

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR, CAMPUS MATRIZ DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR, CIUDAD DE GUARANDA, AÑO 2025"

AUTOR:

BARRAGÁN BERMEO CRISTIAN STALIN

DIRECTORA:

Psc. Clarita Vanessa Gavilánez Cárdenas

PARES ACADÉMICOS:

Lic. Gina Marisol Acebo del Valle

Ing. Christian Fernando Barragán Quizhpe

GUARANDA – ECUADOR

2025

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR, CAMPUS MATRIZ DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR, CIUDAD DE GUARANDA, AÑO 2025.

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a mi madre Vilma Bermeo por todos los sacrificios que ha hecho para darme una buena educación y por ser un ejemplo de esfuerzo, amor y fortaleza, a mis hermanos por brindarme su apoyo y compañía, a Evelyn por su compañía, también a todos mis amigos por los momentos y los consejos compartidos y finalmente agradezco al Ing. Christian Barragán par académico durante en este proceso por su gran enseñanza, apoyo, ánimos y consejos compartidos que me han sido de gran ayuda.

Cristian Stalin Barragán Bermeo

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mis padres Vilma Bermeo y Gustavo Barragán quienes siempre han sido un apoyo incondicional y el pilar fundamental para salir adelante, agradezco por sus consejos y apoyo brindado durante el transcurso de mis estudios universitarios y a todos mis hermanos por su compañía constante y sus palabras de aliento en los momentos más importantes.

Cristian Stalin Barragán Bermeo

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

UEB UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL/ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Psc. Clarita Vanessa Gavilánez Cárdenas e Ing. Christian Fernando Barragán Quizhpe, Ing. Gina Marisol Acebo del Valle", en su orden Director y Pares Académico del Trabajo de Titulación "GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR, CAMPUS MATRIZ DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR, CIUDAD DE GUARANDA, AÑO 2025" desarrollado por el señor CRISTIAN STALIN BARRAGAN BERMEO.

CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Titulación en su totalidad, cumple con las exigencias académicas de la **Carrera de Administración de Empresas.**

Guaranda, septiembre 2025

Psc. Clarita Vanessa Gavilánez Cárdenas
Directora

Ing. Christian Fernando Barragán Quizhpe
Par Académico

Lic. Gina Marisol Acebo del Valle
Par Académico

DERECHOS DE AUTOR

UEB | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

BIBLIOTECA GENERAL

DERECHOS DE AUTOR

Yo, Barragán Bermeo Cristian Stalin, portador de la Cédula de Identidad No. 0250289253, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación:
"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR, CAMPUS MATRIZ DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR, CIUDAD DE GUARANDA, AÑO 2025.", modalidad Proyecto de Investigación, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedemos a favor de la Universidad Estatal de Bolívar, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Bolívar, para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Digital, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Barragán Bermeo Cristian Stalin

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira
Guaranda-Ecuador
Teléfono: (593) 3220 6059
www.ueb.edu.ec

ÍNDICE DE CONTENIDO

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN II
AGRADECIMIENTO III
DEDICATORIA IV
CERTIFICADO DE VALIDACIÓN V
DERECHOS DE AUTOR VI
ÍNDICE DE CONTENIDO VII
ÍNDICE DE TABLAS X
ÍNDICE DE FIGURAS XI
ÍNDICE DE ANEXOS XII
INTRODUCCIÓN 1
RESUMEN 2
ABSTRACT 3
CAPÍTULO I 4
FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO 4
1.1. Descripción del Problema 4
1.2. Formulación del Problema 6
1.3. Preguntas de Investigación 6
1.4. Justificación 6
1.5. Objetivos: General y Específicos 8
1.5.1. Objetivo General 8
1.5.2. Objetivos Específicos 8
1.6. Idea a Defender 8
1.7. Variables 8
1.7.1. Variables independientes 8
1.7.2. Variable dependiente 8
CAPÍTULO II 9
MARCO TEÓRICO 9
2.1. Antecedentes 9
2.2. Científico 12

2.3. Conceptual 18
2.4. Legal 19
2.5. Georreferencia 24
CAPIÍTULO III 25
METODOLOGÍA 25
3.1. Tipo de Investigación 25
3.1.1. Investigación descriptiva 25
3.1.2. Investigación correlacional 25
3.2. Enfoque de la investigación 25
3.3. Métodos de Investigación 26
3.3.1. Método Inductivo 26
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos 26
3.4.1. Encuesta – Cuestionario 26
3.4.2. Entrevista - Guía de preguntas 26
3.5. Universo, Población y Muestra 27
3.5.1. Universo 27
3.5.2. Población 27
3.5.3. Muestra 28
3.6. Procesamiento de la Información 29
CAPITULO IV 30
RESULTADOS Y DISCUSIÓN 30
4.1. Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados 30
4.1.1. Análisis e interpretación de la Encuesta 30
4.1.2. Análisis e Interpretación de la Entrevista 51
4.2. Discusión de Resultados 52
CAPÍTULO V 55
PROPUESTA 55
5.1. TEMA 55
5.2. INTRODUCCIÓN 55
5.3. JUSTIFICACIÓN 56
5.4. OBJETIVO DE LA PROPUESTA 57

5.4.1. Objetivos específicos 57
5.5. DESARROLLO 57
5.5.1. Misión 57
5.5.2. Visión 57
5.5.3. Análisis situacional 57
5.5.4. Matriz FODA 58
5.6. Estrategias Cruzadas 60
5.7. Mapas de estrategias 62
CONCLUSIONES 68
RECOMENDACIONES 69
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA 70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Edad del personal. 30
Tabla 2: Género del personal 32
Tabla 3: Formación académica del personal 33
Tabla 4: Tipo de contrato del personal 34
Tabla 5: Tiempo de servicio en la Universidad Estatal de Bolívar 35
Tabla 6: Procesos de reclutamiento y selección en la UEB 37
Tabla 7: Acceso a sistema de incentivos 38
Tabla 8: Satisfacción en el ambiente laboral en la UEB 39
Tabla 9: Trabajo valorado por superiores y compañeros 40
Tabla 10: Recursos necesarios para realizar funciones de manera eficiente 41
Tabla 11: Equilibrio entre la vida laboral y personal dentro de la universidad 42
Tabla 12: Calificación del liderazgo de los superiores en la universidad 43
Tabla 13: Experimentación de algún tipo de discriminación o maltrato laboral dentro de la UEB 44
Tabla 14: Cultura organizacional de la universidad 45
Tabla 15: Retroalimentación constante sobre el desempeño laboral 46
Tabla 16: Flexibilidad laboral dentro de la universidad 47
Tabla 17: Calificación del acceso a beneficios laborales 48
Tabla 18: Accesibilidad a canales de comunicación para expresar sugerencias o inquietudes 49
Tabla 19: Mecanismos efectivos para resolver conflictos laborales 50
Tabla 20: Análisis FODA 58
Tabla 21: Matriz de Priorización de Estrategias 62
Tabla 22: Estrategia N°1: Mecanismos de resolución 63
Tabla 23: Estrategia N°2: Comunicación activa 65
Tabla 24: Estrategia N°3: Reconocimientos 66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación de la Universidad Estatal de Bolívar, Campus Matriz Alpachaca 24
Figura 2: Edad del personal 30
Figura 3: Género del personal 32
Figura 4: Formación académica del personal 33
Figura 5: Tipo de contrato del personal 34
Figura 6: Tiempo de servicio en la Universidad Estatal de Bolívar 35
Figura 7: Procesos de reclutamiento y selección en la UEB 37
Figura 8: Acceso a sistema de incentivos 38
Figura 9: Satisfacción en el ambiente laboral en la UEB 39
Figura 10: Trabajo valorado por superiores y compañeros 40
Figura 11: Recursos necesarios para realizar funciones de manera eficiente 41
Figura 12: Equilibrio entre la vida laboral y personal dentro de la universidad 42
Figura 13: Calificación del liderazgo de los superiores en la universidad 43
Figura 14: Experimentación de algún tipo de discriminación o maltrato laboral dentro de la UEB 44
Figura 15: Cultura organizacional de la universidad 45
Figura 16: Retroalimentación constante sobre el desempeño laboral 46
Figura 17: Flexibilidad laboral dentro de la universidad 47
Figura 18: Calificación del acceso a beneficios laborales 48
Figura 19: Accesibilidad a canales de comunicación para expresar sugerencias o inquietudes 49
Figura 20: Mecanismos efectivos para resolver conflictos laborales 50

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Cronograma de Gantt 77
Anexo B: Presupuesto 78
Anexo C: Instrumentos de recopilación de datos (Cuestionario) 79
Anexo D: Instrumentos d e recopilación de datos (Entrevista) 83
Anexo E: Evidencia de las encuestas-entrevista 85
Anexo G: Carta de aceptación 87
Anexo H: Certificado de turnitin 88
Anexo I: Similitud de turitin 89

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad analizar cómo la gestión del talento humano incide en la satisfacción laboral de los trabajadores y empleados de la Universidad Estatal de Bolívar, Campus Matriz de Guaranda. Esta investigación permitirá identificar las principales debilidades en los procesos internos de gestión, tales como la comunicación, la asignación de funciones, los incentivos y la evaluación del desempeño, con el propósito de proponer estrategias que mejoren el ambiente organizacional y fortalezcan el compromiso del personal con la institución.

La gestión del talento humano se ha transformado en una herramienta estratégica dentro de las organizaciones modernas, ya que su correcta implementación permite optimizar el desempeño, fomentar la motivación y crear condiciones laborales que favorezcan la productividad.

En las instituciones públicas, como la Universidad Estatal de Bolívar, es fundamental desarrollar procesos de gestión del talento humano más dinámicos, flexibles y adaptados a las necesidades del entorno. Una administración eficiente del personal implica reconocer sus logros, brindar oportunidades de desarrollo profesional y garantizar condiciones laborales equitativas y estables. Esto cobra aún más relevancia en entornos académicos, donde el capital humano es clave para cumplir con los objetivos formativos, investigativos y administrativos.

A través del análisis de factores internos y externos que influyen en la satisfacción laboral, este trabajo busca generar aportes significativos para la toma de decisiones institucionales. De esta forma, se podrán implementar acciones orientadas a mejorar el clima laboral, aumentar la motivación del personal y consolidar una cultura organizacional basada en el respeto, la comunicación efectiva y el reconocimiento del trabajo bien hecho. Así, se espera que la Universidad Estatal de Bolívar fortalezca su estructura institucional, eleve sus niveles de eficiencia operativa y se posicione como una entidad comprometida con el desarrollo humano y profesional de su equipo de trabajo.

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general determinar como la gestión del Talento Humano incide en la satisfacción laboral de los trabajadores y empleados de la Universidad Estatal de Bolívar, durante el año 2025, se parte del reconocimiento de deficiencias en procesos clave como comunicación interna, asignación de funciones, incentivos laborales y mecanismos de evaluación. El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, con métodos descriptivos y correlacionales, aplicando encuestas a 156 trabajadores, complementadas con una entrevista dirigida al director de Talento Humano de la institución. los resultados evidenciaron una percepción poco favorable del ambiente laboral y del liderazgo institucional, lo que refleja aspectos no tan positivos en la convivencia y gestión cotidiana. Sin embargo, también se identificaron importantes debilidades relacionadas con la falta de retroalimentación constante, la ausencia de sistemas de reconocimiento formal, limitada flexibilidad en las condiciones laborales y un escaso conocimiento sobre los canales de resolución de conflictos. Estos factores impactan directamente en la motivación, el sentido de pertenencia y el rendimiento del personal, a partir de este diagnóstico, se proponen estrategias de optimización en la gestión del talento humano, orientadas a fortalecer el clima organizacional, la comunicación interna, el acceso equitativo a incentivos y el desarrollo profesional continuo. Se concluye que una gestión efectiva del talento humano incide directamente en la satisfacción laboral, favoreciendo el compromiso, el bienestar de los trabajadores y la productividad institucional.

Palabras clave: Gestión del Talento Humano, Satisfacción Laboral, Personal Administrativo, Institución.

ABSTRACT

The main objective of this research was to determine how Human Talent Management impacts the job satisfaction of workers and employees at the Universidad Estatal de Bolívar during the year 2025. The study begins by identifying deficiencies in key processes such as internal communication, role assignment, labor incentives, and performance evaluation mechanisms. A mixed-method approach was applied, using descriptive and correlational methods. Data collection involved surveys administered to 156 employees, complemented by an in-depth interview with the university's Human Talent Management Director. The findings revealed an overall unfavorable perception of the work environment and institutional leadership, reflecting challenges in daily management and interpersonal dynamics. Furthermore, significant weaknesses were identified in areas such as the lack of consistent feedback, the absence of formal recognition systems, limited flexibility in working conditions, and low awareness of conflict resolution mechanisms. These factors have a direct impact on employee motivation, sense of belonging, and job performance. Based on this diagnosis, several optimization strategies are proposed to improve human talent management. These include strengthening the organizational climate, enhancing internal communication, ensuring equitable access to incentives, and promoting continuous professional development. The study concludes that effective human talent management directly contributes to job satisfaction by fostering employee engagement, well-being, and overall institutional productivity.

Keywords: Human Talent Management, Job Satisfaction, Administrative Personnel, Institution.

CAPÍTULO I.

FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1. Descripción del Problema

La gestión del talento humano a nivel mundial ha evolucionado de forma constante en los últimos años debido a que las organizaciones ya no consideran como un gasto a los recursos humanos que tienen a su disposición, sino que en la actualidad es una inversión necesaria para las empresas tanto públicas como privadas. Por lo tanto, un manejo apropiado del recurso humano permite que exista un ambiente de trabajo adecuado, lo que favorecerá un nivel alto de eficiencia y eficacia en las labores que se les designe. (Centeno Centeno, 2023)

La globalización, la automatización y la transformación digital han generado cambios significativos en la forma en que se gestiona el talento humano, requiriendo que las organizaciones adopten estrategias más innovadoras y adaptativas para la atracción, desarrollo y retención del talento. Las empresas que priorizan una adecuada gestión del talento humano no solo logran una mayor productividad, sino que también fomentan la innovación, el compromiso laboral y la satisfacción de sus empleados, factores clave para alcanzar la competitividad en el mercado actual. (Garcés Fiallos, 2011)

A nivel nacional, la gestión del talento humano ha cobrado una relevancia valiosa en las instituciones tanto públicas como privadas. En Ecuador, las políticas laborales han experimentado constantes reformas para adaptarse a las nuevas demandas del mercado y garantizar condiciones óptimas para los trabajadores. La implementación de normativas que regulan la estabilidad laboral, la capacitación continua, la igualdad de oportunidades y la promoción del bienestar de los empleados ha sido un eje central en la transformación del sector laboral. No obstante, uno de los principales desafíos sigue siendo la aplicación efectiva de estas políticas, especialmente en el sector público, donde la burocracia y la falta de mecanismos eficientes de evaluación del desempeño han limitado su alcance. (Jessica Jamilet Holguín López, 2024)

En las circunstancias actuales, abordar la temática de la gestión de talento humano es hablar de cómo las instituciones públicas ecuatorianas han sufrido constantes transformaciones tanto coyunturales como estructurales, lo que ha generado nuevos desafíos en la administración de los recursos humanos. Dentro de las organizaciones, la satisfacción laboral es uno de los factores que se han visto afectado de manera directa en el buen funcionamiento de dichas instituciones. La falta de asignación de responsabilidades claras y la inadecuada comunicación interna. (Centeno Centeno, 2023)

En el Campus Matriz de la Universidad Estatal de Bolívar, ubicado en Guaranda, se identificaron importantes deficiencias en la gestión del talento humano, particularmente en la estructuración, ejecución y monitoreo de sus procesos internos. Esta situación se reflejaba en la falta de claridad en los procedimientos, la asignación ambigua de funciones y debilidades en los canales de comunicación. Además, la inexistencia de normativas y protocolos sólidos provocaba duplicidad de tareas, errores administrativos y un uso ineficiente del personal, afectando directamente la productividad y eficiencia de la institución.

Como consecuencia, se evidenció una notable afectación en la satisfacción laboral de los trabajadores y empleados, manifestada en la disminución del compromiso, la baja productividad y el deterioro del clima organizacional.

Esta situación, a mediano y largo plazo, comprometía no solo el bienestar de los empleados, sino también el desempeño global de la universidad, afectando la calidad del servicio académico y administrativo brindado a la comunidad educativa. En este contexto, resultaba necesario implementar un sistema integral de gestión del talento humano que permitiera establecer procesos claros, como mecanismos de comunicación interna, para evaluar de manera efectiva el desempeño y fomentar un ambiente laboral positivo. Solo mediante la optimización de estos procesos se podía alinear el desarrollo del personal con los objetivos estratégicos de la institución, garantizando un crecimiento sostenible y fortaleciendo el rol estratégico del área de Talento Humano.

1.2. Formulación del Problema

¿Cómo la gestión del talento humano incide en la satisfacción laboral de los trabajadores y empleados de la Universidad Estatal de Bolívar, ¿Campus Matriz Guaranda, año 2025?

1.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es la situación actual de la gestión del talento humano en la Universidad Estatal de Bolívar, Campus Matriz Guaranda?
- ¿Cómo perciben los trabajadores y empleados su nivel de satisfacción laboral dentro de la Universidad Estatal de Bolívar, Campus Matriz Guaranda?
- ¿Cuáles son las principales deficiencias en los procesos internos de gestión del talento humano en la Universidad Estatal de Bolívar, Campus Matriz Guaranda?
- ¿Qué estrategias de optimización pueden implementarse en la gestión del talento humano para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores y empleados

1.4. Justificación

La investigación propuesta resultó esencial para la Universidad Estatal de Bolívar, dado que una adecuada gestión del talento humano se constituyó en un pilar clave para alcanzar un desempeño organizacional sobresaliente y consolidar un ambiente laboral saludable. En el momento del estudio, la carencia de roles claramente definidos y las fallas en la comunicación interna incidían negativamente en la satisfacción de los trabajadores y empleados, lo que repercutía en la eficiencia operativa y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

El estudio revestía alta pertinencia en el contexto analizado, ya que respondía a necesidades reales detectadas en el Campus Matriz de Guaranda. Al analizar la situación presente y contrastarla con los marcos teóricos existentes, se logró ofrecer una visión integral que vinculó la teoría con la práctica, contribuyendo a la mejora continua de la gestión del talento humano en el ámbito universitario.

Entre los principales beneficiarios se encontraron los trabajadores y empleados, quienes experimentaron mejoras en su entorno laboral y en su nivel de satisfacción, así

como la propia universidad, que se benefició de un clima organizacional fortalecido, un mayor compromiso del personal y, en consecuencia, un mejor desempeño institucional. Asimismo, los resultados de la investigación resultaron útiles para otros organismos educativos y entidades que enfrentan desafíos similares en la gestión de su capital humano.

La relevancia de este estudio radicó en su capacidad para aportar soluciones concretas y estrategias de optimización que permitieran superar las deficiencias identificadas, promoviendo procesos internos claros, estandarizados y efectivos. Esto no solo contribuyó a mejorar el ambiente de trabajo, sino que también fortaleció la imagen institucional y la competitividad de la universidad en el sector educativo.

Por último, la factibilidad del proyecto fue alta, considerando que se contó con el acceso a la información necesaria, el apoyo institucional y las herramientas metodológicas adecuadas para llevar a cabo un diagnóstico preciso y proponer mejoras significativas. Esto aseguró la viabilidad de la investigación dentro del plazo establecido y la posibilidad de implementar las estrategias sugeridas, logrando un impacto positivo y sostenible en la gestión del talento humano de la Universidad Estatal de Bolívar, Campus Matriz Guaranda.

1.5. Objetivos: General y Específicos

1.5.1. Objetivo General

Determinar como la gestión del Talento Humano incide en la satisfacción laboral de los trabajadores y empleados de la Universidad Estatal de Bolívar.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Investigar la situación actual de la gestión del Talento Humano y la satisfacción laboral de los trabajadores y empleados de la Universidad Estatal de Bolívar.
- Fundamentar teóricamente los conceptos y terminologías de la gestión del Talento Humano y la satisfacción laboral de los trabajadores y empleados.
- Proponer estrategias de optimización en la gestión de Talento Humano para incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores y empleados de la Universidad Estatal de Bolívar.

1.6. Idea a Defender

La gestión del talento humano influye de manera relevante en la satisfacción laboral de los trabajadores y empleados de la Universidad Estatal de Bolívar, Campus Matriz, Guaranda, en el año 2025.

1.7. Variables

1.7.1. Variables independientes

Gestión del Talento Humano

1.7.2. Variable dependiente

Satisfacción laboral

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

En esta etapa de nuestra investigación, presentaremos diversos estudios, investigaciones, tesis, trabajos que ya existen y que están relacionados con nuestro tema de investigación. A continuación, compartiremos algunos hallazgos relevantes:

Según Velasco Vaicilla (2021) en el trabajo de investigación titulado "CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EP CUERPO DE BOMBEROS" tiene como objetivo general: Analizar el clima organizacional y la incidencia en la satisfacción laboral de los funcionarios del Cuerpo de Bomberos de Shushufindi (CBS).

Los resultados evidenciaron que el clima organizacional influye en la satisfacción y desempeño de los trabajadores. Factores como la comunicación, liderazgo y motivación impactan positivamente, mientras que la planificación organizacional y las condiciones físicas de trabajo afectan negativamente. Se detectó una falta de cohesión en el equipo debido a relaciones interpersonales deterioradas. A pesar de esto, el 70.84% de los empleados manifestaron sentirse altamente satisfechos. Se concluye que, aunque el clima organizacional es favorable, se requieren mejoras para fortalecer el ambiente laboral y la cohesión del equipo, se propusieron diseñar estrategias de mejora como estrategias de resolución de conflictos, monitoreos y evaluaciones trimestrales del plan operativo anual y evaluaciones periódicas del clima organizacional para recopilar información relevante.

El estudio de Velasco Vaicilla sobre el Cuerpo de Bomberos de Shushufindi proporciona un antecedente valioso y directamente relacionado con el contexto de la Universidad Estatal de Bolívar. Los hallazgos y recomendaciones de este trabajo pueden servir como referencia y punto de partida para comprender la dinámica entre el

clima organizacional y la satisfacción laboral en la universidad, así como para identificar estrategias de mejora aplicables a su realidad.

Según Azas Rea Jefferson Vinicio (2025) en su tema de investigación "CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS, DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR, PERIODO 2024 – 2028." El objetivo es determinar como el clima organizacional, influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de las unidades administrativas, de la Universidad Estatal de Bolívar en el periodo 2024 – 2028.

Se identificaron desafíos como problemas en la comunicación interna y la motivación laboral. Para abordar estas dificultades, se propuso un plan estratégico que incluye capacitación para líderes, mejora en la comunicación, retroalimentación constante e incentivos justos. La implementación de estas estrategias busca fortalecer la cohesión y el compromiso de los empleados. Esto contribuirá a un entorno laboral más eficiente y al crecimiento de la universidad.

Esta información demuestra que el estudio de Azas Rea Jefferson Vinicio se encuentra estrechamente vinculado al contexto específico de la Universidad Estatal de Bolívar, abordando problemáticas concretas que afectan a la institución y SUGIRIENDO estrategias de mejora adaptadas a sus necesidades. Esto le confiere una alta relevancia y potencial de impacto positivo en la gestión del talento humano y el fortalecimiento del ambiente laboral de la universidad.

La investigación realizada por Alvear D. (2025) con su tema "LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL DISTRITO DE EDUCACIÓN GUANO- PENIPE" tiene como objetivo general: Determinar de qué manera la gestión del talento humano incide en el desempeño laboral de los trabajadores en el Distrito de Educación Guano – Penipe.

Se identificaron factores que afectan la gestión del talento humano, como la falta de comunicación entre departamentos y deficiencias en el reclutamiento y selección de personal. Estas problemáticas han reducido la eficiencia en el cumplimiento de funciones. Se resalta la importancia de estrategias de mejoramiento para optimizar la gestión del talento humano. La implementación de estas estrategias fortalecería la

satisfacción laboral y el ambiente organizacional. Esto contribuiría al logro de los objetivos institucionales. Un ambiente laboral adecuado es clave para mejorar la productividad del personal. Finalmente, se destaca la necesidad de monitorear y fortalecer la gestión del talento humano en la organización.

La investigación de Alvear D. revela una clara relación y aplicabilidad de sus hallazgos y recomendaciones al contexto de la Universidad Estatal de Bolívar. La similitud en los problemas identificados y la evidencia de la efectividad de estrategias de mejora en la gestión del talento humano brindan un valioso referente para abordar la problemática en la universidad.

Según el autor Cotrina Velarde (2022) con su tema "LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA EXPORTADORA MEGA PESCA S.A. EN EL AÑO 2021" tiene como objetivo general: Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral, en la empresa Mega Pesca S.A. en el año 2021.

Los resultados evidencian una alta relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral. También se encontró que esta gestión influye directamente en el desarrollo del trabajo y en la percepción de una remuneración justa. Además, se identificó una fuerte conexión entre la gestión del talento humano y la relación "trabajo-empleado". A pesar de la pandemia, la empresa ha mantenido estabilidad laboral y una percepción positiva por parte de los trabajadores. La gestión del talento humano ha sido clave para el funcionamiento de la empresa. Se resalta la importancia de continuar con estrategias efectivas para mejorar el ambiente laboral, la compensación justa, el mantenimiento del empleo, el fomento de un entorno laboral propicio y la lucha contra la inseguridad laboral.

El estudio de Cotrina Velarde presenta hallazgos y conclusiones altamente relevantes para el contexto de la Universidad Estatal de Bolívar, al abordar una problemática similar y destacar la importancia estratégica de la gestión del talento humano en la satisfacción y bienestar de los trabajadores. Esto representa una oportunidad valiosa para analizar y aplicar lecciones aprendidas en el ámbito universitario.

2.2. Científico

Gestión de Talento Humano

El tratamiento del talento humano como capital humano, que debe considerarse de real importancia por sus capacidades, sus aptitudes, por valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza, labor que debe ser reconocida por parte de la organización para que se esté se encuentra a gusto al trabajar. La gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos. Las empresas necesitan aprender a:

- Desprenderse del temor que produce lo desconocido.
- Romper paradigmas y empezar por el cambio interiormente.
- Innovar constantemente.
- Comprender la realidad y enfrentar el futuro.
- Entender el negocio, la misión, la visión de la empresa.

El talento humano constituye el motor esencial de toda organización, ya que de su desempeño, compromiso y creatividad depende el logro de los objetivos institucionales. Por ello, las empresas deben asumir una visión estratégica en la gestión de las personas, considerándolas no como simples recursos, sino como socios activos en el crecimiento organizacional. Reconocer el valor del talento humano implica brindarles condiciones adecuadas de trabajo, oportunidades de aprendizaje continuo y un entorno que fomente la innovación y la cooperación.

La inversión en el desarrollo del talento humano no debe verse como un gasto, sino como una estrategia de sostenibilidad. Capacitar a los colaboradores, promover su bienestar y reconocer su esfuerzo contribuye directamente a fortalecer la cultura organizacional y a reducir la rotación de personal. Una organización que valora a su gente fomenta la lealtad, el sentido de pertenencia y la mejora constante del desempeño individual y colectivo.

Además, la gestión del talento humano debe orientarse hacia la alineación entre los objetivos personales de los trabajadores y las metas institucionales. Cuando los empleados sienten que su crecimiento profesional va de la mano con el progreso de la empresa, se genera una sinergia positiva que impulsa la productividad y la innovación. En este sentido, el liderazgo juega un papel fundamental al guiar, motivar y comunicar de manera efectiva la visión corporativa.

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente. (Chávez, 2015)

Capacitación y Desarrollo

La capacitación es el medio que permite a la organización interpretar las necesidades del contexto. Hablamos de proceso porque no sucede en forma rápida y puntual, sino en el transcurso de cierto período de tiempo. La capacidad de aprendizaje orientada a la acción es la aptitud hacia un cambio adaptativo expresado a través de una conducta, dado que a través de la acción la persona se adapta al mundo laboral transformándolo, es decir, enfrentando y resolviendo los problemas de trabajo que se presenten. Hablamos de modificación, puesto que las personas al aprender incorporan algo que no tenían: un conocimiento, una habilidad o una actitud. (Guiñazú, 2024)

Al aventurar una respuesta sobre qué entendemos por desarrollo la mayoría de los que trabajamos en las ONG, intentaré esbozar el ideal, tal y como ha surgido en los últimos años, e identificar algunos de sus ingredientes esenciales. Al hacerlo, quisiera poner énfasis en los siguientes principios clave:

Que el verdadero desarrollo es mucho más que una cuestión de economía y de crecimiento económico;

Que el desarrollo es un objetivo universal para todas las sociedades y no solo un "problema del tercer mundo";

Que el desarrollo depende de una interacción justa entre diferentes grupos y diferentes naciones, y que en el centro de la lucha por el desarrollo hay una lucha de relaciones.

Tras observar el ideal del desarrollo y vislumbrar un mundo casi perfecto, pasaré a examinar brevemente la agenda del desarrollo real, tal y como ha sido dominada por el llamado "Consenso de Washington". Finalmente, y a la luz de esta realidad, quisiera plantear que el papel apropiado para las ONG es seguir cuestionando la ortodoxia actual y, en la medida de lo posible, buscar alter-nativas a dicha ortodoxia. (Eade, 1998)

Promoción interna

La promoción interna constituye un proceso de selección de personal, en el que los candidatos no son externos, sino que laboran en la propia institución. Constituye una herramienta poderosa para la organización, puesto que las personas que aspiran a estos puestos ya conocen el funcionamiento de la empresa, lo que reduce costos y tiempo en el proceso de inserción, facilita la retención del talento, incrementa la motivación laboral y supone un reconocimiento al desempeño de empleados.

Este es un método de selección de personal muy beneficioso, no solo para la organización que retiene a sus mejores profesionales, sino para los trabajadores, que logran ocupar puestos superiores en las empresas, sin temor a una contratación externa. (Paya, 2024)

Evaluación del Desempeño

La evaluación de desempeño es una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales. Durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la empresa. (Capuano, 2004)

La evaluación de desempeño es un proceso en el que se mide la aptitud, competencia, habilidad y eficiencia de un colaborador respecto a la ejecución de sus tareas dentro de una empresa, en un periodo determinado. Para ello se utilizan distintas herramientas y métodos, tanto cualitativos como cuantitativos. (Clavijo, 2024)

Satisfacción laboral

La satisfacción en el trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales, así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo. También podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente, los aspectos del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- Las necesidades
- Los valores
- Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados
- Las características de empleos anteriores
- Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución
- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Compañeros
- Contenido del puesto
- Seguridad en el empleo

- Oportunidades de progreso

También, se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

Satisfacción general: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada con el clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral. (Hannoun, 2011)

Seguridad laboral

Según (M. Ríos, 2002) menciona que la Seguridad en el Trabajo consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos que tienen por objeto evitar y, en su caso, eliminar o minimizar los riesgos que pueden conducir a la materialización de accidentes con ocasión del trabajo, (lesiones, incluidos los efectos agudos producidos por agentes o productos potencialmente peligrosos).

También es necesario poseer conocimientos de diversa índole, como ingeniería, gestión empresarial, economía, derecho, estadística, psicosociología, pedagogía, etc.

Se persiguen esencialmente dos tipos de objetivos:

Evaluación de los riesgos (incluida su identificación) e investigación de accidentes

Corrección y control de los riesgos (incluida su eliminación), en consecuencia.

Consecuentemente, las técnicas de seguridad se clasifican en analíticas y operativas.

Según el campo de actuación se cuenta con técnicas generales de seguridad, como la organización, economía, estadística, señalización, etc., y con técnicas específicas, como seguridad química, seguridad eléctrica, prevención y lucha contra incendios, seguridad de las máquinas, etc. o por sectores de actividad, como seguridad en la construcción, seguridad minera, seguridad en la agricultura, seguridad en el transporte, etc. Cuando se habla de seguridad industrial, se amplía el concepto al integrar en los objetivos de prevención y protección a toda persona que pudiera verse afectada por la

actividad industrial, tanto en lo que respecta a su integridad física y su salud, como a la integridad de sus bienes, y al medio ambiente.

Condiciones laborales

Las condiciones de trabajo se refieren a un conjunto de elementos o factores que rigen la relación entre un empleado y su empresa. Este concepto aborda aspectos como el estado, la seguridad y la calidad del entorno laboral, así como el bienestar y la salud del trabajador. Además, incluye la jornada laboral, horarios, remuneración y beneficios emocionales, así como las vacaciones. (K. Ríos, 2024)

Reconocimiento y Recompensas

El reconocimiento laboral se ha convertido en un factor necesario dentro de las organizaciones que procuran tener un recurso humano valorado que cumpla con las expectativas y metas tanto del cliente interno como externo. La misma tiene un gran impacto positivo que a falta de esta podría causar que la organización se vea en una situación crítica a falta de un buen personal motivado y que genere un buen clima organizacional. (Jiménez Véliz, 2024)

La recompensa es el acto de otorgar a una persona, grupo o entidad objetivo algún tipo de beneficio monetario como resultado de que dicha persona realice alguna acción o como resultado de alguna acción que le haya sucedido a dicha persona. La recompensa es uno de los principios fundamentales del capitalismo, ya que las personas realizan una tarea a cambio de un incentivo, como un salario u otras formas de pago. (Kagan, 2020)

Relaciones interpersonales

Las relaciones implican gestionar emociones positivas y negativas. Gestionar una relación significa enfrentarse a sucesos desagradables y también a sucesos emocionantes. Una relación significa también negociar las formas de vida e interacción en su conjunto para acomodar nuestras propias necesidades y las necesidades de nuestra pareja. Cuando consideramos a los dos partícipes de una relación (no solo a nosotros), vemos de forma evidente que la comunicación es compleja. (Wiemann, 2011)

2.3. Conceptual

Ambiente: "El ambiente (al que también llamamos medio ambiente) son todos aquellos factores que nos rodean (vivientes y no vivientes) que afectan directamente a los organismos (como nosotros)" (González-Gaudiano, 1999)

Beneficios: "El beneficio en economía es la cantidad monetaria resultante de la diferencia entre ingresos y costes de una inversión, negocio o cualquier otra actividad económica" (López, 2018)

Bienestar: "El bienestar ha sido definido por medio de criterios externos como la virtud o la santidad" (Diener, 1994)

Capacitación: "La capacitación es un proceso constante que busca la eficiencia y con ella alcanzar niveles elevados de productividad" (Bermúdez Carrillo, 2015)

Compromiso: "Supone motivación e implicación. Se manifiesta en la disposición para hacer bien el trabajo, voluntad para realizar un esfuerzo extra cuando se precisa" (Riera, 2016)

Comunicación: "La comunicación se vale de diferentes elementos donde se configura los signos lingüísticos, para que se configure la comunicación, este debe de ir dentro de un contexto adecuado en donde el lenguaje se aplique como un mensaje claro" (Gómez, 2016)

Condiciones: "La condición es la propiedad o naturaleza de las cosas, también para designar el estado que se reconocía en las personas, la calidad del nacimiento, que podía ser de siervo, de libre o de noble, entre otras posibilidades" (Gardey, 2021)

Desarrollo: "Proceso de progresar, crecer económica, social, cultural o políticamente de una comunidad humana" (Vázquez, 1999)

Desempeño: "El desempeño se refiere a cómo una persona realiza sus tareas, responsabilidades y objetivos en el entorno de trabajo, es una medida de la eficacia y eficiencia con la que un individuo, equipo o incluso una organización completa sus actividades y alcanza sus metas" (Arca, 2023)

Equidad: "Equidad implica valorar las desigualdades desde una idea de justicia. El tipo de valoración utilizado tiene implicaciones políticas, tanto en las decisiones cotidianas como en las políticas públicas" (Hernández-Álvarez, 2008)

Estabilidad: "Es aquella que hace referencia a la permanencia de las características de un elemento o de una situación a través del tiempo, de su condición de estable o constante" (Bembibre, 2010)

Evaluación: "Como un proceso que, partiendo de unos criterios de valor dados, pretende la obtención de la información necesaria que nos permita emitir, juicios de valor y tomar las decisiones oportunas" (Cerdán, 2011)

Liderazgo: "Es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo"(Alvero Pérez, 1999)

Motivación: "Es aquello que mueve o tiene eficacia o virtud para mover; en este sentido, es el motor de la conducta humana" (Carrillo, 2009)

Productividad: "Puede definirse como el arte de ser capaz de crear, generar o mejorar bienes y servicios" (Nemur, 2016)

Reclutamiento: "Es el proceso mediante el cual una organización atrae el mayor número de candidatos posibles, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que, concursen en la función de selección y pueda elegirse al más idóneo para ocupar un puesto dentro de la organización" (Jiménez, 2017)

Reconocimiento: "Puede ser la acción de distinguir a un sujeto o una cosa entre los demás" (Merino, 2022)

Responsabilidades: "Es dar cumplimiento a las obligaciones y ser cuidadoso al tomar decisiones o al realizar algo. La responsabilidad es también el hecho de ser responsable de alguien o de algo" (Vicente, 2024)

Retención: "Es la acción y efecto de retener (conservar algo, impedir que se mueva o salga, interrumpir su curso normal)" (Merino, 2023)

2.4. Legal

De acuerdo con lo establecido en la **CONSTITUCIÓN DE LA REPUÚBLICA DEL ECUADOR (2008)** en el decreto legislativo 0, ubicado en el Registro Oficial 449 del 20 de octubre del 2008 con la última modificación realizada el 25 de enero del 2021 y

en estado reformado del título II referente a Derechos del segundo capítulo de Derechos del buen vivir se menciona que en él:

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

Art. 35.- Las personas adultas mayores, niñas, niños y adolescentes, mujeres embarazadas, personas con discapacidad, personas privadas de libertad y quienes adolezcan de enfermedades catastróficas o de alta complejidad, recibirán atención prioritaria y especializada en los ámbitos público y privado. La misma atención prioritaria recibirán las personas en situación de riesgo, las víctimas de violencia doméstica y sexual, maltrato infantil, desastres naturales o antropogénicos. El Estado prestará especial protección a las personas en condición de doble vulnerabilidad.

Según la Solidaria (2014) en la **Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria** en el decreto legislativo 0, ubicado en el Registro Oficial 444 del 10 de mayo el 2014 con la última modificación realizada el 12 de septiembre del 2014 y en estado reformado del Título II referente De la Economía Popular y Solidaria del segundo capítulo De las Unidades Económicas Populares se menciona que en él:

Art. 73.- Unidades Económicas Populares. - Son Unidades Económicas Populares: las que se dedican a la economía del cuidado, los emprendimientos unipersonales,

familiares, domésticos, comerciantes minoristas y talleres artesanales; que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios que serán promovidas fomentando la asociación y la solidaridad.

Del Título V referente Del Fomento, Promoción e Incentivos, se menciona que en el:

Art. 128.- Mecanismos. - Sin perjuicio de los incentivos que la legislación en general reconozca a favor de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, el Estado fomentará, promoverá y otorgará incentivos a las personas y organizaciones amparadas por esta Ley, con el objetivo de fomentar e impulsar su desarrollo y el cumplimiento de sus objetivos en el marco del sistema económico social y solidario.

Las personas y organizaciones a las que se refiere esta Ley, se beneficiarán de los incentivos y demás medidas de promoción, fomento y fortalecimiento, contempladas en el Código de la Producción para todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva. Especial atención recibirán las personas y organizaciones de la Economía Popular y Solidaria que desarrollen su actividad productiva en los cantones fronterizos. En ningún caso, las personas y organizaciones sujetas a esta Ley, gozarán de un régimen de fomento o privilegio menor del que gocen otras organizaciones, sociedades o asociaciones con fines u objetivos similares desde el punto de vista social o económico. Para acceder a estos beneficios, las personas y organizaciones, deberán constar en el Registro Público, al que se refiere el artículo 6 de esta Ley. No podrán acceder a los beneficios que otorga esta Ley, las personas y organizaciones que se encuentren en conflicto de interés con las instituciones del Estado responsables del otorgamiento de tales beneficios y sus funcionarios. Las personas y organizaciones amparadas por la presente Ley mantendrán todos los beneficios específicos existentes en la normativa vigente.

Según el **CÓDIGO DE TRABAJO (2018)**en el codificado 17, ubicado en el Registro Oficial Suplemento 167 del 16 de diciembre el 2005, con la última modificación realizada el 22 de junio del 2024 y en estado reformado del Título Preliminar referente a Disposiciones Fundamentales se menciona que en él:

Art. 1.- Ámbito de este Código. - Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones

de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos. - Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

Título I referente del Contrato Individual De Trabajo primer capítulo De su naturaleza y especies se menciona que en él:

Art. 10.- Concepto de empleador. - La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador. El Estado, los consejos provinciales, las municipalidades y demás personas jurídicas de derecho público tienen la calidad de empleadores respecto de los obreros de las obras públicas nacionales o locales. Se entiende por tales obras no solo las construcciones, sino también el mantenimiento de las mismas y, en general, la realización de todo trabajo material relacionado con la prestación de servicio público, aun cuando a los obreros se les hubiere extendido nombramiento y cualquiera que fuere la forma o período de pago. Tienen la misma calidad de empleadores respecto de los obreros de las industrias que están a su cargo y que pueden ser explotadas por particulares. También tienen la calidad de empleadores: la Empresa de Ferrocarriles del Estado y los cuerpos de bomberos respecto de sus obreros.

Según en la **LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR (2010)** en el decreto legislativo 0, ubicado en el Registro Oficial Suplemento 298 del 12 de octubre del 2010 con la última modificación realizada el 2 de agosto del 2018 y en estado reformado del título II referente a Autonomía Responsable De Las Universidades Y Escuelas Politécnicas segundo capítulo de Patrimonio Y Financiamiento De Las Instituciones De Educación Superior se menciona que en él:

Art. 43.- Publicación de información en portal electrónico. - Las instituciones que conforman el Sistema de Educación Superior, en cumplimiento de la Ley, obligatoriamente deberán publicar en su portal electrónico las remuneraciones de sus autoridades, profesores, investigadores, servidores y trabajadores. Esta información se

integrará de manera obligatoria al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador.

Título II referente a El Cogobierno cuarto capítulo de Disposiciones Comunes, se menciona que en él:

Art. 70.- Régimen Laboral del Sistema de Educación Superior. - El personal no académico de las instituciones de educación superior públicas y organismos del Sistema de Educación Superior son servidores públicos y su régimen laboral es el previsto en la Ley Orgánica del Servicio Público, de conformidad con las reglas generales. El personal no académico de las instituciones de educación superior particulares, se regirá por el Código del Trabajo. Las y los profesores, técnicos docentes, investigadores, técnicos de laboratorio, ayudantes de docencia y demás denominaciones afines que se usan en las instituciones públicas de educación superior, son servidores públicos sujetos a un régimen propio que estará contemplado en el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior, que fijará las normas que rijan el ingreso, promoción, estabilidad, evaluación, perfeccionamiento, escalas remunerativas, fortalecimiento institucional, jubilación y cesación. Remunerativas, fortalecimiento institucional, jubilación y cesación. Para el personal académico de las instituciones de educación superior particulares, el ente rector del trabajo, en coordinación con el Consejo de Educación Superior y el órgano rector de la política pública en educación superior, establecerá un régimen especial de trabajo que contemplará el ingreso, la permanencia, la terminación de la relación laboral, las remuneraciones, entre otros elementos propios del régimen especial de trabajo del personal académico.

Para el personal académico de las instituciones de educación superior particulares, el ente rector del trabajo, en coordinación con el Consejo de Educación Superior y el órgano rector de la política pública en educación superior, establecerá un régimen especial de trabajo que contemplará el ingreso, la permanencia, la terminación de la relación laboral, las remuneraciones, entre otros elementos propios del régimen especial de trabajo del personal académico. Las y los profesores e investigadores visitantes u ocasionales podrán tener un régimen especial de contratación y

remuneraciones de acuerdo a la reglamentación que para el efecto expida el Consejo de Educación Superior. Se prohíbe que recursos provenientes del Estado financien fondos privados de jubilación complementaria, de cesantía privados o cualquier fondo privado sea cual fuere su denominación en las instituciones del Sistema de Educación Superior públicas o particulares que reciben rentas o asignaciones del Estado; estos fondos podrán continuar aplicándose y generando sus prestaciones para efecto de este tipo de coberturas, siempre y cuando consideren para su financiamiento única y exclusivamente los aportes individuales de sus beneficiarios.

2.5. Georreferencia

La Universidad Estatal de Bolívar, Campus Matriz "Alpachaca", se encuentra ubicado en las calles Av. Ernesto Che Guevara y Av. Gabriel Secaira, Km 3.1/2 vía Ambato, parroquia Guanajo, cantón Guaranda, provincia Bolívar.

Coordenadas: 1°34'16"S 79°00'25"W

Figura 1: *Ubicación de la Universidad Estatal de Bolívar, Campus Matriz Alpachaca*



Nota: Google Maps

Fuente: https://acortar.link/uPlL9N

CAPIÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Investigación

3.1.1. Investigación descriptiva

Esta investigación fue clave para entender la realidad de la gestión del talento humano en la Universidad Estatal de Bolívar y cómo esta influía en la satisfacción laboral de sus trabajadores. Proporcionó información valiosa para la toma de decisiones y la mejora del entorno laboral, al permitir analizar y detallar las características, condiciones y prácticas relacionadas con la gestión del talento humano dentro de la institución.

3.1.2. Investigación correlacional

Esta investigación permite comprobar si una adecuada gestión del talento humano en la universidad impactaba directamente en el bienestar y la motivación de sus trabajadores, proporcionando bases para futuras estrategias de mejora organizacional. Además, analizó la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores y empleados, todo esto mediante la encuesta y entrevista realizada al personal.

3.2. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación fue mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos. Desde el enfoque cualitativo, se buscó captar la esencia de la satisfacción laboral desde la perspectiva humana, lo cual permitió comprender en profundidad los factores que la afectaban en la Universidad Estatal de Bolívar. Por otro lado, el enfoque cuantitativo cuantificó datos estadísticos obtenidos a través de encuestas, permitiendo la recopilación de información numérica que posteriormente fue procesada y analizada para obtener resultados objetivos sobre la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral. Este enfoque mixto proporcionó una visión integral y complementaria del fenómeno estudiado.

3.3. Métodos de Investigación

3.3.1. Método Inductivo

El método inductivo, por su capacidad de construir conocimiento a partir de la experiencia real de los trabajadores, ayudó a comprender la situación desde su propia perspectiva, permitió descubrir hallazgos sin sesgos previos y complementó de manera efectiva el enfoque cuantitativo. Esto contribuyó a obtener una visión integral y fundamentada de la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en la Universidad Estatal de Bolívar.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos

3.4.1. Encuesta – Cuestionario

El uso de la encuesta (cuestionario) en la investigación permitió obtener información valiosa sobre cómo la gestión del talento humano influía en la satisfacción laboral de los trabajadores y empleados de la universidad. A través de datos medibles y objetivos, se identificaron áreas de mejora y se sugirieron estrategias para optimizar la gestión de recursos humanos en la institución. La encuesta fue aplicada a los trabajadores, lo que permitió recopilar datos directos sobre sus percepciones y experiencias.

Para la aplicación del cuestionario, se utilizó un formulario en línea realizado a través de la herramienta Google Forms. La distribución del enlace fue gestionada con el apoyo del director de Talento Humano de la Universidad Estatal de Bolívar, quien facilitó el envío del mismo a los trabajadores de la institución. Además, desde esta dirección se proporcionó la base de datos con la información del personal, lo cual permitió asegurar que todos los destinatarios definidos realicen la encuesta o hacer seguimiento a quienes aún no lo realicen.

3.4.2. Entrevista - Guía de preguntas

El uso de entrevistas con guía de preguntas en la investigación facilitó la identificación de los factores que inciden en la satisfacción laboral y proporcionó insumos clave para mejorar la gestión del talento humano en la universidad.

La entrevista fue dirigida al director de Talento Humano de la Universidad Estatal de Bolívar, con el propósito de obtener información complementaria y

cualitativa respecto a los procesos de gestión del talento humano dentro de la institución. La entrevista es estructurada y aplicada de manera presencial, previa coordinación con el entrevistado.

3.5. Universo, Población y Muestra

El presente estudio tuvo como universo al personal que labora en la institución, el cual estuvo conformado por administrativos, docentes y otros trabajadores bajo el Código de Trabajo.

3.5.1. Universo

El universo de la investigación estuvo conformado por la totalidad de trabajadores y empleados de la Universidad Estatal de Bolívar, Campus Matriz, Guaranda, en el año 2025. De acuerdo con los registros institucionales, el total de personas que integran este universo es de 561 individuos, incluyendo personal administrativo y docentes.

3.5.2. Población

La población estuvo constituida por los diferentes grupos de trabajadores y empleados que desempeñan funciones en la universidad, distribuidos de la siguiente manera:

Docentes

Contratos servicios ocasionales (LOSEP): 17

Contratos servicios ocasionales (LOES): 40

Nombramientos provisionales: 10

Docentes contratados: 141

Docentes Titulares: 169

Docentes de nivelación: 28

Total de docentes: 405

Otros trabajadores (Código de trabajo)

Código de trabajo: 70

Personal Administrativo

Total personal administrativo: 86

3.5.3. Muestra

Se empleó un muestreo intencional, debido a que el universo de estudio estaba conformado por tres grupos: personal administrativo, personal bajo el Código de Trabajo y docentes. La selección se realizó deliberadamente en función de la disponibilidad y accesibilidad del personal administrativo y de Código de Trabajo, quienes representaban el grupo más vinculado a los objetivos específicos del estudio y podían aportar información más directa y coherente sobre los procesos de gestión del talento humano.

Este tipo de muestreo permitió garantizar que los participantes compartieran características relevantes para la investigación, asegurando así que la muestra fuera representativa de los grupos directamente afectados por la gestión administrativa del talento humano dentro de la Universidad Estatal de Bolívar.

En este estudio no se aplicó un muestreo probabilístico, sino que se consideró la totalidad del personal administrativo y del personal regido por el Código de Trabajo, excluyendo a los docentes en todas sus modalidades (nombramiento, contratados, titulares, ocasionales y de nivelación).

Esta exclusión se fundamentó en razones metodológicas concretas. Los docentes desarrollan funciones principalmente académicas (docencia, investigación y vinculación), por lo que su vínculo con los procesos internos de gestión del talento humano es diferente al del personal administrativo. Mientras el personal administrativo está directamente relacionado con procesos operativos, administrativos y técnicos del Talento Humano (como evaluaciones internas, clima organizacional, gestión por competencias, desarrollo institucional, entre otros) siguiendo la misión de Talento Humano. Incluir ambos grupos en el mismo análisis hubiera distorsionado los resultados, debido a las diferencias estructurales en su vínculo institucional, generando así un sesgo en la interpretación de los hallazgos.

En total, se consideraron 86 trabajadores del personal administrativo y 70 trabajadores bajo el Código de Trabajo, sumando 156 individuos. La tasa de respuesta alcanzada fue del 99%, lo cual garantizó la representatividad de los datos recopilados.

Esta alta tasa de participación se logró gracias al apoyo del director de Talento Humano, quien facilitó activamente la distribución de las encuestas entre el personal. Además, dicha dirección proporcionó la información institucional necesaria, como correos electrónicos y datos de contacto, lo que permitió una ejecución eficiente y completa del levantamiento de información.

3.6. Procesamiento de la Información

Para el procesamiento de la información, se utilizó el paquete informático Microsoft Office, empleando el programa Microsoft Excel Ltsc para realizar la tabulación de datos y la elaboración de gráficos estadísticos, y Microsoft Word Ltsc para el desarrollo de los análisis e interpretaciones cualitativas. Esta integración de herramientas permitió vincular la información cuantitativa con la cualitativa, asegurando una representación integral y coherente de los resultados.

Previamente a la aplicación de los instrumentos, la encuesta fue validada por juicio de expertos, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems incluidos. Una vez validados los contenidos, se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach con el fin de verificar la confiabilidad interna del instrumento.

El análisis del alfa de Cronbach arrojó un valor de 0.89, lo que indica una alta consistencia interna del cuestionario utilizado. Este resultado confirmó la fiabilidad del instrumento para medir las percepciones sobre la gestión del talento humano y su relación con la satisfacción laboral del personal encuestado.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados

4.1.1. Análisis e interpretación de la Encuesta

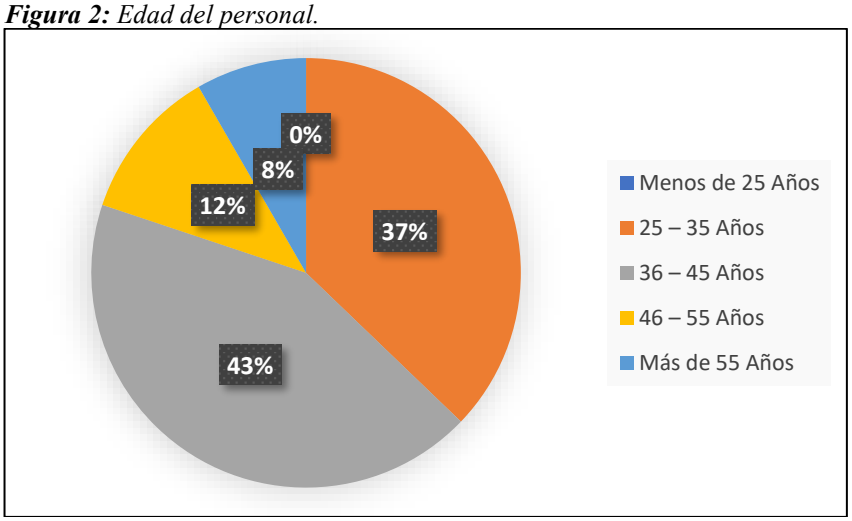
Edad

Tabla 1: *Edad del personal.*

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menos de 25 Años	0	0%
25 – 35 Años	58	37%
36 – 45 Años	67	43%
46 – 55 Años	18	12%
Más de 55 Años	13	8%
Total	**156**	**100%**

Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Figura 2: *Edad del personal.*



Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Análisis e interpretación:

El análisis revela una fuerza laboral predominantemente compuesta por personas entre 25 y 45 años, lo que indica una base activa, en etapas de madurez laboral y con alto potencial para asumir responsabilidades clave. Por consiguiente, los rangos superiores a 45 años reúnen una menor proporción de personal, lo que puede implicar una disminución progresiva del personal más experimentado o cercano a la jubilación.

En particular, el grupo mayor de 55 años representa una minoría, lo que podría limitar la transferencia de conocimientos y la mentoría entre generaciones, la ausencia de trabajadores menores de 25 años sugiere una baja inserción de jóvenes en el entorno universitario.

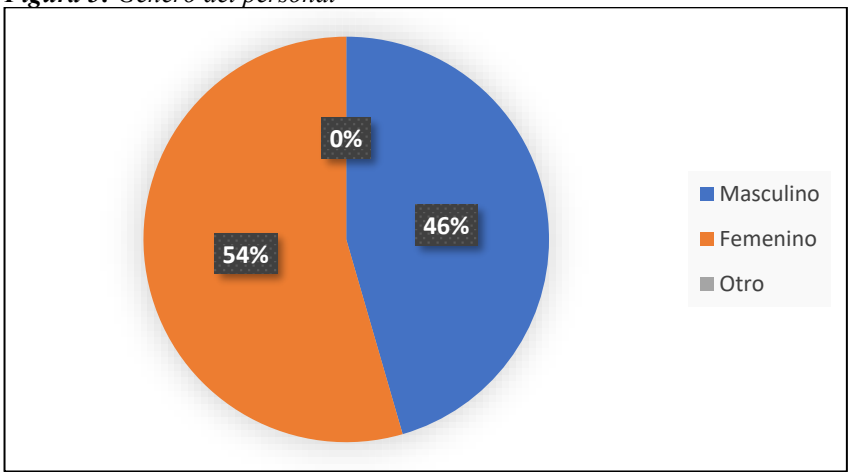
Género

Tabla 2: *Género del personal*

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Masculino	71	46%
Femenino	85	54%
Otro	0	0%
Total	**156**	**100%**

Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Figura 3: *Género del personal*



Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Análisis e interpretación:

Los datos muestran una distribución equilibrada entre hombres y mujeres, con una ligera predominancia femenina. Esta diferencia no es extrema, pero sugiere una mayor representación de mujeres en el entorno laboral de la universidad.

La ausencia total de respuestas en la categoría "otro" puede interpretarse de dos formas: por un lado, podría reflejar que no hay personas que se identifiquen con géneros diversos entre los encuestados; por otro, podría deberse a la falta de apertura o confianza para expresar una identidad de género distinta en contextos institucionales.

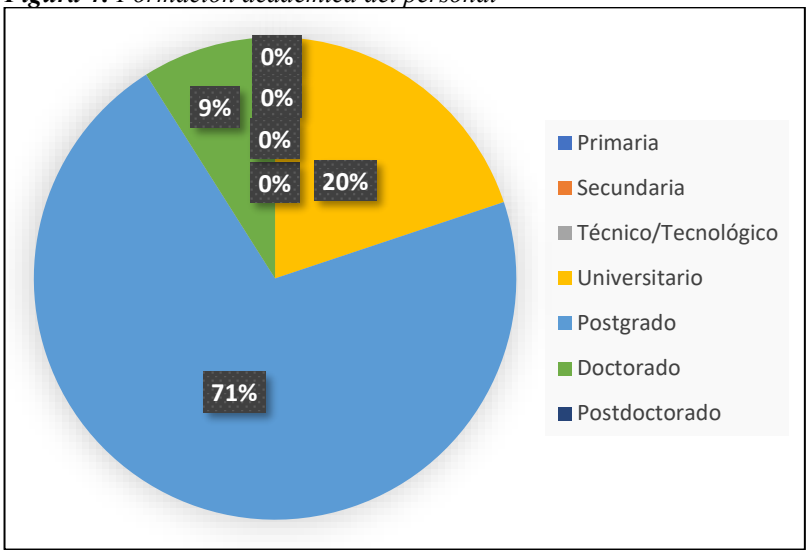
Nivel de formación académica

Tabla 3: *Formación académica del personal*

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Primaria	0	0%
Secundaria	0	0%
Técnico/Tecnológico	0	0%
Universitario	31	20%
Postgrado	111	71%
Doctorado	14	9%
Postdoctorado	0	0%
Total	**156**	**100%**

Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Figura 4: *Formación académica del personal*



Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Análisis e interpretación:

Los resultados reflejan una alta cualificación académica del personal encuestado. La mayoría cuenta con estudios de cuarto nivel, lo cual evidencia un perfil profesional especializado, acorde con las exigencias del entorno universitario.

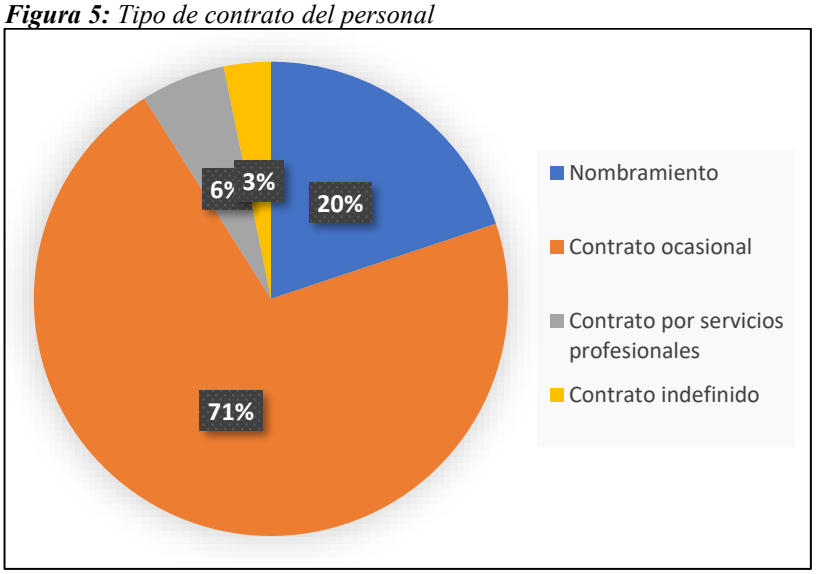
Tipo de contrato

Tabla 4: *Tipo de contrato del personal*

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nombramiento	31	20%
Contrato ocasional	111	71%
Contrato por servicios profesionales	9	6%
Contrato indefinido	5	3%
Total	**156**	**100%**

Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Figura 5: *Tipo de contrato del personal*



Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Análisis e interpretación:

El predominio del contrato ocasional evidencia un modelo de contratación marcadamente temporal, lo cual puede reflejar limitaciones presupuestarias, políticas institucionales o una alta rotación de personal.

En cambio, el nombramiento representa una fracción más reducida, pero con mejores condiciones de estabilidad y beneficios laborales. La baja incidencia de contratos por servicios profesionales y contratos indefinidos sugiere que estas modalidades son poco utilizadas, posiblemente restringidas a funciones puntuales o perfiles muy específicos.

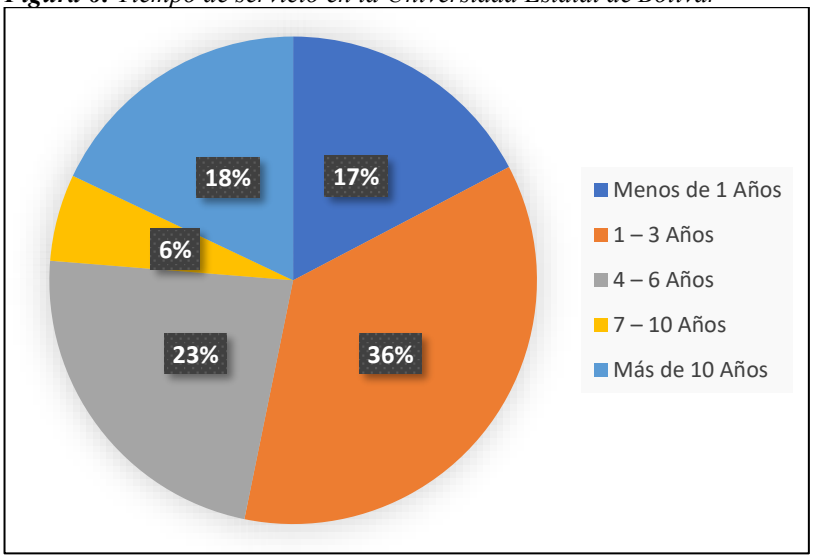
Tiempo de servicio en la universidad

Tabla 5: *Tiempo de servicio en la Universidad Estatal de Bolívar*

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menos de 1 Años	27	17%
1 – 3 Años	56	36%
4 – 6 Años	36	23%
7 – 10 Años	9	6%
Más de 10 Años	28	18%
Total	**156**	**100%**

Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Figura 6: *Tiempo de servicio en la Universidad Estatal de Bolívar*



Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Análisis e interpretación:

Los resultados muestran que una proporción significativa del personal lleva menos de 7 años trabajando en la universidad, lo que evidencia una plantilla relativamente nueva y en proceso de consolidación. Dentro de este grupo, el mayor número de trabajadores se encuentra en el intervalo de 1 a 3 años, lo cual podría deberse a recientes procesos de contratación, reestructuración o expansión institucional.

Le sigue el grupo con más de 10 años de servicio, que representa una base con experiencia consolidada, la franja intermedia de 7 a 10 años es la menos representada,

lo que podría reflejar una ruptura en la continuidad de carrera o una etapa de alta rotación en años anteriores.

El número relativamente alto de trabajadores con menos de 1 año sugiere una reciente incorporación de personal, posiblemente bajo modalidades contractuales temporales, lo que refuerza la idea de un entorno con alta movilidad laboral.

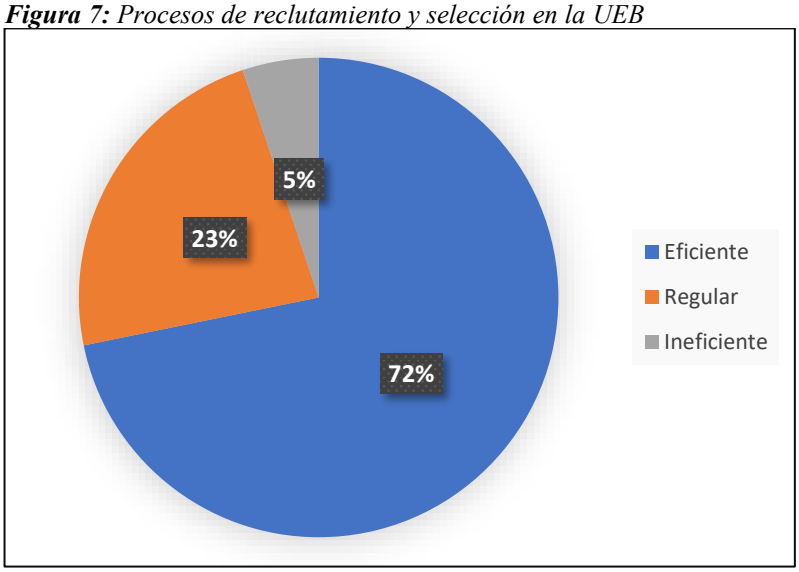
1. ¿Cómo califica los procesos de reclutamiento y selección en la universidad?

Tabla 6: *Procesos de reclutamiento y selección en la UEB*

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Eficiente	112	72%
Regular	36	23%
Ineficiente	8	5%
Total	**156**	**100%**

Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Figura 7: *Procesos de reclutamiento y selección en la UEB*



Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Análisis e interpretación:

Una amplia mayoría de los participantes expresa conformidad con los procesos de selección y reclutamiento, destacando su funcionalidad y posiblemente percibiéndolos como organizados, claros y transparentes.

Un grupo adicional lo califica como regular, lo cual indica que existen áreas con potencial de mejora, por otro lado, un número reducido consideran ineficiente el proceso. Aunque este grupo es reducido en proporción, su experiencia negativa es relevante, ya que incluso una percepción minoritaria de arbitrariedad o desorganización puede afectar la confianza institucional.

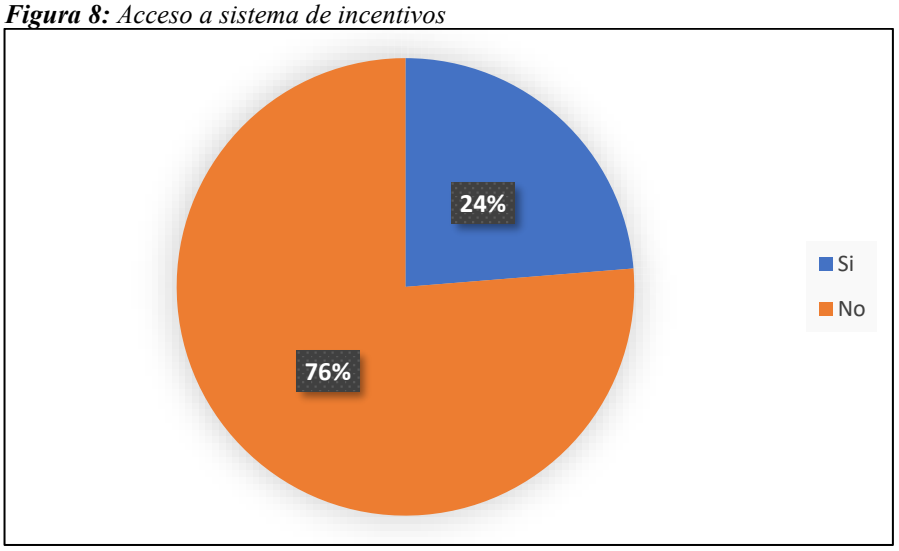
2. ¿Tiene acceso a un sistema de incentivos (bonos, reconocimientos, promociones)?

Tabla 7: *Acceso a sistema de incentivos*

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	37	24%
No	119	76%
Total	**156**	**100%**

Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Figura 8: *Acceso a sistema de incentivos*



Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Análisis e interpretación:

Los resultados evidencian que una amplia mayoría del personal no recibe incentivos institucionales, lo que representa una debilidad importante en las políticas de reconocimiento y motivación.

Por el contrario, una parte reporta contar con incentivos como bonos, reconocimientos o promociones, lo que podría estar concentrado en ciertos niveles jerárquicos o áreas específicas. Este contraste sugiere una distribución desigual de los estímulos y beneficios, que podría generar percepciones de desmotivación o inequidad.

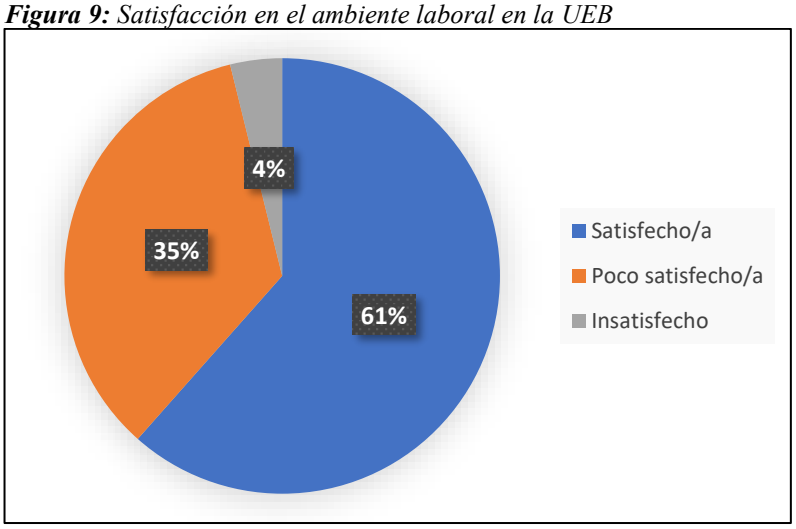
3. ¿Qué tan satisfecho/a está con su ambiente laboral en la universidad?

Tabla 8: *Satisfacción en el ambiente laboral en la UEB*

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Satisfecho/a	96	61%
Poco satisfecho/a	54	35%
Insatisfecho	6	4%
Total	**156**	**100%**

Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Figura 9: *Satisfacción en el ambiente laboral en la UEB*



Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Análisis e interpretación:

Un grupo significativo, que representa más de la mitad del total, valora positivamente el entorno laboral, lo que puede considerarse un punto fuerte dentro del clima organizacional, sin embargo, una parte considerable indica que su satisfacción es limitada, lo que constituye un aspecto importante que no debe pasar desapercibido.

Además, un pequeño grupo se identifican como insatisfechas, lo cual, aunque representa un número pequeño, señala la existencia de situaciones críticas que deben ser atendidas de forma puntual. Incluso casos minoritarios pueden afectar el clima general si no se gestionan adecuadamente.

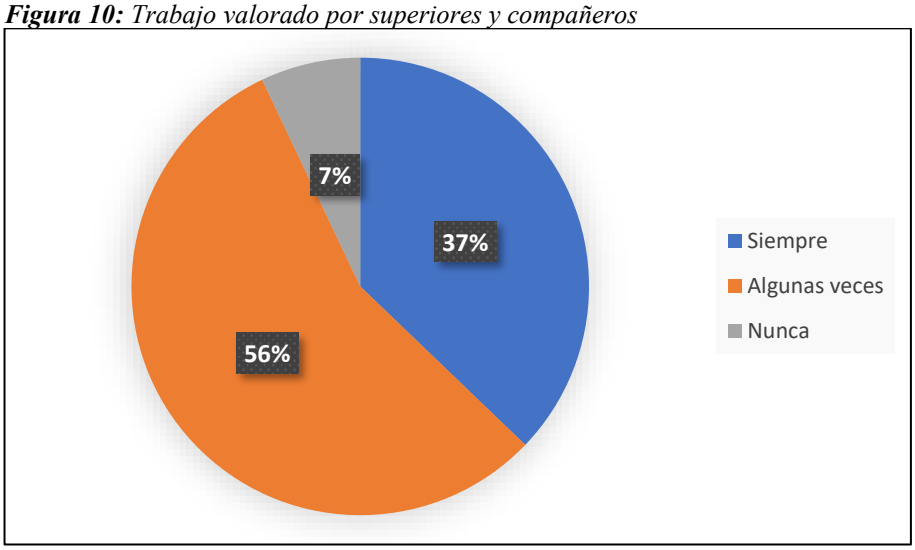
4. ¿Siente que su trabajo es valorado por sus superiores y compañeros?

Tabla 9: *Trabajo valorado por superiores y compañeros*

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	58	37%
Algunas veces	87	56%
Nunca	11	7%
Total	**156**	**100%**

Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Figura 10: *Trabajo valorado por superiores y compañeros*



Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Análisis e interpretación:

El reconocimiento al esfuerzo laboral no es constante para la mayoría. Aunque una parte del personal indica sentirse valorado de forma permanente, la mayoría recibe ese tipo de apreciación solo en ocasiones, lo que revela un reconocimiento intermitente y posiblemente informal dentro de la cultura organizacional.

Por otra parte, el hecho de que algunos colaboradores sientan una ausencia total de valoración es una señal de alerta, ya que esta falta puede generar desmotivación, rotación laboral o bajo compromiso institucional.

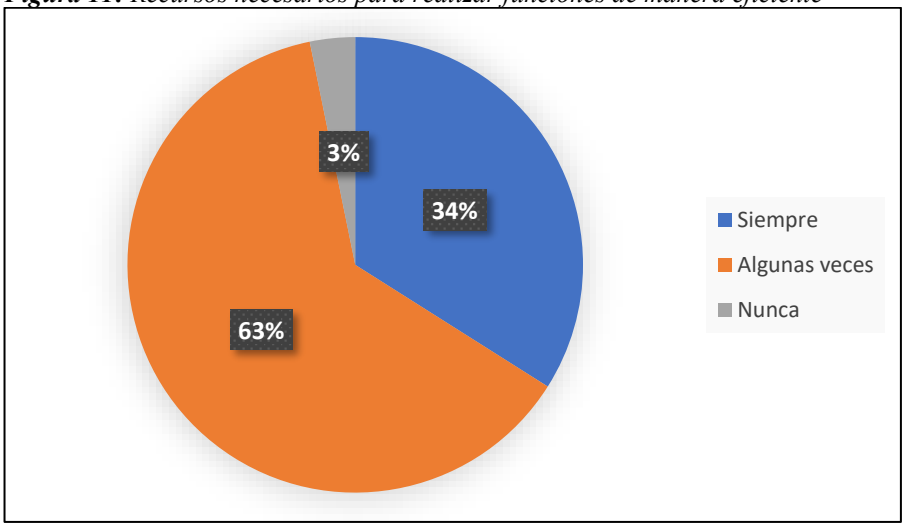
5. ¿Cuenta con los recursos necesarios para realizar sus funciones de manera eficiente?

Tabla 10: *Recursos necesarios para realizar funciones de manera eficiente*

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	53	34%
Algunas veces	98	63%
Nunca	5	3%
Total	**156**	**100%**

Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Figura 11: *Recursos necesarios para realizar funciones de manera eficiente*



Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Análisis e interpretación:

Solo una parte del personal afirma contar permanentemente con los recursos necesarios, lo que muestra una limitada cobertura institucional en términos de herramientas, insumos o condiciones de trabajo adecuadas. La mayoría señaló que este acceso es esporádico, lo cual indica inconsistencias operativas que pueden generar interrupciones, retrasos o frustración durante el desarrollo de tareas.

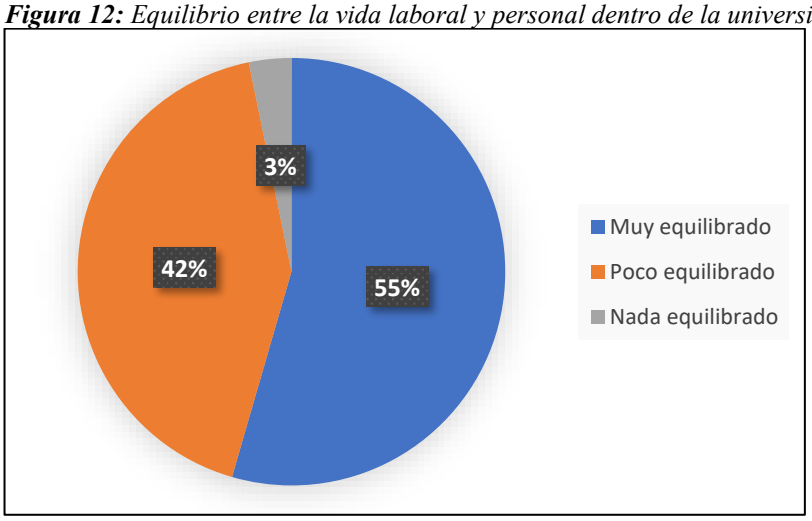
6. ¿Cómo evalúa el equilibrio entre su vida laboral y personal dentro de la universidad?

Tabla 11: *Equilibrio entre la vida laboral y personal dentro de la universidad*

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy equilibrado	85	55%
Poco equilibrado	66	42%
Nada equilibrado	5	3%
Total	**156**	**100%**

Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Figura 12: *Equilibrio entre la vida laboral y personal dentro de la universidad*



Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Análisis e interpretación:

Más de la mitad de los encuestados afirman tener una buena armonía entre sus responsabilidades laborales y su vida personal, lo cual es un indicio positivo sobre las condiciones organizativas y la distribución del tiempo de trabajo en la universidad.

Sin embargo, una parte significativa indican que este equilibrio solo se mantiene parcialmente, lo cual sugiere que existen factores laborales que interfieren de forma recurrente con el tiempo personal o familiar, además, un pequeño grupo expresa que no logra ningún tipo de balance entre ambas dimensiones, lo cual representa un grupo que podría estar en riesgo de agotamiento.

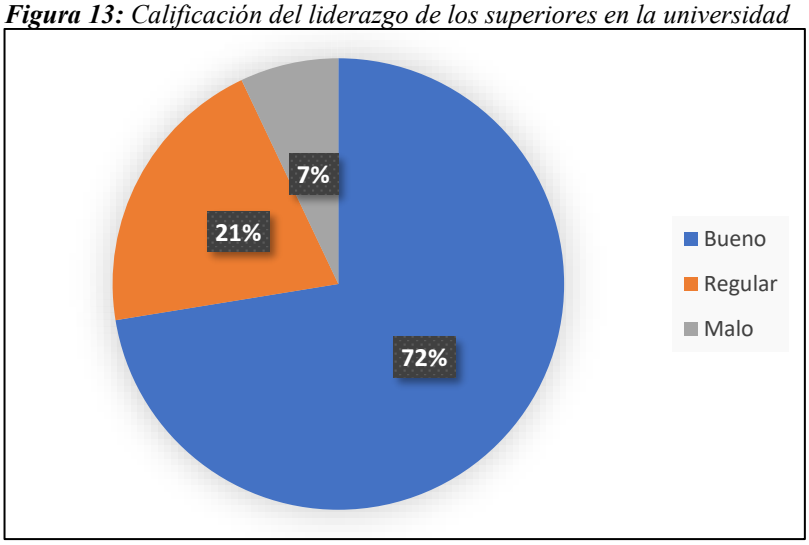
7. ¿Cómo calificaría el liderazgo de sus superiores en la universidad?

Tabla 12: *Calificación del liderazgo de los superiores en la universidad*

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Bueno	113	72%
Regular	32	21%
Malo	11	7%
Total	**156**	**100%**

Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Figura 13: *Calificación del liderazgo de los superiores en la universidad*



Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Análisis e interpretación:

La mayoría del personal percibe una gestión directiva adecuada, lo que indica que los superiores cumplen, en general, con las expectativas, este resultado refuerza la confianza en los líderes institucionales y sugiere una dirección organizacional funcional.

No obstante, una parte del personal tiene una evaluación más neutra, lo cual puede evidenciar inconsistencias en el estilo de liderazgo, estas valoraciones intermedias muestran que hay aspectos del liderazgo que podrían fortalecerse. Por otro lado, un grupo más pequeño emitió una calificación negativa, lo que representa un grupo más pequeño pero significativo, ya que un mal liderazgo puede generar efectos adversos.

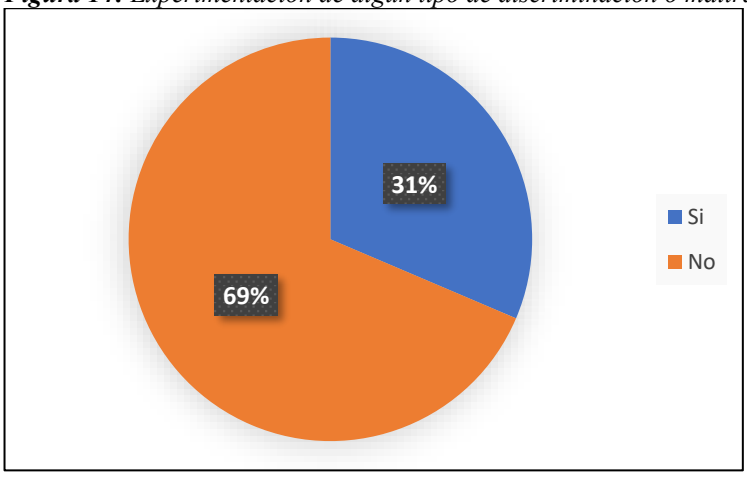
8. ¿Ha experimentado algún tipo de discriminación o maltrato laboral dentro de la universidad?

Tabla 13: *Experimentación de algún tipo de discriminación o maltrato laboral dentro de la UEB*

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	49	31%
No	107	69%
Total	**156**	**100%**

Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Figura 14: *Experimentación de algún tipo de discriminación o maltrato laboral dentro de la UEB*



Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Análisis e interpretación:

A pesar de que la mayoría de los trabajadores no reporta haber sido víctima de discriminación o maltrato, el hecho de que una parte haya vivido estas situaciones representa un dato altamente preocupante para la gestión institucional. Esta situación no puede considerarse menor, ya que refleja una problemática que afecta directamente el bienestar del personal.

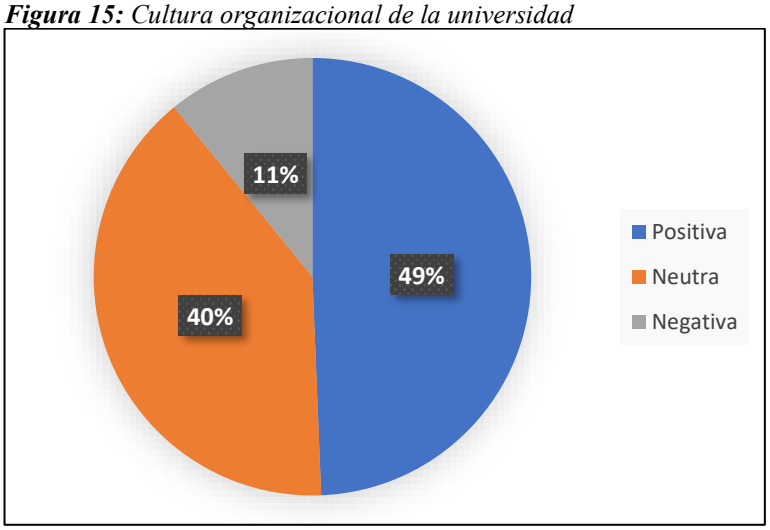
9. ¿Cómo describiría la cultura organizacional de la universidad?

Tabla 14: *Cultura organizacional de la universidad*

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Positiva	77	49%
Neutra	62	40%
Negativa	17	11%
Total	**156**	**100%**

Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Figura 15: *Cultura organizacional de la universidad*



Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Análisis e interpretación:

Casi la mitad de los encuestados perciben un entorno institucional favorable, lo que puede reflejar una base sólida en el manejo de relaciones laborales, sin embargo, una proporción considerable muestra una postura intermedia al describir la cultura como "neutral", lo cual puede indicar ambigüedad.

Además, un grupo más reducido evalúan la cultura como negativa, lo que, aunque es una minoría, representa una señal de alerta.

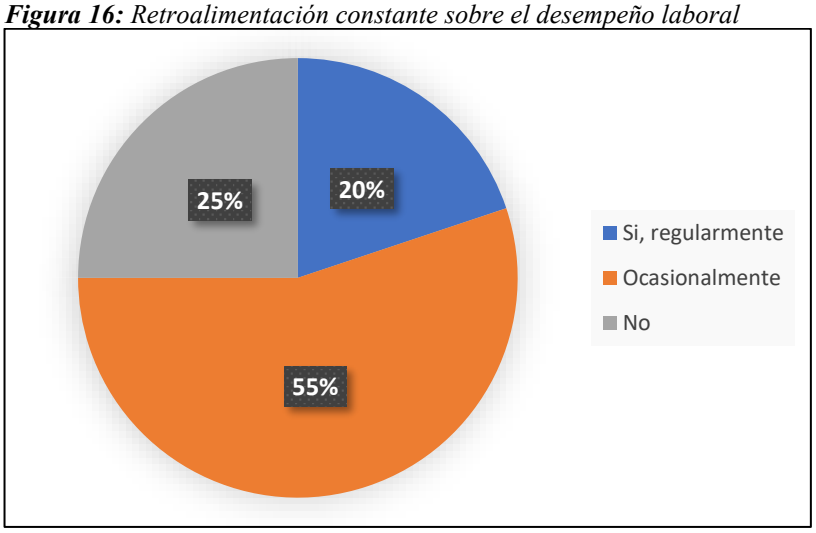
10. ¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño laboral?

Tabla 15: *Retroalimentación constante sobre el desempeño laboral*

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si, regularmente	31	20%
Ocasionalmente	86	55%
No	39	25%
Total	**156**	**100%**

Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Figura 16: *Retroalimentación constante sobre el desempeño laboral*



Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Análisis e interpretación:

Solamente una parte reducida de los trabajadores recibe retroalimentación de forma constante, lo que evidencia una falta de seguimiento sistemático al desempeño dentro de la universidad.

Además, más de la mitad afirman que la evaluación o comentarios sobre su desempeño ocurren solo de forma ocasional. Esta irregularidad podría generar confusión respecto al cumplimiento de sus actividades.

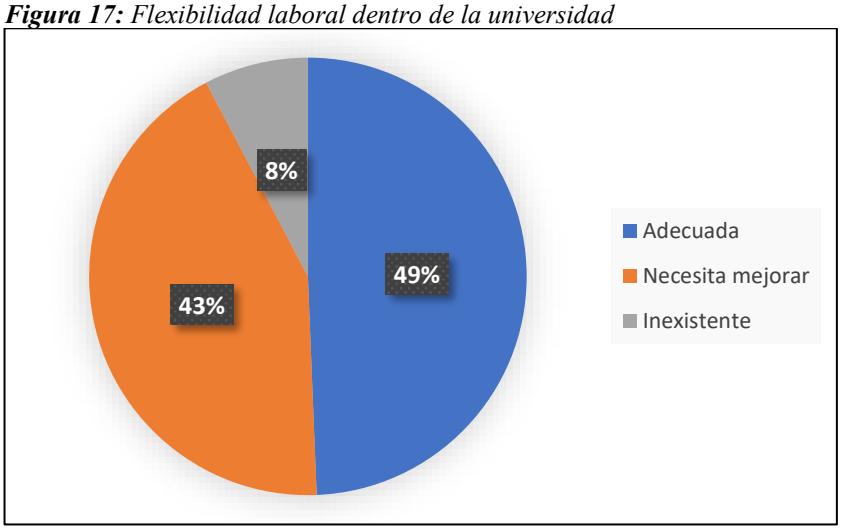
11. ¿Cómo considera la flexibilidad laboral dentro de la universidad?

Tabla 16: *Flexibilidad laboral dentro de la universidad*

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Adecuada	77	49%
Necesita mejorar	67	43%
Inexistente	12	8%
Total	**156**	**100%**

Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Figura 17: *Flexibilidad laboral dentro de la universidad*



Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.
Elaborado por: Barragán Cristian

Análisis e interpretación:

Los encuestados perciben un nivel aceptable de flexibilidad laboral, lo cual sugiere que existen condiciones que permiten cierto equilibrio entre las responsabilidades profesionales y las necesidades personales, sin embargo, una proporción importante, consideran que la flexibilidad debe mejorar.

Además, algunos manifiestan que no existe ningún tipo de flexibilidad lo que evidencia situaciones rígidas que podrían afectar su bienestar y rendimiento. Estas condiciones, de mantenerse, pueden generar desmotivación, dificultad para conciliar la vida personal y laboral.

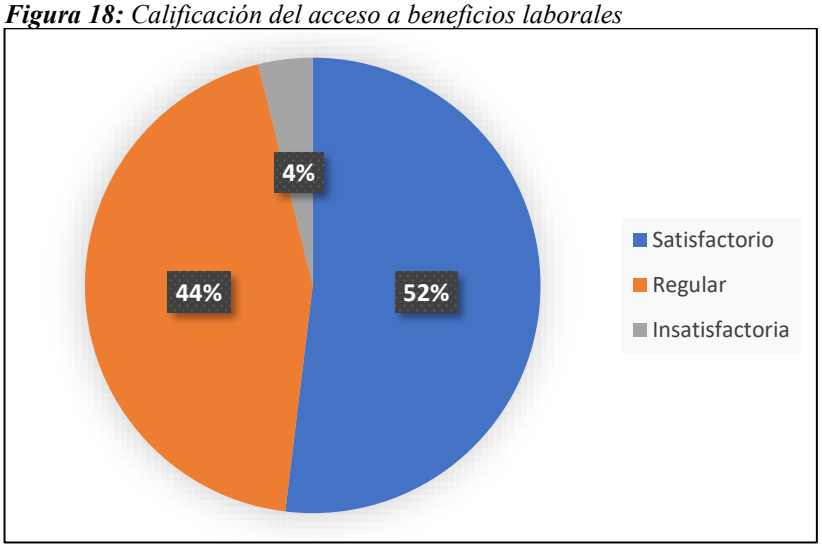
12. ¿Cómo califica el acceso a beneficios laborales como seguro médico, vacaciones, licencias, entre otros?

Tabla 17: *Calificación del acceso a beneficios laborales*

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Satisfactorio	81	52%
Regular	69	44%
Insatisfactoria	6	4%
Total	**156**	**100%**

Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Figura 18: *Calificación del acceso a beneficios laborales*



Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Análisis e interpretación:

Se revela que una proporción significativa de los encuestados lo considera satisfactorio, lo cual sugiere que las prestaciones ofrecidas, cumplen en buena medida con las expectativas del personal. No obstante, una parte importante de los participantes percibe este acceso como regular, lo que podría indicar que, aunque los beneficios están disponibles, existen limitaciones en su alcance, calidad o facilidad de uso. Por otro lado, una mínima cantidad de respuestas refleja una valoración insatisfactoria, señalando posibles deficiencias graves que afectan la percepción de equidad y bienestar entre algunos colaboradores.

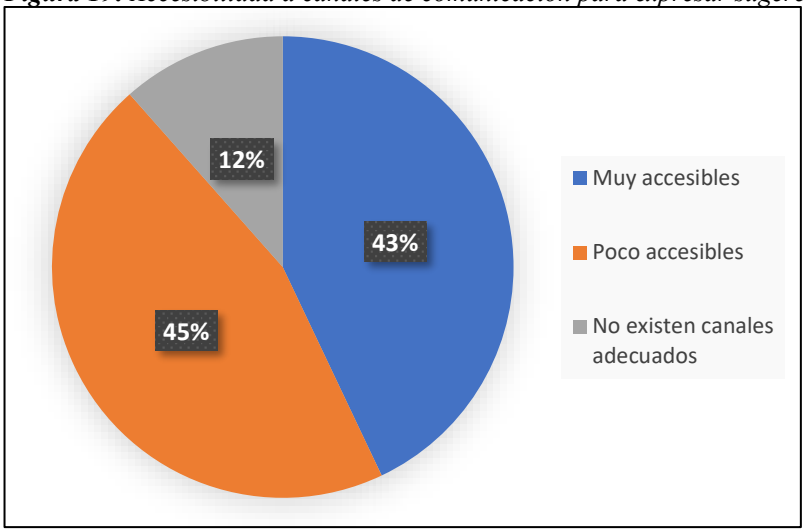
13. ¿Qué tan accesibles son los canales de comunicación para expresar sugerencias o inquietudes sobre su entorno laboral?

Tabla 18: *Accesibilidad a canales de comunicación para expresar sugerencias o inquietudes*
Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Accesibles	67	43%
Poco accesibles	71	45%
No existen canales adecuados	18	12%
Total	**156**	**100%**

Elaborado por: *Barragán Cristian*

Figura 19: *Accesibilidad a canales de comunicación para expresar sugerencias o inquietudes*



Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Análisis e interpretación:

Solo una parte de los trabajadores percibe que pueden comunicar sus inquietudes o propuestas con facilidad, lo que sugiere que menos de la mitad de los colaboradores se siente verdaderamente escuchada dentro de la organización.

La opinión mayoritaria corresponde a quienes califican los canales como poco accesibles lo que indica una falta de confianza, esto podría deberse a que los canales no están bien estructurados, no generan respuesta oportuna, o no son conocidos por todos los trabajadores. Además, algunos señalan directamente que no existen canales adecuados, lo cual representa una debilidad crítica.

14. ¿Conoce que existan mecanismos efectivos en la universidad para resolver conflictos laborales?

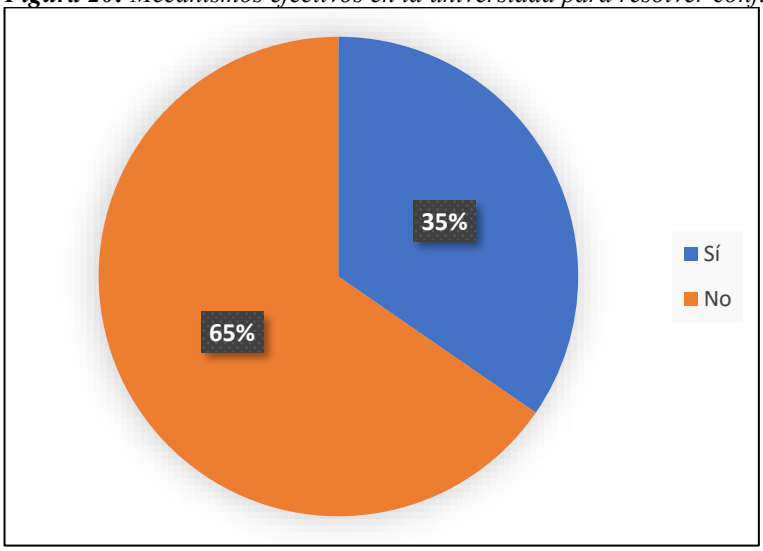
Tabla 19: *Mecanismos efectivos en la universidad para resolver conflictos laborales*

Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	54	35%
No	102	65%
Total	**156**	**100%**

Elaborado por: *Barragán Cristian*

Figura 20: *Mecanismos efectivos en la universidad para resolver conflictos laborales*



Nota: *Datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la UEB.*
Elaborado por: *Barragán Cristian*

Análisis e interpretación:

Solo una parte de los trabajadores, poco más de un tercio del total, afirman tener conocimiento sobre procedimientos institucionales eficaces para manejar conflictos laborales. Esta cifra indica una baja visibilidad o alcance limitado de los sistemas existentes, en caso de que estos funcionen de forma adecuada.

Por otro lado, la mayoría absoluta desconocen o no identifican mecanismos efectivos, lo cual representa una debilidad crítica para la gestión institucional. Este desconocimiento puede generar un entorno donde los conflictos se acumulen.

4.1.2. Análisis e Interpretación de la Entrevista

Análisis

La entrevista realizada al director de Talento Humano de la Universidad Estatal de Bolívar ofrece una visión detallada sobre el funcionamiento del área y la percepción de la satisfacción laboral del personal en el Campus Matriz Guaranda. El directivo resalta su rol como coordinador integral de los diversos componentes que conforman la gestión del talento humano, abarcando funciones como la planificación, selección, evaluación, desarrollo y bienestar del personal.

Uno de los principales desafíos identificados es la limitación en el recurso humano, lo que dificulta el cumplimiento eficiente de las responsabilidades asignadas al área. Esta situación evidencia la necesidad de considerar una reestructuración o un mayor respaldo institucional para optimizar la operatividad del departamento. Asimismo, se enfatiza la importancia de contar con perfiles profesionales claramente definidos y de actuar en conformidad con la normativa vigente, lo que refleja una orientación hacia una gestión profesionalizada y alineada con los marcos legales estatales.

Este mecanismo constituye un incentivo estructurado que promueve la formación continua, al menos dentro del ámbito docente.

Para evaluar el clima organizacional, la institución aplica encuestas de satisfacción, lo cual demuestra una preocupación por el bienestar del personal y una voluntad de implementar procesos de retroalimentación. No obstante, no se especifica la periodicidad ni el seguimiento de los resultados, lo que podría limitar su efectividad. En la gestión de conflictos internos, se recurre al diálogo y a reuniones participativas, lo que indica una cultura organizacional basada en la comunicación directa y la búsqueda de consensos.

Respecto a las políticas de inclusión y diversidad, estas se encuentran formalizadas únicamente en el ámbito docente. La ausencia de lineamientos similares para el personal administrativo revela una aplicación desigual de estos principios, y representa un área institucional que requiere fortalecimiento. Se destaca la comunicación efectiva y el trabajo en equipo como pilares para fomentar un entorno laboral equitativo; sin

embargo, no se mencionan protocolos formales ni campañas específicas, lo cual podría limitar el impacto de estas prácticas.

En el ámbito tecnológico, la universidad utiliza como herramienta principal el Sistema Informático de Talento Humano (SITTH), que permite automatizar procesos como la gestión de contratos, hojas de vida, evaluaciones y nómina. Esto refleja un avance hacia la digitalización de los procesos administrativos.

Los beneficios y desafíos de esta digitalización se centran en su fase inicial de implementación. El proceso comenzó sin una base tecnológica previa, lo que representó un esfuerzo significativo. No obstante, ha permitido sistematizar y organizar la información del personal, siendo clave la colaboración del equipo humano para actualizar y mantener la información al día. Este proceso aún se encuentra en desarrollo, por lo que la actualización constante y el compromiso del personal siguen siendo fundamentales.

Actualmente, no se proyecta la adopción de nuevas tecnologías, aunque sí se plantea una mejora en la gestión a través de la capacitación del personal y una administración más integrada. Esto sugiere que la universidad prioriza, por el momento, el fortalecimiento de las capacidades humanas por encima de la inversión tecnológica.

Finalmente, el entrevistado visualiza un futuro en el que la gestión del talento humano esté más estructurada y formalizada, con procesos claramente definidos y sustentados en manuales organizativos. La mención de una nueva estructura organizacional refleja una intención de emprender reformas profundas que permitan una mayor eficiencia y claridad en las funciones institucionales.

4.2. Discusión de Resultados

Los hallazgos derivados de las encuestas aplicadas al personal administrativo de la Universidad Estatal de Bolívar evidenciaron diversas dimensiones que afectaban directamente la satisfacción laboral, lo cual corroboró lo expuesto en la investigación de (Alvear D., 2025), donde se establece que una gestión efectiva del talento humano influye significativamente en el bienestar de los trabajadores.

La alta presencia de contratos temporales frente a opciones más estables reflejó un entorno laboral inestable, generador de incertidumbre. Esto coincidió con lo señalado

en la investigación, que sostiene que la falta de estabilidad contractual disminuye el compromiso institucional, afectando el rendimiento y la moral de los empleados.

Asimismo, la mayoría del personal indicó que el reconocimiento a su labor era esporádico o inexistente. Esta omisión dentro de la gestión institucional debilitaba la motivación laboral y respaldaba lo planteado por Alvear, quien sostiene que la carencia de mecanismos de valoración organizados reduce significativamente los niveles de satisfacción y pertenencia.

Aunque una mayoría consideró su carga laboral como adecuada, una proporción importante del personal manifestó sentirse sobrecargada, generando presión y agotamiento. Según el marco teórico de la investigación, una distribución equitativa del trabajo es clave para garantizar una percepción de justicia organizacional; de lo contrario, puede derivar en estrés crónico y ausentismo laboral.

También se detectaron problemas en el acceso a recursos necesarios para el cumplimiento de las tareas. Algunos trabajadores reportaron carencia total de insumos básicos, lo que evidenció deficiencias operativas dentro de la gestión del talento humano. Esto confirma lo expuesto por Alvear: la falta de condiciones adecuadas limita el desempeño y genera frustración.

En cuanto al equilibrio entre la vida personal y laboral, si bien la percepción general fue positiva, una fracción considerable del personal indicó dificultades para conciliar ambas dimensiones, lo que refleja la ausencia de flexibilidad organizacional efectiva, limitando el bienestar integral.

Además, la presencia de situaciones de maltrato o discriminación, aunque no predominantes representó un riesgo importante para el entorno laboral. Estas situaciones, como lo afirma la encuesta, son barreras directas para el bienestar del personal, y exigen respuestas inmediatas desde la administración institucional.

Otro aspecto crítico fue la ausencia casi total de incentivos. Esta falta tanto de estímulos económicos como no económicos impactó negativamente en la motivación, reduciendo el compromiso y aumentando el riesgo de rotación del personal, en línea con los postulados de (Alvear D., 2025).

En general, los hallazgos registrados en la UEB evidenciaron que varios componentes fundamentales de la gestión del talento humano presentaban debilidades estructurales, entre ellos:

- La estabilidad laboral (tipo de contratación).
- La política de reconocimiento y motivación.
- La distribución de carga de trabajo.
- El acceso a recursos e insumos para el trabajo.
- Los mecanismos de retroalimentación y evaluación del desempeño.
- La comunicación institucional.
- La existencia de incentivos.
- La gestión de conflictos y clima organizacional.

Estos resultados no solo ayudaron a identificar puntos críticos en la gestión institucional, sino que también orientaron la toma de decisiones hacia un modelo más estratégico y humanizado. Entre los puntos críticos más relevantes se destacaron:

- La falta de incentivos y reconocimiento.
- La inestabilidad contractual.
- La deficiencia en canales de comunicación interna.
- El acceso irregular a recursos para el trabajo.

La investigación de (Alvear D., 2025) proporcionó un marco empírico sólido que permitió sustentar estos hallazgos, reafirmando que la satisfacción laboral es consecuencia directa de una gestión del talento humano estratégica, equitativa, inclusiva y eficaz.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. TEMA

Estrategias de optimización en la gestión de Talento Humano para incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores y empleados de la Universidad Estatal de Bolívar, ciudad de Guaranda, año 2025.

5.2. INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano se consolidó como un componente estratégico esencial para el desarrollo organizacional, especialmente en el ámbito de las instituciones públicas de educación superior. En la Universidad Estatal de Bolívar, campus matriz de Guaranda, se identificó que la insatisfacción laboral de los trabajadores y empleados respondía, en gran medida, a deficiencias estructurales y funcionales en la gestión del recurso humano. Factores como la falta de claridad en los procesos internos, una comunicación ineficiente, la escasa aplicación de incentivos y una limitada cultura de reconocimiento afectaban directamente el compromiso, la productividad y el clima organizacional.

En este contexto, se planteó la necesidad de diseñar estrategias de optimización que fortalecieran la gestión del talento humano y que, en consecuencia, contribuyeran a elevar los niveles de satisfacción laboral del personal administrativo y operativo. La presente propuesta se fundamentó en el diagnóstico previo realizado, el cual evidenció la percepción negativa de una parte significativa del personal respecto a aspectos clave como el liderazgo, la retroalimentación, el acceso a beneficios, la equidad en la carga laboral, entre otros. Por ello, el objetivo fue formular una serie de acciones orientadas a mejorar el ambiente laboral, profesionalizar la gestión del talento y establecer mecanismos efectivos de evaluación y reconocimiento.

5.3. JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta surge como una respuesta estratégica a las deficiencias identificadas en la gestión del talento humano de la Universidad Estatal de Bolívar, Campus Matriz Guaranda. El diagnóstico realizado evidenció problemas significativos como la falta de retroalimentación, ausencia de incentivos, debilidad en la comunicación interna y carencia de un sistema integral de evaluación del desempeño, factores que afectan directamente la satisfacción y motivación laboral del personal.

Estas deficiencias comprometen no solo el bienestar de los empleados, sino también la eficiencia operativa y el logro de los objetivos institucionales. En este contexto, la propuesta busca optimizar los procesos internos del área de Talento Humano, promoviendo una cultura organizacional más sólida, participativa y centrada en el desarrollo profesional y el clima laboral positivo.

La propuesta adquiere especial relevancia institucional al responder a una necesidad real dentro de la universidad, con acciones concretas que buscan fortalecer el liderazgo, garantizar equidad, mejorar la comunicación y fomentar el reconocimiento del personal. Además, su diseño se basa en un estudio riguroso, lo que garantiza su aplicabilidad y efectividad en el corto y mediano plazo.

Finalmente, se destaca su viabilidad operativa y económica, sustentada en los recursos existentes y en un enfoque colaborativo que involucra a trabajadores y directivos. Su implementación representa una oportunidad para mejorar las condiciones laborales, elevar el compromiso institucional y proyectar una universidad más eficiente y humana, con beneficios tanto internos como hacia la comunidad educativa.

5.4. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Proponer estrategias de optimización para la gestión del talento humano que contribuyan a la satisfacción laboral de los trabajadores y empleados de la Universidad Estatal de Bolívar, ciudad de Guaranda, en el año 2025.

5.4.1. Objetivos específicos

- Diseñar mecanismos colaborativos de resolución de conflictos laborales que fomenten el diálogo, la confianza y el fortalecimiento del clima organizacional en la Universidad Estatal de Bolívar.
- Establecer canales de comunicación interna digital que permitan la retroalimentación continua del personal, promoviendo la participación activa en los procesos de mejora y toma de decisiones.
- Desarrollar un sistema de reconocimiento e incentivos no monetarios orientado a valorar los logros individuales y colectivos, con el fin de mejorar la motivación y la satisfacción laboral del personal.

5.5. DESARROLLO

5.5.1. Misión

La Universidad Estatal de Bolívar forma profesionales competentes a través de sus funciones de docencia investigación y vinculación mediante un sistema de aseguramiento de la calidad que contribuyen al desarrollo local y nacional.

5.5.2. Visión

Al año 2025 la Universidad Estatal de Bolívar será una Institución de Educación Superior, con altos estándares de calidad, articulada a la sociedad, contribuyendo al desarrollo local y nacional.

5.5.3. Análisis situacional

La Universidad Estatal de Bolívar, campus matriz Guaranda, es una institución de educación superior comprometida con la formación académica y el desarrollo profesional de su comunidad. No obstante, en los últimos años se han evidenciado deficiencias en la gestión del talento humano que afectan directamente la satisfacción laboral del personal administrativo y de apoyo.

Entre los principales problemas se encuentran la alta temporalidad en la contratación del personal, la falta de incentivos laborales, una comunicación interna limitada, escasa retroalimentación sobre el desempeño, y la inexistencia de mecanismos efectivos para la resolución de conflictos. Estos factores generan desmotivación, bajo compromiso institucional y un ambiente laboral inestable, lo que podría afectar la eficiencia operativa y la calidad del servicio brindado por la universidad. Los factores mencionados deben ser atendidas con urgencia para fortalecer el bienestar del talento.

5.5.4. Matriz FODA

Tabla 20: *Análisis FODA*

Fortaleza	Oportunidad
• **Alto nivel académico del personal:** La mayoría del personal administrativo cuenta con formación de cuarto nivel (posgrado), lo que garantiza competencias técnicas y estratégicas para asumir procesos complejos.	• **Digitalización de procesos:** El uso del Sistema Informático de Talento Humano (SITTH) permite automatizar funciones clave y ofrece una plataforma para mejorar la gestión del personal.
• **Procesos de reclutamiento bien valorados:** Más del 70% del personal califica los procesos de selección como eficientes, lo cual fortalece la imagen institucional y atrae talento calificado.	• **Disponibilidad de datos y diagnóstico previo:** La existencia de resultados de encuestas y entrevistas facilita la formulación de estrategias basadas en evidencia.
• **Presencia de cultura organizacional positiva:** Un 49.3% considera que la cultura institucional es positiva, lo que genera condiciones favorables para implementar cambios internos.	• **Apoyo institucional para el cambio:** El respaldo de la dirección académica y administrativa abre posibilidades para implementar reformas estructurales sostenibles.
• **Liderazgo directivo reconocido:** El 72.4% califica como bueno el liderazgo de sus superiores, constituyendo una	• **Posibilidad de replicar buenas prácticas:** Las estrategias que se formulen podrán ser replicadas en otras

base sólida para impulsar iniciativas de mejora desde la dirección.	universidades del sistema público con características similares.
Debilidad	**Amenaza**
• **Carencia de incentivos:** El 76.3% de los encuestados afirma no contar con sistemas de incentivos, lo cual impacta negativamente en la motivación y productividad. • **Comunicación interna deficiente:** El 45.5% señala que los canales de comunicación son poco accesibles o inexistentes, lo que impide la expresión efectiva de inquietudes o propuestas. • **Retroalimentación laboral insuficiente:** Solo el 19.8% afirma recibir retroalimentación constante, dificultando el desarrollo profesional y la mejora continua. • **Limitada percepción de estabilidad laboral:** La alta presencia de contratos ocasionales (71%) genera incertidumbre y afecta el sentido de pertenencia del personal.	• **Resistencia al cambio:** Algunos sectores podrían mostrar oposición a la implementación de nuevas tecnologías, procesos o políticas institucionales. • **Cambios legislativos imprevistos:** Reformas en la Ley Orgánica de Educación Superior o en el Código del Trabajo podrían alterar los lineamientos actuales de contratación o evaluación. • **Escasa cultura de reconocimiento:** El 69.2% de los empleados no siempre se siente valorado, lo que podría agudizar el desinterés y la desvinculación emocional con la institución. • **Ausencia de políticas inclusivas uniformes:** El hecho de que la inclusión esté limitada al ámbito docente podría generar brechas internas y descontento en el personal administrativo.

Elaborado por: *Barragán Cristian*

5.6. Estrategias Cruzadas

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

Fortalecimiento de la Capacitación Continua:

- Aprovechar el alto nivel académico del personal para implementar un plan estructurado de capacitación continua, utilizando el SITTH y plataformas digitales para su ejecución.
- Promover el desarrollo de competencias técnicas y blandas que mejoren la satisfacción laboral y la movilidad interna del personal.

Innovación en Procesos con Tecnología:

- Integrar las competencias del personal altamente capacitado con la digitalización de procesos (SITTH), mejorando la eficiencia y automatización de tareas clave de gestión humana.

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

Políticas de Retención de Talento:

- Utilizar el liderazgo directivo y el cumplimiento normativo como base para diseñar políticas de estabilidad laboral e incentivos que reduzcan la rotación y fortalezcan el sentido de pertenencia.

Preparación ante Cambios Normativos:

- Establecer un comité legal-administrativo que, aprovechando la formación de cuarto nivel del personal, analice y adapte las políticas institucionales ante posibles cambios legislativos (LOES o Código del Trabajo).

Inclusión y Reconocimiento:

- Utilizar la cultura organizacional positiva y el liderazgo para ampliar las políticas de inclusión al personal administrativo y fomentar una cultura de reconocimiento transversal en todos los niveles.

Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

Rediseño de Incentivos y Retroalimentación:

- Crear un sistema de incentivos no monetarios y programas de retroalimentación periódica con base en el diagnóstico previo, aprovechando el respaldo institucional y los datos recogidos.

Comunicación Interna Efectiva:

- Diseñar e implementar una plataforma digital interna que canalice sugerencias, inquietudes y permita un feedback efectivo, apoyándose en las capacidades tecnológicas disponibles.

Formalización de Procesos:

- Sistematizar los procesos administrativos y de evaluación del desempeño a través de manuales operativos y el uso del SITTH para garantizar transparencia y trazabilidad.

Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

Gestión del Cambio Organizacional:

- Desarrollar programas de gestión del cambio que incluyan sensibilización, talleres participativos e incentivos por adaptación, para enfrentar la resistencia y preparar al personal para nuevas tecnologías o políticas.

Estrategias de Bienestar Laboral:

- Implementar un plan de salud ocupacional y bienestar emocional que reduzca el estrés, fortalezca la resiliencia institucional y mitigue el impacto de crisis externas (económicas, sanitarias).

Sistema Formal de Resolución de Conflictos:

- Crear un reglamento y una unidad de atención a conflictos laborales, con protocolos inclusivos y confidenciales, como medida preventiva ante discriminación y falta de mecanismos actuales.

5.7. Mapas de estrategias

Tabla 21: *Matriz de Priorización de Estrategias*

Estrategias	Impacto Organizacional (I)	Viabilidad (V)	Importancia Estratégica (E)	Promedio Ponderado [(I+V+E)/3]	Justificación
Estrategia N°1: Mecanismos de resolución de conflictos	5	4	5	**4.67**	Alta prioridad. Aborda conflictos directamente, fortalece la confianza y relaciones laborales. Es económica y de rápida implementación.
Estrategia N°2: Comunicación activa y participativa para retroalimentación del personal.	4	3	5	**4.00**	Media alta prioridad. Promueve participación, transparencia y escucha activa. Requiere inversión tecnológica, pero es necesaria.
Estrategia N°3: Reconocimiento e incentivos no monetarios	4	5	4	**4.33**	Alta-prioridad. Genera motivación inmediata y mejora el clima laboral con bajo costo.

Elaborado por: *Barragán Cristian*

Estas estrategias fueron seleccionadas por su alto nivel de impacto positivo, su alineación con los objetivos institucionales de fortalecimiento organizacional y su factibilidad operativa. Al combinar mecanismos de conciliación, canales de participación y acciones motivacionales, se abordan de forma integral las necesidades del personal administrativo mejorando sustancialmente tanto el clima y satisfacción laboral como el desempeño colectivo.

A continuación, se presenta un mapa estratégico para cada una de las estrategias propuestas:

Tabla 22: *Estrategia N°1: Mecanismos de resolución*

Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsables	Recursos Necesarios	Presupuesto	Indicador de Éxito
Programa de resolución y círculo de diálogo	Transformar los conflictos laborales en oportunidades de mejora mediante la participación directa de los trabajadores y la búsqueda de soluciones conjuntas.	1. Implementar el 'Día de la Conciliación' jornada semestral para resolver casos pendientes. 2. Círculos de diálogo mensuales: Espacios grupales donde equipos discuten sus situaciones. 3. Rondas de conciliación rápida: Sesiones privadas entre las partes en conflicto +mediador (duración máxima: 1 hora)."	Dirección de Talento Humano.	Aula para los diálogos. Facilitadores. Director de TH.	Círculos de diálogo: $150/mes Rondas de conciliación: $0 Día de la Conciliación $100/evento	Aumento en la comunicación y reducción de comentarios negativos 90% de participantes satisfechos (encuesta post-actividad).
					Total: $250	

Elaborado por: *Barragán Cristian*

Tabla 22: *Estrategia N°1: Calendario de actividades*

Actividad	**Proceso**	**Tiempo**	**Medios y Materiales**
Círculos de diálogo mensuales	Ronda de palabra. Lluvia de ideas.	Agosto: Jueves 28 (3:00pm-4:00pm) Septiembre: Miércoles 24 (10:00am-11:00pm) Octubre: Viernes 17 (3:00pm-4:00pm)	Pizarra Hojas Marcadores.
Rondas de Conciliación Rápida	Temas: Malentendidos interpersonales, Distribución inequitativa de cargas laborales.	Lunes-Miércoles-Viernes (9:00am-9:30am), según solicitud	Sala privada Reloj para tiempos.
Día de la Conciliación Semestral	Temas: 1. Cómo transformar conflictos en oportunidades. 2. Experiencias exitosas de mediación.	Noviembre: Viernes 28 (8:00am - 10:00am)	Presentación PPT. Encuestas de satisfacción.

Elaborado por: *Barragán Cristian*

La implementación del sistema de gestión de conflictos en la Universidad Estatal de Bolívar busca transformar los conflictos laborales en una oportunidad para fortalecer el clima organizacional **y** la satisfacción del personal a través de estas estrategias participativas.

Tabla 23: *Estrategia N°2: Comunicación activa*

Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsables	Recursos Necesarios	Presupuesto	Indicador de Éxito
Buzón de sugerencias digital	Fomentar un entorno donde todo el personal tenga espacios y canales efectivos para expresar sus opiniones, asegurando que sean escuchadas y consideradas en la toma de decisiones.	1. Diseño y desarrollo del formulario digital en el sitio web, solo con correo institucional con una política clara que asegure la confidencialidad. 2. Prueba piloto para verificar funcionamiento. 3. Capacitación básica al personal. 4. Lanzamiento oficial y comunicación interna. 5. Monitoreo continuo y mantenimiento.	TICS Comunicación Dirección Talento Humano.	Plataforma web. Desarrolladores web Servidor seguro. Certificación de la política de confidencialidad.	Formulario digital: $800 Capacitación $100 Promoción: $50 Monitoreo anual: $1,000	Número de sugerencias recibidas mensualmente Porcentaje de personal que utilizan el canal.
					Total:$1,950	

Elaborado por: Barragán Cristian

La implementación del canal de comunicación digital para sugerencias en el sitio web institucional representa una herramienta estratégica para fortalecer la comunicación activa y participativa en la Universidad Estatal de Bolívar. Esta iniciativa permitirá al personal administrativo expresar sus ideas, necesidades e inquietudes de forma libre, confidencial y accesible, promoviendo un entorno de trabajo más inclusivo y colaborativo.

Tabla 24: *Estrategia N°3: Reconocimientos*

Estrategia	**Objetivo**	**Acciones**	**Responsables**	**Recursos Necesarios**	**Presupuesto**	**Indicador de Éxito**
Programa 'Empleado Destacado del Mes'	Incrementar la motivación del personal al reconocer sus logros y esfuerzos individuales.	**Reunión informativa:** Se convocará a todos los colaboradores y áreas mediante un correo institucional y se presentará el programa con una exposición del lanzamiento. **Diseño de criterios de selección**: La dirección de Talento Humano en conjunto con jefes de área establecerán criterios claros y medibles como: puntualidad, trabajo en equipo, actitud positiva, cumplimiento. **Votación piloto:** Se habilitarán formularios físicos y digitales (Google Forms) donde el personal votará de forma anónima. Se recopilarán los votos y la dirección de Talento Humano verificará los resultados. **Ceremonia de reconocimiento:** El empleado destacado será anunciado en una breve ceremonia interna, donde se entregará una placa y se tomará una fotografía para un mural.	Dirección de Talento Humano. Jefes de área.	Presentación en PPT. Formularios de votación. Placa y/o certificado o los dos.	Placas. $50 Certificados. 50$ Materiales de ceremonia. 100$	Participación en votaciones. Aumento visible de satisfacción laboral. Mayor compromiso con su trabajo
					Total: $200	

La implementación de un programa de incentivos y reconocimientos no solo fortalece la motivación del personal, también contribuye significativamente a mejorar el clima y la satisfacción laboral de los trabajadores, ya que al reconocer los logros y esfuerzos se promueve un compromiso y valoración dentro de la organización.

CONCLUSIONES

- La gestión del Talento Humano en la Universidad Estatal de Bolívar presenta una insatisfacción del personal administrativo, ya que se evidencia una deficiencia en procesos como la falta de reconocimiento e incentivos, ambiente laboral, recursos necesarios para ejercer su labor, canales de comunicación y escasos mecanismos efectivos para solucionar conflictos laborales, estos afectan negativamente en la percepción de bienestar laboral.
- La investigación realizada permitió comprender con profundidad la relación existente entre una adecuada gestión del Talento Humano y el nivel de satisfacción laboral en el entorno organizacional, mediante el análisis conceptual se pudo evidenciar que contar con políticas claras, procesos estructurados y enfoques integrales en la administración del personal mejora el desempeño institucional, impacta directamente en el bienestar y la motivación de los trabajadores y empleados.
- Para mejorar la gestión del Talento Humano y elevar la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Estatal de Bolívar es fundamental aplicar estrategias concretas que respondan a las necesidades reales del personal. Entre las acciones más relevantes están implementar un programa de reconocimiento e incentivos, establecer canales efectivos de comunicación y retroalimentación, promover espacios de diálogo y conciliación para la resolución de conflictos. De esta manera, la universidad puede fortalecer el compromiso institucional, mejorar el clima organizacional y consolidar una cultura laboral más participativa y motivadora.
- La gestión del Talento Humano incide de manera directa en la satisfacción laboral de los trabajadores y empleados de la Universidad Estatal de Bolívar, ya que la falta de incentivos, una comunicación deficiente y la escasa retroalimentación afectan el compromiso y bienestar del personal por lo cual mejorar estos aspectos mediante una gestión administrativa más estratégica y participativa contribuye de manera significativa a fortalecer el clima laboral y el desempeño institucional.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación de las estrategias planteadas en la propuesta de este estudio, ya que están orientadas a mejorar, la comunicación interna, fortalecer la convivencia laboral y aumentar la motivación del personal administrativo, al establecer canales digitales de retroalimentación anónimos, promover espacios de diálogo y conciliación, así como aplicar programas de reconocimiento no monetario, contribuirá significativamente a un ambiente de trabajo más participativo, respetuoso y motivador ya que estas acciones permitirán tomar decisiones más acertadas, resolver conflictos de forma constructiva y reconocer el esfuerzo de los trabajadores, fortaleciendo así la satisfacción laboral y el compromiso institucional.
- Se recomienda que se analice de forma periódica las estrategias iniciales que no fueron seleccionadas como prioritarias, ya que aunque no se consideraron urgentes en este estudio pueden llegar a representar alternativas valiosas para el futuro. Evaluarlas de manera continua permitirá que la institución tenga un panorama más completo y flexible para enfrentar nuevos retos en la gestión del Talento Humano y la satisfacción laboral.
- Se sugiere implementar un sistema de monitoreo continuo como sobre la satisfacción laboral del personal que permita identificar oportunamente los factores que influyen en su bienestar, esto facilitará la toma de decisiones rápidas y acertadas frente a cualquier situación que afecte la satisfacción laboral, contribuyendo a mantener un buen ambiente organizacional y en constante mejora.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Alvear D., J. J. (17 de Febrero de 2025). *Repositario Digital UNACH.* Obtenido de La gestión del talento humano y su incidencia en la satisfacción laboral en el Distrito de Educación Guano- Penipe: http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/14803

Alvero Pérez, Y. &. (1999). *Acimed, 7(2), 132-135.* Obtenido de Liderazgo: un concepto que perdura.: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94351999000200008&script=sci_arttext.

Arca, J. (21 de Octubre de 2023). *Linkedin*. Obtenido de Concepto del desempeño: https://es.linkedin.com/pulse/concepto-del-desempe%C3%B1o-jorge-antonio-arca

Azas Rea Jefferson Vinicio, T. Q. (05 de 02 de 2025). *DSPACE UEB*. Obtenido de Clima organizacional de las unidades administrativas, de la Universidad Estatal de Bolívar, periodo 2024 – 2028.: https://dspace.ueb.edu.ec/server/api/core/bitstreams/a7a72656-71cf-43df-9199-f995ab291047/content

Bembibre, C. (2010). *Definición de Selección.* Obtenido de https://significado.com/seleccion/

Bembibre, C. (Febrero de 2010). *Significado.com.* . Obtenido de Definición de Estabilidad.: https://significado.com/estabilidad/

Bermúdez Carrillo, L. A. (2015). *InterSedes, 16(33), 01-25.* Obtenido de Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. : https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S2215-24582015000100001&script=sci_arttext

Budon, A. (7 de Marzo de 2025). *Bitrix24*. Obtenido de 5 razones principales de una mala comunicación en tu empresa: https://www.bitrix24.es/articles/5-razones-principales-de-una-mala-comunicacion-en-tu-empresa.php#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1les%20son%20las%20causas%20de,aplicada%20en%20el%20%C3%A1mbito%20organizacional.

Cahuasa, P. B. (18 de Junio de 2024). *unifranz.edu.bo.* Obtenido de Idalberto Chiavenato: de capital humano a capital intelectual, la nueva concepción del talento humano : https://unifranz.edu.bo/blog/idalberto-chiavenato-de-capital-humano-a-capital-intelectual-la-nueva-concepcion-del-talento-humano/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20i

mplica%20no%20solo%20identificar%20y,y%20%C3%A9xito%20de%20la%20organiz

Capuano, A. M. (2004). *Invenio, 7(13), 139-150.* Obtenido de Evaluación de desempeño: desempeño por competencias.: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf

Carrillo, M. P. (2009). *Alteridad, 4(1), 20-33.* Obtenido de La motivación y el aprendizaje.: https://www.redalyc.org/pdf/4677/467746249004.pdf

Centeno Centeno, M. (17 de Noviembre de 2023). *Repositorio Digital UNACH.* Obtenido de La Gestión del Talento Humano y su incidencia en la satisfacción laboral en el GAD de la parroquia de Cubijíes.: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/11875/3/Centeno%20Centeno%2c%20M.%20%282023%29%20La%20Gesti%c3%b3n%20del%20Talento%20Humano%20y%20su%20incidencia%20en%20la%20satisfacci%c3%b3n%20laboral%20en%2

Cerdán, L. L. (2011). *Pedagogía Magna, (11), 303-310.* Obtenido de La evaluación.: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3629230.pdf.

Chávez, L. M. (2015). *Ecuador: La Caracola Editores.* Obtenido de Gestión del talento humano. : https://www.academia.edu/download/62166733/gestion_del_talento_humano20200221-82489-1571dah.pdf.

Clavijo, C. (22 de Febrero de 2024). *HubSpot.* Obtenido de Evaluación de desempeño laboral: qué es, cómo aplicarla y ejemplos: https://blog.hubspot.es/sales/que-es-evaluacion-desempeno

Cotrina Velarde, M. F. (22 de 03 de 2022). *PEPOSITORIO Universidad Privada de Tanga.* Obtenido de La gestión del talento humano y la satisfacción laboral en la Empresa Exportadora Mega Pesca S.A. en el año 2021: https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/2300

DEL CODIGO, E. L. (2018). *Norma, 2(3).* Obtenido de Código del Trabajo.: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf

Diener, E. (1994). *Intervención psicosocial, 3(8), 67.* Obtenido de El bienestar subjetivo. : https://www.proquest.com/openview/c8ad691d7fd59f59ae6556c364aef6ea/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4852148

Eade, D. (1998). *Icaria Editorial.* Obtenido de Desarrollo y diversidad social.: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=i95_gz0G9_8C&oi=fnd&pg=PA65&dq=qu%C3%A9+es+desarrollo&ots=furoHH0qyU&sig=19TbnfpWukcqfCXye4-OY8n9B4c#v=onepage&q=qu%C3%A9%20es%20desarrollo&f=false

Ecuador, A. C. (2008). *Quito: Tribunal Constitucional del Ecuador. Registro oficial Nro, 449, 79-93.* Obtenido de Constitución de la República del Ecuador.: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://jprf.gob.ec/wp-content/uploads/2023/03/1.-Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador-2.pdf

Fernández, J. (6 de Marzo de 2023). *Sage*. Obtenido de ¿Cómo definir la política de empresa y por qué es importante para tu negocio?,: https://www.sage.com/es-es/blog/como-definir-la-politica-de-empresa-y-por-que-es-importante-para-tu-negocio/

Garcés Fiallos, R. F. (2011). *RepositorioUTA*. Obtenido de Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral de la empresa Muebles Grazón de la ciudad de Ambato: https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/a5582440-ae8b-4b82-94fd-4c4fcbe2f156/content

Gardey, J. P. (19 de Agosto de 2021). *Definicion DE*. Obtenido de CONDICION: https://definicion.de/condicion/

Gómez, F. S. (2016). *La comunicación.* . Obtenido de Salus, 20(3), 5-6.: https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1316-71382016000300002

González-Gaudiano, E. (1999). *Suplemento Niños de El Universal, 30,* . Obtenido de El ambiente: mucho más que ecología. : http://www.agrariahurlingham.com.ar/alumnos/contingencia/6_ambienteysociedad_manual.pdf.

Guiñazú, G. (2024). *Capacitación efectiva en la empresa.* Obtenido de Invenio, 7(12), 103-116.: https://www.redalyc.org/pdf/877/87701209.pdf.

Hannoun, G. (2011). *BIBLIOTECA DIGITAL UNCUYO*. Obtenido de Satisfacción laboral: https://tesisfcp.bdigital.uncu.edu.ar/4875

Hernández-Álvarez, M. (2008). *Revista de salud Pública, 10, 72-82.* Obtenido de El concepto de equidad y el debate sobre lo justo en salud.: https://www.scielosp.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/rsap/v10s1/v10s1a07.pdf.

Jessica Jamilet Holguín López, F. I. (2024). *Revista Científica Ciencia y Desarrollo UAP*. Obtenido de GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN MONTECRISTI: https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2659

Jiménez Véliz, D. A. (2024). *ARTICULO ACADEMICO Reconocimiento laboral y su impacto en el clima laboral de una Institución Educativa de Guayaquil.* Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://204.199.82.243:8080/bitstream/handle/123456789/2429/ARTICULO%20ACADEMICO%20Reconocimiento%20laboral%20y%20su%20impacto%20en%20el%20clima%20laboral%20de%20una%20Instituci%c3%b3n%20Educativa%20de%20

Jiménez, E. H. (2017). *México: SUAYED-UNAM-FCA*. Obtenido de Recursos humanos. Apunte electrónico: https://repositorio-uapa.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1420/mod_resource/content/1/contenido/index.html

Kagan, J. (15 de Agosto de 2020). *Invesriopia.* Obtenido de Recompensa: definición y ejemplos: https://www.investopedia.com/terms/r/recompense.asp

López, J. F. (8 de Junio de 2018). *economipedia*. Obtenido de Beneficio: https://economipedia.com/definiciones/beneficio.html

Menezes, I. (3 de diciembre de 2020). *frontiers*. Obtenido de ¿Qué influye en la participación en modalidades no formales e informales de educación y formación profesional continua? Un análisis de los factores de influencia individuales e institucionales.: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.534485

Merino, J. P. (28 de Junio de 2023). *Definicion DE*. Obtenido de Retención - Qué es, en la economía, definición y concepto.: https://definicion.de/retencion/

Merino., J. P. (16 de Septiembre de 2022). *Qué es, definición y concepto.* . Obtenido de Reconocimiento: https://definicion.de/reconocimiento/

Nemur, L. (2016). *Babelcube Inc..* Obtenido de Productividad: Consejos y atajos de productividad para personas ocupadas.: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=sh0aDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=que+es+productividad&ots=LNKgkQt2ma&sig=qpnuz7YP4xy7uZzqJdczNu2rABQ#v=onepage&q=que%20es%20productividad&f=false

Paya, C. (26 de Enero de 2024). *OBS Business School.* Obtenido de Promoción interna: clave para aumentar la motivación laboral:

https://www.obsbusiness.school/blog/promocion-interna-clave-para-aumentar-la-motivacion-laboral

Riera, P. A. (2016). *Observatorio de Recursos Humanos y RR. LL.* Obtenido de Gestión del compromiso. : https://clasica.gref.org/nuevo/articulos/art_230716.pdf.

Ríos, K. (25 de Enero de 2024). *PayFit* . Obtenido de ¿Las condiciones de trabajo qué son?: https://payfit.com/es/contenido-practico/condiciones-de-trabajo/#:~:text=condiciones%20de%20trabajo?-,%C2%BFQu%C3%A9%20son%20las%20condiciones%20de%20trabajo?,trabajo%20que%20desempe%C3%B1a%20el%20trabajador.

Ríos, M. &. (2002). *Recuperado el, 15.* Obtenido de Seguridad laboral.: https://www.academia.edu/download/59158404/seguridad_laboral_otra_tesis20190507-30061-72l7wl.pdf.

Rizo, F. (enero de 2013). *SCIELO*. Obtenido de Dificultades para implementar la evaluación formativa. Revisión de literatura: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982013000100009#:~:text=El%20principal%20desaf%C3%ADo%20que%20enfrentamos,el%20tiempo%20de%20conquistar%20esa

Ruiz, M. (11 de Febrero de 2025). *sesame.* Obtenido de Condiciones de trabajo: https://www.sesamehr.es/diccionario/condiciones-de-trabajo/

Solidaria, S. D. (2014). *Registro Oficial.* Obtenido de Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. : chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Ley-Orga%CC%81nica-de-Economi%CC%81a-Popular-y-Solidaria.pdf

Vázquez, S. T. (1999). *redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno. Pirámide. Madrid.* Obtenido de Desarrollo: https://www.academia.edu/download/32395531/Repensando_el_desarrollo_Valencia_Nov_2013.pdf.

Velasco Vaicilla, T. J. (Marzo de 2021). *repositorio uta.* Obtenido de Clima organizacional y la incidencia en la satisfacción laboral en la EP cuerpo de bomberos: https://repositorio.uta.edu.ec/items/bb2beb4c-c349-40ef-88d4-68029f9e08cd

Vicente, E. A. (16 de Abril de 2024). *Enciclopedia Significados*. Obtenido de Responsabilidad: https://www.significados.com/responsabilidad/

Wiemann, M. O. (2011). *Editorial UOC.* Obtenido de La comunicación en las relaciones interpersonales (Vol. 9). : https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xsHHilcCfigC&oi=fnd&pg=PA13&dq=que+es+relaci%C3%B3n+interpersonal&ots=Dlo1jOvD4l&sig=GZcSLc3QUnUYB-Knz7UQqOR-p1c#v=onepage&q=que%20es%20relaci%C3%B3n%20interpersonal&f=false

Xairó, A. (18 de Julio de 2023). *PayFit.* Obtenido de ¿Cómo la satisfacción laboral es la clave para alcanzar el éxito profesional?: https://payfit.com/es/contenido-practico/satisfaccion-laboral/

ANEXOS

Anexo A

Cronograma de Gantt

Nº	Tiempo Estimado	MES 1 ENERO				MES 2 FEBRERO				MES 1 MARZO				MES 1 ABRIL				MES 1 MAYO			
	Actividades	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**
1	Accesoria de tesis por parte de dirección de integración curricular																				
2	Selección del tema																				
3	Preinscripción del tema																				
4	Aprobación del tema																				
5	Primer encuentro con el director y																				
6	DESARROLLO DEL																				
7	Descripción del problema																				
8	Formulación del problema																				
9	Preguntas de investigación																				
10	Justificación																				
11	Objetivo: General y Específico																				
12	Primera revisión del avance del anteproyecto con el director y pares																				
13	MARCO TEÓRICO																				
14	Antecedentes																				
15	Cientifico																				
16	Conceptual																				
17	Legal																				
18	Georreferencial																				
19	Segunda revisión del avance del anteproyecto con el director y pares																				
20	METODOLOGÍA																				
21	Tipo de investigación																				
22	Enfoque de la investigación																				
23	Método de investigación																				
24	Técnicas e instrumentos de recopilación																				
25	Universo, población y muestra																				
26	Procesamiento de la información																				
27	Tercera revisión del avance del anteproyecto con el director y pares																				
28	Presentación del anteproyecto																				
29	RESULTADOS Y DISCUSIÓN																				
30	Análisis e interpretación de resultados																				
31	Discusion de resultados																				
32	PROPUESTA																				
33	Elaboración de la propuesta																				
34	Estrategias																				
35	Estrategias propuestas																				
36	Formulacion de estrategias																				
37	Aanalisis y correciones																				
38	CONCLUSIONES																				
39	Elaboracion de conclusiones																				
40	Correcioon de las conclusiones																				
41	RECOMENDACIONES																				
42	Elaboracion de las recomendaciones																				
43	Correccion de las recomendaciones																				
44	Revision completa de la investigacion																				

Elaborado por: *Barragán Cristian*

Anexo B

Presupuesto

Detalles	Costos
Pasajes	$ 9.75
Alimentación	$ 50.00
Internet	$100
Memoria USB	$ 6.00
Impresiones	$ 30.00
Copias	$ 2.50
Esferos, lápices.	$5.00
Carpetas	$ 3.00
Imprevisto	$ 20.00
Total	**$226.25**

Elaborado por: Barragán Cristian

Anexo C

Instrumentos de recopilación de datos (Encuesta)

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Determinar la incidencia de las prácticas y estrategias de gestión del talento humano (como atracción, desarrollo, motivación y retención de empleados) en la satisfacción laboral de los trabajadores y empleados de la Universidad Estatal de Bolívar, Campus Matriz Guaranda.

Datos Informativos

Edad

Menos de 25 años	25 – 35 años	36 – 45 años	46 – 55 años	Más de 55 años

Genero

Masculino ( )

Femenino ( )

Otro ( )

Nivel de formación académica

Secundaria	Técnico/Tecnológico	Universitario	Postgrado	Doctorado	Postdoctorado

Tipo de contrato

Nombramiento ( )

Contrato ocasional ( )

Contrato por servicios profesionales ( )

Contrato indefinido ( )

Tiempo de servicio en la universidad

Menos de 1 año	1 – 3 años	4 – 6 años	7 – 10 años	Más de 10 años

1. **¿Cómo califica los procesos de reclutamiento y selección en la universidad?**

Eficiente ( )

Regular ( )

Ineficiente ( )

2. **¿Tiene acceso a un sistema de incentivos (bonos, reconocimientos, promociones)?**

Si ( )

No ( )

3. **¿Qué tan satisfecho/a está con su ambiente laboral en la universidad?**

Satisfecho/a ( )

Poco satisfecho/a ( )

Insatisfecho/a ( )

4. **¿Siente que su trabajo es valorado por sus superiores y compañeros?**

Siempre ( )

Algunas veces ( )

Nunca ( )

5. **¿Cuenta con los recursos necesarios para realizar sus funciones de manera eficiente?**

Siempre ( )

Algunas veces ( )

Nunca ( )

6. **¿Cómo evalúa el equilibrio entre su vida laboral y personal dentro de la universidad?**

Muy equilibrado ( )

Poco equilibrado ( )

Nada equilibrado ( )

7. **¿Cómo calificaría el liderazgo de sus superiores en la universidad?**

Bueno ( )

Regular ( )

Malo ( )

8. **¿Ha experimentado algún tipo de discriminación o maltrato laboral dentro de la universidad?**

Sí ( )

No ( )

9. **¿Cómo describiría la cultura organizacional de la universidad?**

Positiva ( )

Neutra ( )

Negativa ( )

10. **¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño laboral?**

Sí, regularmente ( )

Ocasionalmente ( )

No ( )

11. **¿Cómo considera la flexibilidad laboral dentro de la universidad?**

Adecuada ( )

Necesita mejorar ( )

Inexistente ( )

12. **¿Cómo califica el acceso a beneficios laborales como seguro médico, vacaciones, licencias, entre otros?**

Satisfactorio ( )

Regular ( )

Insatisfactorio ( )

13. **¿Qué tan accesibles son los canales de comunicación para expresar sugerencias o inquietudes sobre su entorno laboral?**

Muy accesibles ( )

Poco accesibles ( )

No existen canales adecuados ( )

14. ¿Conoce que existan mecanismos efectivos en la universidad para resolver conflictos laborales?

Sí ( )

No ( )

¡Gracias por su colaboración!

Anexo D

Instrumentos de recopilación de datos (Entrevista)

Guía de entrevista

Entrevistador:

Lugar:

Entrevistado:

Cargo:

Saludo y presentación

"Buenos días. Mi nombre es Cristian Barragán y estoy realizando una entrevista para entender mejor el funcionamiento y la satisfacción laboral de los trabajadores y empleados de la Universidad Estatal de Bolívar, Campus Matriz Guaranda. Agradezco de ante mano su tiempo y disposición para responder las siguientes preguntas."

Preguntas Generales

¿Cuál es su rol y principales responsabilidades dentro del Departamento de Talento Humano de la Universidad Estatal de Bolívar?

¿Cuáles son los principales retos que enfrenta su departamento en la gestión del talento humano dentro de la universidad?

¿Cuáles son los criterios clave en el proceso de selección y contratación del personal académico y administrativo?

Desarrollo Profesional y Capacitaciones

¿Existen incentivos o beneficios para el personal que busca continuar con su formación académica o profesional?

Clima Laboral y Bienestar del Personal

¿Cómo mide la universidad el clima organizacional dentro de sus dependencias?

¿Cómo manejan los conflictos internos dentro de la universidad?

Políticas de Inclusión y Diversidad

¿Existen políticas de inclusión y diversidad dentro de la universidad? ¿Cuáles son sus principales objetivos?

¿Cómo promueven un ambiente de trabajo equitativo y libre de discriminación?

Tecnología y Digitalización en la Gestión de Talento Humano

¿Qué herramientas digitales utilizan para la gestión del talento humano en la universidad?

¿Cuáles han sido los principales beneficios y desafíos en la digitalización de los procesos de gestión de personal?

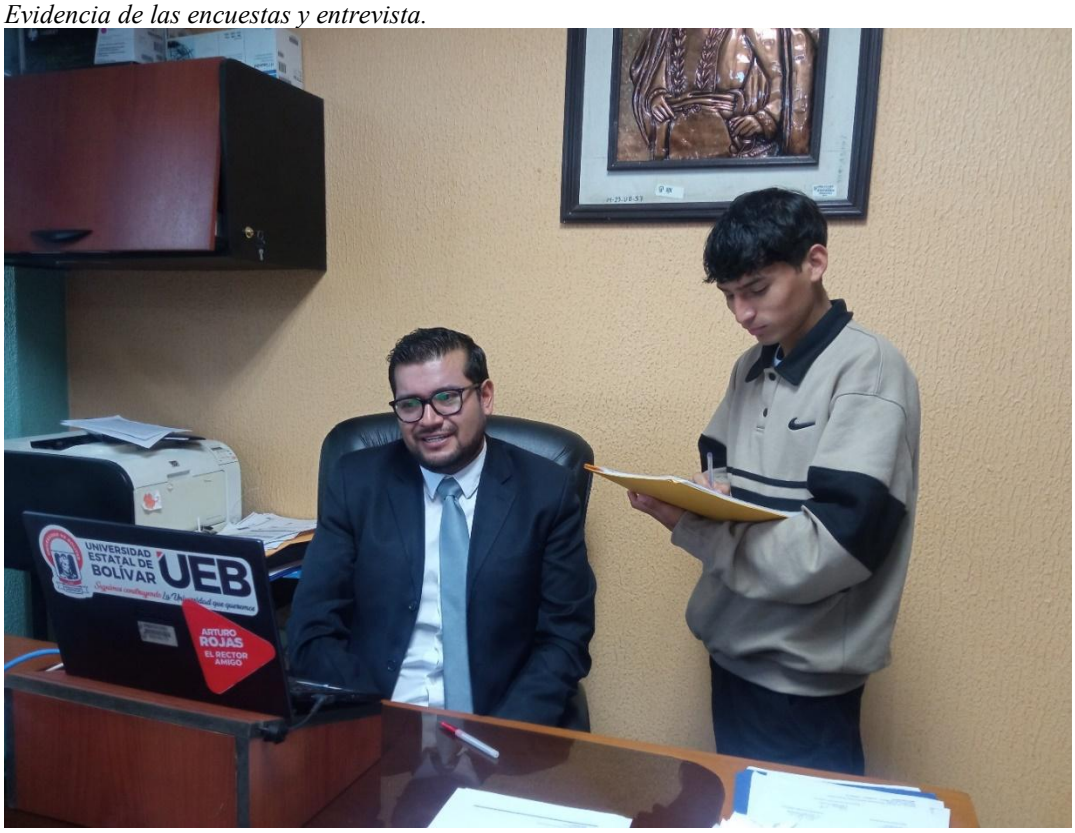
¿Tienen previsto implementar nuevas tecnologías o estrategias para mejorar la gestión de talento humano en el futuro?

Futuro y Proyección del Departamento

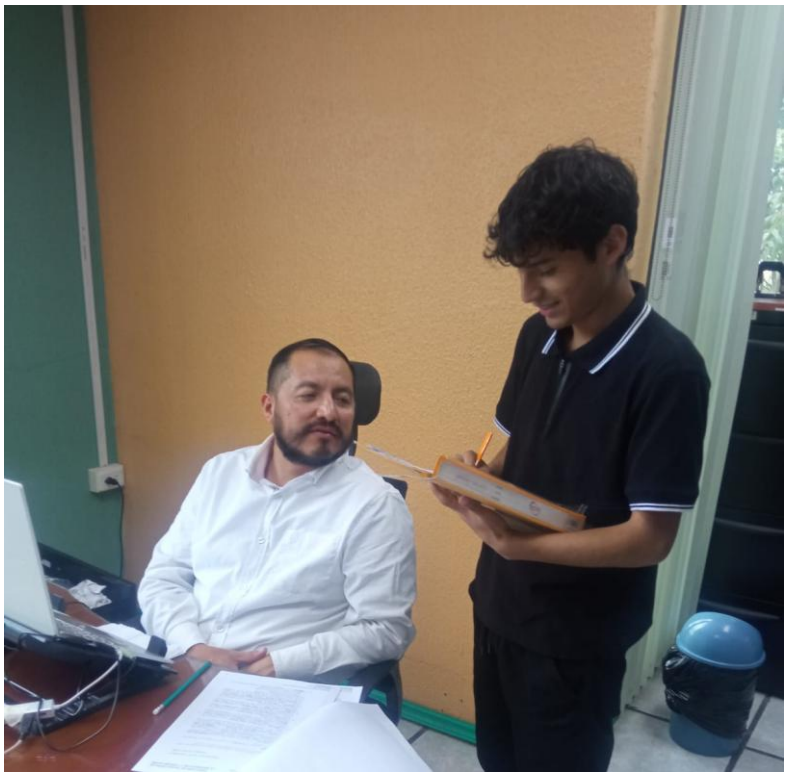
¿Cómo visualiza el futuro de la gestión de talento humano dentro de la Universidad Estatal de Bolívar?

Anexo E

Evidencia de las encuestas y entrevista.



Nota: *Entrevista realizada al director de Talento Humano.*



Nota: *Encuestas realizadas al personal administrativo.*



Nota: *Encuestas realizadas al personal administrativo.*

Anexo G

Carta de aceptación

UEB | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO

Memorando Interno Nº 050- DTH-2025

Para: Sr. Cristian Stalin Barragán Bermeo

De: Ing. Álvaro Paúl Solís Naranjo
DIRECTOR DE TALENTO HUMANO

Asunto: Aceptación para realizar Trabajo de Investigación

Fecha: Guaranda, marzo 11 de 2025

Con un cordial saludo, informo a usted que han sido considerado para que realice el Trabajo de Investigación en esta Dirección con el tema: "GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR, CAMPUS MATRIZ GUARANDA, ANO 2025".

Atentamente,

Ing. Álvaro Paúl Solís Naranjo
DIRECTOR DE TALENTO HUMANO

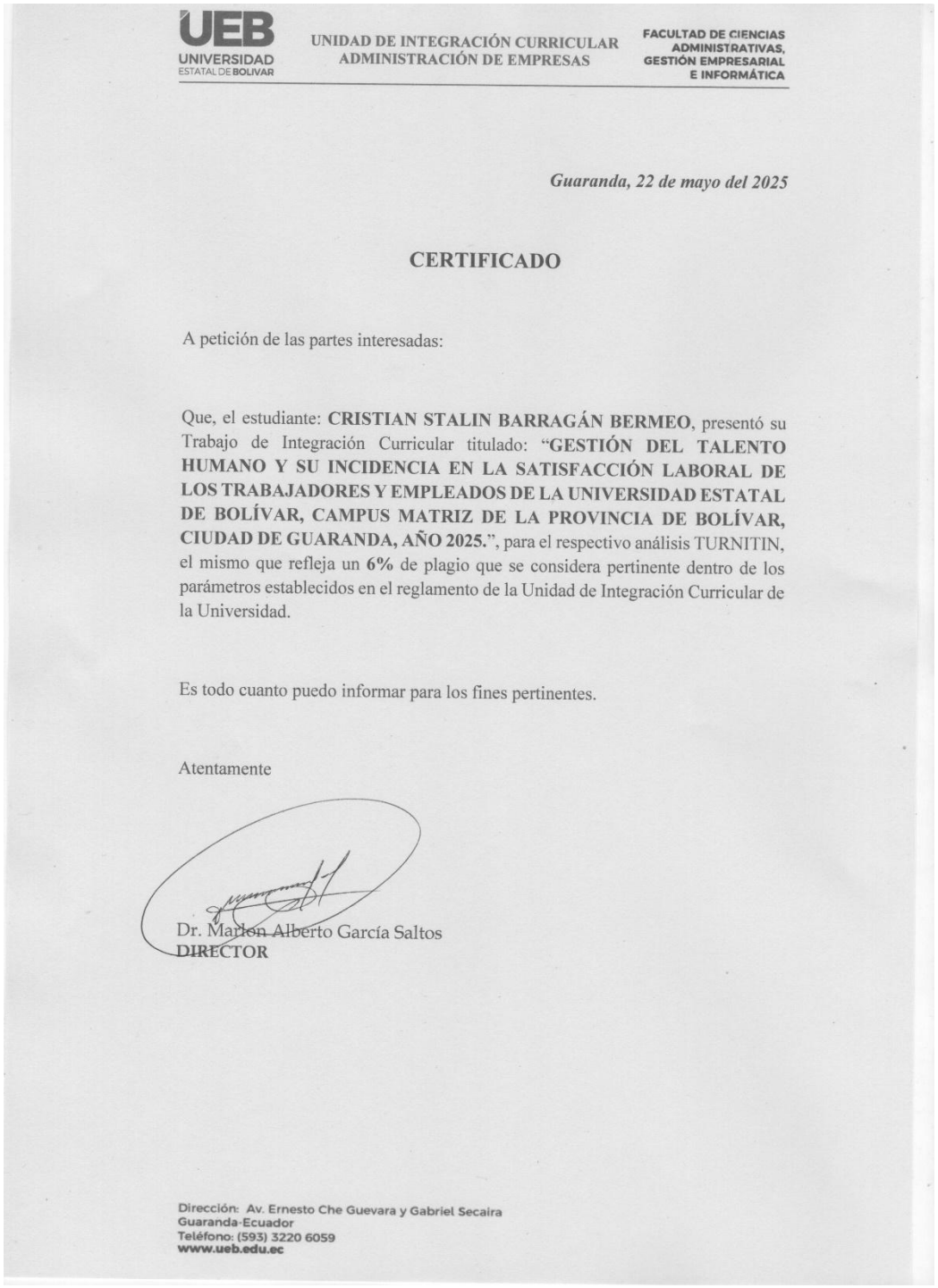
Universidad Estatal de Bolívar
Unidad de Administración del Talento Humano

APSN/rivz

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira
Guaranda-Ecuador
Teléfono: (593) 3220 6059
www.ueb.edu.ec

Anexo H

Certificado de turnitin



UEB UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

Guaranda, 22 de mayo del 2025

CERTIFICADO

A petición de las partes interesadas:

Que, el estudiante: **CRISTIAN STALIN BARRAGÁN BERMEO**, presentó su Trabajo de Integración Curricular titulado: "**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR, CAMPUS MATRIZ DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR, CIUDAD DE GUARANDA, AÑO 2025.**", para el respectivo análisis TURNITIN, el mismo que refleja un **6%** de plagio que se considera pertinente dentro de los parámetros establecidos en el reglamento de la Unidad de Integración Curricular de la Universidad.

Es todo cuanto puedo informar para los fines pertinentes.

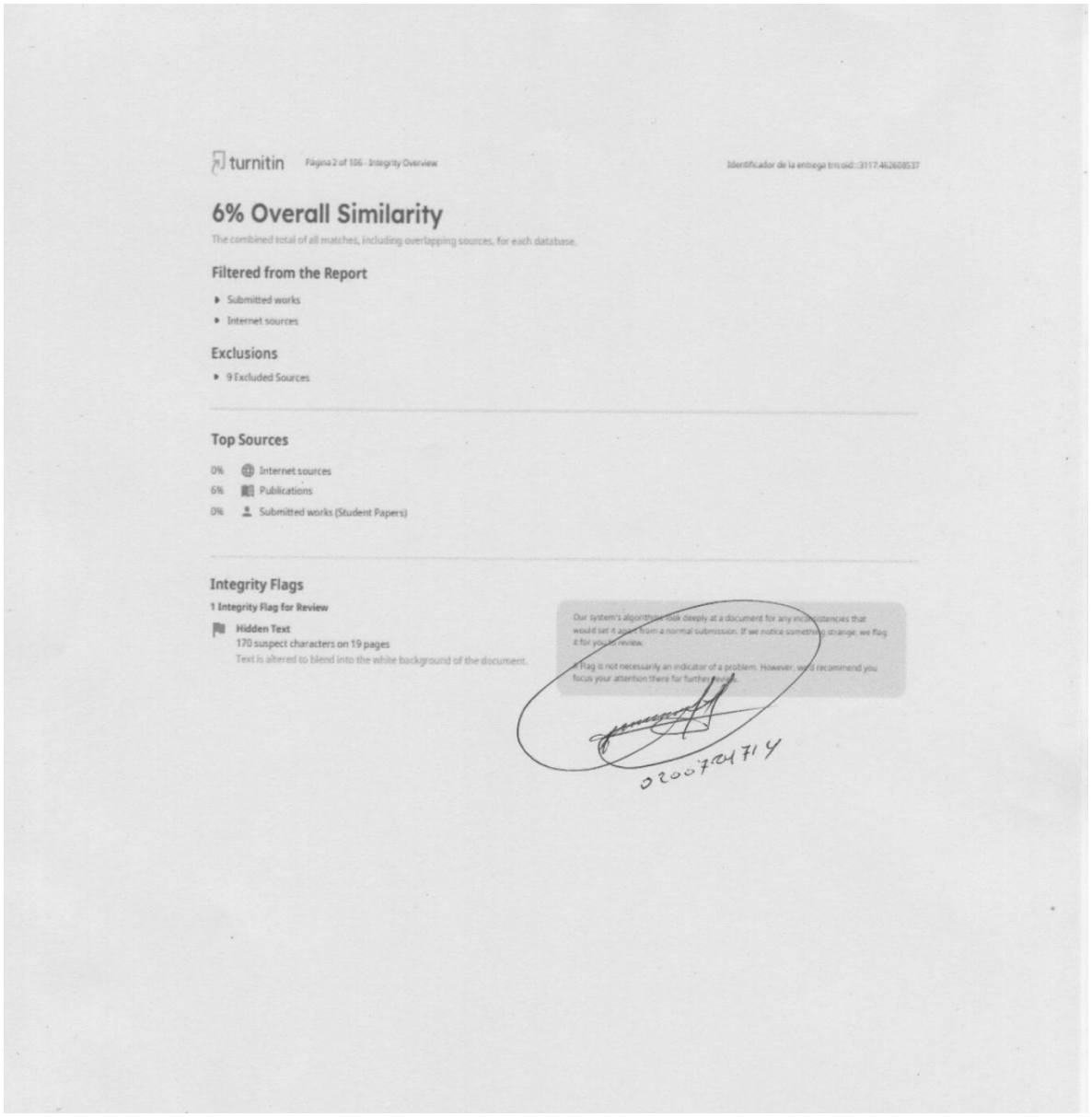
Atentamente

Dr. Marlon Alberto García Saltos
DIRECTOR

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira
Guaranda-Ecuador
Teléfono: (593) 3220 6059
www.ueb.edu.ec

Anexo I

Similitud de turnitin



turnitin Página 2 of 106 - Integrity Overview Identificador de la entrega trn:oid:::3117:462608537

6% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- Submitted works
- Internet sources

Exclusions

- 9 Excluded Sources

Top Sources

0% Internet sources
6% Publications
0% Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

1 Integrity Flag for Review

Hidden Text
170 suspect characters on 19 pages
Text is altered to blend into the white background of the document.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.