

# GOBERNANZA INSTITUCIONAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL MINISTERIO DEL TRABAJO. CASO DE ESTUDIO: MINISTERIO DEL TRABAJO, PLANTA CENTRAL

## *INSTITUTIONAL GOVERNANCE IN THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT OF THE MINISTRY OF LABOR. CASE STUDY: MINISTRY OF LABOR, CENTRAL PLANT*

Vásquez Ortiz Maritza<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Pontificia Universidad Católica de Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6396-532X>. Correo: [mvasquez7101@pucesm.edu.ec](mailto:mvasquez7101@pucesm.edu.ec)

Liccioni Edith Josefina<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Pontificia Universidad Católica de Ecuador. Universidad Nacional de Chimborazo. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6142-7022>. Correo: [eliccioni@pucesm.edu.ec](mailto:eliccioni@pucesm.edu.ec); [edith.liccioni@unach.edu.ec](mailto:edith.liccioni@unach.edu.ec)

\* Autor para correspondencia: [mvasquez7101@pucesm.edu.ec](mailto:mvasquez7101@pucesm.edu.ec)

### Resumen

Este estudio, titulado "Gobernanza Institucional como Estrategia de Gestión del Talento Humano en el Ministerio de Trabajo", tuvo como objetivo "Analizar la influencia entre gobernanza institucional en las políticas de la gestión del talento humano en la planta central del Ministerio del Trabajo"; y, mostrar las percepciones de los colaboradores del Ministerio del Trabajo, para darle respuesta a la pregunta de investigación se adoptó un enfoque mixto que combinó metodologías cuantitativas y cualitativas, utilizando un diseño no experimental con un nivel de análisis y un diseño descriptivo interpretativo, encuestas y entrevistas semiestructuradas. Los resultados revelan una alineación efectiva entre la estrategia de gobernanza y las políticas de gestión del Talento Humano, destacando la gestión por competencias y resultados, aunque también se muestran percepciones en cuanto a la participación del empleado y las políticas de inclusión laboral. Las conclusiones apuntan a un impacto positivo de la gobernanza institucional en la creación de un ambiente de trabajo más inclusivo y participativo, recomendando una mayor integración de las políticas de recursos humanos con la estrategia de gobernanza, enfocándose en la formación continua y el desarrollo de carrera, sugiriendo que una gobernanza efectiva puede potenciar significativamente la gestión del talento humano.

**Palabras clave:** Gobernanza Institucional; Gestión del Talento Humano; Ministerio de Trabajo; Sector Público; Políticas de Inclusión Laboral

## Abstract

*This study, titled "Institutional Governance as a Human Talent Management Strategy in the Ministry of Labor", had the objective of "Analyzing the influence between institutional governance on human talent management policies at the central plant of the Ministry of Labor"; and, show the perceptions of the collaborators of the Ministry of Labor, to answer the research question, a mixed approach was adopted that combined quantitative and qualitative methodologies, using a non-experimental design with a level of analysis and an interpretive descriptive design, surveys and semi-structured interviews. The results reveal an effective alignment between the governance strategy and Human Talent management policies, highlighting management by competencies and results, although perceptions regarding employee participation and labor inclusion policies are also shown. The conclusions point to a positive impact of institutional governance in creating a more inclusive and participatory work environment, recommending greater integration of human resources policies with the governance strategy, focusing on continuous training and career development., suggesting that effective governance can significantly enhance human talent management.*

**Keywords:** *Institutional Governance; Human Talent Management; Ministry of Labor; Public Sector; Labor Inclusion Policies*

**Fecha de recibido:** 14/12/2023

**Fecha de aceptado:** 27/02/2024

**Fecha de publicado:** 10/04/2024

## Introducción

En la actualidad, el sector público enfrenta desafíos sin precedentes en la gestión del talento humano, una tarea crucial para el logro de sus objetivos institucionales y la entrega de servicios eficientes a la ciudadanía. En este panorama, la gobernanza institucional emerge como un componente esencial, ofreciendo un marco estructurado para optimizar recursos y procesos, en el caso de Ministerio del Trabajo, la gestión de talento humano no es solo una necesidad operativa, sino también una oportunidad estratégica para mejorar la calidad y eficiencia del servicio público.

Sin embargo, a pesar de su importancia, existe una considerable falta de comprensión de cómo la gobernanza institucional puede ser aplicada de manera efectiva como estrategia para la gestión del talento humano. Especialmente, en la planta central del Ministerio del Trabajo, se observa una necesidad de explorar y entender mejor este vínculo.

La gobernanza institucional en la gestión del talento humano se refiere al conjunto de políticas, procesos y estructuras que una organización establece para administrar eficientemente a su personal y garantizar su desarrollo y bienestar. Se trata de un enfoque estratégico que busca promover una gestión eficaz de los colaboradores dentro de la institución, alineada con los objetivos organizacionales y basada en principios de transparencia, equidad y participación (Romero, 2021).

Entre los aspectos a considerar en la gobernanza institucional y en la gestión del talento humano podemos mencionar

**Definición de políticas y normativas:** La organización debe establecer políticas y normativas claras que definan los principios éticos, los derechos y las responsabilidades de los empleados, así como los sistemas de gestión y evaluación del desempeño (Gutiérrez, 2022).

**Así mismo, estructuras y roles claros:** Es fundamental contar con una estructura organizativa bien definida y con roles y responsabilidades claramente establecidos en relación con la gestión del talento humano. Lo que incluiría la designación de una unidad o departamento encargado de esta área, así como la designación de responsabilidades específicas en otros niveles jerárquicos.

**Además, Procesos de selección y contratación:** Según lo menciona (Ipanaqué Feria, 2021), se deben establecer procedimientos formales y transparentes para la selección y contratación del personal. Esto implica la identificación de perfiles de competencias claros, la utilización de criterios objetivos para la evaluación de los candidatos y la promoción de la diversidad y la igualdad de oportunidades.

**Otro aspecto importante es el Desarrollo y capacitación:** La organización debe invertir en el desarrollo y capacitación continua de sus colaboradores, proporcionando oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional. Esto incluye la identificación y promoción de programas de formación adecuados, tanto internos como externos, que fomenten el fortalecimiento de habilidades y conocimiento.

**En cuanto a la Gestión del desempeño:** Se deben establecer sistemas de evaluación del desempeño efectivos y equitativos, que permitan la retroalimentación constante y el reconocimiento de los logros de los colaboradores. Esto puede incluir la definición clara de objetivos y metas, la revisión periódica del desempeño y la implementación de sistemas de incentivos y reconocimiento.

**En lo relacionado a Comunicación y participación:** La organización debe promover una comunicación transparente y abierta, tanto a nivel vertical como horizontal. Esto implica fomentar la participación y el diálogo con los colaboradores, promoviendo la colaboración y la toma de decisiones compartida.

**Al referirnos a Gestión del cambio:** La gobernanza institucional en la gestión del talento humano también debe abordar la gestión del cambio dentro de la organización. Esto implica anticiparse a los desafíos y tendencias futuras, adaptarse a los cambios del entorno y promover una cultura organizacional que valore la innovación y la flexibilidad (Moyado Estrada, 2011).

Este estudio es significativo debido a su potencial para proporcionar una comprensión más profunda de la interacción entre la gobernanza institucional y la gestión del talento humano, un área aún no explorada detalladamente en el contexto del Ministerio de Trabajo. Los resultados de esta investigación no solo contribuirán al conocimiento académico en el campo de la gestión pública, sino que también servirá como una guía práctica para los formuladores de políticas y administradores del sector público, facilitando estrategias más efectivas y eficientes para la gestión del talento humano.

Basándonos en las definiciones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2022), que la define como la gestión imparcial y transparente de los asuntos públicos, fundamentada en un sistema de reglas y normativas que son reconocidas como constitutivas de la autoridad legítima y buscan promover

valores que son deseables para la sociedad en su conjunto. Esta perspectiva la complementa el Banco Mundial (BM, 2022), donde subraya que la importancia de la inclusión de diversos grupos de interés en la formulación de políticas públicas, marcan una transición hacia prácticas más inclusivas y participativas en la administración pública.

El enfoque humanista en la gestión gubernamental, resaltado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2022), se centra en la creación de gobiernos que sean abiertos, inclusivos y transparentes. Asimismo, este enfoque ve la gobernanza como una herramienta clave para entender cómo el desarrollo socioeconómico, la democracia y la consolidación del Estado de Derecho están íntimamente vinculados y son fundamentales para el desarrollo holístico.

En este mismo contexto, (Chhotray & Stoker, 2009), enfatizan la flexibilidad de las reglas dentro de los sistemas de gobernanza, que pueden variar de lo formal a lo informal, y resaltan la importancia de la toma de decisiones colectivas. Esto sugiere que los sistemas de gobernanza son dinámicos y no están dictados por un único sistema de control, lo que la gobernanza es un proceso constante de negociación y adaptación a las necesidades y preferencias colectivas.

Por ello, (Moreira-Rosero & Bermeo-Valencia, 2022) destaca el rol de la gobernanza en los procesos de participación ciudadana, manifestando que la gobernanza participativa se enfoca a formar colaboración entre los actores importantes, en lugar de depender únicamente del Estado, las comunidades o el mercado, esto implica trabajar conjuntamente para fijar metas y llevar a cabo iniciativas. En este modelo, se ve un equilibrio entre la cogestión, donde el Estado como las comunidades locales colaboran en la creación de un plan sostenible para las áreas tradicionales.

Desde el punto de vista de, (Kooiman, 2004) define a la gobernanza como los arreglos mediante los cuales tanto entidades públicas como privadas buscan resolver problemas sociales o generan oportunidades en este ámbito. Esto implica atender a las instituciones sociales donde se desarrollan estas actividades gubernamentales y establecer los principios que rigen la manera en que se realizan estas acciones.

En el contexto ecuatoriano, la Constitución Nacional establece las bases para una estructura de gobernanza que guía la agenda pública y la formulación de políticas para el desarrollo y consolidación del territorio. Estas disposiciones, según (Saavedra, 2014) se reflejan en los principios de participación ciudadana y en la estructuración del poder, lo que es crucial para una gestión pública eficaz y participativa.

Por su parte, (López-Reina & Cejas-Martinez, 2023), destaca que Ecuador está atravesando un proceso de reforma y mejora en la gestión pública, con énfasis especial en incrementar la eficiencia, la responsabilidad y la transparencia de las instituciones públicas; además, menciona los desafíos enfrentados en la administración pública, incluyendo la necesidad de avanzar en la descentralización, fomentar la participación ciudadana y asegurar una mayor transparencia en la toma de decisiones.

Los autores Milkovich y Boudrem (1994), mencionan algunas particularidades propias de los colaboradores, como habilidades, capacidades, cualidades y necesidades alineadas con el ambiente laboral de la organización, para generar conductas que tengan cierto impacto con los resultados y las adaptaciones a los cambios que se generan en las instituciones. Este enfoque implica una serie de procesos y prácticas que incluyen la selección, orientación, desarrollo y evaluación de los empleados. Desde una óptica más

actualizada, (Vallejo, 2015) menciona que este enfoque no solo considera aspectos funcionales como la inducción y capacitación, sino también la adaptación de la organización a las realidades cambiantes.

Otros autores como Aguilar D. y Hernández E. (2007) señalan que en un ámbito laboral altamente competitivo como el de actualidad, la eficiencia no es solo un objetivo para sumar sino que se torna como un requisito indispensable para permanecer en el mercado laboral, donde claramente la competencia se es cada vez más fuerte, tanto en el sector público como en el sector privado, al final el objetivo seguirá siendo, sobresalir, generando productos o servicios de calidad a menor precio; lo cual, es un objetivo difícil de cumplir si las instituciones se alinean a modelos cotidianos de selección de personal. Es así que se crea la necesidad de implementar instrumentos eficaces que generen soluciones a las instituciones”.

La calidad del talento humano con el que cuentan las instituciones es de cierta forma el componente que determina su crecimiento y coadyuva a la consecución de los los objetivos institucionales. Por lo tanto, los métodos de selección de talento humano son de suma importancia para la gestión de Recursos Humanos en cualquier institución ya sea pública o privada.

El talento humano, en el plano gubernamental se puede definir como la columna vertebral de cualquier institución pública, ya que, al ser una gestión adecuada se verá reflejado en la satisfacción del usuario. Por lo tanto, una gestión efectiva del talento humano es fundamental para asegurar que la administración pública sea eficiente, efectiva y capa de adaptarse a los nuevos desafíos.

Los componentes claves de la gestión de talento humano, según (Vallejo, 2015) son: conocimiento, habilidad, juicio y actitud. El conocimiento implica un aprendizaje continuo y la actualización constante de habilidades; la habilidad se refiere a la aplicación práctica del conocimiento; el juicio implica la capacidad de analizar situaciones y tomar decisiones informadas; y la actitud se relaciona con la motivación y el compromiso con la organización.

Pese a la perspectiva positiva que tiene esta rama, se puede decir que esta no está exenta de desafíos, entre ellos, la necesidad de equilibrar la estabilidad laboral con la eficiencia y la adaptabilidad. Además, en muchos casos, las estructuras burocráticas pueden limitar la innovación y la adaptabilidad de los empleados públicos. Por lo tanto, es esencial, como lo menciona (Angeles, 2022), encontrar un equilibrio entre el cumplimiento de las normativas y la promoción de un ambiente de trabajo dinámico y propicio para el desarrollo.

Por ello, se puede intuir que la gestión de talento humano en la administración pública debe estar preparada para enfrentar y adaptarse a los rápidos cambios en el entorno político, social y tecnológico. Esto implica no solo la actualización continua de habilidades y conocimientos, sino también la adopción de un enfoque más flexible y adaptable en la gestión del personal.

Es propicio para el mejor entendimiento de este tema, enmarcar dentro del margen de la ley la gestión de talento humano; pues, según (Asamblea Nacional, 2023) en sus artículos 72 – 73 de esta ley, menciona:

**Artículo 72:** Este artículo resalta la responsabilidad del Ministerio del Trabajo en coordinar con diversas redes y unidades la ejecución del ar. Este plan, enfocado en ser desconcentrado y descentralizado, asegura que la capacitación sea acorde a los preceptos constitucionales y esté alineada con las necesidades de los distintos niveles de gobierno, incluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

**Artículo 73:** Este artículo señala la importancia de la formación y capacitación de los servidores públicos como una inversión del Estado. Establece que la capacitación recibida implica una responsabilidad para los empleados de aplicar y transmitir los conocimientos adquiridos, contribuyendo así al desarrollo y eficiencia de la administración pública

Además, es preciso mencionar que las variables en su conjunto ya fueron estudiadas en la investigación titulada “Gobernanza institucional como estrategia de gestión del talento humano en los gobiernos locales. Caso de estudio: GAD Junín (Provincia de Manabí) (Moreira-Rosero & Bermeo-Valencia, 2022).

### Materiales y métodos

El diseño de esta investigación desde lo cuantitativo es no experimental, nivel análisis y descriptivo-interpretativo, por ende, es de tipo mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas. Esta metodología mixta es esencial para entender de manera holística los parámetros intrínsecos en el proceso de gestión del talento humano en el Ministerio del Trabajo. El uso combinado de encuestas y entrevistas semiestructuradas proporcionará un panorama completo sobre el tema en estudio.

En cuanto al componente cuantitativo, se utilizó una encuesta estructurada en escala de Likert, con la finalidad de conocer la percepción de los colaboradores del Ministerio de Trabajo. La población de este estudio consiste en los 1274 colaboradores del Ministerio de Trabajo. Este método proporciona resultados representativos y generalizados para una muestra de 170 colaboradores.

Para el componente cualitativo, el cual estuvo centrado en mostrar las percepciones de los colaboradores del Ministerio del Trabajo en cuanto a las políticas públicas de la gestión del talento humano en la planta central del Ministerio del Trabajo, se utilizaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a dos colaboradores de este Ministerio del Trabajo que se encuentran a cargo de puestos directivos. Esto facilitó la generación de perspectivas puntuales sobre el tema, ofreciendo así una comprensión más profunda y contextualizada de los datos cualitativos.

**Tabla 1:** Síntesis de entrevistas

Dimensión	Categorías	Descriptorios
<b>Alineación estratégica con políticas de RRHH</b>	Integración de Estrategias	Coherencia entre gobernanza y políticas de RRHH. Enfoque 360° para el abordaje integral.
<b>Gestión por competencias y resultados</b>	Evaluación de Desempeño	Evaluación basada en competencias Orientación a resultados y eficiencia.
<b>Participación del empleado y toma de decisiones colectivas</b>	Participación y Cultura Organizacional	Fomento de la participación activa. Decisiones que reflejan el conocimiento colectivo.
<b>Políticas de inclusión laboral y derechos de los colaboradores</b>	Inclusión y Diversidad	Impacto en la cultura organizacional. Beneficios laborales para la equidad.
<b>Programas de bienestar y salud ocupacional</b>	Bienestar y Retención del Talento	Programas activos para la salud del personal. Estrategias para la retención de talento.

<b>Política de pausa activa</b>	Salud y Bienestar en el Trabajo	Impacto positivo en la concentración y productividad. Mejora de la cultura organizacional del bienestar.
<b>Formación continua y planes de carrera.</b>	Desarrollo Profesional y Capacitación	Continuidad y estructura en la formación. Alineación con estabilidad laboral y competencias profesionales.

De acuerdo con lo manifestado por los informantes clave hay necesidad de que las estrategias de gobernanza estén alineadas con las políticas públicas de recursos humanos. Así mismo, consideran que la gestión por competencias y la orientación por resultados son cruciales para la eficacia operativa. Además, señalan que la participación de los colaboradores en la gestión de los procesos es primordial para la cultura organizacional, y se valora la toma de decisiones colectivas, conduciendo a una gobernanza más inclusiva y colaborativa.

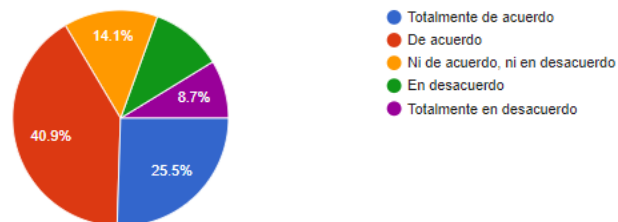
En este mismo sentido, destacan la importancia de la formación continua y el desarrollo de planes de carrera como pilares de la estrategia de gestión del talento humano, por lo que sugieren una visión a largo plazo en el desarrollo de competencias y la promoción de la estabilidad laboral. Además, consideran que las políticas de bienestar y los programas de salud ocupacional son esenciales para retener al personal y mantener su satisfacción y lealtad.

Por tanto, se puede evidenciar que en la práctica existe una alineación entre la gobernanza institucional con las prácticas de recursos humanos, enfocándose en la integración de estrategias para generar una gestión integral. Esto se evidencia en la aplicación de un enfoque 360° que abarca desde la gestión por competencia y resultados hasta la promoción de un ambiente de trabajo inclusivo y participativo que se traduce en una mejora de la cultura organizacional.

**La estrategia de gobernanza del ministerio de trabajo se alinea bien con la política de recursos humanos.**

Escala de Likert	Valor
<b>Totalmente de acuerdo</b>	43
<b>De acuerdo</b>	70
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	24
<b>En desacuerdo</b>	18
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	15
<b>TOTAL</b>	170

**Gráfico**



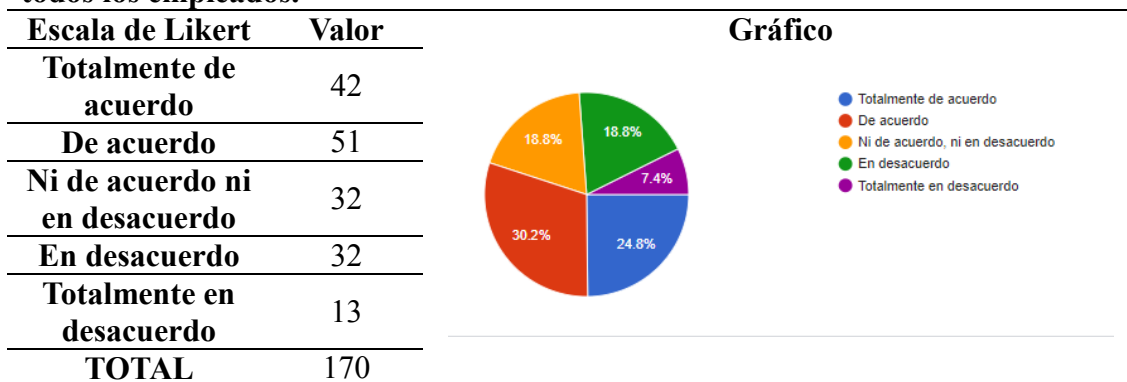
**Figura 1:** La estrategia de gobernanza del ministerio de trabajo se alinea bien con la política de recursos humanos.

**Fuente:** Elaborada por las autoras

La figura 1 muestra una distribución de respuestas de una encuesta donde 170 individuos valoraron su acuerdo con la afirmación de que la estrategia de gobernanza del Ministerio de Trabajo se alinea bien con la política

de recursos humanos. Según la escala de Likert, 43 personas están 'Totalmente de acuerdo', 70 'De acuerdo', 24 no se inclinan ni hacia el acuerdo ni el desacuerdo, 18 están 'En desacuerdo' y 15 'Totalmente en desacuerdo'. Esta pregunta se relaciona directamente con los lineamientos de la gobernanza en la gestión de recursos humanos, en el sentido de la gestión por competencia, eficiencia y eficacia del servidor público.

**Siento que la cultura del Ministerio promueve activamente la participación de todos los empleados.**

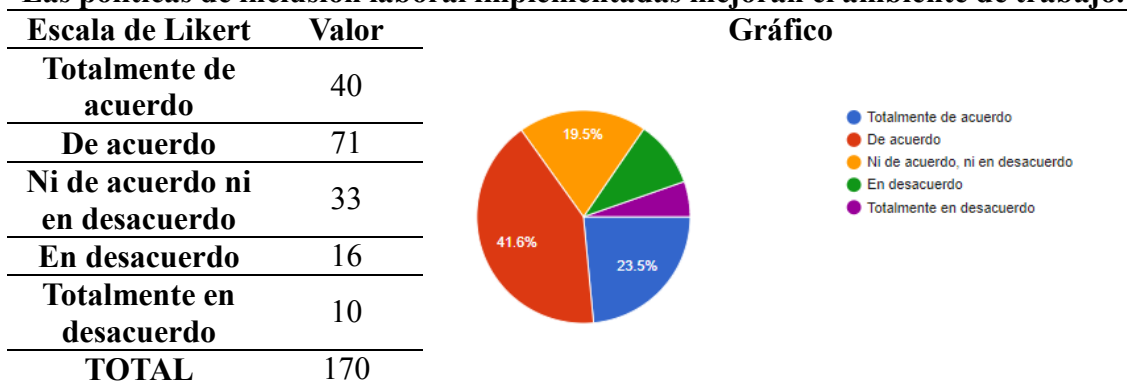


**Figura 2:** Siento que la cultura del Ministerio promueve activamente la participación de todos los empleados.

**Fuente:** Elaborada por las autoras

La figura 2 se presentan resumen las percepciones de 170 individuos acerca de la promoción de la participación de los empleados por parte de la cultura del Ministerio. De ellos, 42 se sienten 'Totalmente de acuerdo' y 51 'De acuerdo' con que la cultura del Ministerio fomenta activamente la participación de todos los empleados. Un grupo de 32 participantes no se inclina hacia el acuerdo o desacuerdo, y una cantidad idéntica, 32, están 'En desacuerdo'. Por último, 13 personas están 'Totalmente en desacuerdo'. Esta información se vincula estrechamente con los conceptos discutidos en el artículo, donde se argumenta que una cultura organizacional inclusiva y participativa es fundamental para una gestión efectiva del talento humano.

**Las políticas de inclusión laboral implementadas mejoran el ambiente de trabajo.**



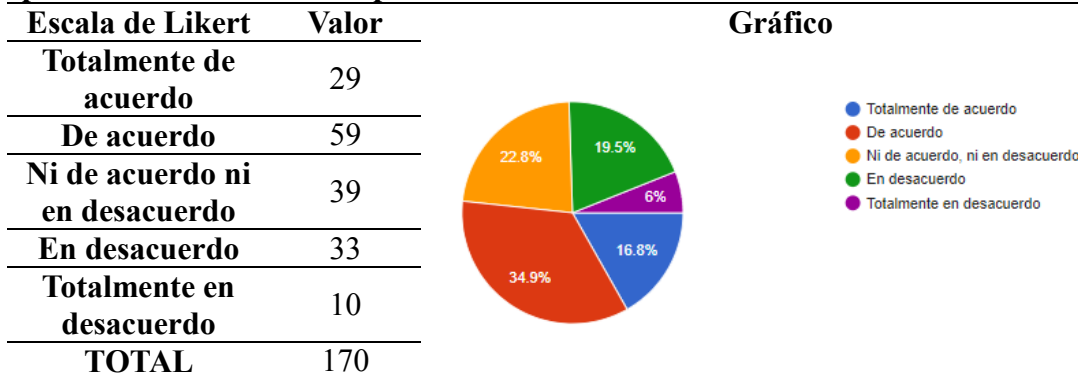
**Figura 3:** Las políticas de inclusión laboral implementadas mejoran el ambiente de trabajo.

**Fuente:** Elaborada por las autoras

En la figura 3 se refleja la percepción de 170 personas sobre el impacto de las políticas de inclusión laboral en el ambiente de trabajo del Ministerio. De ellas, 40 se muestran 'Totalmente de acuerdo' y 71 'De acuerdo'

con que dichas políticas han mejorado el ambiente laboral. Un total de 33 encuestados se posicionan neutralmente, mientras que 16 están 'En desacuerdo' y 10 'Totalmente en desacuerdo'. Esta pregunta indica que la gobernanza y las políticas de RRHH están probablemente contribuyendo a crear un entorno de trabajo más inclusivo y diverso, lo cual es esencial para una gestión del talento humano efectiva.

**Los planes de carrera ofrecidos por el Ministerio están bien estructurados y promueven mi desarrollo profesional.**



**Figura 4:** Los planes de carrera ofrecidos por el Ministerio están bien estructurados y promueven mi desarrollo profesional.

**Fuente:** Elaborada por las autoras

La figura 4 representa las percepciones sobre los planes de carrera ofrecidos por el Ministerio, evaluando cómo estos contribuyen al desarrollo profesional de los empleados. De los 170 encuestados, 29 están 'Totalmente de acuerdo' y 59 'De acuerdo' en que los planes están bien estructurados y promueven su desarrollo profesional. Hay 39 personas que se muestran neutrales 'Ni de acuerdo ni en desacuerdo', mientras que 33 están 'En desacuerdo' y 10 'Totalmente en desacuerdo' con la afirmación. Esta pregunta guarda total simetría con lo expresado por (Romero, 2021), donde menciona la importancia de una planificación de carrera sólida como parte de una estrategia de gestión del talento humano efectiva y cómo esta se relaciona con la gobernanza institucional, sugiriendo que una mayor claridad y estructura en los planes de carrera podrían fortalecer la alineación de las metas de desarrollo profesional del personal con los objetivos organizacionales del Ministerio.

### Resultados y discusión

Las percepciones de los colaboradores que emergieron en los hallazgos obtenidos mediante la síntesis elaborada proporcionan una perspectiva reveladora sobre las estrategias de gestión de recursos humanos en el Ministerio de Trabajo. En consecuencia, la alineación estratégica con políticas de RRHH y la gestión por competencias y resultados se destacan como pilares fundamentales que reflejan una coherencia entre las prácticas de gobernanza y los objetivos de RRHH. Este enfoque estratégico sugiere un modelo de gestión que busca no solo cumplir con los estándares operativos, sino también promover un desarrollo profesional sustentable y medible.

Es por ello que la estrategia de gobernanza del Ministerio de Trabajo y su gestión del talento humano deben entenderse no solo en términos prácticos sino también a través del prisma de la teoría organizacional y del comportamiento humano en las organizaciones. La teoría del capital humano enfatiza la importancia de

invertir en los empleados como un activo crítico que mejora el rendimiento organizacional. Esta perspectiva teórica se refleja en los hallazgos de nuestra investigación, que sugiere una correlación positiva entre las políticas de desarrollo profesional y la satisfacción laboral.

Sin embargo, la teoría del intercambio líder-miembro (LMX), según (Amorós, 2012), nos recuerda la relevancia de las relaciones interpersonales y la dinámica de poder en la administración pública; en este sentido, la disparidad en las percepciones de los empleados sobre la inclusión y la participación podría indicar una variabilidad en la calidad de las relaciones LMX dentro del Ministerio, donde algunos colaboradores pueden sentirse más valorados y apoyados que otros.

En este aspecto, la evaluación de desempeño basada en competencias y orientada a resultados refleja un intento por parte del ministerio de fomentar una cultura de excelencia y responsabilidad. Este enfoque puede interpretarse como un paso hacia una mayor eficiencia y efectividad, alineándose con los valores de transparencia y meritocracia.

Sin embargo, los datos sobre la participación del empleado y la toma de decisiones colectivas, junto con las políticas de inclusión laboral y la presencia de programas de bienestar, indican que hay áreas con percepciones mixtas. Mientras algunos empleados valoran estas iniciativas positivamente en: 30.2%, 41.6%, 40.9% y 34.9% respectivamente; otros muestran un desacuerdo 7.4%, 23%, 8.7%, 6%, respectivamente, lo que puede reflejar una implementación desigual o una falta de comunicación efectiva sobre los beneficios y objetivos de estas políticas.

En consecuencia, la formación continua y el desarrollo de carrera son ejes centrales que se correlacionan con la satisfacción y motivación laboral. La estructuración de la formación y la promoción de trayectorias profesionales claras y accesibles son esenciales para garantizar el compromiso a largo plazo de los empleados con la institución.

## Conclusiones

De acuerdo con la pregunta de investigación: ¿Cómo influye la estrategia de gobernanza institucional en la gestión del talento humano en el Ministerio de Trabajo y cuál es su impacto en la cultura organizacional y la satisfacción laboral?, y con la finalidad de dar respuesta a la misma, se plantea las siguientes conclusiones:

- La gobernanza institucional en el Ministerio de Trabajo se caracteriza por un enfoque en la participación ciudadana, transparencia y responsabilidad. Estas prácticas tienen un impacto directo en la gestión del talento humano, promoviendo un ambiente de trabajo más inclusivo y participativo.
- Se identifica varios desafíos, como la necesidad de equilibrar la estabilidad laboral con la eficiencia y la adaptabilidad. Sin embargo, también se destacan oportunidades significativas como la mejora de la calidad del servicio público a través de una gestión de talento humano más eficiente y centrada en el desarrollo de habilidades y competencias.
- Se recomienda una mayor integración de las políticas de recursos humanos con la estrategia de gobernanza, enfocándose en la formación continua, desarrollo de carrera, y bienestar de los colaboradores. Esto incluye la implementación de prácticas de evaluación del desempeño basadas en competencias y la promoción de una cultura organizacional que valore la participación y la toma de decisiones colectivas.

- La gobernanza institucional y la gestión del talento humano están intrínsecamente conectadas. Una gobernanza efectiva puede mejorar significativamente la gestión del talento humano y, a su vez, una gestión del talento humano eficiente puede reforzar los principios de la gobernanza institucional.
- La gobernanza institucional en la gestión del talento humano es esencial para garantizar una gestión efectiva y estratégica del personal de una organización. A través de políticas claras, estructuras definidas y procesos transparentes, se busca promover el desarrollo y bienestar de los colaboradores, así como su alineación con los objetivos organizacionales.

### Recomendaciones

Se recomienda desarrollar y fortalecer los canales de comunicación interna para facilitar una mayor participación de los colaboradores en la toma de decisiones y en la formulación de políticas de gestión del talento humano.

La creación de programas de desarrollo profesional que no solo se alineen con los objetivos estratégicos del Ministerio, sino que también estén personalizados para satisfacer las necesidades y aspiraciones de carrera de los colaboradores individuales.

### Referencias

- Amorós, E. (2012). *Comportamiento Organizacional*. USAT - Escuela de Economía. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/80.htm>
- Angeles, N. (2022). *Desafíos de la gestión de recursos humanos para la transformación digital de la administración pública peruana*. <https://repositorio.uniandes.edu.co/entities/publication/b9c548ce-8b9e-4274-be11-2b69800f551d>
- Asamblea Nacional. (2023). *LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO, LOSEP*. [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley\\_organica\\_servicio\\_publico2](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley_organica_servicio_publico2).
- BM. (2022). *La Práctica Global de Gobernanza brinda apoyo a los países clientes ayudándolos a crear instituciones competentes, eficientes, abiertas, inclusivas y responsables*. [Informativo]. <https://www.bancomundial.org/es/topic/governance/overview>
- Chhotray, V., & Stoker, G. (2009). *Governance Theory and Practice*. <https://ds.amu.edu.et/xmlui/bitstream/handle/123456789/2702/Governance%20Theory.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Milkovich, G y Boudrem, T. (1994) *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia*. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos
- Aguilar, D. y Hernández, E. (2007). *Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal del Instituto Nacional de Electrificación -INDE- y sus Empresas*.
- Gutiérrez, N. (2022). *Gestión de Calidad del SEDES La Paz mediante la creación de un Sistema de Integración del Talento Humano en base a competencias—2019*. RI-UMSA. <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/29824>

- Ipanaqué Feria, A. D. C. (2021). *Sabemos cómo impacta la selección y contratación de un talento humano para la organización? Gestión en el Tercer Milenio*, 24(48), 85-92. <https://doi.org/10.15381/gtm.v24i48.21822>
- Kooiman, J. (2004). *Gobernar en gobernanza*. Erasmus University. [https://www.u-cursos.cl/inap/2013/2/ADP301/2/material\\_docente/bajar?id\\_material=799283](https://www.u-cursos.cl/inap/2013/2/ADP301/2/material_docente/bajar?id_material=799283)
- López-Reina, T., & Cejas-Martínez, M. (2023). *Gobernanza Institucional como Eje Estratégico en la Gestión del Talento Humano y sus Prácticas en el Centro de Salud Materno Infantil y Emergencia del IESS de Bahía de Caráquez*. 593 *Digital Publisher CEIT*, 8(3-1), 214-231. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1909>
- Moreira-Rosero, E., & Bermeo-Valencia, M. (2022). *Gobernanza institucional como estrategia de gestión del talento humano en los gobiernos locales. Caso de estudio: GAD Junín (Provincia de Manabí)*. 593 *Digital Publisher CEIT*, 7(5-2), 234-251. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-2.1504>
- Moyado Estrada, F. (2011). *Gobernanza y calidad en la gestión pública*. *Estudios Gerenciales*, 27(120), 205-223. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70176-0](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70176-0)
- PNUD. (2022). *GOBERNANZA, DEMOCRACIA Y DESARROLLO en América Latina y el Caribe*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-05/Gobernanza-Democracia%20y%20Desarrollo-Final%20%281%29%20%281%29>.
- Romero, M. (2021). *Competencia técnica del talento humano y la eficiencia administrativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Chimborazo GAPCH [UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO]*. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32120/1/10%20ADP>.
- Saavedra, C. (2014). *La gobernanza democrática, la gobernabilidad y el buen vivir en la provincia de Esmeraldas (Ecuador), desde la perspectiva sociocultural, ética y política*. 43(59). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6403427>.
- Vallejo, L. (2015). *Gestión de talento humano* (Instituto de Investigaciones;). <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido>.