e identifica los beneficios disponibles, por ejemplo, pensiones, prestaciones por discapacidad, prestaciones por enfermedad o maternidad y seguro de desempleo (Nargiza, 2020). Determina el monto de las aportaciones de los empleadores y trabajadores a sus recursos financieros, definiendo claramente la base y el tipo de cotización.

También incluye recomendaciones sobre protección contra riesgos laborales, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, así como sobre indemnizaciones adecuadas. Servicios adicionales como hipotecas y préstamos sin garantía son parte de la gama de servicios que la ley puede brindar a los miembros (Castro & Delgado, 2020). Establecer un procedimiento para que los afiliados presenten quejas o recursos contra decisiones con las que no estén de acuerdo. También se incluyen funciones de auditoría y seguimiento para garantizar que las empresas y los empleados cumplan con la ley.

Conexiones Personales y su impacto en la selección del servidor

El impacto de las relaciones personales en el proceso de contratación es un tema importante en el lugar de trabajo porque puede tener un impacto significativo en la selección de candidatos para los puestos de trabajo. En Ecuador, como en otros lugares, las relaciones personales suelen desempeñar un papel importante en las decisiones laborales (Selvina et al., 2023). El impacto de las relaciones personales en el empleo puede ser tanto positivo como negativo.

Por un lado, las referencias de amigos o las recomendaciones de empleados actuales pueden ser valiosas para los empleadores porque pueden demostrar que el candidato es digno de confianza y encaja bien en la cultura de la empresa. Sin embargo, también puede generar favoritismo o nepotismo si los candidatos se seleccionan únicamente en función de sus relaciones personales y no de su idoneidad para el puesto (Nobile & Tobeña, 2023).

Para resolver este problema, las organizaciones y agencias gubernamentales pueden implementar políticas de contratación transparentes basadas en el mérito. Esto incluye evaluar a los candidatos en función de sus habilidades, experiencia y calificaciones en lugar de en sus relaciones personales. Al promover la meritocracia en el proceso de contratación, pretendemos garantizar que las decisiones se tomen basándose en la idoneidad y la igualdad de oportunidades, en lugar de factores externos como las conexiones personales (Rodríguez & Díez, 2023).

De manera general, puedo mencionar que las relaciones personales pueden influir en el proceso de contratación en Ecuador y otros países, y su impacto puede ser tanto positivo como negativo. Promover prácticas de contratación transparentes y basadas en el

mérito es esencial para garantizar una selección justa y equitativa de candidatos en los sectores público y privado (Castro & Delgado, 2020).

Redes de influencia dentro del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Las redes de influencia en una organización como el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) son estructuras informales que se forman a partir de las relaciones entre los empleados, los líderes y los diferentes departamentos (Chang, 2020). Estas redes pueden tener un impacto significativo en la operatividad y la toma de decisiones dentro del instituto.

Primero, las redes de influencia suelen originarse en la interacción diaria entre colegas. Estas relaciones pueden ser horizontales, entre compañeros de igual rango, o verticales, entre empleados y sus superiores (Sandel, 2021). A través de estas interacciones, se comparten conocimientos, se generan ideas y se toman decisiones que pueden influir en el funcionamiento del IESS.

En segundo lugar, estas redes pueden facilitar la colaboración y la comunicación eficiente (Castro & Delgado, 2020). En una organización grande como el IESS, las redes de influencia pueden ayudar a que la información fluya más rápidamente y de manera más eficaz que a través de canales formales, especialmente en situaciones que requieren respuestas rápidas o solución de problemas.

Tercero, las redes de influencia pueden jugar un papel crucial en el desarrollo profesional y la movilidad interna. Los empleados que tienen conexiones sólidas suelen tener mejor acceso a oportunidades de desarrollo, como capacitaciones o promociones (Río, 2023), lo

que puede llevar a ciertas dinámicas de favoritismo si no se maneja con equidad.

Impacto de las conexiones personales en el desempeño y ascensos

Las conexiones personales pueden tener un impacto significativo en el desempeño y los ascensos en el lugar de trabajo, especialmente cuando estos se basan en la conveniencia propia más que en méritos ganados (Lantin et al., 2021). En el siguiente gráfico se va a detallar algunos de los impactos más relevantes a nivel empresarial:

Figura 1. Impacto de las conexiones personales.



Nota. Las figuras fueron obtenidas de los resultados descriptivos.

Acceso a Información Privilegiada

El acceso a información privilegiada a través de conexiones personales en el lugar de trabajo puede crear desequilibrios significativos en la dinámica organizacional. Los empleados con tales conexiones suelen estar mejor informados sobre decisiones internas, cambios de políticas o próximos proyectos, lo que les proporciona una ventaja competitiva en su desempeño y preparación (Aliaga & Cofré, 2021). Esta ventaja no se basa en su competencia o mérito, sino en su red de relaciones.

Además, este acceso desigual a la información puede perjudicar la cultura organizacional. Puede fomentar una percepción de injusticia y favoritismo, donde el éxito no se basa en el trabajo duro o la habilidad, sino en la proximidad a fuentes de poder e información. Tal ambiente puede disminuir la moral del personal y afectar negativamente el compromiso y la productividad.

Oportunidades de Ascenso Sesgadas

Las oportunidades de ascenso sesgadas en una organización, donde las promociones se basan más en las relaciones personales que en el mérito, pueden tener varias implicaciones negativas (Rojas & Arteaga, 2021).

En primer lugar, este tipo de favoritismo puede dañar la integridad de los procesos de evaluación y promoción. Cuando los ascensos no se basan en el desempeño, sino en conexiones personales, se socava la objetividad y la justicia del proceso. Esto puede llevar a que personas menos calificadas ocupen posiciones clave, lo que afecta la eficiencia y efectividad de la organización (Ramírez & Cobeñas, 2022).

Por consiguiente, el favoritismo en los ascensos puede generar un ambiente de trabajo tóxico. Los empleados que perciben que las promociones se otorgan de manera injusta pueden sentirse desmotivados y desvalorizados. Esto puede conducir a una disminución de la moral y del compromiso con la organización, así como al aumento del resentimiento y la competencia poco saludable entre compañeros (Ramírez et al., 2021).

Impacto en la Moral del Equipo

Cuando los ascensos y oportunidades se perciben como no meritocráticos, puede haber un impacto negativo en la moral y la motivación de otros empleados. Esto puede resultar en un ambiente de trabajo desmoralizado y en la disminución de la productividad (Sadiq, 2021). El impacto de las percepciones de injusticia en la moral del equipo es un tema crítico en la gestión de recursos humanos:

- ***Disminución de la Motivación:*** Cuando los empleados perciben que las promociones no se basan en el mérito, puede disminuir su motivación para trabajar eficientemente. Esto se debe a la sensación de que, independientemente de su esfuerzo o desempeño, no serán recompensados adecuadamente.
- ***Aumento del cinismo y la Desconfianza:*** La falta de meritocracia puede fomentar el cinismo y la desconfianza hacia la dirección y la organización. Esto puede erosionar la cultura de trabajo colaborativo y el respeto mutuo.
- ***Reducción del Compromiso con la Organización:*** Los empleados que sienten que el sistema de promoción es injusto pueden experimentar una disminución en su compromiso

con la organización. Esto puede llevar a una menor lealtad y un aumento en la búsqueda de oportunidades de empleo en otros lugares.

- ***Impacto en el Trabajo en Equipo:*** Un ambiente de trabajo donde se percibe que las oportunidades no son meritocráticas puede dañar la dinámica de equipo. Puede surgir resentimiento hacia aquellos que reciben promociones percibidas como inmerecidas, lo que afecta la colaboración y el espíritu de equipo.
- ***Afectación de la Calidad del Trabajo:*** La moral baja y la motivación reducida pueden afectar negativamente la calidad del trabajo producido. Los empleados pueden sentir menos incentivo para esforzarse en sus tareas, lo que puede llevar a un declive en la calidad general del trabajo.
- ***Necesidad de Estrategias Correctivas:*** Para contrarrestar estos efectos, las organizaciones deben esforzarse por establecer y mantener sistemas de promoción transparentes y justos. Reconocer y recompensar el mérito no solo mejora la moral del equipo, sino que también fomenta una cultura de trabajo más positiva y productiva.

Compromiso de la Competencia Organizacional

La promoción de empleados basada en conexiones en lugar de habilidad puede comprometer la competencia y eficacia de la organización (Sarkissian, 2019). Los líderes menos calificados podrían tomar decisiones menos efectivas, afectando el rendimiento general, las que serán mencionadas a continuación:

- ***Liderazgo Ineficaz:*** La promoción de individuos menos calificados a posiciones de liderazgo puede resultar en una gestión ineficaz. Estos líderes pueden carecer de las habilidades necesarias para tomar decisiones estratégicas, lo que puede afectar adversamente el rendimiento de la organización.
- ***Desalineación con los Objetivos Organizacionales:*** Los líderes promovidos por conexiones pueden no estar alineados completamente con los objetivos y valores de la organización. Esto puede llevar a una falta de dirección clara y a decisiones que no respaldan la misión de la empresa.
- ***Impacto en la Innovación y Creatividad:*** La promoción basada en conexiones en lugar de competencia puede limitar la innovación y la creatividad. Los líderes con habilidades limitadas pueden no estar equipados para fomentar un entorno donde se valoran y se buscan nuevas ideas.
- ***Disminución de la Confianza del Equipo:*** Los empleados tienden a tener menos confianza en los líderes que perciben como no calificados. Esto puede disminuir la eficacia del equipo y la capacidad de la organización para funcionar como una unidad cohesiva.
- ***Problemas de Retención del talento:*** La falta de liderazgo competente puede llevar a una mayor rotación de empleados. Los trabajadores calificados pueden buscar oportunidades en otros lugares donde sientan que su habilidad y esfuerzo son más valorados.
- ***Necesidad de Políticas de Promoción Basadas en Mérito:*** Para preservar la competencia y eficacia, es crucial

que las organizaciones implementen políticas de promoción basadas en el mérito. Esto asegura que los puestos de liderazgo sean ocupados por individuos con las habilidades y la experiencia adecuadas para guiar efectivamente a la organización hacia el éxito.

Cultura Organizacional Negativa

El favoritismo en ascensos puede fomentar una cultura organizacional negativa, donde las políticas y prácticas se basan en la política interna en lugar del mérito (Lizitza Nahuel, 2023). Esto puede desalentar a los empleados talentosos y minar los valores de la empresa, los mismo que serán mencionados a continuación:

- ***Erosión de la Meritocracia:*** Cuando los ascensos se basan en favoritismos, se erosiona el principio de meritocracia. Esto significa que las habilidades, la experiencia y el rendimiento ya no son los principales criterios para el avance profesional, lo que puede desmotivar a los empleados que se esfuerzan por sobresalir basándose en sus méritos.
- ***Creación de Resentimiento:*** El favoritismo puede generar resentimiento entre los empleados que se sienten pasados por alto. Este resentimiento puede traducirse en una menor colaboración y un clima laboral negativo, donde la desconfianza y la competencia insalubre reemplazan a la camaradería y el trabajo en equipo.
- ***Reducción de la Productividad:*** Una cultura de favoritismo puede llevar a una disminución general en la productividad. Los empleados desmotivados por la falta de reconocimiento justo de sus esfuerzos pueden no estar tan

dispuestos a dar lo mejor de sí mismos.

- ***Fuga de capital:*** Una cultura organizacional negativa puede conducir a una fuga de talentos. Los empleados talentosos y ambiciosos que no ven un camino claro hacia el progreso basado en el mérito pueden optar por buscar oportunidades en otros lugares donde sientan que sus contribuciones serán mejor valoradas.
- ***Impacto en la Innovación:*** El favoritismo puede sofocar la innovación, ya que los empleados que son promovidos por razones distintas a su capacidad o creatividad pueden no tener las habilidades necesarias para impulsar nuevas ideas o enfoques.
- ***Necesidad de Cambio Organizacional:*** Para revertir estos efectos negativos, es crucial que las empresas adopten un enfoque más transparente y basado en el mérito para los ascensos. Esto implica establecer y aplicar criterios claros y justos para la promoción, asegurando que todos los empleados tengan oportunidades equitativas de avanzar en su carrera.

Reducción de la Innovación y Creatividad

Los empleados que ascienden basándose en conexiones en lugar de habilidades pueden no estar equipados para fomentar la innovación (Pérez et al., 20201). Esto puede limitar la capacidad de la organización para adaptarse y evolucionar en respuesta a los desafíos del mercado.

- ***Falta de Habilidades Adecuadas:*** Los empleados ascendidos por conexiones, en lugar de habilidades o méritos, pueden carecer de las competencias necesarias para fomentar la innovación. Esto puede resultar en una toma de decisiones menos efectiva y una menor capacidad para implementar nuevas ideas.
- ***Estancamiento de la Creatividad:*** Sin las habilidades adecuadas, estos empleados pueden no ser capaces de impulsar la creatividad dentro de sus equipos. Esto puede llevar a un entorno de trabajo donde prevalecen las ideas anticuadas y se desalienta el pensamiento innovador.
- ***Impacto en la Competitividad:*** La falta de innovación puede afectar la posición competitiva de la organización en el mercado. Las empresas que no innovan corren el riesgo de quedar rezagadas frente a competidores más ágiles y creativos.
- ***Desmotivación de Empleados Innovadores:*** Los empleados que son innovadores pueden sentirse desmotivados si ven que las promociones se basan en conexiones y no en méritos. Esto puede llevar a una disminución en la motivación para desarrollar y compartir ideas innovadoras.
- ***Necesidad de Cambio en la Cultura Organizacional:*** Para fomentar la innovación, las organizaciones deben asegurarse de que las promociones se basen en habilidades y méritos reales. Esto implica establecer un entorno que valore y recompense la creatividad y la innovación, creando una cultura que apoye el crecimiento y la adaptación continuos.

Necesidad de Políticas de Meritocracia

Para mitigar estos impactos, es crucial que las organizaciones implementen políticas que promuevan la meritocracia (Espinoza et al., 2021). Esto incluye procesos de evaluación transparentes y objetivos para garantizar que los ascensos se basen en el desempeño real y las habilidades, y no en las conexiones personales.

- ***Fomento de la Justicia y la Igualdad:*** Las políticas de meritocracia aseguran que los ascensos y recompensas se basen en el desempeño y habilidades reales, promoviendo la justicia y la igualdad de oportunidades para todos los empleados.
- ***Mejora de la Motivación y el Compromiso:*** Al reconocer y recompensar el mérito, los empleados se sienten valorados y motivados para desempeñarse al máximo de sus capacidades, lo que aumenta su compromiso con la organización.
- ***Aumento de la Productividad y la Eficiencia:*** Las políticas basadas en el mérito tienden a promover a los empleados más competentes y capaces, lo que mejora la productividad y la eficiencia organizacional.
- ***Estímulo de la Competencia y la Innovación:*** Un sistema de meritocracia puede fomentar un ambiente de competencia saludable y estimular la innovación, ya que los empleados se esfuerzan por mejorar constantemente sus habilidades y aportar nuevas ideas.
- ***Procesos de Evaluación Transparentes:*** Implementar procesos de evaluación transparentes y objetivos es clave

para una meritocracia efectiva, asegurando que todos los empleados sean evaluados de manera justa y consistente.

- ***Desafíos y Consideraciones:*** Aunque es importante, implementar la meritocracia también presenta desafíos, como garantizar la objetividad en las evaluaciones y evitar sesgos inconscientes. Es esencial abordar estos desafíos para garantizar la efectividad y la aceptación de las políticas de meritocracia en la organización.

Estrategias para equilibrar influencias y meritocracia

La importancia de utilizar estrategias para equilibrar la influencia y la meritocracia en su organización es enorme y multifacética (Chigozie et al., 2018).

En primer lugar, estas estrategias ayudan a garantizar que los ascensos y recompensas se basen en el desempeño y las habilidades reales, en lugar de en relaciones personales. Esto fomenta una cultura justa y transparente en la que los empleados saben que su arduo trabajo y sus habilidades serán adecuadamente reconocidas y recompensadas. Un entorno de este tipo puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados con la organización.

En segundo lugar, un equilibrio entre influencia y meritocracia es fundamental para mantener alta la moral y la satisfacción de los empleados. Cuando las oportunidades de desarrollo y promoción se consideran justas y basadas en méritos objetivos, se reduce el riesgo de resentimiento y conflicto interno. Esto es fundamental para mantener un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Las empresas tanto públicas como privadas han empleado diversas estrategias para equilibrar las influencias personales y la meritocracia, asegurándose de entregar un entorno laboral justo y productivo. A continuación, se detallará algunas de estas estrategias utilizadas:

Figura 2. Estrategias de equilibrio de la meritocracia.



Nota. Las figuras fueron obtenidas de los resultados descriptivos.

Procesos de Evaluación Transparentes y Objetivos

Un proceso de evaluación transparente y objetivo es fundamental para crear un ambiente de trabajo meritocrático. La implementación de un sistema de evaluación del desempeño claro y justo garantiza que todos los empleados sean juzgados según los mismos estándares, lo que reduce el potencial de sesgo y favoritismo (Malik et al., 2019). Un enfoque popular a este respecto es la evaluación de 360 grados. En este sistema, los empleados reciben retroalimentación no sólo de sus superiores sino también de sus compañeros y subordinados. Esto proporciona una visión más completa y equilibrada del desempeño de los empleados, ya que incorpora múltiples perspectivas y minimiza el impacto de opiniones individuales o prejuicios personales.

Capacitación y Desarrollo Continuo

Invertir en programas continuos de formación y desarrollo es una estrategia empresarial clave para crear un entorno de trabajo más justo y productivo (Sofoluwe et al., 2018). Al centrarse en la mejora continua de habilidades y conocimientos, las organizaciones pueden proporcionar a sus empleados las herramientas y la experiencia necesarias para afrontar los desafíos actuales y futuros del mercado. Centrarse en la educación continua no sólo mejora las capacidades individuales y la productividad, sino que también crea un entorno de trabajo más dinámico y flexible.

Políticas Claras de Promoción Basadas en Mérito

Establecer una política clara de promoción basada en el mérito es esencial para cualquier organización que desee crear un ambiente de trabajo justo y motivador. Esta política debe ser transparente y accesible para todos los empleados, garantizando que comprendan los criterios y procesos utilizados para los ascensos (Jamal & Saif, 2019). Al centrarse en los logros y los resultados, envía un mensaje contundente a sus empleados: el éxito y el avance dentro de la empresa dependen del trabajo duro, la capacidad y los resultados.

Fomento de la Cultura de Meritocracia

Crear una cultura organizacional que valore explícitamente el mérito y los logros es esencial para crear un ambiente de trabajo donde la excelencia no solo se reconozca, sino que se celebre. Esta cultura meritocrática no se trata sólo de medir resultados (Taylor & O'Brien, 2019); la idea es transmitir un espíritu dentro de la empresa

en el que el compromiso, la innovación y los resultados concretos son los pilares del progreso y el reconocimiento. Implementar un sistema de reconocimiento, ya sea a través de menciones en reuniones, newsletters internas o entregas de premios, ayudará a crear un ambiente saludable de motivación y competencia.

Auditorías y Revisión de Políticas

La realización de auditorías y evaluaciones periódicas de las políticas y actividades promocionales es un medio importante para mantener la integridad y eficacia del proceso de desarrollo profesional de una organización (Gosetti, 2023). Estas auditorías permiten a las empresas evaluar críticamente cómo se realizan las promociones, asegurando que sean consistentes con los principios establecidos de equidad y mérito. Al identificar y corregir cualquier sesgo o influencia indebida, las organizaciones pueden garantizar que las decisiones de promoción se tomen de manera justa y transparente.

Liderazgo Comprometido con la Meritocracia

Garantizar que los líderes organizacionales se adhieran a los principios de la meritocracia es un aspecto importante de la creación de un ambiente de trabajo basado en el mérito y los logros. Los líderes tienen un impacto significativo en la cultura empresarial; Por eso, cuando modelan y defienden activamente estos principios, envían una fuerte señal a toda la organización (Chang, 2020). Este compromiso incluye no sólo ser líder en reconocimientos y recompensas sino también aplicar prácticas justas y transparentes en todas las decisiones de gestión. Los líderes deben ser vistos como personas que realmente valoran el esfuerzo y la excelencia, no sólo como personas de autoridad.

Posibles estrategias para equilibrar la meritocracia

Como profesional en el área de gestión de capital humano, es crucial desarrollar estrategias que equilibren la meritocracia en las empresas públicas (Sachs, 2023). Estas estrategias deben ser inclusivas, transparentes y efectivas para asegurar que el mérito y la competencia sean los pilares de la cultura organizacional. A continuación, detallo algunas estrategias clave:

Figura 3. Estrategias de ejecución meritocrática.



Implementar un sistema de evaluación objetiva: Desarrollar e implementar un sistema de evaluación del desempeño basado en criterios objetivos y mensurables. Estos sistemas deben diseñarse para evaluar de manera confiable el desempeño, las habilidades y las contribuciones de los empleados. Es importante que estos sistemas incluyan evaluaciones periódicas y comentarios constructivos, que permitan a los empleados comprender sus fortalezas y oportunidades de mejora.

Formación y aprendizaje permanente. Invertir en programas de formación y desarrollo profesional que satisfagan las necesidades de la empresa y las aspiraciones de desarrollo de los empleados. Esto garantiza que todos tengan acceso a las oportunidades que necesitan para desarrollar sus habilidades y habilidades, creando igualdad de condiciones para el avance basado en el mérito.

Políticas claras de promoción y contratación: Desarrollar políticas de promoción y contratación claras y claramente comunicadas. Esta política debe basarse en criterios de contenido y competencias, asegurando que todos los empleados comprendan los requisitos y procesos de promoción de la organización.

La cultura organizacional está orientada a la recompensa. Desarrollar una cultura donde los logros y logros sean valorados y celebrados. Esto puede incluir reconocimiento público, premios por logros y celebración de los éxitos de los empleados. Una cultura que valora los logros aumenta la motivación y fomenta la competencia sana.

Fomentar la Diversidad e Inclusión: Implementar estrategias que promuevan la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo. Esto asegura que las oportunidades de avance estén disponibles para todos, independientemente de su origen o circunstancia personal, y que la meritocracia no se vea obstaculizada por sesgos inconscientes o discriminación.

Feedback y Comunicación Abierta: Mantener canales de comunicación abiertos donde los empleados puedan expresar sus opiniones y preocupaciones. La retroalimentación regular de los empleados puede proporcionar información valiosa para mejorar los procesos y políticas existentes.

Implementando estas estrategias, las empresas públicas pueden crear un entorno de trabajo donde el mérito, la competencia y la igualdad de oportunidades sean los principios rectores, contribuyendo a una mayor eficiencia, moral de los empleados y rendimiento organizacional.

Capítulo 4

Normativa laboral y su praxis en el sector público

Para empezar a expandir el tema primero hay que conocer a que se refiere la normativa laboral; el derecho laboral es un conjunto de leyes, reglamentos y normas que definen los derechos y obligaciones de los empleadores y empleados en el lugar de trabajo. Su principal objetivo es garantizar un entorno de trabajo justo y seguro protegiendo al mismo tiempo los intereses de ambos grupos. Abarca aspectos como las condiciones de empleo, salarios, jornada laboral, seguridad laboral y prestaciones en caso de desempleo o enfermedad (Del Toro et al., 2011).

Estas regulaciones varían entre países y a veces incluso entre regiones dentro de un mismo país, de acuerdo con las necesidades específicas del mercado laboral. Por ejemplo, algunos lugares enfatizan la protección de los derechos de los trabajadores, como el derecho a organizarse y negociar colectivamente, mientras que otros ponen más énfasis en la flexibilidad del mercado laboral para los trabajadores.

Un aspecto importante de la legislación laboral es la regulación de las condiciones laborales. Esto incluye la duración de la jornada laboral, los descansos requeridos, las condiciones de salud y seguridad en el lugar de trabajo, así como las políticas de licencias y permisos. Estas normas tienen como objetivo garantizar que los trabajadores no sean explotados y que tengan un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal (Villacis, 2022).

La normativa laboral en Ecuador

El estado de derecho en Ecuador es un sistema que consta de muchas leyes, regulaciones y estándares diferentes que regulan la vida pública y privada en el país. Se basa en la Constitución de la República del Ecuador, que es la ley suprema del país y establece

los principios fundamentales del Estado, los derechos y deberes de los ciudadanos y la organización del gobierno (Lira, 2022). Esta Constitución defiende valores como el respeto a los derechos humanos, la democracia y la justicia social, y se distingue por el reconocimiento de los derechos naturales.

En el sector penal, el marco legal del Ecuador se centra en la prevención y sanción del delito, la protección de la sociedad y la rehabilitación de los delincuentes. El principal documento legal sobre este tema es el Código Orgánico Integral Penal (COIP). Este código establece definiciones de delitos y sanciones correspondientes, e incluye disposiciones sobre procedimiento penal y sistema penal. El derecho ecuatoriano también se rige por el principio de legalidad, según el cual no puede haber delito ni pena sin su previo establecimiento legal (Reyes et al., 2018).

En materia de derecho civil, Ecuador cuenta con un marco legal que regula las relaciones entre personas y organizaciones, incluyendo aspectos como los contratos, la propiedad, la familia y la herencia. Esta estructura se guía por principios de igualdad y justicia, esforzándose por proteger los derechos individuales y facilitar la resolución justa y efectiva de disputas (López, 2023). El documento clave en este sentido es el Código Civil ecuatoriano, que establece reglas para las transacciones privadas y las relaciones entre ciudadanos.

En el ámbito laboral, Ecuador cuenta con leyes que apuntan a equilibrar los derechos y obligaciones de empleadores y empleados. El Código del Trabajo regula cuestiones como contratos laborales, salarios, beneficios, condiciones laborales, seguridad laboral y derechos sindicales. Este Código tiene como objetivo garantizar condiciones de trabajo justas y seguras, promover el empleo y proteger a los trabajadores del abuso y la discriminación.

A continuación, vamos a explicar cómo es la normativa laboral en Ecuador y cuáles son los diversos aspectos que regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores:

Obligaciones del empleador

Las obligaciones del empleador están clasificadas en los siguientes aspectos:

Celebrar un contrato de trabajo y registrarlo en el Ministerio de Relaciones Laborales: Para iniciar, cabe resaltar que el contrato escrito es un instrumento legal que aporta claridad y transparencia a la relación laboral. Al detallar la naturaleza del trabajo, el lugar de trabajo, la remuneración y la duración del contrato, se establecen las expectativas y obligaciones de ambas partes de manera explícita. Esto ayuda a evitar malentendidos o disputas futuras (Canales et al., 2021). Además, al ser un documento legal, ofrece un medio de prueba ante posibles controversias.

La formalización del contrato y su registro en el Ministerio de Relaciones Laborales no solo protege al trabajador, asegurando que sus derechos sean respetados, sino que también protege al empleador. En caso de litigios laborales, el contrato es un documento crucial que puede demostrar que el empleador ha cumplido con sus obligaciones legales (Sarkissian, 2019).

El registro del contrato es también una muestra del cumplimiento de la legislación laboral por parte del empleador. Esto es importante no solo para evitar sanciones o multas, sino también para mantener una buena reputación corporativa, lo cual es cada vez más valorado en el ámbito empresarial y por los consumidores (Flores et al., 2021).

En el contexto actual, donde formas de trabajo como

el teletrabajo o el trabajo a tiempo parcial están en auge, la formalización de los contratos es aún más crucial. Detallar aspectos como la flexibilidad de horarios, el trabajo remoto o las condiciones específicas para trabajos temporales o por proyecto ayuda a adaptar la legislación laboral a las nuevas realidades del mercado laboral (Pérez et al., 20201).

Afiliación a la Seguridad Social (IESS): Desde el primer día de trabajo, el empleador debe afiliar al trabajador al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Esto garantiza que el trabajador esté cubierto por los beneficios de seguridad social, incluyendo atención médica, pensiones y seguros de desempleo. La afiliación oportuna es un requisito legal y protege tanto al empleado como al empleador.

Pago del Salario Básico: Para 2023, el salario básico en Ecuador es de 450.00 USD al mes. Los empleadores deben asegurarse de pagar al menos esta cantidad. El salario básico es el mínimo legal y es crucial para garantizar que los trabajadores reciban una remuneración justa por su trabajo.

Contribuciones a la Seguridad Social: El empleador debe asumir el 11,15% del salario del trabajador como contribución al IESS. Esta contribución es fundamental para mantener el sistema de seguridad social y asegurar que los trabajadores reciban los beneficios a los que tienen derecho (Pérez et al., 2021).

Pagos Adicionales y Beneficios: Los empleadores en Ecuador también están obligados a pagar horas extras y suplementarias según las normas establecidas. Además, deben pagar los décimos tercero y cuarto, que son bonificaciones adicionales pagadas en ciertas épocas del año. A partir del segundo año de trabajo, los trabajadores tienen derecho a los Fondos de Reserva, equivalentes a un mes de salario

por año, acumulados. Además, si la empresa obtiene beneficios, se debe realizar el pago de utilidades a los trabajadores. También, en ciertos casos, se debe pagar una compensación por salario digno, asegurando que los ingresos de los trabajadores alcancen un mínimo vital (Rohini Nikam et al., 2023).

Derechos de los trabajadores afiliados al IESS

La afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) otorga a los trabajadores en Ecuador una gama de derechos y beneficios significativos, que son esenciales para su bienestar y seguridad (Pedroza & Restrepo, 2021). Derechos como:

Seguro de Salud y Atención Médica: Este es uno de los beneficios más fundamentales. Proporciona a los trabajadores acceso a servicios de salud, incluyendo atención médica general, especializada y de emergencia en hospitales y clínicas del IESS. Este seguro es vital para asegurar que los trabajadores reciban atención médica adecuada sin enfrentar una carga económica significativa (Sofoluwe et al., 2018).

Extensión de Servicios de Salud para la Familia: Además de cubrir al trabajador, el IESS extiende los servicios de salud a su cónyuge e hijos. Esto representa un soporte integral para la familia del trabajador, asegurando que los dependientes directos también tengan acceso a cuidados médicos necesarios.

Seguro de Desempleo y Subsidios por Enfermedad y Maternidad: En casos de desempleo, enfermedad o maternidad, el IESS proporciona apoyo económico. El seguro de desempleo ofrece una red de seguridad en caso de pérdida de empleo, mientras que los subsidios por enfermedad y maternidad aseguran que los

trabajadores no sufran una pérdida de ingresos en estos períodos críticos (Sofoluwe et al., 2018).

Acceso a Préstamos Quirografarios e Hipotecarios:

Los afiliados al IESS tienen la opción de acceder a préstamos quirografarios e hipotecarios en condiciones favorables. Esto facilita la adquisición de bienes o servicios esenciales, como la compra de una vivienda, lo que contribuye a mejorar la calidad de vida del trabajador y su familia (Solt et al., 2016).

Seguro de Riesgo de Trabajo: Este seguro cubre a los trabajadores en caso de accidentes o enfermedades causadas directamente por sus actividades laborales. Proporciona compensaciones y cubre los gastos médicos relacionados, asegurando protección frente a los riesgos inherentes a sus labores (Jamal & Saif, 2019).

Derecho a Jubilación y Otros Beneficios Post-Laborales:

El IESS garantiza derechos de jubilación por vejez, invalidez e incapacidad, ofreciendo una fuente de ingresos cuando el trabajador ya no puede trabajar. Además, incluye la pensión de montepío, que se otorga a los familiares en caso de fallecimiento del afiliado, y el auxilio de funerales, ayudando a cubrir gastos en momentos difíciles (Sandel, 2021).

Estos derechos y beneficios no solo mejoran la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, sino que también contribuyen a la cohesión social y a una fuerza laboral más estable y protegida. La amplia cobertura del IESS refleja un compromiso con la protección social y el bienestar de los trabajadores en Ecuador, siendo un pilar fundamental en la estructura de seguridad social del país (Giorgio Gosetti, 2023).

Obligaciones de los trabajadores

Las obligaciones de los trabajadores en Ecuador, al igual que en muchos países, son cruciales para el buen funcionamiento de las organizaciones y para mantener una relación laboral armoniosa y productiva. Estas obligaciones no solo benefician a los empleadores, sino que también contribuyen a un entorno de trabajo seguro y eficiente para todos. A continuación, se mencionará algunas de estas obligaciones de acuerdo a Álvarez et al., (2018a):

Ejecución del Trabajo según el Contrato: La obligación principal de un trabajador es realizar las tareas y responsabilidades especificadas en su contrato de trabajo. Esto implica compromiso con la calidad del trabajo, puntualidad, y cumplimiento de los objetivos y expectativas laborales. La ejecución eficaz y diligente del trabajo no solo es una cuestión de cumplimiento contractual, sino también una forma de mostrar profesionalismo y ética laboral.

Restitución y Conservación de Materiales e Instrumentos: Los trabajadores deben manejar con cuidado los materiales y herramientas proporcionados por el empleador. Esto incluye devolver los materiales no utilizados y mantener los instrumentos de trabajo en buen estado. Esta responsabilidad no solo previene pérdidas o daños materiales, sino que también asegura la continuidad y eficiencia de las operaciones laborales.

Trabajo en Situaciones de Emergencia: En casos de peligro o siniestro inminente, los trabajadores tienen la obligación de colaborar en la medida de lo posible para salvaguardar la seguridad y los intereses de la empresa y sus compañeros de trabajo. Esto puede incluir trabajar en condiciones difíciles o fuera de lo habitual, siempre respetando las normas de seguridad y salud en el trabajo. Esta obligación subraya la importancia de la solidaridad y cooperación en situaciones críticas.

Cumplimiento del Reglamento Interno y Comunicación de Riesgos: Los trabajadores deben adherirse al reglamento interno de la empresa, que puede incluir normas de conducta, horarios de trabajo, y otras políticas específicas. Además, tienen la responsabilidad de comunicar a sus superiores cualquier peligro o daño potencial que observen. Esto no solo ayuda a prevenir accidentes o incidentes, sino que también fomenta un ambiente de trabajo proactivo y seguro.

Estas obligaciones, si bien pueden parecer básicas, son fundamentales para el funcionamiento eficaz de cualquier organización. Al cumplir con ellas, los trabajadores no solo contribuyen a sus propios intereses profesionales y de seguridad, sino que también apoyan los objetivos y la sostenibilidad de su lugar de trabajo. En última instancia, una fuerza laboral que entiende y respeta sus obligaciones es esencial para crear una cultura laboral positiva y productiva.

Prohibiciones para los trabajadores

Las prohibiciones para los trabajadores, establecidas en la normativa laboral ecuatoriana, son medidas cruciales que buscan garantizar un entorno de trabajo seguro, ético y productivo. Estas restricciones no solo protegen a la empresa, sino también a los empleados y sus colegas. De acuerdo a Medina (2015) estas son sus prohibiciones:

No Poner en Peligro la Seguridad: La seguridad en el lugar de trabajo es primordial. Los trabajadores tienen la prohibición de realizar acciones que puedan poner en riesgo su propia seguridad o la de sus compañeros. Esto incluye el incumplimiento de normas de seguridad y salud ocupacional. Mantener un ambiente de trabajo seguro es esencial no solo para prevenir accidentes o lesiones, sino

también para crear un entorno laboral en el que los empleados se sientan protegidos y valorados. Las prohibiciones son detalladas a continuación:

Respeto por la Propiedad de la Empresa: Tomar propiedad de la empresa sin permiso es una falta grave. Esto no solo incluye el robo de bienes físicos, sino también la apropiación indebida de propiedad intelectual o información confidencial. Respetar la propiedad de la empresa es fundamental para mantener la confianza y la integridad dentro del ambiente laboral.

Prohibición del Consumo de Sustancias: Presentarse al trabajo bajo la influencia de alcohol o estupefacientes es una violación seria de las normativas laborales. Esto no solo afecta la capacidad del trabajador para desempeñar sus tareas de manera segura y eficiente, sino que también puede crear un ambiente de trabajo peligroso y poco profesional.

Restricción sobre Porte de Armas y Colectas: Portar armas o realizar colectas en el lugar de trabajo sin permiso también está prohibido. Estas actividades pueden crear un entorno de trabajo intimidante o incómodo y pueden desviar la atención de las tareas laborales. La prohibición de estas actividades ayuda a mantener un ambiente de trabajo tranquilo y centrado en las metas profesionales.

Competencia Desleal y Abandono del Trabajo: Hacer competencia a la empresa o abandonar el trabajo sin una causa legal son acciones que pueden tener graves consecuencias. La competencia desleal, como trabajar para un competidor o iniciar un negocio en el mismo campo mientras se está empleado, puede ser considerada una traición a la confianza del empleador. Del mismo modo, el abandono del trabajo compromete la operatividad y eficiencia del lugar de trabajo y puede ser motivo de terminación del contrato laboral.

Estas prohibiciones son esenciales para mantener la integridad, la eficiencia y la seguridad en el lugar de trabajo. Al adherirse a estas reglas, los trabajadores contribuyen a un ambiente de trabajo positivo y respetuoso, lo que es beneficioso tanto para ellos como para la empresa en general. La conciencia y el cumplimiento de estas prohibiciones son indicativos de una fuerza laboral profesional y responsable.

Reformas recientes al Código de Trabajo en el año 2023

Las reformas recientes al Código del Trabajo en Ecuador en 2023 reflejan un esfuerzo continuo por adaptar la legislación laboral a las necesidades cambiantes de los trabajadores y las empresas en el país. Estas reformas abordan varios aspectos importantes del entorno laboral. De acuerdo a Poblete & Jiménez (2022), estas son algunas de las reformas:

Aceptación Expresa para el Encargo de Funciones y División de la Jornada Laboral: Esta reforma asegura que cualquier encargo adicional de funciones a un empleado requiera su aceptación expresa, lo que protege al trabajador de asumir responsabilidades no acordadas sin su consentimiento. Además, la posibilidad de dividir la jornada laboral ofrece mayor flexibilidad tanto para empleadores como para empleados, permitiendo adaptar el horario de trabajo a las necesidades específicas de cada parte.

Facultad Judicial en Funciones de Confianza: Otorgar a las autoridades judiciales la facultad de establecer la legalidad de las funciones de confianza es un paso importante para asegurar prácticas laborales justas. Esto puede ayudar a resolver disputas sobre si ciertas posiciones deben considerarse de confianza y, por lo tanto, excluidas

de algunas regulaciones laborales estándar.

Ampliación de Vacaciones y Ajustes en Permisos Remunerados: La propuesta de aumentar las vacaciones de 15 a 30 días ininterrumpidos en el sector privado representa una mejora significativa en el equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores. Además, ajustar los permisos remunerados por fallecimiento de familiares muestra una mayor consideración por las necesidades emocionales y familiares de los empleados.

Derechos para Mujeres Embarazadas y en Periodo de Lactancia: Reconocer explícitamente el derecho al cuidado de mujeres embarazadas o en periodo de lactancia es un paso importante para apoyar la igualdad de género en el lugar de trabajo. Esto incluye asegurar condiciones de trabajo adecuadas y tiempo para el cuidado de la salud de la madre y el niño.

Permisos por Dolores Menstruales y Permiso para Estudios en el Extranjero: La inclusión de permisos con remuneración para mujeres en caso de dolores menstruales invalidantes es una medida progresiva que reconoce una cuestión de salud que ha sido tradicionalmente ignorada en el entorno laboral. Asimismo, el aumento del permiso para becas de estudios en el extranjero fomenta el desarrollo profesional y la formación continua de los trabajadores.

En conjunto, estas reformas representan un avance significativo en la protección de los derechos de los trabajadores y en la promoción de un entorno laboral más justo, flexible y comprensivo en Ecuador. Estas medidas no solo benefician a los trabajadores, sino que también pueden contribuir a una mayor productividad y satisfacción en el trabajo, lo cual es beneficioso para las empresas y la economía en general.

Normativas en Empresas Públicas de Ecuador: LOCEF vs. LOEF

En el contexto de la administración pública ecuatoriana, es esencial conocer las normativas que rigen el funcionamiento y gestión de las empresas públicas (Pedroza & Restrepo, 2021). Estas entidades, que son instrumentos fundamentales para el desarrollo del país, están sometidas a una serie de regulaciones diseñadas para garantizar una gestión transparente, eficiente y al servicio de la ciudadanía. En este escenario, dos leyes destacan por su relevancia: la Ley Orgánica de Empresas Públicas del Ecuador (LOCEF) y la Ley Orgánica de Empresas del Estado (LOEF).

La LOCEF, establecida para garantizar una administración adecuada de las empresas públicas, pone especial énfasis en la transparencia, rendición de cuentas y la promoción de buenas prácticas administrativas. Esta normativa busca asegurar que las empresas públicas operen bajo estándares que favorezcan el bienestar general, mediante el establecimiento de directrices claras en cuanto a su organización, funcionamiento y control (Mora & Freire, 2018).

Análisis de la LOCEF, LOEF y la Normativa Interna con respecto a las Horas Extras y Posibles Vulneraciones de Derechos

En el ámbito laboral, las horas extras constituyen un tema de suma importancia, ya que involucran la relación entre productividad, compensación y bienestar del trabajador. Dentro del marco legal ecuatoriano, la Ley Orgánica de Empresas Públicas del Ecuador (LOCEF) y la Ley Orgánica de Empresas del Estado (LOEF) establecen directrices que, junto con la normativa interna de cada institución, rigen la gestión del capital humano en entidades estatales (Lizitza Nahuel, 2023). En este análisis, se investigará la relación entre dichas leyes y normativas con la finalidad de identificar posibles

vulneraciones de derechos en relación a las horas extras.

Marco Legal

La LOCEF y la LOEF, como principales herramientas normativas para la gestión de empresas públicas, establecen criterios generales sobre las relaciones laborales. Sin embargo, las especificaciones respecto a las horas extras, su remuneración y condiciones, suelen encontrarse en normativas secundarias o en la normativa interna de cada institución (Juan Sarkissian, 2019). Es crucial analizar dichas especificaciones en conjunto para identificar posibles inconsistencias o brechas que puedan dar lugar a vulneraciones.

Posibles Vulneraciones

En muchos casos, las vulneraciones se originan cuando la normativa interna de una institución no se alinea completamente con lo estipulado en la LOCEF o la LOEF (Espinoza et al., 2021). Esto puede manifestarse en prácticas como la falta de pago adecuado por horas extras, la exigencia de horas extras sin el debido proceso o compensación, o la falta de reconocimiento de estas horas en beneficios laborales.

Estándares de la Organización Internacional del Trabajo en Materia de Horas Extras

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha abordado el tema de las horas de trabajo y su compensación desde diferentes convenios y recomendaciones. Uno de los más significativos es el Convenio sobre las Horas de Trabajo (Industria) y Descanso

Remunerado, 1919 (Núm. 1), que establece límites para las horas de trabajo y determina las condiciones bajo las cuales se pueden requerir horas extras. Estos estándares buscan garantizar que las horas extras sean una excepción y no una norma, y que siempre se compensen adecuadamente (Río, 2023).

Contraste con la Normativa Ecuatoriana

Aunque Ecuador ha adoptado muchas de las directrices de la OIT en su marco legal, es crucial evaluar si su aplicación práctica está alineada con estas recomendaciones internacionales. Por ejemplo, mientras que la OIT establece que las horas extras deben remunerarse a una tasa superior a la hora regular, es importante analizar si la normativa interna de las empresas públicas ecuatorianas cumple con este criterio y si, en la práctica, los trabajadores reciben dicha compensación (Sarkissian, 2019).

Implicaciones de las Divergencias

Cualquier desviación entre las normativas internacionales y la práctica en Ecuador puede tener serias implicaciones. No solo se corre el riesgo de vulnerar derechos laborales, sino que también se puede afectar la imagen del país a nivel internacional en términos de cumplimiento de estándares laborales. Además, el no adherirse a estos estándares puede resultar en sanciones o exclusión de acuerdos comerciales internacionales que exigen el cumplimiento de normas laborales específicas (Chang, 2020).

Beneficios de la Alineación con Estándares Internacionales

Adherirse a los estándares de la OIT y otros organismos internacionales no solo protege a los trabajadores, sino que también confiere beneficios a las instituciones y al país. Estos beneficios incluyen una mejor reputación internacional, acceso a mercados que valoran las buenas prácticas laborales y, a nivel interno, un ambiente laboral más justo y equilibrado que puede resultar en mayor productividad y satisfacción de los empleados (Sandel, 2021).

El contraste entre la normativa ecuatoriana y los estándares internacionales en materia de horas extras y derechos laborales es un ejercicio crucial. Permite identificar áreas de mejora, garantizar el respeto a los derechos de los trabajadores y alinear al país con las mejores prácticas globales. La OIT, como principal referente en la materia, proporciona un marco valioso para este análisis y para guiar las políticas y prácticas laborales en Ecuador (Sachs, 2023).

Impacto de los instrumentos legales en el Bienestar del Trabajador

Las horas extras, si bien son una herramienta legítima en el ámbito laboral para atender demandas puntuales, deben ser gestionadas adecuadamente para evitar repercusiones negativas en el trabajador (Espinoza et al., 2021). Su manejo incorrecto puede tener consecuencias más allá de la simple vulneración de derechos, incidiendo directamente en aspectos físicos, mentales y emocionales del empleado. En este contexto, entender su impacto en el bienestar del trabajador es esencial para una gestión laboral responsable.

La adecuada gestión de las horas extras en las empresas públicas del Ecuador, alineada con la LOCEF, LOEF y la normativa interna,

es esencial para garantizar el respeto a los derechos laborales. Es imperativo realizar auditorías y revisiones periódicas para detectar y corregir posibles vulneraciones, promoviendo así un ambiente laboral justo y equitativo (Rohini Nikam et al., 2023). Finalmente, es recomendable que las empresas públicas realicen una revisión exhaustiva y actualización de sus normativas internas, de manera que reflejen las mejores prácticas y se alineen con las leyes nacionales e internacionales vigentes.

Salud Física y Fatiga

El exceso de horas laborales puede derivar en fatiga física. Esta fatiga no solo disminuye la productividad y la calidad del trabajo, sino que también aumenta el riesgo de accidentes laborales. Además, la exposición prolongada a jornadas extensas puede desencadenar problemas de salud a largo plazo, como trastornos musculoesqueléticos, problemas cardiovasculares y trastornos del sueño (Mostafapour et al., 2021).

Salud Mental y Estrés

Las jornadas laborales prolongadas pueden incrementar los niveles de estrés en el trabajador. Este estrés crónico, sumado a la falta de tiempo libre para el descanso y el ocio, puede llevar a problemas de salud mental, como depresión, ansiedad y burnout (síndrome de desgaste profesional). Además, la percepción de no recibir una compensación justa por las horas extras puede generar sentimientos de frustración y desvalorización.

Vida Familiar y Social

El compromiso excesivo con el trabajo puede limitar el tiempo que el trabajador dedica a su familia, amigos y pasatiempos. Esto puede generar tensiones en las relaciones familiares, disminuir la calidad de vida y reducir las oportunidades de recreación y desconexión (Solt et al., 2016).

Moral y Motivación Laboral

El continuo requerimiento de horas extras sin una compensación adecuada o sin considerar el bienestar del trabajador puede deteriorar la moral del equipo. Los empleados pueden sentirse menos valorados y, por lo tanto, menos motivados para desempeñarse al máximo en sus funciones (Isiaka et al., 2022).

Promoción del Equilibrio Laboral

Es esencial que las empresas públicas, y cualquier empleador, promuevan un equilibrio entre las demandas laborales y el bienestar del trabajador. Esto implica reconocer la importancia del descanso, ofrecer una compensación justa por las horas extras y garantizar que estas no se convertirán en una práctica habitual sin el consentimiento del trabajador (Themelis, 2017).

La gestión responsable de las horas extras es una obligación ética y legal de las empresas. Al garantizar el bienestar de sus trabajadores, las instituciones no solo cumplen con sus responsabilidades legales, sino que también fomentan un ambiente laboral saludable, productivo y armonioso. El respeto al tiempo y bienestar del trabajador es una inversión que se traduce en una fuerza laboral comprometida, motivada y eficiente (Poocharoen & Brillantes, 2018).

Derechos vulnerados por la el decreto gubernamental de las horas extras

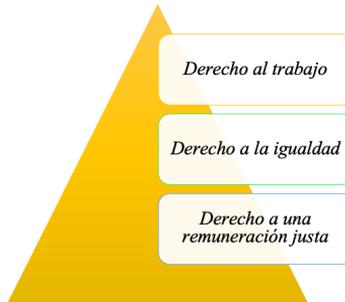
Abordando el tema de las diferencias de la LOCEF, LOEF y la Normativa Interna que rige en cada una de las instituciones en relación a las horas extras y la prohibición de ingresos al sector público en Ecuador, primero es importante aclarar y definir cada uno de estos contextos:

Si bien he proporcionado definiciones preliminares para la LOCEF, es necesario contar con más detalles sobre el decreto gubernamental mencionado y sobre las especificidades de la normativa interna de cada institución para entender las posibles vulneraciones de derechos relacionadas con las horas extras y el ingreso al sector público.

Sobre la prohibición de ingreso al sector público, una medida que prohíba el ingreso de más personal al sector público puede tener múltiples justificaciones. Una razón común es la necesidad de contener el gasto público, especialmente en contextos de crisis económica o de ajuste fiscal. Sin embargo, es esencial que esta medida se aplique de manera que no viole derechos laborales o constitucionales (Taylor & O'Brien, 2019).

Ante lo expuesto, algunos derechos que pueden estar siendo vulnerados son los siguientes:

Figura 4. Derechos laborales de horas extras.



- *Derecho al trabajo:* El impedimento de acceder a puestos en el sector público puede ser visto como una restricción al derecho al trabajo. No obstante, las autoridades podrían justificar esta medida si demuestran que es necesaria para el bien común o la estabilidad fiscal del país.
- *Derecho a la igualdad:* Si la prohibición de ingreso al sector público se aplica de manera discriminatoria o desigual, podría vulnerar el principio de igualdad ante la ley.
- *Derecho a una remuneración justa:* Si las horas extras no están siendo pagadas de acuerdo a la normativa laboral o si se están imponiendo sin respetar los límites legales, se podría estar vulnerando el derecho a una remuneración justa.

Derechos Laborales y Horas Extra: Un Análisis Crítico

Los derechos de los empleados son la base fundamental de la relación entre empleadores y empleados, y las horas extras son un

elemento clave de esta dinámica (Malik et al., 2019). El pago de horas extras se está introduciendo en todo el mundo como incentivo y compensación por trabajar fuera del horario laboral estándar para equilibrar la productividad de la empresa y el bienestar de los empleados. Sin embargo, todavía hay mucho debate sobre la eficacia y la justicia de las políticas de horas extras.

Las críticas se centran en el potencial de explotación excesiva de los trabajadores, el impacto en la salud y la vida social y la compensación adecuada recibida. Una revisión crítica debe evaluar si las políticas actuales son efectivas para proteger a los empleados, promover el equilibrio entre la vida laboral y personal y promover prácticas laborales sostenibles y éticas (Sandel, 2021).

En Ecuador, los derechos laborales y la regulación de las horas extra se encuentran establecidos en el Código del Trabajo. Por ley, las horas extras deben ser remuneradas con un recargo del 50% sobre el valor hora normal en días laborables, y del 100% en días de descanso y feriados.

Un análisis crítico de estas disposiciones podría señalar que, aunque estas normas buscan compensar adecuadamente el tiempo laboral adicional, la realidad de su aplicación puede variar (Chang, 2020). Es común que los trabajadores no reciban el pago debido por horas extras, o que la cultura laboral promueva jornadas extensas sin el correspondiente reconocimiento económico. Además, el trabajo excesivo puede llevar a problemas de salud y afectar el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados.

Derecho laboral

El derecho laboral se diferencia de otras ramas del derecho, en primer lugar, por su orientación social, permaneciendo bajo la ley marcial como garante de garantizar los derechos laborales de los trabajadores y empleadores y no cambia su esencia, significado social y finalidad social (Sarkissian, 2019). La principal tarea del derecho laboral moderno en un régimen jurídico especial sigue siendo el desarrollo de un mecanismo sectorial eficaz para garantizar los derechos, libertades e intereses laborales de los trabajadores y empleadores. Se refiere a una adecuada regulación legislativa de las relaciones laborales de acuerdo con los estándares internacionales y las mejores prácticas extranjeras, el desarrollo de mecanismos para garantizar las garantías del derecho al trabajo, teniendo en cuenta las peculiaridades nacionales.

El derecho al trabajo ocupa un lugar prioritario en el sistema de derechos y libertades sociales fundamentales y corresponde a los principios democráticos y jurídicos (Río, 2023). El derecho de una persona al trabajo se debe a la esencia del hombre y refleja su necesidad natural de trabajo, y las condiciones para su implementación determinan el contenido de todas las normas del derecho laboral como rama del derecho y su coherencia interna de acuerdo con las necesidades objetivas del desarrollo de las relaciones sociales y laborales.

Por lo que, en la doctrina, la realización del derecho al trabajo se interpreta como un determinado complejo, un procedimiento de actuación encaminado al ejercicio de este derecho y encaminado a determinar el contenido de todas las normas del derecho laboral como rama del derecho y la coherencia interna de conformidad con las necesidades objetivas del desarrollo de las relaciones sociales y laborales.

El derecho laboral en Ecuador está profundamente arraigado en el Código del Trabajo, que proporciona un marco jurídico amplio para las relaciones laborales. Este marco regula aspectos como la duración de la jornada laboral, los salarios mínimos, la seguridad social y los derechos de sindicalización y huelga (Sofoluwe et al., 2018). Además, garantiza protecciones especiales para ciertos grupos, como las mujeres embarazadas y los jóvenes trabajadores.

Derecho laboral y el Código de Trabajo

El derecho laboral en Ecuador está fundamentado en el Código del Trabajo, que es la piedra angular de la regulación laboral en el país. De acuerdo a Jamal & Saif (2019), dicho cuerpo legal abarca una amplia gama de temas relacionados con el empleo, incluyendo, pero no limitándose a:

Figura 5. Sistema de regulación laboral.



Según el Código del Trabajo, la selección de personal es el proceso mediante el cual los empleadores seleccionan y emplean personas para trabajar en su organización. El Código del Trabajo

regula las normas y reglamentos que rigen las relaciones laborales entre empleadores y empleados. En Ecuador, el Código del Trabajo define los derechos y obligaciones tanto de los empleadores como de los empleados (Nargiza, 2020). Estas reglas cubren muchos aspectos diferentes, incluyendo: duración del contrato laboral, salarios y beneficios, condiciones de trabajo, salud y seguridad ocupacional.

Jornada laboral

Según el Código del Trabajo de Ecuador, la jornada laboral ordinaria no puede exceder de 8 horas diarias ni de 40 horas semanales. Si un empleado trabaja más de estas horas, debe ser compensado con horas extra. Además, el código establece que los trabajadores tienen derecho a al menos un día de descanso obligatorio a la semana, generalmente el domingo. Cualquier trabajo realizado en días de descanso o feriados nacionales debe ser compensado como horas suplementarias o extraordinarias con un recargo adicional sobre el salario normal (Álvarez, 2021).

Además, se establece que la jornada nocturna es aquella que se realiza entre las 19:00 y las 06:00 del día siguiente, y tiene la misma duración y remuneración que la jornada diurna, pero aumentada en un 25%. No obstante, es importante tener en cuenta que existe disposiciones específicas para ciertos sectores o tipos de empleo y que pueden existir excepciones y regulaciones adicionales en función de las circunstancias particulares de cada caso (Aliaga & Cofré, 2021).

Salarios

Según el Código del Trabajo del Ecuador, los salarios son pagos obligatorios y periódicos en efectivo a los trabajadores en intervalos

iguales. Constituyen una remuneración, incluido el sueldo o el salario base. Sin embargo, cabe señalar que el Código no proporciona información detallada sobre cómo se determinan los salarios o las escalas salariales (Álvarez, 2021).

Puede haber reglas y convenios colectivos adicionales que establezcan salarios mínimos, bonificaciones, incentivos y otros aspectos relacionados con la compensación laboral en Ecuador. Estas cifras pueden variar según la industria, el sector y el tipo de empleo.

En el marco del Código del Trabajo de Ecuador, los salarios se establecen bajo ciertos criterios y condiciones:

- *Salario Mínimo:* Existe un salario mínimo legal que todos los trabajadores deben recibir. Este salario se revisa periódicamente.
- *Formas de Pago:* El salario puede ser fijo, por unidad de obra, por tarea, a comisión, a destajo y por participación en los beneficios de la empresa, entre otros.
- *Periodicidad de Pago:* El salario debe pagarse semanal, quincenal o mensualmente, según lo acordado.
- *Décimos:* Adicionalmente, los trabajadores reciben el décimo tercer sueldo (aguinaldo) y el décimo cuarto sueldo, distribuidos en el año según lo establece la ley.
- *Protecciones:* El salario está protegido contra descuentos indebidos y es inembargable hasta cierta cantidad, excepto por pensiones alimenticias.

El Código también menciona que los salarios deben ser equitativos y suficientes, capaces de satisfacer las necesidades

normales de un jefe de familia en el ámbito material, moral y cultural, y de proveer a la educación obligatoria de los hijos.

Seguridad social

La seguridad social en Ecuador, según el Código del Trabajo, es un sistema integral destinado a proteger a los trabajadores y sus familias frente a contingencias como enfermedad, maternidad, accidentes de trabajo, desempleo, discapacidad y vejez. Es un derecho irrenunciable de todos los trabajadores, y es obligación del empleador inscribir a sus empleados en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y aportar a este sistema. Además, el Código establece que los trabajadores también deben contribuir al sistema con un porcentaje de su salario. La seguridad social busca garantizar la cobertura de las necesidades básicas de los trabajadores y sus dependientes directos (Chiavenato, 2008).

Derechos colectivos

En Ecuador, los derechos colectivos amparados por el Código del Trabajo incluyen la libertad de los trabajadores para organizarse en sindicatos. Estos grupos son esenciales para la defensa de los intereses laborales colectivos, permitiendo a los trabajadores negociar condiciones de trabajo, salarios y otros beneficios a través de la negociación colectiva (Reyes et al., 2021).

La ley ecuatoriana también reconoce el derecho a la huelga, permitiendo a los trabajadores cesar sus actividades para respaldar sus demandas laborales. Este derecho viene regulado para asegurar un equilibrio entre los intereses de los trabajadores y la necesidad de mantener operaciones esenciales y la paz social (Castro & Delgado, 2020).

Protecciones especiales

Las protecciones especiales en el Código del Trabajo de Ecuador constituyen un conjunto de disposiciones que buscan salvaguardar los derechos de los trabajadores considerados más vulnerables o que se encuentran en circunstancias particulares. Estas incluyen medidas para proteger a las mujeres embarazadas, prohibiendo su despido desde el inicio del embarazo hasta un año después del parto y asegurando licencias de maternidad pagadas (Romero & Almeida, 2020).

Para los trabajadores menores de edad, el Código impone restricciones sobre el tipo de trabajo y las horas que pueden trabajar, buscando así proteger su desarrollo y educación. Además, la ley prohíbe el trabajo infantil y establece condiciones laborales más seguras para los jóvenes trabajadores (Pérez et al., 2023).

Regulación de las relaciones laborales en Ecuador

En Ecuador, la regulación de las relaciones laborales se rige principalmente por el Código del Trabajo Ecuatoriano de 1938, que se aplica a todos los nacionales ecuatorianos y ciudadanos extranjeros que trabajan dentro del país. Este código integral cubre varios aspectos del empleo, que incluyen, entre otros:

- Los términos y condiciones de los contratos de trabajo, incluidos salarios, horas de trabajo, feriados legales y vacaciones pagadas.
- La organización y actividades de los sindicatos, el derecho de huelga y los procedimientos para la resolución de conflictos.

- Requisitos de indemnización por despido.
- Pagos de bonos anuales obligatorios, que incluyen un salario 13 pagado en diciembre y un salario 14 pagado en partes durante las vacaciones escolares en las regiones de la Costa y Amazonas, y durante agosto en los Andes y Galápagos.

Estos aspectos buscan proteger los derechos de los trabajadores y establecer las obligaciones de los empleadores para con sus empleados. Para una comprensión profunda, se recomienda consultar el texto actualizado del Código del Trabajo o hablar con un experto en derecho laboral ecuatoriano.

Es así que, la legislación laboral ecuatoriana especifica que una semana laboral estándar no debe exceder las 40 horas, con un máximo de 8 horas diarias. Si se trabajan horas suplementarias, deberán compensarse adicionalmente en proporción al tiempo trabajado, respetando los límites legales establecidos para las horas extraordinaria.

Además, en respuesta a los desafíos económicos, la Asamblea Nacional de Ecuador aprobó una ley de reforma laboral en marzo de 2016 cuyo objetivo era promover el empleo juvenil, apoyar a los trabajadores desempleados e introducir una mayor flexibilidad laboral para las empresas que experimentaban ingresos reducidos. Esta reforma indica un esfuerzo legislativo para adaptar las leyes laborales al cambiante contexto económico y apoyar tanto a los trabajadores como a los empleadores.

Por lo que, los empleadores en Ecuador deben cumplir estrictamente estas regulaciones, ya que el incumplimiento puede dar lugar a sanciones y consecuencias legales, y las multas por violar el Código del Trabajo varían dependiendo de la naturaleza y el alcance

de la violación. Estas normas y reglamentos son indicativos de un marco legal diseñado para equilibrar los derechos y responsabilidades de los empleados y los empleadores, garantizando la protección de los trabajadores y permitiendo al mismo tiempo la adaptabilidad económica.

Análisis de las licencias de la legislación laboral en Ecuador

Figura 6. Tipos de licencias laborales.



Licencia de Paternidad

Los padres tienen derecho a una licencia retribuida que oscila entre 10 y 25 días naturales, dependiendo de las circunstancias del nacimiento o del estado de salud del hijo. Si la madre fallece durante el parto o durante el permiso de maternidad, el padre podrá disfrutar del resto del permiso (Taylor & O'Brien, 2019). Es importante destacar que la licencia de paternidad en Ecuador es remunerada, lo que significa que los padres recibirán su salario normal durante este periodo de ausencia. No obstante, esta licencia es computable a efectos de antigüedad laboral.

Licencia no remunerada para cuidado de niños

La licencia no remunerada para cuidar niños en Ecuador es un derecho que permite a los padres ausentarse del trabajo para cuidar a sus niños sin recibir remuneración durante ese periodo. Esta licencia se otorgó para brindar apoyo y cuidado a los hijos en situaciones como enfermedad, necesidades especiales o cualquier otra circunstancia que requiere la atención y cuidado de los padres (Chiavenato, 2008).

Cabe señalar que es importante tener en cuenta que esta licencia no remunerada para el cuidado de niños no implica recibir un salario durante el periodo de ausencia laboral. No obstante, dicha licencia permite a los padres dedicar tiempo y atención a sus hijos sin perder su empleo. Ante ello, se menciona que los empleados pueden tomar hasta 9 meses de licencia no remunerada para cuidar a su hijo dentro de los primeros 12 meses después del final de la licencia remunerada de paternidad o maternidad, aplicable también a los padres adoptivos.

Licencia por Hospitalización de Niños

Esta licencia se basa en un permiso que se otorga a los padres para ausentarse del trabajo cuando su hija o hijo requiera hospitalización debido a una enfermedad o condición médica. Durante este periodo, los padres tienen derecho a estar presentes en el hospital y brindar apoyo y cuidado hacia sus hijos. Los empleados tienen derecho a 25 días de licencia remunerada para atender a niños hospitalizados con patologías degenerativas (Reyes et al., 2021).

Para obtener dicha licencia es importante tener en cuenta que los requisitos pueden variar según las políticas y regulaciones de

cada empleador. Sin embargo, se mencionan a continuación algunos requisitos comunes que podrían aplicar:

1. *Certificado médico.* Es muy seguro que se requiera un certificado médico que indique la necesidad de hospitalización de los niños. Dicho requerimiento debe ser emitido por un médico debidamente autorizado.
2. *Notificaciones al empleador.* Es importante notificar al jefe superior sobre la situación de hospitalización del niño y solicitar la licencia correspondiente. Por lo que, la notificación debe realizarse con la debida antelación y siguiendo los procedimientos establecidos por el empleador.
3. *Documentación adicional.* Dependiendo de las políticas internas establecidas por la institución, es posible que se requiera presentar documentación adicional como certificados de nacimiento del niño o cualquier otro documento que sirva como respaldo a la situación de hospitalización.

Licencia Militar

La licencia militar en Ecuador hace referencia a un permiso otorgado a los miembros de las fuerzas armadas para ausentarse de sus deberes militares por un período determinado. Durante este tiempo, los militares pueden estar exentos de cumplir con sus responsabilidades habituales y se les permite tomar un descanso temporal de sus obligaciones militares (Pérez et al., 2023).

Es importante tener en cuenta que los detalles específicos de la Licencia Militar pueden variar según las regulaciones y políticas internas de las fuerzas armadas. Estos detalles pueden incluir la

duración de la licencia, los procedimientos para solicitarla y cualquier otro requisito específico que deba cumplirse. Cabe mencionar que, los empleados llamados al servicio militar tienen derecho a su salario completo durante el primer mes, 50% durante el segundo mes y 25% durante el tercer mes de ausencia (Romero & Almeida, 2020).

La licencia ofrece varios beneficios a los miembros de las fuerzas armadas. Aunque los detalles específicos pueden variar, algunos posibles beneficios pueden incluir:

1. *Tiempo libre.* La licencia permite a los militares tomar un descanso temporal de sus deberes militares y disfrutar de tiempo libre para descansar, recuperarse y pasar tiempo con sus familias.
2. *Apoyo familiar.* Durante la licencia, se brinda apoyo y flexibilidad a los militares para que puedan atender asuntos familiares y responsabilidades personales.
3. *Beneficios adicionales.* Los miembros de las fuerzas armadas pueden tener acceso a beneficios adicionales, como descuentos en entretenimiento, viajes y servicios especiales para militares y sus familias.

Licencia para votar

Las licencias de voto en Ecuador se refieren a los derechos y permisos que tienen los ciudadanos ecuatorianos para participar en el proceso electoral y ejercer su derecho al voto. Cuando los ciudadanos tienen derecho a votar, pueden inscribirse en la lista de votantes y participar en las elecciones, elegir a sus representantes y tomar decisiones sobre cuestiones políticas y gubernamentales (Castro & Delgado, 2020).

Hay que tener en cuenta que los requisitos y procedimientos para obtener una licencia de voto en Ecuador pueden variar dependiendo de las leyes y regulaciones electorales del país. En general, para registrarse y recibir una licencia electoral se debe ser ciudadano ecuatoriano y cumplir con ciertos requisitos de edad y residencia. Adicional a ello, se proporciona tiempo libre remunerado para votar en las elecciones, que no excederá las cuatro horas.

Licencia educativa

Una licencia de beca educativa en Ecuador significa una autorización o autorización otorgada a una institución educativa para otorgar becas a estudiantes. Esta licencia permite a la institución otorgar becas a estudiantes elegibles. Una licencia de beca educativa significa que la institución ha recibido permiso de una autoridad competente, como el Ministerio de Educación del Ecuador, para ofrecer becas a estudiantes. Gracias a ello, el colegio cumple con los estándares y requisitos para otorgar becas de forma legal y transparente (Reyes et al., 2021).

Los empleados con una beca para estudios en el extranjero relacionados con su trabajo reciben una licencia de hasta 1 año, con sueldo de 6 meses.

Licencia por Violencia Doméstica

Una licencia de violencia doméstica en Ecuador es una licencia emitida a víctimas de violencia doméstica para proteger su seguridad y bienestar. Esta licencia permite a las víctimas demandar y buscar asistencia sin temor a represalias o consecuencias negativas. Un mandato de violencia doméstica puede incluir medidas como

órdenes de protección, limitar el contacto con el abusador, acceder a asistencia legal y servicios de apoyo, y más. El objetivo principal de esta licencia es garantizar la seguridad y el bienestar de las víctimas de violencia doméstica y brindarles los recursos necesarios para escapar de una situación abusiva (Laos, 2021).

Licencia por trabajo en comisión

Esta licencia hace referencia a una autorización o permiso que se otorga a una persona para realizar una tarea o trabajo específico en nombre de una comisión o grupo. Los empleados pueden tomar tiempo libre no remunerado para realizar comisiones para su asociación, siempre que notifiquen a su empleador con antelación (Molina et al., 2022).

Licencia para asistir a la escuela

La Licencia para asistir a la escuela en Ecuador es un permiso laboral que se concede a empleados jóvenes entre 15 y 18 años que no han completado su educación básica. Según el Código del Trabajo, estos empleados tienen derecho a ausentarse 2 horas al día de su jornada laboral para asistir a clases y continuar con su formación educativa.

Capítulo 5

Naturaleza y consecuencias del nepotismo

El nepotismo en las organizaciones significa contratar personas no sobre la base de normas legales, sino también sobre la base de las relaciones. Su raíz proviene del vocablo latino sobrino (Sarkissian, 2019). El nepotismo es un tipo de favoritismo que afecta el desempeño del empleado. Por nepotismo, los empleados abandonan la organización o son expulsados de ella. Muchos investigadores han descubierto que el nepotismo es un fenómeno común que ocurre en organizaciones pequeñas en países en desarrollo.

El nepotismo es un fenómeno que ocurre en entornos laborales y organizacionales, caracterizado por favorecer a familiares o amigos al tomar decisiones sobre empleo o promoción. Este enfoque a menudo entra en conflicto con el principio de igualdad de oportunidades y logros porque se basa en relaciones personales más que en la idoneidad y capacidad individuales (Lizitza Nahuel, 2023). El nepotismo puede tener muchas consecuencias diferentes tanto para la organización como para la sociedad en general.

En el marco empresarial, el nepotismo puede llevar a contratar o ascender a personas que tal vez no estén mejor calificadas para un puesto determinado, lo que afecta la eficiencia y productividad de la organización. También puede crear un ambiente de trabajo tóxico, ya que los empleados que perciben prejuicios pueden sentirse desmotivados y desconectados de la empresa (Pérez et al., 2020). Esto, a su vez, puede afectar la moral de los empleados y la cohesión del equipo.

A nivel social, el nepotismo puede erosionar la confianza en las instituciones, así como la igualdad y la equidad en el acceso a las oportunidades de empleo. Esto puede perpetuar la desigualdad y limitar las oportunidades de movilidad social, ya que quienes no tienen conexiones personales pueden enfrentar barreras para avanzar en su carrera. Además, puede debilitar la confianza en las

instituciones públicas y privadas, afectando así la percepción de justicia y transparencia de la sociedad (Rohini Nikam et al., 2023).

En definitiva, el nepotismo es una conducta que va en contra de los principios de igualdad y recompensa en el entorno laboral y la organización. Sus consecuencias pueden tener un impacto negativo en las organizaciones y la sociedad, debilitando la eficiencia, la moral y la confianza en las organizaciones. Es importante combatir el nepotismo a través de políticas y prácticas de contratación transparentes y basadas en el mérito para crear un entorno laboral más justo y equitativo.

Las teorías organizacionales discuten sobre las cuestiones relacionadas con las organizaciones de la sociedad industrial moderna. Estas teorías no describen el [espíritu de] cooperación y las normas de las organizaciones en los países en transición. Por lo tanto, tiene poca utilidad en estos países que tienen normas y motivaciones para el nepotismo (Chigozie et al., 2018). Un gran número de estudios enfatizan este punto de que la cultura de las sociedades en transición es única y ellos tienen una serie de valores diferentes como el nepotismo, la interacción informal, la antigüedad y el extenso sistema de parentesco.

Ideología del nepotismo en la organización

Hay muchos factores que contribuyen al nepotismo en las organizaciones que han sido estudiados por muchos investigadores. Mulder (2008), sostiene que el nepotismo ha cambiado desde la última década y se ha clasificado en dos grupos: nepotismo moderno y nepotismo clásico. El nepotismo clásico es un concepto asociado con la raíz léxica del nepotismo, en el sentido de que las personas encuentran trabajo para sus familiares, aunque estos familiares carecen de las competencias requeridas (p. 171).

Por el contrario, Pérez et al. (2023), conoce el concepto moderno de nepotismo como una forma de pensar acerca de hacer un trabajo. Hoy en día, el nepotismo moderno ocurre cuando la ideología dominante de una organización se basa en el nepotismo (p. 41). Conway (2004), sostiene que el nepotismo clásico promueve valores dinásticos por encima de la elección basada en competencias y méritos. Aquí, la selección está orientada al entrenamiento y a los parientes, mientras que, en el nepotismo moderno, la persona competente se selecciona entre parientes. Este tipo de nepotismo se realiza en estándares más altos; por lo tanto, la sociedad sufre más daños.

La experiencia laboral previa y la educación se consideran los factores que provocaron el surgimiento del nepotismo. Mulder (2008), sostiene que la experiencia laboral previa y la educación son dos factores importantes en el nepotismo moderno actual. Explica que las personas que ingresan a la organización basándose en el nepotismo carecen de las competencias y calificaciones necesarias, mientras que Bellow (2003), tiene una opinión completamente diferente.

Las personas orientadas al nepotismo tienden a tener muchos conocimientos y recursos, porque a menudo son prominentes y distinguidos en sus negocios y tienen antecedentes de nepotismo moderno. Sostiene que quienes ingresan a una organización basándose en el nepotismo no suelen ubicarse en puestos donde no cuentan con las calificaciones necesarias, porque el único resultado es la vergüenza de no hacer sus tareas de manera eficiente.

Contextualización del nepotismo como un problema del sector público

El nepotismo puede ocurrir en varias áreas, entre ellas: Nepotismo político; Nepotismo familiar; Nepotismo en la organización; Nepotismo en el empleo/progreso (Mostafapour et al., 2021). El nepotismo político afecta al otorgamiento de favores especiales a colaboradores políticos en organismos públicos. Para el Instituto de Políticas de Desarrollo (2014), la politización de las organizaciones públicas ha traído los primeros efectos.

Nombrar personas políticas en las juntas directivas de los organismos públicos. Ahora bien, el fenómeno del nepotismo político ha echado profundas raíces en la mentalidad provincial y regional de la sociedad, y no es menos dañino que el nepotismo familiar. Este fenómeno, aunque en la mentalidad política, también está instalado en el gran público. Poocharoen & Brillantes (2018), estima que la politización de las organizaciones públicas ha comenzado desde la declaración de independencia de Kosovo.

La perspectiva internacional del nepotismo en las empresas públicas es un tema de interés global que involucra la contratación de familiares o amigos en puestos de trabajo dentro del sector público sin realizar pruebas de méritos (Chang, 2020). Por tanto, a nivel nacional, se puede identificar algunas tendencias y consideraciones claves como:

- *Transparencia y lucha contra la corrupción.* La comunidad internacional, incluidas organizaciones como las Naciones Unidas y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), han enfatizado la importancia de la transparencia y la lucha contra la corrupción en la administración pública. Por lo que, el

nepotismo se considera un factor de riesgo de corrupción porque puede llevar a que se tomen decisiones basadas en relaciones personales en lugar de en méritos y capacidades.

- *Igualdad de oportunidades y meritocracia.* A nivel global, la igualdad de oportunidades y la meritocracia se promueven como principios fundamentales en la administración pública. El nepotismo va en contra de estos principios porque favorece las conexiones personales sobre las evaluaciones objetivas de los candidatos.
- *Estándares internacionales.* Muchas regiones del mundo cuentan con normas y directrices internacionales para combatir el nepotismo. Estas directrices instan a los gobiernos y organizaciones a tomar medidas para garantizar la igualdad de oportunidades en la contratación y promoción de empleados.
- *Impacto en la eficiencia y eficacia.* Los contratos basados en el nepotismo pueden tener un impacto negativo en la eficiencia y eficacia de las empresas públicas. Esto puede generar ineficiencia, falta de rendición de cuentas y pérdida de confianza en las instituciones gubernamentales.
- *La cuestión del desarrollo sostenible.* La lucha contra el nepotismo está vinculada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, especialmente el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16, que pretende promover sociedades pacíficas, equitativas e inclusivas. La eliminación del amiguismo promueve el desarrollo de instituciones fuertes y responsables.
- *Estudios de casos y estudios comparativos.* a nivel internacional, se han realizado estudios e investigaciones comparativos

para analizar la prevalencia del nepotismo en varios países y regiones. Este estudio proporciona información valiosa sobre las prácticas y problemas de nepotismo en las empresas públicas.

Por tanto, la perspectiva internacional sobre el amiguismo en las empresas públicas enfatiza la importancia de la transparencia, la igualdad de oportunidades y la meritocracia en la gestión pública a nivel global. Esto se considera un problema que requiere acciones tanto a nivel nacional como internacional para prevenir prácticas desleales y garantizar la integridad y eficacia de las instituciones gubernamentales.

Casos de estudio que enfrentó Ecuador debido al Nepotismo

Caso de Petroamazonas

En el caso de Petroamazonas suscitado en el año 2018 se destacó como un ejemplo de acusaciones de nepotismo en una empresa estatal ecuatoriana (Chigozie et al., 2018). Petroamazonas es una empresa del estado encargada de la explotación y producción de petróleo en Ecuador, por lo que juega un papel crucial en la economía del país. Algunos detalles los voy a detallar a continuación:

Acusaciones de nepotismo: Las acusaciones de nepotismo surgieron después de que se reveló que la empresa estaba reclutando a familiares de altos funcionarios de Petroamazonas. El reclutamiento de familiares de ejecutivos y altos funcionarios ha generado preocupación y críticas en la sociedad ecuatoriana al ser visto como un abuso excesivo de influencia y relaciones personales en el proceso de reclutamiento (Malik et al., 2019).

Causando polémica en los medios de comunicación: El caso se hizo público a través de los medios de comunicación y redes sociales. La prensa y la sociedad civil comenzaron a cuestionar la ética y la transparencia de las decisiones de contratación de Petroamazonas. Los críticos argumentan que la contratación basada en vínculos familiares socava la meritocracia y puede generar ineficiencia y desigualdad en el empleo en el sector público (Sofoluwe et al., 2018).

Respuesta de las autoridades: Ante la creciente controversia, Petroamazonas y el Gobierno ecuatoriano se vieron obligados a resolver este tema. Se llevaron a cabo investigaciones internas y se prometieron acciones para prevenir futuros casos de nepotismo dentro de la empresa. Esto incluye revisar las políticas de contratación y las medidas de aplicación para garantizar que la contratación se base en el mérito y las habilidades, de conformidad con los principios meritocráticos.

El incidente de Petroamazonas de 2018 es un ejemplo de cómo el amiguismo en las empresas estatales puede socavar la confianza pública en las instituciones y destaca la necesidad de políticas y prácticas más transparentes, basadas en el desempeño del sector público de Ecuador. Aunque en ese momento se tomaron medidas para abordar el problema, el incidente resalta los desafíos actuales de combatir el nepotismo en el lugar de trabajo ecuatoriano.

Caso Fiscalía General del Estado ecuatoriano

El Caso de la fiscalía general del Estado ejemplifica de manera emblemática las acusaciones de nepotismo que han surgido en el ámbito de las instituciones públicas ecuatorianas. Cabe mencionar que esta es una entidad crucial para la administración de justicia y el cumplimiento de la ley en el país (Gerasimov et al., 2019). Algunos detalles los voy a detallar a continuación:

Acusaciones de nepotismo. La fiscalía general de Ecuador ha enfrentado anteriormente acusaciones de nepotismo cuando se decía que familiares de fiscales o funcionarios ocupaban cargos en la oficina. Estas acusaciones de nepotismo han generado preocupación en la sociedad ecuatoriana y se han convertido en tema de controversia y atención pública. Se argumenta que dicha contratación basada en relaciones familiares es incompatible con el principio de mérito y mérito.

Cuestiones de ética y transparencia: El nepotismo dentro de la fiscalía general ha planteado dudas sobre la ética y la transparencia del proceso de selección y contratación. La noción de que las relaciones familiares influyen en las decisiones laborales podría socavar la confianza pública en la equidad y eficacia de las instituciones encargadas de hacer cumplir la ley y buscar justicia.

Medidas y respuestas: Debido a las acusaciones de nepotismo contra el fiscal general, ha habido reacciones tanto en la sociedad civil como en organismos gubernamentales. Las quejas han provocado llamados a fortalecer las políticas de contratación y garantizar que los procesos se basen en el mérito y las habilidades. También enfatizaron la importancia de implementar medidas de control y seguimiento para prevenir futuros casos de nepotismo.

De manera general, este caso resalta la urgente necesidad de combatir el nepotismo en las agencias gubernamentales, especialmente aquellas involucradas en el poder judicial y las fuerzas del orden. Si bien se han tomado medidas anteriormente para responder a estas acusaciones, el Caso del fiscal general destaca la importancia continua de promover la transparencia, la meritocracia y la equidad en el sector público de Ecuador.

Caso en el Gobierno Local

En el Caso Gobierno Local está relacionado con la problemática del nepotismo en la contratación de familiares en cargos públicos a nivel de los gobiernos locales, así como municipios y consejos locales (Mostafapour et al., 2021). Por tanto, este fenómeno ha generado inquietudes y debates significativos sobre la transparencia y la equidad en la administración pública a nivel comunitario. Por consiguiente, se va a profundizar sobre el caso:

Empleo de familiares en agencias gubernamentales locales.

Varias ciudades y gobiernos locales en Ecuador han documentado casos de reclutamiento de familiares de funcionarios gubernamentales o funcionarios que ocupan cargos gubernamentales. Esto genera preocupación, ya que se considera que el empleo se basa en conexiones familiares más que en méritos y habilidades, lo que plantea dudas sobre la justicia y la equidad en el acceso a los empleos gubernamentales.

Impacto en la comunidad: el nepotismo en el gobierno local no solo afecta las percepciones de justicia y transparencia en el gobierno, sino que también puede tener un impacto directo en la comunidad. Esto puede llevar a decisiones que no sean de interés público, socavando la calidad de los servicios públicos y del gobierno local.

Llamados a la reforma: Estos casos de amiguismo han llevado a llamados a reformar los procesos de contratación de los gobiernos locales, promoviendo la meritocracia y la igualdad de oportunidades. Las medidas propuestas tienen como objetivo aumentar la transparencia en la selección de personal y garantizar que las decisiones se tomen basándose en criterios objetivos y necesidades de la sociedad.

Por tanto, el caso del gobierno local muestra un tema importante en la gestión de los asuntos públicos a nivel comunitario en Ecuador. Teniendo en cuenta la necesidad de garantizar que la contratación de los gobiernos locales se realice de manera justa y de acuerdo con criterios basados en el mérito para garantizar la calidad de los servicios públicos y la confianza del público en las autoridades locales.

Análisis crítico de evaluación al sistema público actual

Procedimientos de Contratación y Selección

La evaluación del sistema actual de procedimientos de concentración y selección en empresas públicas ecuatorianas es un proceso esencial para abordar desafíos relacionados con la transparencia y la igualdad de oportunidades en el acceso de cargos públicos (Sachs, 2023). En Ecuador, las empresas públicas están sujetas a ciertas normativas que establecen procedimientos específicos para la contratación y la selección del personal. Por tanto, estos procedimientos deben seguir principios de méritos y capacidad, tal cual se menciona en la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público). No obstante, la realidad ha demostrado que, en algunos casos, las conexiones personales y el nepotismo han influido en la concentración de empleados en empresas públicas (Reyes et al., 2018).

Algunos problemas y desafíos respecto al tema es la presencia de nepotismo y relaciones personales en el proceso de reclutamiento y selección es un problema que puede erosionar la confianza en las instituciones públicas y crear desigualdad. Los problemas incluyen la falta de transparencia en los procesos, favorecer a candidatos con

conexiones familiares o políticas y excluir a personas más calificadas y merecedoras (Hernández, 2021).

Mientras que algunas necesidades de evaluación necesitan una evaluación del sistema actual para identificar deficiencias y áreas de mejora. Esto incluye revisar los procedimientos de contratación, los criterios de selección y los controles diseñados para prevenir el nepotismo y las relaciones personales. Así mismo, las auditorías internas y externas, así como la participación de la sociedad civil, pueden ser herramientas importantes para dichas evaluaciones (Hernández et al., 2017).

Mejorar la transparencia, fortalecer la meritocracia, el compromiso ciudadano e impactar en la eficiencia y eficacia son aspectos importantes para evaluar y mejorar los procedimientos de reclutamiento y selección en la empresa pública en el Ecuador. Es extremadamente importante garantizar la transparencia de las convocatorias, la equidad de la evaluación y la rendición de cuentas por las decisiones relacionadas con la selección de candidatos (Paredes et al., 2021).

La promoción de la meritocracia incluye el establecimiento de comités de selección justos y sistemas basados en el mérito. Involucrar a la sociedad civil en este proceso y fomentar la supervisión ciudadana ayudará a reducir el impacto de las relaciones personales y el amiguismo. Por lo que, eliminar el nepotismo y las relaciones personales mejorará la eficiencia y la eficacia, asegurando la selección de los candidatos más capaces, fortaleciendo así la administración pública y generando confianza en lo social

Capítulo 6

Diagnóstico de la gestión del capital humano en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

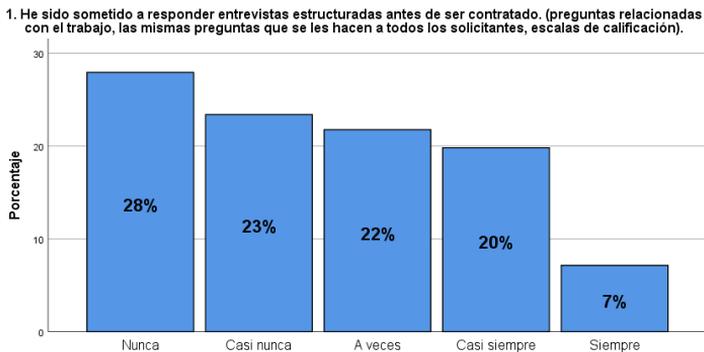
Los resultados descriptivos proporcionan una visión clara y comprensiva de las respuestas obtenidas a través de encuestas realizadas. Después de una meticulosa tabulación y análisis de los datos, estos resultados destacan las tendencias y patrones generales observados entre los participantes. Este análisis es especialmente relevante en el contexto del personal administrativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social–IESS, perteneciente (Jácome & Jácome, 2017). Al contar con un tamaño significativo de muestra, compuesto por 301 servidores, los resultados descriptivos ofrecen una representación detallada y fiable de las percepciones, opiniones y actitudes predominantes dentro de este grupo específico.

Los gráficos presentados a continuación juegan un papel crucial en la ilustración de estos hallazgos, ya que proporcionan una representación visual eficaz y accesible de los datos. Estos gráficos están diseñados de tal manera que categorizan las respuestas en función del orden en que fueron dadas por los encuestados. Esta metodología permite identificar y entender mejor las tendencias y preferencias dentro del personal administrativo del IESS en la Dirección Provincial de Pichincha. Al visualizar los datos de esta manera, se facilita una interpretación más intuitiva y directa de los resultados, lo que permite a los administradores y responsables de la toma de decisiones obtener insights valiosos y actuar en consecuencia para mejorar aspectos clave dentro de la organización.

Diagnóstico de la gestión de las habilidades en la institución

A continuación, se detallan las figuras descriptivas que analizaron como es el comportamiento del servidor público con relación a la gestión del capital humano en función a sus habilidades y motivación:

Figura 7. Dimensión habilidades – p1.

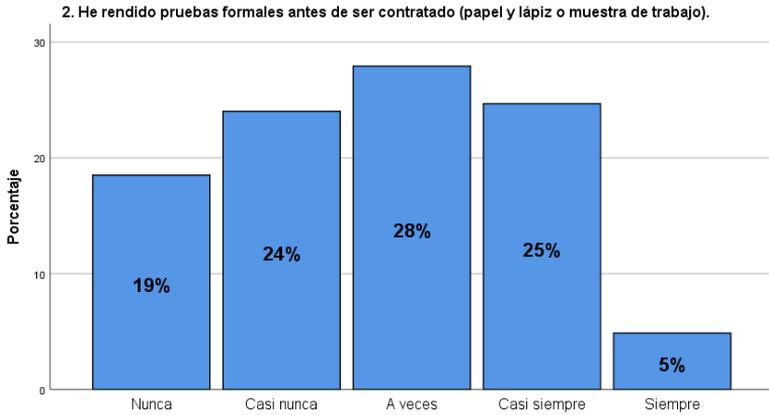


Nota. Las figuras fueron obtenidas de los resultados descriptivos

De acuerdo a la información recolectada se pudo evidenciar que, el 28% de los encuestados nunca han sido sometidos a responder entrevistas estructuradas antes de ser contratados. No obstante, el 22% mencionó que únicamente a veces los encargados de la contratación de personal han realizado preguntas relacionadas con el trabajo. El 7% respondió que las mismas preguntas que se les realiza a un postulante, se les realiza a todos los que están en la entrevista. Finalmente, el 23% restante mencionó que casi nunca los entrevistados realizado preguntas estructuradas con la finalidad de conocer sus habilidades.

Ante lo expuesto, los autores (Contreras et al., 2022) manifiestan que es muy importante realizar estas actividades, ya que, ayuda a seleccionar al candidato de manera adecuada para el puesto de trabajo, estas entrevistas permiten evaluar de forma objetiva a los candidatos ya que se formulan preguntas específicas relacionadas con habilidades y competencias clave para el puesto porque al estandarizar las preguntas se garantiza que todos los aspirantes tengan una evaluación equitativa.

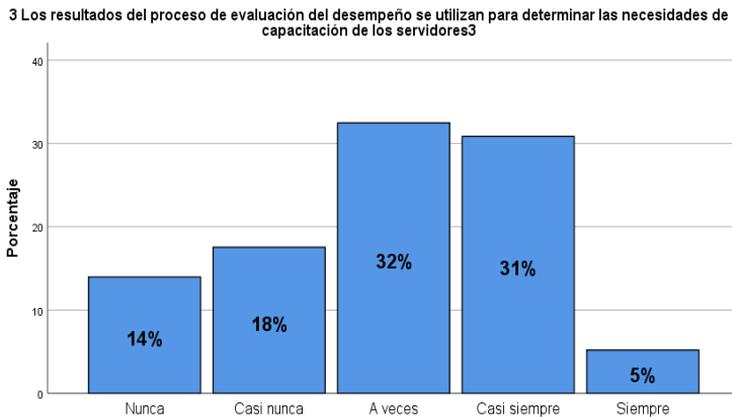
Figura 8. Dimensión habilidades – p2.



Nota. Las figuras fueron obtenidas de los resultados descriptivos.

En conformidad con los hallazgos expuestos por parte de los participantes el 5% manifiesta que siempre han efectuado evaluaciones formales previas al ingresar al trabajo. Mientras que, el 28% mencionan que, a veces ha realizado pruebas escritas. Finalmente, el 19% de personas expresan que nunca han llevado a cabo exámenes rigurosos previos a la contratación. Álvarez (2021); Moreno et al. (2022), declaran que es posible optimizar el reclutamiento, invertir tiempo y reducir el estrés diario de los profesionales de Recursos Humanos. A medida que la tecnología evoluciona, algunas empresas están innovando con plataformas de inteligencia artificial orientadas a recursos humanos. Desde la perspectiva del autor las instituciones requieren contratar personal calificado para cumplir las funciones determinadas. No obstante, la elección de personal no es sencillo requiere de un análisis minucioso y por medio de pruebas formales pueden identificar a las personas idóneas para ejecutar las tareas con responsabilidad.

Figura 9. Dimensión habilidades – p3.

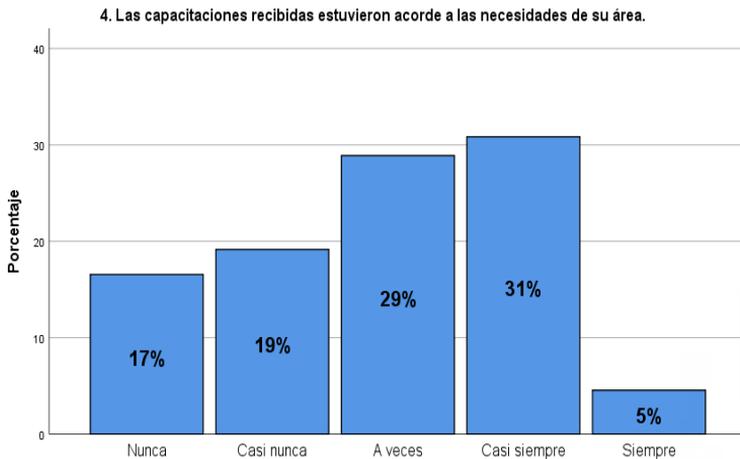


Nota. Las figuras fueron obtenidas de los resultados descriptivos.

De acuerdo a los resultados obtenidos como parte del instrumento el 5% consideran que siempre la institución toma como base el proceso sistemático de evaluación para obtener información objetiva. En cambio, el 32% manifiesta que a veces contemplan los datos recogidos del proceso de evaluación del desempeño. Sin embargo, el 14% del personal expresan que nunca son considerados los datos adquiridos en el proceso previo para la capacitación de los servidores (ver figura 7).

Aliaga & Cofré (2021), expresan que es necesario mejorar el desempeño laboral del personal administrativo y fortalecer su competitividad con la creación de un buen clima laboral. La sociedad moderna se caracteriza por los avances en los estudios de ciencias sociales y tecnología que avanzan constantemente. En cambio, Vergara (2019), menciona que la evaluación de desempeño promueve la identificación por parte del supervisor de reforzar aspectos que consoliden el rendimiento de los colaboradores.

Figura 10. Dimensión habilidades – p4.



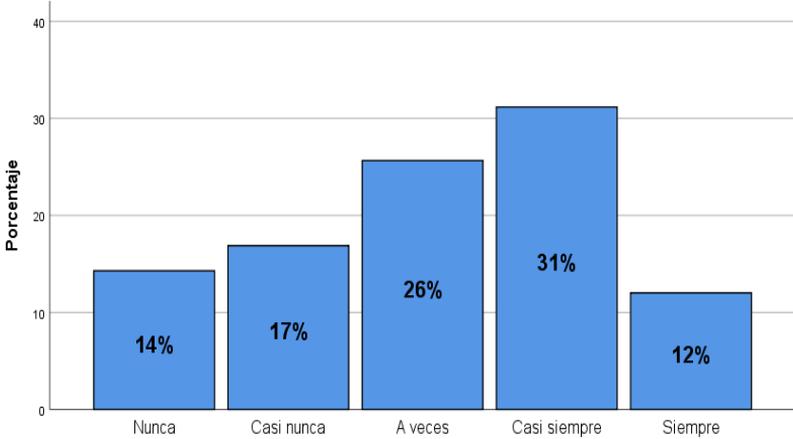
Nota. Las figuras fueron obtenidas de los resultados descriptivos.

Según los resultados obtenidos en base a la encuesta el 5% considera que siempre son las capacitaciones acordes a los requerimientos que necesita el entorno de trabajo. No obstante, el 29% de los servidores manifiestan que a veces son consideradas las formaciones adquiridas conforme con los requerimientos del sector. Finalmente, el 17% de los colaboradores expresan que nunca están relacionadas las enseñanzas con las necesidades del departamento laboral (ver figura 8).

Nargiza (2020), indica que la capacitación y el entrenamiento son etapas indispensables en el sector laboral para enfrentar nuevos desafíos referentes a la atención de calidad. Para ello, es importante identificar los temas de capacitación idóneas y basadas en estrategias competitivas que aluden a un sentido ético y profesional. En cambio, las capacitaciones faculta a los colaboradores en satisfacer su desarrollo individual y motivación a desempeñar con eficiencia y eficacia las responsabilidades del área.

Figura 11. Dimensión habilidades – p5.

5. Los servidores en este trabajo regularmente (al menos una vez al año) reciben una evaluación formal de su desempeño



Nota. Las figuras fueron obtenidas de los resultados descriptivos

De acuerdo a los resultados adquiridos por medio de la encuesta el 12% afirman que siempre han recibido una evaluación de desempeño en los horarios laborales. No obstante, el 26% de los servidores mencionan que regularmente han sido examinados por su desempeño laboral. En cambio, el 14% de colaboradores nunca han sido evaluados en cuestión al rendimiento formal (ver figura 9).

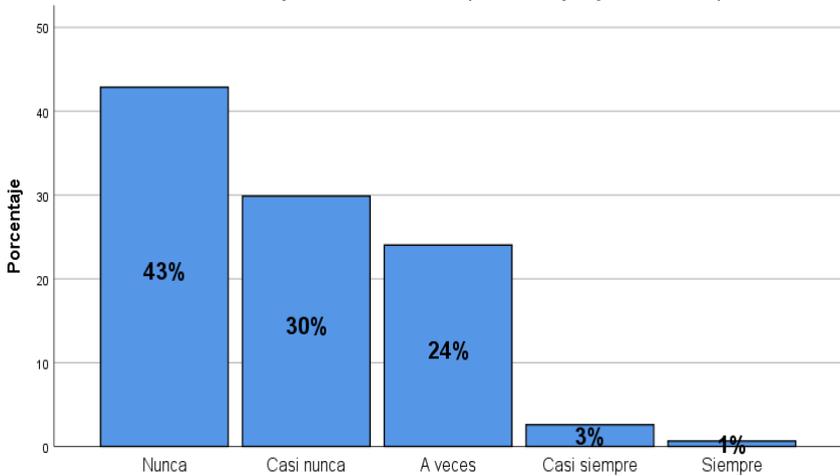
Río (2023), transmite que la evaluación de desempeño es esencial tanto para instituciones y colaboradores, debido a que brindan una variedad de ventajas y posibilidades que promueven el desarrollo y progreso a nivel individual como laboral. Por consiguiente, la evaluación permite la posibilidad de obtener comentarios acerca del desempeño en el trabajo, resaltan los puntos fuertes como las áreas que se pueden mejorar. Esta información resulta invaluable

para que los servidores comprendan sus aciertos y puedan identificar oportunidades de crecimiento, con el fin de alcanzar su máximo rendimiento.

Diagnóstico de la gestión de la motivación en el servidor de la institución

Figura 12. Dimensión motivación – p6.

6. Los servidores tienen estabilidad y beneficios laborales que motiven y mejoren su desempeño individual



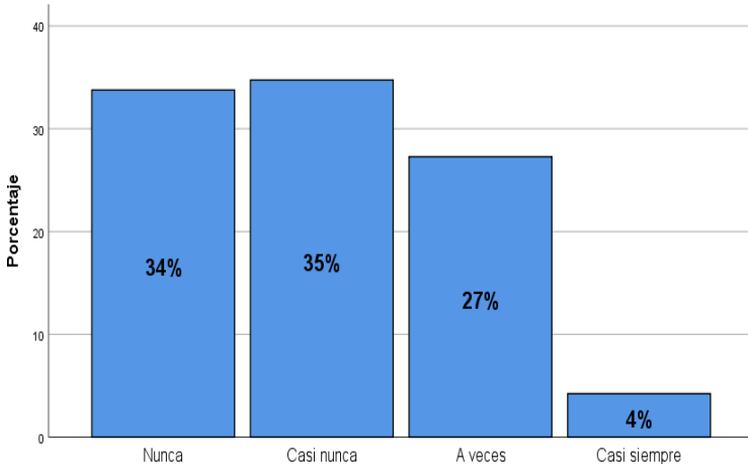
Nota. Las figuras fueron obtenidas de los resultados descriptivos.

Como parte de los resultados adquiridos sobre la encuesta aplicada a los servidores, el 1% manifiestan que siempre existe la estabilidad, con el fin de motivar su desarrollo profesional. A pesar de ello, el 24% transmite que a veces se presenta una seguridad que impulsen la productividad profesional. Por otro lado, el 43% de los colaboradores expresan que nunca han tenido beneficios que incentiven las competencias individuales (ver figura 10).

Sarkissian (2019), revelan que tener estabilidad laboral brinda a los colaboradores una sensación de seguridad y calma, les asegura un trabajo estable y una fuente constante de ingresos. Esta situación reduce el estrés que proviene de la inseguridad en el empleo, además, permite a los servidores planificar su futuro con mayor confianza. Para los autores Bravo & Villalva (2022), plantean la estabilidad laboral permite que los servidores se sientan motivados y valorados por parte de la institución, implica el aumento de la productividad y la lealtad que encamina al éxito constante de la empresa.

Figura 13. Dimensión motivación – p7.

7. Los servidores tienen la oportunidad de ser calificados por el usuario en función a su desempeño individual

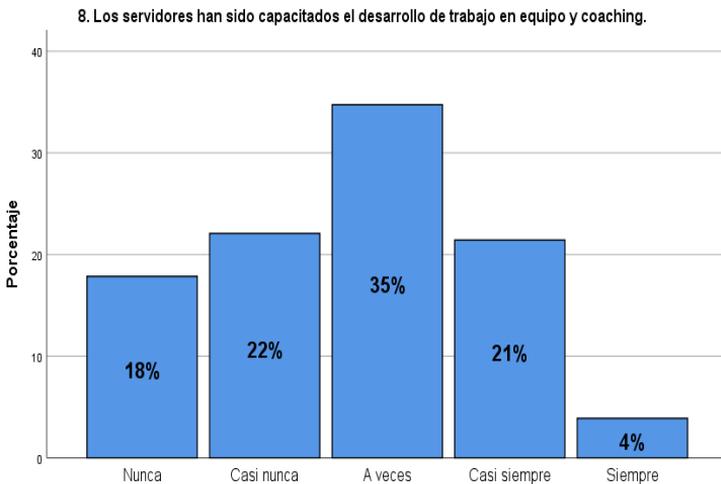


Nota. Las figuras fueron obtenidas de los resultados descriptivos.

Los hallazgos encontrados en la encuesta presentan que el 4% están casi siempre ha sido calificados por la atención y desempeño prestada al usuario. Sin embargo, el 35% de servidores manifiestan que casi nunca han sido calificados por los usuarios. Finalmente, el 34% mencionan que nunca han tenido la pertinencia de ser calificados por el servicio prestado en las instalaciones del IESS (ver figura 13).

El autor Chang (2020), acota que la importancia de que los servidores sean calificados radica en garantizar una mayor seguridad y eficiencia en el trabajo, ya que, al conocer las habilidades y destrezas de cada colaborador, el usuario puede asignarle tareas que sean acorde a sus experiencias y conocimientos, evitando posibles accidentes o errores laborales. Así mismo, al evaluar el desempeño se puede identificar áreas de mejora para aumentar su productividad.

Figura 14. Dimensión motivación – p8.

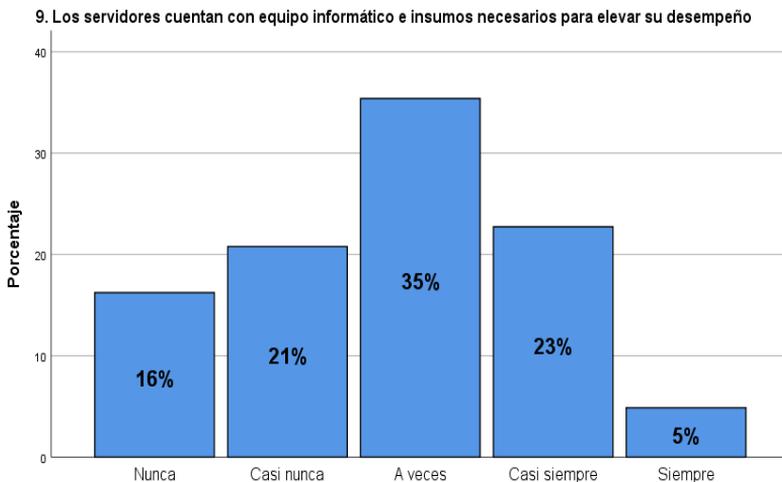


Nota. Las figuras fueron obtenidas de los resultados descriptivos

Las encuestas aplicadas a la institución pública dejan como resultados que el 4% considera que siempre han sido capacitados para realizar un trabajo en equipo por medio de coaching. No obstante, el 35% expresa que a veces han tenido capacitaciones para desenvolverse en el área con sus compañeros de trabajo. Por parte del 18% exteriorizan que nunca han sido parte de formaciones de coaching para trabajar en equipo (ver figura 12).

Así mismo, Álvarez et al. (2018), manifiestan que la importancia de que los servidores sean capacitados por medio de coaching radia en que este enfoque permite empoderar ya que, les ayuda a desarrollar habilidades y destrezas específicas para su trabajo. Además, el coaching laboral puede mejorar la comunicación y colaboración entre servidores, lo que tiene un alto nivel de satisfacción laboral.

Figura 15. Dimensión motivación – p9.

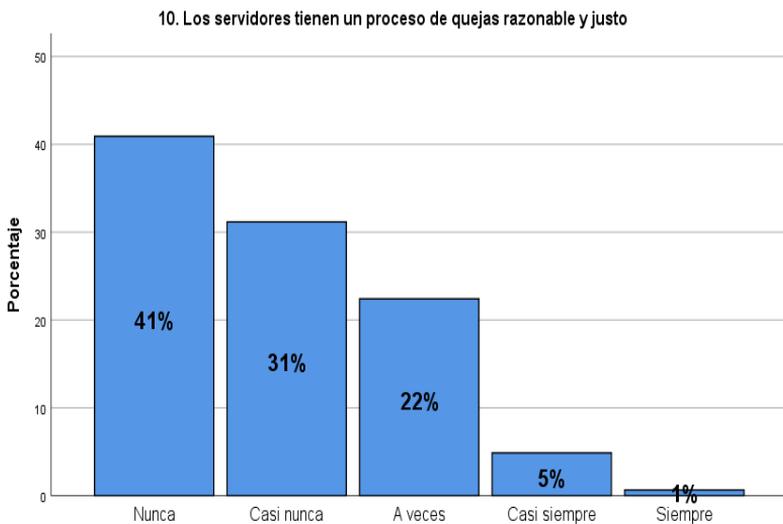


Nota. Las figuras fueron obtenidas de los resultados descriptivos.

Los resultados objetivos por parte de las encuestas aplicadas a la institución pública identifican que el 5% siempre tienen a disposición de recursos necesarios para mejorar el rendimiento de las actividades laborales. En cambio, el 35% expresa que a veces cuentan con los suministros requeridos para la ejecución y eficacia de las tareas profesionales. Por último, el 16% mencionan que nunca cuentan con materiales necesarios para mejorar el cumplimiento de los deberes laborales (ver figura 13).

Así mismo Cattleya et al. (2023), mencionan que esto radica en que un ambiente de trabajo adecuado permite a los servidores realizar sus actividades de manera efectiva, ya que, al contar con equipos informáticos y otros insumos necesarios para su trabajo los servidores pueden cumplir con sus funciones de manera más rápida y precisa, lo que aumenta la mejora de la calidad del trabajo. Además de contar con los recursos necesarios también contribuye a mejorar el bienestar de los servidores, lo que a su vez puede aumentar su lealtad y compromiso con la empresa.

Figura 16. Dimensión motivación – p10.



Nota. Las figuras fueron obtenidas de los resultados.

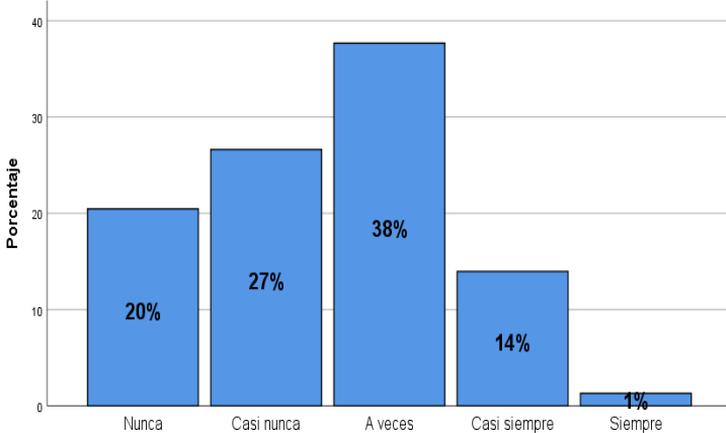
Según lo indicado por parte de los servidores que forman parte de la institución, el 1% mencionan que siempre tienen un sistema de recepción de reclamos de forma equitativa. Por otro lado, el 22% expresan que a veces cuentan con el procedimiento de quejas

adecuado. Finalmente, el 41% nunca han contado con el protocolo de reclamaciones (ver figura 14).

Los autores Hidayat et al. (2023), mencionan que esto permite a los servidores reportar cualquier situación incómoda o problemática relacionada con su trabajo o ambiente laboral, sin temor a represalia. Esto a su vez contribuye a crear un ambiente laboral seguro y justo para todos los colaboradores, lo que puede aumentar su satisfacción laboral y su compromiso con la empresa. Además, este proceso puede ayudar a identificar problemas y mejorar aspectos

Figura 17. Dimensión motivación – p11.

11. Los servidores participan en procesos formales de participación, como grupos de mejora de la calidad, grupos de resolución de problemas, mesas redondas o sistemas de sugerencias



Nota. Las figuras fueron obtenidas de los resultados descriptivos

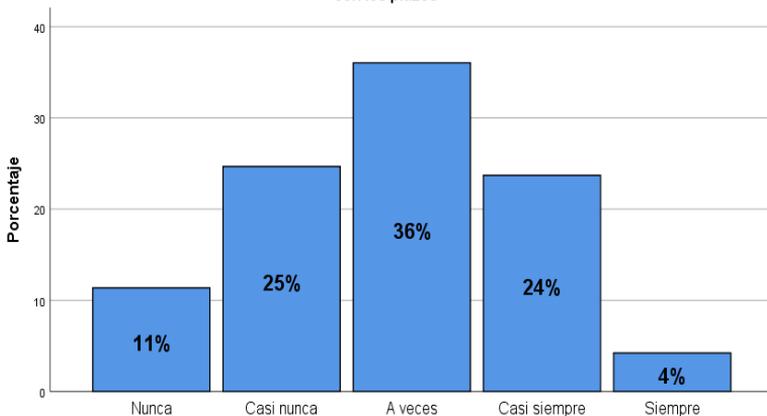
En base a la opinión indicada por parte de los servidores el 1% expresan que siempre forman parte de las reuniones que permiten identificar problemas para proponer soluciones. Por otro lado, el 38% mencionan que a veces son consideradas las reuniones para discutir de temas específicos por mejorar. En cambio, el 20% nunca

han sido parte de sesiones para revisar las sugerencias que deben ser adaptadas al cambio en búsqueda del bien común (ver figura 15).

Así mismo, Pratiwi & Salim (2021), expresan que ser partícipe de dichos aspectos permite aprovechar el conocimiento y las ideas de los servidores para identificar oportunidades de mejora y desarrollar soluciones afectivas. Al involucrar a los servidores en los procesos de mejora, no solo se mejora la calidad del trabajo, sino que también se fortalece la comunicación y colaboración interna, lo que aumenta la productividad y el compromiso de los servidores con la empresa.

Figura 18. Dimensión motivación – p12.

12. Los servidores se comunican con personas de otros departamentos para resolver problemas y cumplir con los plazos



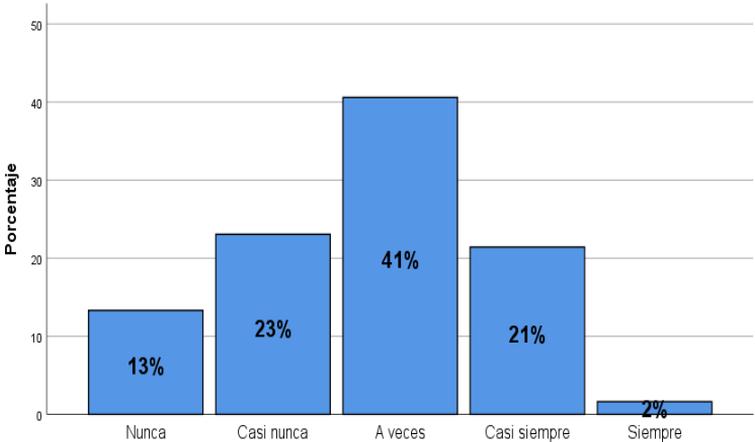
Nota. Las figuras fueron obtenidas de los resultados descriptivos

En concordancia con los resultados adquiridos del instrumento aplicado el 4% siempre los colaboradores informan los problemas y plazos a otras áreas de la institución. No obstante, el 36% considera que a veces expresan las problemáticas a otras unidades. En cambio, el 11% expresa que nunca dan a conocer los obstáculos y tiempos asignados a secciones del entorno laboral (ver figura 16).

La comunicación entre departamentos en una empresa es de suma importancia, ya que, permite garantizar la coordinación y colaboración efectiva entre áreas diferentes que pueden tener objetivos o metas dispares pero complementarios (Irani & Novia, 2023). Esta coordinación interna es clave para lograr una ventaja competitiva en un mercado cada vez más exigente lo que puede mejorar la eficiencia y productividad de la organización. Además, la comunicación efectiva puede contribuir a evitar errores y conflictos internos.

Figura 19. Dimensión motivación – p13.

13. Los servidores reciben con frecuencia comunicación formal de la institución con respecto a las metas de la institución (objetivos, acciones, etc.)



Nota. Las figuras fueron obtenidas de los resultados descriptivos

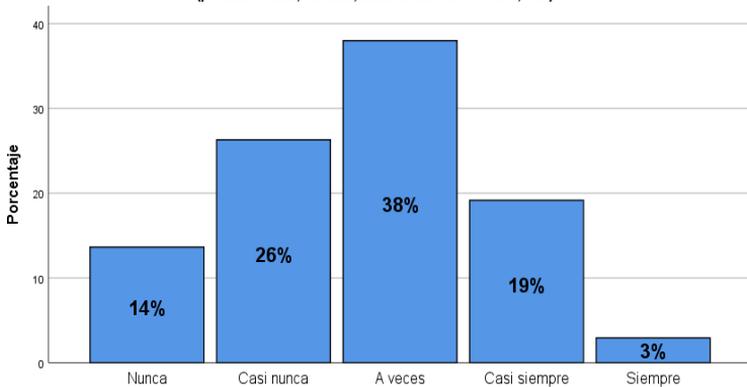
De acuerdo a los resultados alcanzados dentro de la encuesta el 2% expresa que siempre reciben la información formal con recurrencia en referencia a los objetivos establecidos por parte de la institución. Al contrario, el 41% declara que a veces son participes de receptor la comunicación formal con continuidad. Finalmente, el

13% revela que nunca ha recibido la comunicación oficial en lapsos de tiempo constantes donde pongan a disposición las metas de la institución (ver figura 17).

Ante lo mencionado con anterioridad Kia et al. (2019), manifiestan que establecer esta comunicación formal permite establecer una estructura clara para la transmisión de información, responsabilidades y objetivos específicos. Esta forma de comunicación establecida por la empresa garantiza que los colaboradores comprender adecuadamente lo que se espera de ellos, lo que a su vez puede mejorar la eficiencia y productividad de la empresa.

Figura 20. Dimensión motivación – p14.

14. Los servidores reciben con frecuencia comunicación formal de la institución sobre el desempeño operativo (productividad, calidad, satisfacción del cliente, etc.)

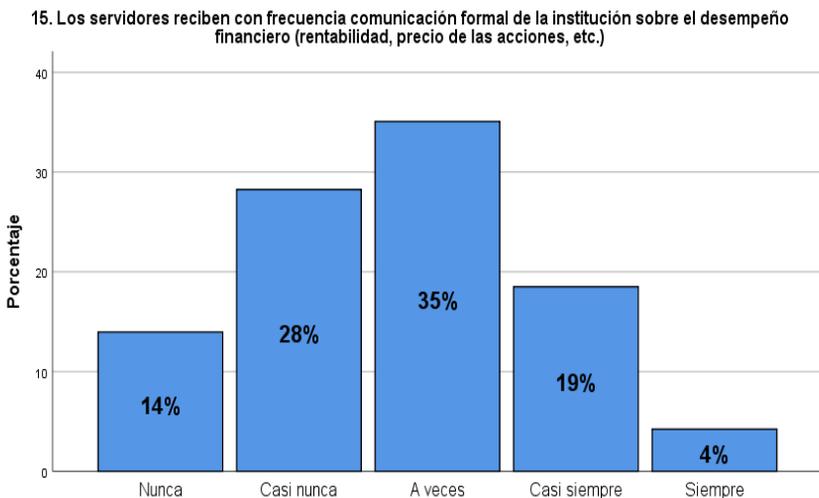


Nota. Las figuras fueron obtenidas de los resultados descriptivos.

En base a los resultados alcanzados en la encuesta el 3% expresa que siempre es entregada la información referente al desempeño operativo. En cambio, el 38% representa que la comunicación a veces es transmitida de manera formal sobre el cumplimiento operativo. Mientras que, el 14% manifiesta que nunca han recibido de forma periódica el mensaje reglamentario de la productividad operativa (ver figura 18).

La comunicación formal entre la empresa y sus servidores es importante para mejorar la eficiencia del trabajo, ya que permite establecer una estructura clara para transmitir información, responsabilidades y objetivos específicos relacionados con la capacidad de trabajo (Umma, 2021). Esta forma de comunicación formal garantiza que los servidores tengan una comprensión adecuada de lo que se espera de ellos en términos de desempeño, lo que a su vez puede mejorar la eficiencia y la productividad dentro de la empresa. Además, la comunicación formal puede proporcionar a los servidores una ruta clara para comunicarse con su supervisor y solicitar ayuda o comentarios sobre su trabajo, lo que puede fomentar una mejor colaboración y trabajo en equipo para mejorar continuamente el desempeño de la empresa (Udo et al., 2008).

Figura 21. Dimensión motivación – p15.



Nota. Las figuras fueron obtenidas de los resultados descriptivos.

En referencia a la información obtenida por parte de las encuestas el 4% expresa que siempre es entregada la información del desempeño financiero. Sin embargo, el 35% menciona que a veces es entregada la información de la rentabilidad con menor frecuencia. En cambio, el 14% dice que nunca han recibido comunicación formal del cumplimiento financiero.

Esto es importante porque permite a los servidores conocer la posición financiera de la empresa, la rentabilidad, el precio de las acciones, entre otras cosas, lo que puede ayudar a crear un sentido de propiedad y compromiso con el trabajo y los objetivos de la empresa (Dousin et al., 2019). Además, esta comunicación puede ayudar a los servidores a comprender mejor cómo su trabajo contribuye a los resultados de la empresa y cómo pueden ayudar a mejorar y maximizar las ganancias. También puede permitir que los servidores hagan recomendaciones o sugerencias para mejorar el desempeño financiero de la empresa y asegurar esfuerzos coordinados para alcanzar las metas financieras.

Capítulo 7

Aplicación estratégica en la gestión de capital humano

La gestión del capital humano es un pilar fundamental en cualquier organización, y en el sector público ecuatoriano no es la excepción. Las empresas públicas, al ser entidades que buscan satisfacer necesidades sociales y contribuir al desarrollo del país, requieren de un equipo humano altamente capacitado, motivado y comprometido con los valores y objetivos institucionales (Chiavenato, 2008). En este contexto, las estrategias y políticas de gestión de capital humano adquieren una relevancia especial.

En las empresas públicas del Ecuador, la gestión del capital humano va más allá de la simple administración de personal. Se trata de identificar, atraer, retener y desarrollar a los profesionales más aptos para llevar adelante la misión y visión de la entidad (Reyes et al., 2021). Esta gestión es esencial para garantizar la eficiencia, eficacia y transparencia en los procesos, asegurando al mismo tiempo la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía.

La normativa ecuatoriana, consciente de esta necesidad, ha establecido marcos legales que buscan promover una gestión del capital humano basada en la meritocracia, la equidad y el respeto a los derechos laborales. Es así como se han creado sistemas de selección que priorizan la capacidad y experiencia de los candidatos, programas de formación continua y esquemas de evaluación del desempeño que fomentan la excelencia profesional (Castro & Delgado, 2020).

Sin embargo, las empresas públicas enfrentan desafíos particulares en este ámbito. La burocracia, la politización y las limitaciones presupuestarias pueden representar obstáculos para una gestión óptima del capital humano. Es por esto que es necesario desarrollar estrategias innovadoras y flexibles que se adapten a la realidad y dinámica del sector público.

Marco legal y normativo que factibiliza el proceso de mejoramiento

El Marco Legal y Normativo de Ecuador constituye un conjunto integral y dinámico de leyes, regulaciones, y directrices que forman la base reguladora de todas las actividades y comportamientos en el país. Este marco abarca desde la Constitución, que establece los principios fundamentales del Estado, hasta leyes específicas en áreas claves como la protección ambiental y los derechos laborales, incluyendo además normas éticas y de conducta para garantizar la transparencia y la integridad, especialmente en el sector público (Pérez et al., 2023). Esta estructura legal se complementa y enriquece continuamente con nuevas leyes, reformas y acuerdos internacionales, adaptándose así a los desafíos y necesidades emergentes de la sociedad ecuatoriana.

Algunos de los aspectos más relevantes:

- **Constitución de la República del Ecuador:** Es la ley suprema del país y establece los principios fundamentales del Estado, incluyendo derechos humanos, deberes ciudadanos, y la estructura del gobierno.
- **Leyes Orgánicas y Ordinarias:** Las leyes orgánicas son aquellas que regulan la estructura y funcionamiento de las instituciones del Estado, mientras que las leyes ordinarias abordan temas específicos dentro de diversos campos como salud, educación, y economía.
- **Normas de Ética y Conducta:** Estas normas son especialmente importantes en el sector público, estableciendo estándares de integridad, transparencia, y responsabilidad para los funcionarios públicos. A menudo,

estas normas se complementan con códigos específicos en diferentes sectores del gobierno.

- **Leyes Específicas en Áreas Claves:** Por ejemplo, Ecuador tiene leyes específicas en áreas como protección ambiental, derechos laborales, y seguridad social, que son cruciales para la regulación de actividades en estos sectores.
- **Regulaciones y Decretos Ejecutivos:** Estos son instrumentos legales emitidos por el poder ejecutivo, que ayudan a implementar y clarificar las leyes existentes. Incluyen regulaciones técnicas, normas de seguridad, entre otros.
- **Normativa Internacional:** Ecuador también forma parte de varios tratados y convenios internacionales, los cuales tienen impacto en su legislación interna, especialmente en áreas como derechos humanos, comercio internacional y protección ambiental.

Es crucial reconocer la naturaleza fluida y adaptable del marco legal y normativo, el cual está en constante evolución a través de la incorporación de nuevas legislaciones, reformas significativas y actualizaciones pertinentes. Este proceso de cambio continuo asegura que el sistema legal no solo responda eficientemente a las necesidades cambiantes y los desafíos contemporáneos de la sociedad ecuatoriana, sino que también promueva el desarrollo sostenible y la justicia social en un contexto global en constante transformación (Romero & Almeida, 2020).

Planificación y atracción de capital

La “Planificación y atracción de capital” representa una faceta esencial en la gestión de recursos humanos, orientada hacia

la identificación, el atractivo y la selección de los profesionales más aptos y cualificados para una organización. Este proceso integral se divide en dos componentes principales (Zambrano et al., 2020). En primer lugar, la planificación del capital, que implica una evaluación detallada de las necesidades actuales y futuras de capital en la organización, correlacionándolas con los objetivos estratégicos y las proyecciones de crecimiento de la empresa.

Esto abarca el análisis de la estructura actual de la fuerza laboral, la identificación de brechas de competencias, y la formulación de estrategias para desarrollar o adquirir el capital necesario. En segundo lugar, la atracción del capital, que se enfoca en diseñar y ejecutar estrategias efectivas para captar a los mejores candidatos (Chiavenato, 2008).

Esto incluye la creación de una propuesta de valor atractiva para los empleados, la implementación de técnicas avanzadas de reclutamiento y selección, y la construcción de una sólida marca de empleador que refleje positivamente la cultura y valores de la organización. Juntos, estos dos componentes trabajan sinérgicamente para asegurar que la organización no solo atraiga a los mejores talentos, sino que también los mantenga motivados y comprometidos, lo cual es fundamental para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de cualquier empresa.

Planificación del Capital

La Planificación del Capital es un proceso exhaustivo que comienza con la identificación precisa de las necesidades actuales y futuras de capital de una organización. Este paso crítico requiere una comprensión profunda de los objetivos estratégicos de la empresa y cómo se traducen en requisitos específicos de habilidades,

competencias y capacidades en sus empleados (Reyes et al., 2021). Implica una evaluación minuciosa de los roles existentes, identificando las competencias clave que son fundamentales para el éxito de la organización. También se consideran las aspiraciones y planes de crecimiento de la empresa, lo que permite proyectar las necesidades futuras de capital. Esta fase de planificación es esencial para garantizar que la organización tenga la fuerza laboral adecuada para alcanzar sus metas a corto y largo plazo.

Además, la Planificación del Capital incluye un análisis detallado de la estructura actual de la fuerza de trabajo. Aquí, se examina la composición del personal actual, considerando aspectos como la edad, las habilidades, la experiencia y el potencial de desarrollo. Este análisis ayuda a identificar posibles brechas de capital y áreas donde la organización puede necesitar fortalecer sus capacidades (Romero & Almeida, 2020).

Atracción del Capital

La Atracción del Capital es un aspecto vital de la gestión de recursos humanos, que se enfoca en desarrollar e implementar estrategias efectivas para captar a los candidatos más idóneos y talentosos. El núcleo de este proceso es la creación y el fortalecimiento de una marca empleadora atractiva y resonante. Esto implica no solo resaltar los valores y la cultura de la organización, sino también destacar los beneficios únicos y las oportunidades de crecimiento que ofrece a sus empleados. Una marca empleadora sólida y positiva juega un papel crucial en la diferenciación de la organización en el mercado laboral competitivo, atrayendo a candidatos de alta calidad que no solo tienen las habilidades requeridas, sino que también comparten los valores y la visión de la empresa.

Desarrollo de estrategias de gestión del capital humano

Las estrategias de desarrollo del capital dentro de una organización son necesarias para potenciar las habilidades y capacidades de los empleados, contribuyendo así al éxito y la competitividad de la empresa. Estas estrategias comienzan con la identificación cuidadosa de las necesidades de desarrollo dentro de la organización, incluida la comprensión tanto de las capacidades actuales de los empleados como de las habilidades necesarias en el futuro. Esto requiere un análisis exhaustivo de las funciones, responsabilidades y objetivos a largo plazo de la empresa, así como de las tendencias del mercado y los avances tecnológicos. Una vez identificadas estas necesidades, se pueden desarrollar programas apropiados de capacitación y desarrollo.

El desarrollo del capital humano es un aspecto fundamental en la gestión de recursos humanos, enfocado en maximizar el potencial de los empleados y fomentar su crecimiento profesional dentro de la organización. Este proceso no solo beneficia a los individuos en su desarrollo de carrera, sino que también contribuye al éxito y competitividad de la empresa. Las estrategias para el desarrollo del capital humano se pueden abordar de diversas maneras:

Figura 22. Desarrollo estratégico de la gestión del capital humano.



Por tal razón, el desarrollo del capital humano requiere un enfoque integral y estratégico que abarque desde la capacitación y el desarrollo profesional hasta la creación de un ambiente de trabajo que respalde y valore el crecimiento continuo (Pérez et al., 2023). Al implementar estas estrategias, las organizaciones no solo mejoran las habilidades y la satisfacción de sus empleados, sino que también aseguran su propia capacidad para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial en constante cambio.

Ante lo expuesto, se va a desarrollar una propuesta para el desarrollo del capital humano aplicable en todas las empresas, tanto públicas como privadas:

Tabla 1. Estrategia de gestión 1.

Título	Programa Integral de Desarrollo de Capital 360
Objetivo General	<p>Fortalecer las habilidades y competencias de los empleados en todos los niveles de la organización, promoviendo un ambiente de trabajo dinámico y productivo que contribuya al crecimiento personal y al éxito empresarial.</p>
	<p>Evaluación de Necesidades y Planificación Personalizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar evaluaciones de competencias para identificar las necesidades de desarrollo específicas de cada empleado. • Desarrollar planes de desarrollo individualizados basados en estas evaluaciones, con objetivos claros y cronogramas definidos.
	<p>Programas de Capacitación y Desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar una variedad de programas de capacitación que cubran habilidades técnicas y blandas, adaptándose a diferentes estilos de aprendizaje (e-learning, talleres presenciales, seminarios web, etc.). • Ofrecer cursos y certificaciones en colaboración con instituciones educativas y plataformas de aprendizaje en línea.
	<p>Mentoría y Coaching:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer un programa de mentoría donde los empleados experimentados guíen a los más nuevos o a aquellos en roles críticos. • Proporcionar acceso a coaching profesional para el desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión.
Estrategias Clave	<p>Proyectos Desafiantes y Rotación de Puestos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear oportunidades para que los empleados participen en proyectos transversales o innovadores que desafíen sus habilidades actuales. • Implementar un programa de rotación de puestos para fomentar la comprensión integral de la empresa y desarrollar habilidades versátiles.
	<p>Cultura de Aprendizaje y Mejora Continua</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar una cultura organizacional que valore el aprendizaje constante y la auto-mejora. • Organizar eventos regulares de intercambio de conocimientos, como charlas TED internas, talleres y foros de discusión.
	<p>Evaluación y Retroalimentación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar evaluaciones periódicas para medir el progreso en los planes de desarrollo personal. • Establecer un sistema de feedback continuo, donde los empleados puedan expresar sus opiniones y sugerencias sobre los programas de desarrollo.

Título	Programa Integral de Desarrollo de Capital 360
Beneficios Esperados	<p data-bbox="327 240 915 264">Aumento en la productividad y la eficiencia general de la organización.</p> <ul data-bbox="327 264 915 357" style="list-style-type: none"><li data-bbox="327 264 915 288">• Mejora en la satisfacción y el compromiso de los empleados.<li data-bbox="327 288 915 333">• Desarrollo de un pipeline de liderazgo interno y reducción en la dependencia de capital externo.<li data-bbox="327 333 915 357">• Fomento de una cultura organizacional dinámica y adaptable.
Seguimiento y Ajuste	<ul data-bbox="327 375 915 466" style="list-style-type: none"><li data-bbox="327 375 915 419">• Revisión trimestral del programa para ajustes basados en feedback y resultados medibles.<li data-bbox="327 419 915 466">• Asegurar la alineación continua de las iniciativas de desarrollo del capital con los objetivos estratégicos de la empresa

Nota: Este programa busca ser un motor de crecimiento tanto para los empleados como para la organización, creando un entorno donde el capital no solo es reconocido, sino también nutrido y desarrollado continuamente.

Formación y capacitación continua

En el dinámico y competitivo mundo laboral actual, el aprendizaje y el desarrollo continuos se han convertido en un factor clave para el crecimiento individual y organizacional (Rohini Nikam et al., 2023). Este capítulo explora la importancia de la educación continua en el lugar de trabajo, destacando cómo puede impactar positivamente las carreras de los profesionales y el éxito general de las empresas. El aprendizaje continuo no sólo mejora las habilidades y conocimientos existentes, sino que también proporciona las herramientas necesarias para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y a las nuevas tecnologías.

Para los empleados, la formación y el desarrollo continuo aporta muchos beneficios. Esto no sólo amplía sus habilidades y conocimientos en áreas específicas, sino que también aumenta su versatilidad y valor dentro de la empresa. Los empleados que participan regularmente en programas de formación están más comprometidos y motivados porque ven un camino claro hacia el

crecimiento personal y profesional. Además, la educación continua puede abrir nuevas oportunidades profesionales, permitiendo a los empleados avanzar a puestos más desafiantes y mejor remunerados.

Sin embargo, la implementación efectiva de programas de educación y capacitación no está exenta de desafíos. Uno de los principales obstáculos es encontrar un equilibrio entre las demandas laborales actuales y el tiempo dedicado a la formación (Stavrou, 2017). Además, es extremadamente importante que el contenido del programa de capacitación sea relevante y aplicable al entorno laboral del empleado. Las empresas deben esforzarse por ofrecer programas que sean atractivos y valiosos para sus empleados, utilizando tecnologías avanzadas y métodos de capacitación para mantener el interés y el compromiso.

Tabla 2. Estrategia de gestión 2.

Área	Coordinación de administración financiera
Nombre de la estrategia	Eficiencia financiera 360°
Objetivo	Mejorar la coordinación de administración financiera para lograr una gestión más eficiente de los recursos y maximizar el rendimiento económico de la institución.
Descripción	Se busca implementar prácticas efectivas de administración financiera para optimizar el uso de los recursos, mejorar la toma de decisiones financieras y aumentar la transparencia en la rendición de cuentas.
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo y gerencial. • Departamento de finanzas y contabilidad • Personal administrativo y de recursos humanos

	<p>Análisis financiero avanzado: capacitación para el equipo directivo y gerencial en el análisis y evaluación de estados financieros, ratios financieras y proyecciones económicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informes de cumplimiento y de control • Registros contables • Certificados presupuestarios
Capacitaciones de impartición	<p>Herramientas de gestión financiera: Formación para el departamento de finanzas y contabilidad en el uso de software y herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia en la gestión financiera.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conciliación contable presupuestaria • Estados financieros • Evaluaciones presupuestarias <p>Ética en la administración financiera: Curso para el personal administrativo y de recursos humanos sobre la importancia de la ética en la toma de decisiones financiera y el manejo responsable de recursos.</p>
Plan de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Mes 1: Curso de análisis financiero avanzado para el equipo financiero y gerencial. • Mes 2: Curso de herramientas de gestión financiera para el departamento administrativo financiero. • Mes 3: Curso de ética en la administración financiera para el personal administrativo y de recursos humano. • Mes 4: Sesión de retroalimentación y evaluación para analizar el impacto de las capacitaciones y recopilar comentarios para futuras mejoras.
Indicadores	<p>Comparación entre ingresos y gastos para medir la eficiencia en el uso de los recursos financieros.</p> <p>Tiempo promedio para la generación y entrega de informes financieros.</p> <p>Encuestas para medir la percepción del personal sobre la mejora en la coordinación financiera.</p> <p>Evaluación del cumplimiento de políticas y procedimientos financieros establecidos.</p>
Área responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección provincial • Unidad de planificación • Coordinación provincial administrativa financiera
Tiempo	<p>Inicia: 4 septiembre, 2023</p> <p>Finaliza: 7 de diciembre, 2023</p>
Costo	<p>\$ 3500,00</p> <p>A través de gestión con empresas privadas de capacitación técnica. Alternativa de gestión con institución de educación superior a través de sus escuelas o facultades de afines a administración, contabilidad y finanzas para minimizar el costo, de acuerdo a los convenios vigentes.</p>

Tabla 3. Estrategia de gestión 3.

Área	Coordinación Provincial de Servicios de Atención al ciudadano
Nombre de la estrategia	Implementación del modelo ServQual para medir la calidad del servicio de la Dirección Provincial
Objetivo	Aplicar el modelo ServQual con el objetivo de medir y optimizar la calidad del servicio provisto por la Dirección Provincial en su área de Servicios de Atención al Ciudadano, con el propósito de proporcionar a los ciudadanos una experiencia eficiente y satisfactoria.
Descripción	Se va a aplicar el modelo ServQual, una herramienta muy utilizada para evaluar la complacencia de los clientes y reconocer posibilidades de desarrollo en los servicios públicos. Este se encarga de especificar las fortalezas y debilidades a nivel de infraestructura, confianza, seguridad, empatía, y satisfacción del usuario público.
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de servicios de atención al cliente • Equipo directivo y gerencial • Personal de seguridad y vigilancia (si tienen contacto directo con los clientes)
Capacitaciones de impartición	<p>Modelo ServQual: Una introducción al modelo ServQual y sus métricas para medir la calidad del servicio. Capacitar al personal de Servicios al Ciudadano en el uso de este método (Duración: 2 días). Comunicarse efectivamente con los ciudadanos: Capacitar al personal de servicio en técnicas de comunicación efectiva y servicio centrado en el usuario para mejorar el servicio al cliente (Duración: 1 día).</p> <p>Gestión de Quejas y Reclamos: Curso para el equipo de atención al cliente sobre cómo gestionar adecuadamente las quejas y reclamos, convirtiéndolos en oportunidades de mejora (Duración: 1 día).</p>
Plan de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Mes 1: El equipo de Servicios de Atención al Ciudadano recibirá capacitación en el Modelo ServQual. • Mes 2: El personal de atención al ciudadano será instruido en Comunicación Efectiva con el Ciudadano. • Mes 3: El equipo de Servicios de Atención al Ciudadano participará en un curso de Gestión de Quejas y Reclamaciones.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Satisfacción del Cliente: La encuesta de satisfacción se utiliza para medir qué tan satisfechos están los clientes con los servicios recibidos. • Tiempo promedio de resolución: mide la efectividad de las consultas o quejas de los clientes • Número de quejas o quejas recibidas: Evaluar la efectividad de la capacitación en resolución de conflictos.

Área	Coordinación Provincial de Servicios de Atención al ciudadano
Área responsable	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Recursos Humanos Unidad de operaciones y servicio al cliente
Tiempo	Inicia: 21 septiembre, 2023 Finaliza: 22 de septiembre 2023
Costo	\$ 0,00
	Dependerá de la disposición temporal de la Subsecretaría de Fortalecimiento del Servicio Público proveniente del Ministerio de Trabajo.

Tabla 4. Estrategia de gestión 4.

Área	Coordinación Provincial de afiliación
Nombre de la estrategia	Expansión y retención 2023
Objetivo	El objetivo es mejorar la cantidad de afiliados y mantener a los afiliados existentes, por lo tanto, se busca fortalecer la unidad de afiliaciones y ampliar la cobertura del establecimiento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS
Descripción	Se centrará en identificar nuevas oportunidades de mercado, implementar estrategias de retención y capacitar a los servidores para lograr un crecimiento sostenible de la base de clientes y una mayor satisfacción del cliente para los socios actuales.
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de afiliaciones y cobertura Unidad de Planificación
Capacitaciones de impartición	Técnicas de ventas y negociación: Capacitación para el equipo de afiliaciones y cobertura en técnicas de ventas efectiva y negociación para atraer y retener afiliados (Duración: 2 días)
	Servicios al cliente y fidelización: Formación para el personal de afiliaciones y cobertura en la importancia del servicio al cliente, la resolución de quejas y la fidelización de afiliados (Duración: 1 día).
Plan de capacitación	Análisis de mercado y oportunidades: Capacitación para el equipo directivo y gerencial en el análisis de mercado, la identificación de oportunidades de expansión y la formulación de estrategias de crecimiento (Duración: 1 día).
	<ul style="list-style-type: none"> Mes 1. Capacitación de técnica de ventas y negociación para el equipo de afiliaciones y cobertura. Mes 2: Curso de servicio al cliente y fidelización para el personal de afiliaciones y cobertura. Mes 3: Capacitación de análisis de mercado de oportunidades para el equipo directivo y gerencial

Área	Coordinación Provincial de afiliación
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Número de clientes afiliados recientes: Indicador de éxito en la adquisición de nuevos clientes. • Porcentaje de clientes que permanecen afiliados: Evaluación de la eficacia de las acciones para mantener a los clientes. Resultados de encuestas de satisfacción del cliente: Medición de la satisfacción de los clientes con respecto al servicio brindado. • Ingresos generados por el equipo encargado de afiliaciones y cobertura.
Área responsable	Unidad Provincial de afiliación Unidad de planificación
Tiempo	Inicia: 25 de septiembre, 2023 Finaliza: 27 de septiembre, 2023
Costo	\$ 120,00 Dependerá de la secretaria de evaluación y control del servicio público del Ministerio de Trabajo

Tabla 5. Estrategia de gestión 5.

Nombre de la estrategia	Control de la calidad del servicio y desempeño
Objetivo	Se busca mejorar la eficiencia en la prestación de servicios de la unidad de Servicios de Atención al Ciudadano a través de la implementación estratégica de la tecnología y automatización para agilizar los procesos.
Descripción	Se busca reducir los tiempos de espera, mejorar la precisión en la gestión de datos y proporcionar una experiencia más ágil y satisfactoria al ciudadano.
Participantes	Personal administrativo Equipo directivo y gerencial Especialistas en tecnología y sistemas
Capacitaciones de impartición	<p>Automatización de Procesos: Capacitación para el personal administrativo en el uso de herramientas de automatización para agilizar tareas y trámites. (Duración: 2 días).</p> <p>Tecnología para la Atención Ciudadana: Formación para el equipo de Servicios de Atención al Ciudadano en el uso de sistemas y aplicaciones tecnológicas para mejorar la prestación de servicios. (Duración: 1 día).</p> <p>Gestión de Datos y Seguridad Informática: Curso para líderes y supervisores del personal administrativo en la gestión segura de datos y la protección de la información del ciudadano (Duración: 2 días).</p>

Plan de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Mes 1: Curso de Automatización de Procesos para el personal administrativo. • Mes 2: Curso de Tecnología para la Atención Ciudadana para el equipo de Servicios de Atención al Ciudadano. • Mes 3: Curso de Gestión de Datos y Seguridad Informática para líderes y supervisores
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del tiempo promedio de atención en la unidad de Servicios de Atención al Ciudadano. • Incremento en la satisfacción del ciudadano con la agilidad en la resolución de trámites y solicitudes. • Evaluación del personal administrativo sobre la relevancia y utilidad de la capacitación recibida en automatización y tecnología.
Área responsable	Departamento de Recursos Humanos
Tiempo	Inicia: 14 de octubre, 2023 Finaliza: 19 de octubre, 2023

Planes de carrera y sucesión en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

La planificación de carrera y sucesión en las empresas ecuatorianas, así como en muchas otras partes del mundo, es fundamental para asegurar la continuidad y el desarrollo sostenible de la organización (Pérez et al., 2023). Si bien los detalles pueden variar de una empresa a otra, en general, estos planes siguen ciertos principios y prácticas generales.

Figura 23. Planes de carrera de sucesión.



Conclusiones y perspectivas futuras

El desenlace del libro explicó en el Capítulo 1: Gestión del capital humano – El dilema problemático público, un marco sólido para comprender los retos inherentes a la gestión del servidor en instituciones públicas. Destaca la tensión entre meritocracia y conexiones personales, el papel crucial de la normativa laboral en conformar el panorama de la gestión pública. Se enfatiza la importancia de abordar estos desafíos mediante políticas equilibradas y prácticas transparentes, al resaltar que una gestión efectiva del capital humano es fundamental para la eficacia y eficiencia del IESS, por extensión, para el bienestar de la sociedad ecuatoriana.

En base al Capítulo 2: Meritocracia en la empresa pública y la gestión del capital humano, se concluyó que la importancia crítica de implementar principios meritocráticos en la gestión del capital

humano dentro del ámbito de las empresas públicas. La meritocracia, definida como el sistema donde la asignación de roles y la progresión profesional se basan en el mérito, habilidades y rendimiento, es esencial en el contexto público para garantizar que las decisiones de empleo sean justas, transparentes sustentadas en la competencia. El capítulo exploró cómo la adopción de prácticas meritocráticas puede mejorar la eficiencia y eficacia de las empresas públicas, al asegurar que los puestos sean ocupados por los individuos más capacitados.

En el Capítulo 3: Ingreso al sector público: meritocracia vs. Conexiones personales, se concluyó sobre el impacto y las implicaciones de las conexiones personales en el entorno de la empresa pública, en particular cómo estas relaciones pueden influir en las decisiones de empleo y promoción. Este capítulo es crítico en el contexto de la gestión del capital humano, ya que pone de relieve los desafíos que enfrentan las organizaciones públicas en el mantenimiento de la integridad y la meritocracia. Además, se ofrece perspectivas sobre cómo las organizaciones públicas pueden mitigar el impacto negativo de las conexiones personales. Esto incluiría la implementación de políticas y procedimientos transparentes basados en méritos, la promoción de una cultura organizacional que valore la equidad a través de la competencia, la adopción de mecanismos de supervisión y rendición de cuentas para garantizar la integridad en todas las decisiones de personal.

En el Capítulo 4: Normativa laboral y su praxis en el sector público, se abordó de manera integral la importancia de la legislación laboral en el ámbito público y su aplicación efectiva en la gestión del capital humano. El capítulo se centró en cómo las normas y leyes laborales juegan un papel fundamental en la creación de un entorno de trabajo justo, estableciendo las bases para la protección de los derechos de los empleados y la estructuración de las relaciones laborales. Se examinó la legislación laboral existente, su relevancia

e impacto en las operaciones diarias de las empresas públicas. Esto incluiría una discusión sobre la aplicación de estas leyes en términos de contratación, condiciones de trabajo, remuneración, beneficios, seguridad en el trabajo y resolución de conflictos laborales. Al hacerlo, el capítulo subrayó la necesidad de una aplicación coherente y justa de la normativa laboral para garantizar la igualdad de trato de todos los empleados, de modo que, se mantengan altos estándares de moral y compromiso.

En el Capítulo 5: Naturaleza y Consecuencias del Nepotismo, se presentó una evaluación profunda y crítica del nepotismo en la gestión del capital humano en el sector público, un fenómeno caracterizado por favorecer a familiares o amigos en la asignación de empleos o privilegios. Este análisis se sumerge en la comprensión de cómo el nepotismo opera dentro de las organizaciones públicas, examinando los factores que lo alimentan y las maneras en que distorsiona principios esenciales como la meritocracia e igualdad de oportunidades. El capítulo destacó las intrincadas dinámicas sociales y culturales que perpetúan el nepotismo, a su vez, se menciona cómo esto repercute negativamente tanto en la moral como en la productividad de los empleados que no son favorecidos. Además, se aborda el impacto perjudicial del nepotismo en la percepción pública de la integridad y credibilidad de la organización. Finalmente, el capítulo sugiere estrategias efectivas para contrarrestar esta práctica, enfatizando la implementación de políticas o procedimientos en recursos humanos que sean transparentes, equitativos, basados en el mérito, subrayando su importancia para fomentar un entorno de trabajo ético – profesional.

El Capítulo 6: proporcionó un análisis minucioso y perspicaz de las estrategias actuales de gestión del capital humano en el IESS, evaluando su influencia tanto en la eficiencia interna de la institución como en su capacidad para servir al público. Profundizando en

aspectos críticos como el reclutamiento, la capacitación, el desarrollo profesional, la evaluación del desempeño y la retención del personal, se identificaron las fortalezas y áreas de mejora, destacando cómo las prácticas efectivas en la gestión del capital pueden mejorar notablemente la eficiencia organizacional para lograr la satisfacción laboral. Además, se analizaron los desafíos específicos que enfrenta el IESS, como la adaptación a las normativas cambiantes y la gestión de una fuerza laboral diversa, proponiendo estrategias para alinear mejor las necesidades de la organización con las expectativas de los empleados.

El Capítulo 7: Aplicación estratégica en la Gestión de Capital Humano abordó de manera integral los retos contemporáneos en la gestión del capital en el entorno laboral moderno, junto con estrategias innovadoras y efectivas para superarlos. Este capítulo se enfocó en identificar los principales desafíos que las organizaciones enfrentan hoy en día, como la adaptación a la rápida evolución tecnológica, la gestión de una fuerza laboral multigeneracional, el mantenimiento de la motivación y el compromiso de los empleados en un mercado laboral en constante cambio. Además, se propusieron estrategias pragmáticas, tales como el desarrollo de políticas de trabajo flexibles, programas de formación y desarrollo continuo, la implementación de sistemas de evaluación y recompensa que alienten el incremento del desempeño e innovación. Este capítulo ha demostrado una visión holística sobre cómo las organizaciones pueden no solo afrontar estos desafíos, sino aprovecharlos como oportunidades para mejorar su gestión del capital humano, lo cual es esencial para su éxito y sostenibilidad a largo plazo.

Referencias

- Aliaga, O., & Cofré, D. (2021). La evolución del concepto de Capital Humano y los desafíos para la Gestión Estratégica de Recursos Humanos en Chile. *Revista Gestión de Las Personas y Tecnología*, 3(44), 1–22. www.revistagpt.usach.cl
- Álvarez, A. (2021). Gestión de recursos humanos y relación con la productividad laboral en las organizaciones comerciales. *Ciencia-matria*, 7(2), 902–915. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.562>
- Álvarez, B., Alfonso, D., & Indacochea, B. (2018a). El desempeño laboral: Un problema social de la ciencia. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 9(2), 147–158. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6596591>
- Álvarez, B., Alfonso, D., & Indacochea, B. (2018b). El desempeño laboral: Un problema social de la ciencia. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 9(2), 147–158.
- Canales, A., López, J., & Napán, A. (2021). Clima Organizacional y el Desempeño Laboral durante el Covid-19. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 6(1), 124–142.
- Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1–20. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107
- Cattleya, M., Novita, R., Nugraha, I., Dewi, S., Condro, Y., & Syai-fullah, H. (2023). Assessment of Motor Vehicle Repair Shop Service Quality Perception Using the SERVPERF Model and Lean Service. *Tibuna Journal of Applied Industrial Engineering-University of PGRI AdiBuana*, 6(1), 7–11.
- Chang, E. (2020). Digital Meritocracy: Intermediary Organizations and the Construction of Policy Knowledge. *Educational Policy*, 34(5), 760–784. <https://doi.org/10.1177/0895904818802116>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill.

- Chigozie, M., Aga, C., & Onyia, E. (2018). Effect of Human Capital Development in Organizational Performance in Manufacturing Industries in South-East Nigeria. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 7(3), 2–19. <https://doi.org/10.6007/ijarems/v7-i3/4378>
- Contreras, O., Polo, J., & Montoya, G. (2022). Revisión de la Literatura sobre Gestión de Inventario en la Industria Textil. *Qantu Yachay*, 2(1), 26–40. <https://doi.org/10.54942/qantuyachay.v2i1.19>
- Del Toro, J., Salazar, M., & Gómez, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral trabajadores de una PYME de servicios de y su relación con el desempeño laboral en ingeniería. *CLIO América*, 5(10), 204–227.
- Dousin, O., Collins, N., & Kler, B.K. (2019). Work-Life Balance, Employee Job Performance and Satisfaction Among Doctors and Nurses in Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(4), 306–319. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i4.15697>
- Espinoza, Y., Orihuela, I., Chávez, J., & Quiroz, O. (2021). Empleabilidad y rentabilidad de las carreras universitarias de la región centro del Perú: desafíos para la gestión universitaria peruana. *Horizonte de La Ciencia*, 11(21), 361–374. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2021.21.917>
- Flores, C., Huanca, R., Quispe, I., & Apaza, J. (2021). Desempeño laboral y su relación con la planificación de personal en la empresa Cineplanet S.A. Juliaca. *Polo Del Conocimiento*, 6(9), 282–301. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i9.3024>
- Gerasimov, V., Sharafutdinov, R., Kolmakov, V., Erzinkyan, E., Adamenko, A., & Vasilyeva, A. (2019). Control in the human capital management system in the strategy of innovative development of a region. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(2), 1074–1088. [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2\(20\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2(20))

- González, B., Melo, P., & Angélica, N. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista Espacios*, 41(22), 1–15. <https://www.revistaespacios.com>
- Gosetti, G. (2023). Autodeterminación y calidad de vida laboral: Una perspectiva sociológica multidimensional. *Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas (Caicyt-Conicet)*, 24(41), 1–21.
- Hernández, B., Jiménez, J., & Martín, J. (2017). Influencia de las tic en la gestión de la información empresarial. *Conocimiento, Innovación y Emprendedores: Camino al Futuro*, 4(2), 1972–1986. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2232713>
- Hernández, G. (2021). Emprendedurismo y liderazgo empresarial en las organizaciones del siglo XXI. *Revista Fidelitas*, 2(1), 1–10. https://doi.org/10.46450/revista_fidelitas.v2i1.31
- Hidayat, R., Patras, Y., Marini, A., Sarifah, I., & Nurjannah, N. (2023). Improving Teacher's Job Satisfaction Through Principal Transformational Leadership and Organizational Justice. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 8(1), 100–106. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v8i1.9080>
- Irani, M., & Novia, R. (2023). Kepuasan pelanggan netflix di kota medan diukur dengan nilai pelanggan, brand experience dan user experience. *Jrak*, 9(1), 120–129.
- Isiaka, A., Ifechukwude, E., & Osahon, F. (2022). Surmounting The Challenges of The Application of Merit System in Human Resources Procurement in The Nigerian Public Services. *Humanities and Development Studies (SGOJAHDS)*, 5(3), 2695–2327.
- Jácome, M., & Jácome, X. (2017). Clima laboral: efecto del agotamiento profesional “Burnout.” *Revista Empresarial*, 11(1390), 7–14.
- Jamal, W., & Saif, I. (2019). Impact of Human Capital Management on Organizational Performance. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 4(5). <http://www.eurojournals.com>

- Kia, A., Asaloei, S., & Werang, B. (2019). Job satisfaction and performance of elementary school teachers. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 8(4), 575–580. <https://doi.org/10.11591/ijere.v8i4.20264>
- Lantin, P., Bittencourt, M., Camargo, E., Barbosa, M., Sette, T., Lucini, T., Perdonssini, L., & Horta, R. (2021). Desafios da Gestão em Equipe segundo Profissionais de Saúde de um Hospital. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(4). <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.4.22137>
- Laos, M. (2021). Responsabilidad social empresarial: relevancia de su utilidad en la sociedad y el medioambiente. *Revista de ciencias empresariales*, 2(3), 1–10.
- Lira, C. (2022). Nivel de satisfacción y desempeño laboral del personal de enfermería. *Más Vita. Revista de Ciencias de Salud Volumen*, 4(4), 206–216.
- Lizitza Nahuel. (2023). Impacto y desafíos de la gestión de la educación a distancia en las universidades argentinas. *Revista Latinoamericana de Políticas y Administración de La Educación*, 19(4), 158–171.
- López, L. (2023). El emprendimiento como oportunidad laboral para las mujeres graduadas en turismo. *TECHNO Review*, 5(6), 2–10.
- Malik, B., Pengembangan, S., Daya, A., & Jawa, P. (2019). Creating Competitive Advantage through Source Basic Capital Strategic Humanity in the Industrial Age 4.0. *International Research Journal of Advanced Engineering and Science*, 4(1), 209–215.
- Maroscia, C., & Ruiz, P. (2020). Las organizaciones de la sociedad civil en época de pandemia. *Ciencias Administrativas*, 17, 1–11. <https://doi.org/10.24215/23143738e079>

- Medina, L. (2015). Innovación y gestión del conocimiento; síndromes laborales necesarios de extinguir. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 6(11), 654. <https://doi.org/10.23913/ride.v6i11.144>
- Molina, M., Romero, A., & Carrera, P. (2022). Modelo de coaching para el desarrollo empresarial. *Cienciamatria*, 8(15), 128–144. <https://doi.org/10.35381/cm.v8i15.827>
- Mora, M., & Freire, F. (2018). Desarrollo local sostenible, responsabilidad social corporativa y emprendimiento social. *Equidad y Desarrollo*, 1(31), 27–46. <https://doi.org/10.19052/ed.4375>
- Moran, D., Santander, E., Vasquez, P., & Salgado, J. (2023). Análisis del ciclo de vida de las PYMES ecuatorianas: un enfoque hacia el desarrollo sostenible. *FIPCAEC*, 38(2), 138–155. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v8i1>
- Moreno, Y., Largo, N., Celi, Y., & Maldonado, M. (2022). Contabilidad y costos: enfoque de costos por procesos y costos estándar. *FIPCAEC Revista Científica de Ciencias Económicas y Empresariales*, 7(2), 62–79.
- Mostafapour, M., Samiee, R., Mostaghimi, R., & Cheraghali, R. (2021). Studying the Relationship Between Meritocracy and Administrative System Health in Government Organizations: By Explaining the Mediating Role of Mackenzie Model. *Journal of Critical Reviewa*, 8(4).
- Muhoho, J. (2014). Challenges facing human resources succession planning in Tanzania's work organizations: The case of public and private work organisations based in Dar es salaam region. *International Journal of Innovation and Scientific Research*, 12(1), 232–247. <http://www.ijisr.issr-journals.org/>
- Nargiza, N. (2020). Meritocracy and political elite. Meritocratic political elite. *Excellencia International Multi-Disciplinary Journal Od Education*, 3(2), 1–6.

- Nobile, M., & Tobeña, V. (2023). Los desafíos de la gestión directiva en pandemia como claves para pensar la configuración desigual del sistema educativo del nivel secundario en CABA. *Cuadernos de Educación*, 20(21), 2–15.
- Odhon', E., & Omolo, J. (2015). Effect of human capital investment on organizational performance of pharmaceutical companies in Kenya. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(6), 2053–5694. www.eajournals.org
- Paredes, P., Martínez, J., & Burgos, C. (2021). La Responsabilidad Social Empresarial y el Clima Organizacional de las empresas PYMES de Guayaquil. *Revista En Gobierno y Gestión Pública*, 8(1), 10–25. <https://doi.org/10.24265/igpp.2021.v8n1.02>
- Pedroza, L., & Restrepo, M. (2021). *Hábitos laborales de los trabajadores de oficina en modalidad de trabajo en casa* [Tesis de grado, Corporación Universitaria Minuto de Dios-UNIMINUTO]. <https://acortar.link/8vtDvk>
- Pérez, J., Haro, A., Núñez, M., Molina, A., & Rubio, P. (2023). Un estudio teórico y bibliométrico sobre la gestión del talento humano en el ámbito empresarial: Tendencias, desafíos y perspectivas actuales. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(3), 1–17. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i3.1131>
- Pérez, J., Jaramillo, G., & Correa, J. (2020). Desafíos y oportunidades de la minería de datos/texto en la selección de personal. *Revista Espacios*, 4(5), 1–19. <https://www.revistaespacios.com>
- Poblete, Y., & Jiménez, A. (2022). Impacto de la pandemia: clima laboral, Mobbing y Burnout en funcionarios públicos chilenos. *RAN Revistas Academia y Negocios*, 8(2), 247–260. <https://doi.org/10.29393/ran8-19ipy20019>
- Poocharoen, O., & Brillantes, A. (2018). Meritocracy in Asia Pacific: Status, Issues, and Challenges. *Review of Public Personnel Administration*, 33(2), 140–163. <https://doi.org/10.1177/0734371X13484829>

- Pratiwi, R., & Salim, U. (2021). the Effect of Brand Experience and Perceived Value on Brand Loyalty Mediated By Brand Trust. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 310–318. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.07>
- Ramírez, R., & Cobeñas, C. (2022). Clima organizacional en las instituciones gubernamentales. *Ñeque Revista de Investigación En Ciencias Administrativas y Sociales*, 5(11), 37–47.
- Ramírez, R., Ruiza, C., Gonzáles, J., Terán, N., Cáceres, J., & Palomino, G. (2021). Clima organizacional en los gobiernos locales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1198–1208. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.321
- Reyes, J., Huilcapi, M., Montiel, P., Mora, J., & Naranjo, D. (2018). Desempeño laboral y los procesos administrativos, fuentes de desarrollo empresarial. *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 2(7), 15–22. <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol2iss7.2018pp15-22>
- Reyes, M., Gómez, A., & Ramos, E. (2021). Desafíos de la gestión de talento humano en tiempos de pandemia COVID-19. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 1–5.
- Río, C. (2023). Meritocracy. *Eunomia. Revista En Cultura de La Legalidad*, 4(25), 242–261. <https://doi.org/10.20318/eunomia.2023.7999>
- Rodríguez, V., & Díez, V. (2023). El abuso de la discrecionalidad en el empleo público de las Administraciones locales: una praxis negativa para una Administración moderna. *Documentación Administrativa*, 4(5), 103–118. <https://doi.org/10.24965/da.11172>
- Rohini Nikam, Yuvraj Lahoti, & Samrat Ray. (2023). A Study of Need and Challenges of Human Resource Management in Start-up Companies. *Mathematical Statistician and Engineering Applications*, 72(1), 1–7. <http://philstat.org.ph>

- Rojas, J., & Arteaga, M. (2021). Estrés laboral y desempeño laboral en Avicarnes de Venezuela, C.A. *Accounting and Management Research*, 1(1), 1–16.
- Romero, A., & Almeida, L. (2020). Desafíos de la gestión de talento humano en época de pandemia y post pandemia en empresas privadas priorizadas de Latacunga. *Revista SIGMA*, 23(33), 2–12.
- Sachs, B. (2023). Recent Work on Meritocracy. In *Analysis (United Kingdom)* (Vol. 83, Issue 1, pp. 171–185). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/analys/anac091>
- Sadiq, A. (2021). Micropolitan statistical areas and the business cycle: the case of the plains region. *Business and finance proceedings*, 16(1).
- Sandel, M. (2021). How meritocracy fuels inequality. *American Journal of Law and Equality*, 1(3), 4–14. https://doi.org/10.1162/ajle_a_00024
- Sarkissian, J. (2019). *Los pobres en los medios, la meritocracia culpabilizadora* [Trabajo de Investigación, Universidad Nacional de Rosario]. <http://hdl.handle.net/2133/26219>
- Selvina, S., Gomes, E., Moraes, N., & Barros, J. (2023). Tendencias y desafíos en la gestión de las relaciones de entidades públicas. *RECIMA21—Revista Científica Multidisciplinar*, 4(11), 1–9. <https://doi.org/10.47820/recima21.v4i11.4303>
- Sofoluwe, Shokunbi, Raimi, & Ajewole. (2018). Entrepreneurship Education as a Strategy for boosting Human Capital Development and Employability in Nigeria: Issues, Prospects, Challenges and Solutions. *Journal of Business Administration and Education*, 3(1), 25–50.
- Solt, F., Hu, Y., Hudson, K., Song, J., & Yu, D. (2016). Economic inequality and belief in meritocracy in the United States. *Research and Politics*, 3(4), 1–17. <https://doi.org/10.1177/2053168016672101>

- Stavrou, E. (2017). The challenges of human resource management towards organizational effectiveness A comparative study in Southern EU. *Journal of European Industrial Training*, 29(2), 112–134. <https://doi.org/10.1108/03090590510585082>
- Taylor, M., & O'Brien, D. (2019). 'Culture is a meritocracy': Why creative workers' attitudes may reinforce social inequality. *Sociological Research Online*, 22(4), 1–21. <https://doi.org/10.1177/1360780417726732>
- Themelis, S. (2017). Education and equalityde: bunking the myth of meritocracy. *Educ. Form.*, 2(4), 03–17. <https://doi.org/10.25053/edufor.v2i4.2375>
- Udo, G., Bagchi, K., & Kirs, P. (2008). Assessing web service quality dimensions: the e- servperf approach. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 9(2), 313–322. https://doi.org/10.48009/2_iis_2008_313-322
- Umma, S. (2021). Synthesizing the Determinants of Job Performance of Academic and Administrative heads of the Sri Lankan Universities: A Literature Review. *Journal of Information Systems & Information Technology (JISIT)*, 6(1), 2478–0677.
- Villacis, J. (2022). El principio de irrenunciable de derechos laborales frente a los derechos de utilidades. In *Universidad Regional Autónoma de los Andes* (Issue 85). <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/autism-spectrum-disorders>
- Zambrano, R., Muñoz, H., Brito, C., & Caro, A. (2020). Gestión financiera en planes de ordenamiento territorial como herramienta de desarrollo urbano. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 13(13), 31–38. <https://doi.org/10.22463/24221783.2577>



Religación

Press

Ideas desde el Sur Global



Religación
Press

ISBN: 978-9942-561-35-0



9 789942 561350