



*Modelo de gestión integral del talento humano para el fortalecimiento del desempeño laboral de los funcionarios del sector público*

*Comprehensive human talent management model to strengthen the job performance of public sector officials*

*Modelo abrangente de gestão do talento humano para fortalecer o desempenho profissional dos funcionários do setor público*

Adriana Esperanza Zambrano-Macías <sup>I</sup>

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

<https://orcid.org/0000-0002-0745-051X>

Renier Esquivel-García <sup>II</sup>

[renier.esquivel@utm.edu.ec](mailto:renier.esquivel@utm.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-6170-9625>

**Correspondencia:** [daritocevallos@hotmail.com](mailto:daritocevallos@hotmail.com)

Ciencias Técnicas y Aplicadas

Artículo de Investigación

\* **Recibido:** 23 de julio de 2022 \* **Aceptado:** 18 de agosto de 2022 \* **Publicado:** 26 de septiembre de 2022

- I. Ingeniera de la República del Ecuador, Maestrante de Programa Académico con Trayectoria de Investigación en Gestión de Talento Humano de la Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador.
- II. Ingeniero Industrial, Docente de Programa de Gestión de Talento Humano de la Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador.

## Resumen

La gestión integral del talento humano es una alternativa que mejora el desempeño de los funcionarios del sector público, genera la maximización de las competencias profesionales y agiliza los procesos que se desarrollan en la institución. El objetivo de la investigación es establecer una metodología para la aplicación de un modelo de gestión integral de talento humano para el fortalecimiento del desempeño de los funcionarios públicos. Los métodos utilizados en el desarrollo de la investigación, fueron descriptiva, explicativa, inductivo – deductivo, análisis – síntesis. Los resultados obtenidos fueron el diagnóstico de la gestión del talento humano con una evaluación media con un puntaje 3,94, donde los módulos que tienen menor puntuación y los que se necesitan fortalecer son seguridad y salud en el trabajo, organización del trabajo, competencias laborales y estimulación laboral y moral. En conclusión se elaboró el modelo de gestión integral de talento humano de la institución de estudio compuesto por las siguientes etapas que son inicio, proceso, con las actividades reclutamiento, selección, diseño de puestos, evaluación desempeño, seguridad y salud, organización del trabajo, competencias laborales, motivación laboral, formación, optimización del talento humano, clima y motivación, plan estratégico.

**Palabras clave:** Modelo de gestión integral; Talento humano; Desempeño; Funcionarios; Usuarios.

## Abstract

The comprehensive management of human talent is an alternative that improves the performance of public sector officials, generates the maximization of professional skills and streamlines the processes that are developed in the institution. The objective of the research is to establish a methodology for the application of a comprehensive human talent management model to strengthen the performance of public officials. The methods used in the development of the research were descriptive, explanatory, inductive - deductive, analysis - synthesis. The results obtained were the diagnosis of the management of human talent with an average evaluation with a score of 3.94, where the modules that have the lowest score and those that need to be strengthened are occupational health and safety, work organization, labor competencies. and labor and moral stimulation. In conclusion, the comprehensive human talent management model

of the study institution was developed, consisting of the following stages that are beginning, process, with the activities of recruitment, selection, job design, performance evaluation, safety and health, work organization, job skills, job motivation, training, optimization of human talent, climate and motivation, strategic plan.

**Keywords:** Comprehensive management model; Human talent; Performance; Officials; Users.

## Resumo

A gestão integral do talento humano é uma alternativa que melhora o desempenho dos servidores públicos, gera a maximização das competências profissionais e agiliza os processos que são desenvolvidos na instituição. O objetivo da pesquisa é estabelecer uma metodologia para a aplicação de um modelo abrangente de gestão do talento humano para fortalecer a atuação dos servidores públicos. Os métodos utilizados no desenvolvimento da pesquisa foram descritivos, explicativos, indutivos - dedutivos, de análise - síntese. Os resultados obtidos foram o diagnóstico da gestão do talento humano com avaliação média com nota 3,94, onde os módulos que apresentam a pontuação mais baixa e os que precisam ser fortalecidos são saúde e segurança no trabalho, organização do trabalho, competências trabalhistas. trabalho e estímulo moral. Em conclusão, foi desenvolvido o modelo abrangente de gestão do talento humano da instituição em estudo, composto pelas seguintes etapas que são início, processo, com as atividades de recrutamento, seleção, desenho de cargos, avaliação de desempenho, segurança e saúde, organização do trabalho, competências para o trabalho, motivação profissional, formação, otimização do talento humano, clima e motivação, plano estratégico.

**Palavras-chave:** Modelo de gestão integral; Talento humano; Atuação; Funcionários; Usuários.

## Introducción

En la actualidad la gestión integral del talento humano es un tema de gran relevancia en las instituciones del sector público, que tienen como meta optimizar el desempeño de los funcionarios para agilizar los procesos que se brindan a los usuarios (Ojeda, 2020). Como menciona Rodríguez (2019) la gestión integral del talento humano permite la búsqueda de soluciones mediante procesos que se desarrollan en la institución. Mientras que afirma que se

trata de un trabajo interactivo y participativo, con un enfoque económico, ambiental y social, trabajando de manera consensuada para lograr en las instituciones con responsabilidad social.

La gestión integral según Rojas (2018) es una herramienta que tramita la relación que hay entre una empresa con sus clientes, acondicionando la calidad así como la forma de exactitud de los productos. Valenzuela (2015) afirma que además de poner en funcionamiento los diversos procesos de producción, rol de gran relevancia en referencia a su aplicabilidad, destacándose el hecho de que los seres humanos tienen una relevante intervención dentro de este sistema de gestión. Para Bermúdez y Yate (2018) la gestión integral permite corregir, medir, verificar y determinar los valores que pudieran optimizar el desempeño, aportando además soluciones, las cuales pueden ser aplicadas en casos diversos.

El Sistema de Gestión Integral según Anaya (2017) es el conjunto de actividades que interrelacionadas y a través de acciones específicas, permite definir e implementar los lineamientos generales y de operación de la Institución, con el fin de alcanzar los objetivos de acuerdo a estándares adoptados. Mientras que Zorro y Hernández (2017) mencionan que entre los aportes que genera un sistema de gestión integral se mencionan mayor eficiencia al momento de la toma de decisiones, simplificación de tareas, reducción de recursos y tiempos, personal involucrado, automatización de tareas, condiciones saludables de trabajo.

Así mismo la gestión del talento humano como parte estratégica de las empresas permite el crecimiento económico, la calidad de los productos, mejoras en el servicio, alcanzan el desarrollo profesional y organizacional (Sánchez, 2021). Para Cartaya (2019) el análisis del desempeño laboral de los trabajadores es uno de los asuntos estratégicos más importantes de la organización, debe recogerse en un documento que precise las debilidades y fortalezas del funcionario.

De esta manera el desempeño laboral está vinculado con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que componen el comportamiento de los funcionarios dentro del cumplimiento de los procesos en atención al funcionario (Barboza y Peralta, 2021). Por lo tanto, como indica Ponce y Gómez (2021) estos comportamientos son importantes para el cumplimiento de los objetivos de la institución, se miden según las competencias de cada funcionario contribuyendo alcanzar las metas organizacionales.

Aunque en la actualidad existen problemas que afectan el desempeño del talento humano como menciona Galvis (2020) las instituciones del sector público presentan falta de compromiso laboral de parte de los funcionarios, mínima coordinación de las funciones del talento humano,

tensión entre compañeros, cambios sociales, económicos y laborales. Además Ruíz (2021) afirma que los servicios públicos son deficientes generando altos costos al Estado, existe poco involucramiento de los ciudadanos para reclamar mejores servicios al gobierno, limitada aplicación de gestión integral con la finalidad de obtener el bien común de los ciudadanos.

En un estudio realizado en la ciudad de Portoviejo de una institución del sector salud propuesto por Haro y Solís (2018) se detectó que uno de los principales obstáculos que enfrentan es la ausencia de métodos, procesos y procedimientos actualizados que garanticen que el desempeño laboral sea eficiente. Otra problemática según Reyna (2017) es el nivel de motivación del personal de salud que influye en el desempeño laboral, que inciden en la calidad del servicio que se brindan a los usuarios que asisten a estas instituciones de salud.

Por lo tanto, para la solución de la problemática de la gestión del talento humano en el sector público, esta investigación tiene como objetivo establecer una metodología para la aplicación de un modelo de gestión integral del talento humano. Tal como afirma Jiménez (2020) un modelo de gestión integral hace hincapié a la aplicación de la responsabilidad social en los procesos que se desarrollan en la institución, generando espacios de participación de los funcionarios y usuarios en la toma de decisiones, adaptándose a las necesidades de la comunidad para mejorar los servicios públicos.

## **Metodología**

Los métodos utilizados en el desarrollo de la investigación, fueron: descriptiva, explicativa, inductivo – deductivo, análisis – síntesis.

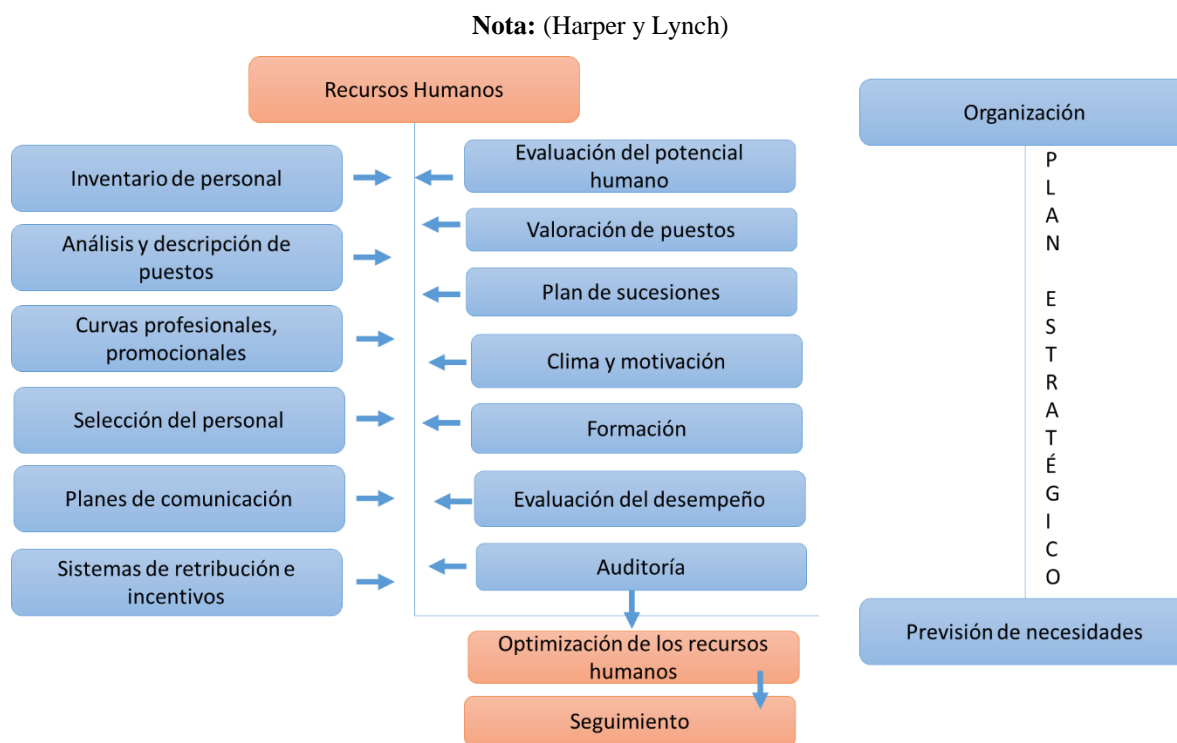
La presente investigación se caracterizó por ser descriptiva pues se establece un diagnóstico de la situación actual de la institución de estudio, para el desarrollo de un modelo de gestión integral que se ajuste a las necesidades de la institución. Además es explicativa porque se centra en determinar los orígenes o las causas de la problemática que se presenta en el fenómeno de estudio.

Mientras que el método inductivo – deductivo se aplicó al diagnóstico estratégico de la gestión del talento humano desde lo particular a lo general, con la finalidad de llegar a conclusiones para desarrollar estrategias de mejora del desempeño de los funcionarios. El método análisis – síntesis de la información recopilada de autores que tratan sobre modelos de gestión integral. Además se

realizó una observación directa de la gestión del talento humano mediante los módulos que propone el modelo de Cartaya (2019).

Se realizó una investigación de algunos modelos de gestión de talento humano para que permitan diseñar un modelo de gestión integral de talento humano para la institución de estudio.

Por lo tanto, el modelo propuesto por Harper y Lynch (1992) se fundamenta en la cantidad y calidad del talento humano dentro de la organización, determinando que el proceso de gestión realiza acciones como inventario del personal, análisis descriptivo de los puestos, evolución del potencial humano, valoración del puesto de trabajo, clima y motivación entre otras. Además se propone un plan estratégico para la optimización y seguimiento del talento humano. En la siguiente figura se expone la metodología para el fortalecimiento de la gestión integral del talento humano.



**Figura 1:** Modelo gestión talento humano

En la investigación de Benavides (2019) cita a Wether, Davis y Guzmán que establecen el modelo de gestión de talento humano basado en la teoría de que las organizaciones contienen áreas que se relacionan entre sí, con la finalidad de cumplir con los objetivos que son de índole social, organizacional, funcional y personales. Entre las áreas que se relacionan son fundamentos



y desafíos, preparación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y protección, relación con el personal. En la siguiente figura se muestra la metodología.

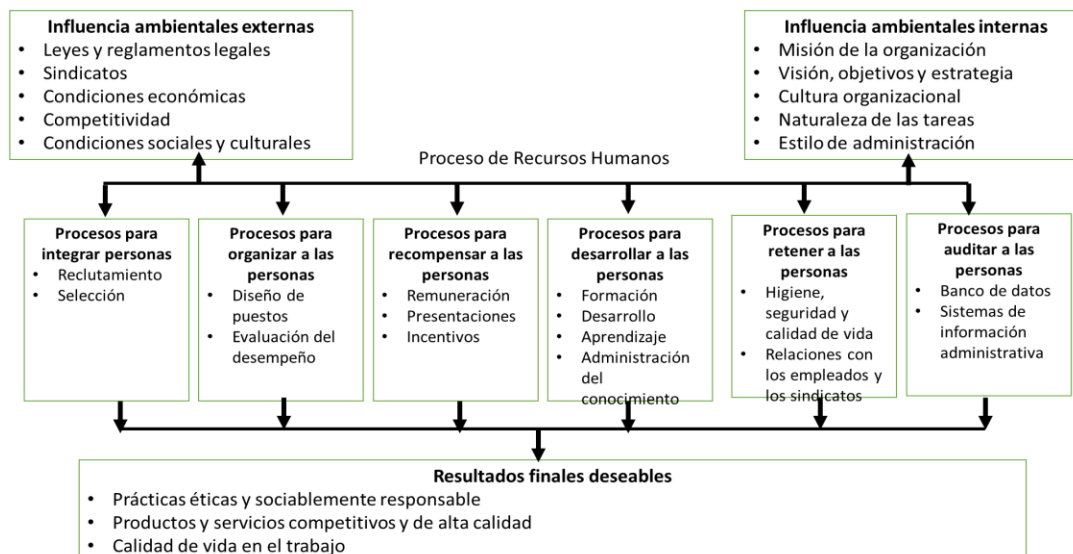
**Nota:** (Werther, Davis y Guzmán, 2014)



**Figura 2:** Modelo gestión talento humano

Mientras que el modelo de gestión de talento humano de Chiavenato (2005) propone el principio de administración en línea y función del staff, que implica que cada funcionario tiene un solo director que garantiza el proceso con los que están bajo su autoridad, pero él debe brindar apoyo, asesoría y estrategias de trabajo en equipo. Entre las actividades están los procesos de integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar personas. En la siguiente figura se muestra el proceso metodológico.

**Nota:** (Chiavenato, 2005)



**Figura 3:** Modelo gestión talento humano

Analizando la propuesta metodológica de los autores se puede determinar que para el desarrollo de un modelo de gestión integral de talento humano, se realizan procesos de reclutamiento, selección, diseños de puestos de evaluación del desempeño, compensación, retención del personal y auditoria. Además, se toman en cuenta los objetivos sociales, organizacionales y personales, para el fortalecimiento del potencial del talento humano se utiliza la herramienta de planificación estratégica. En los resultados se expone el modelo que se propone para la gestión integral del talento humano según las necesidades de la institución de estudio.

## Resultados y discusión

En el desarrollo de los resultados se realizó el diagnóstico de la institución mediante el modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos de Cartaya (2019), muestra las competencias laborales y la idoneidad demostrada, como factor de integración interna entre el conjunto de ocho módulos y externa con la estrategia institucional. Se elaboró en el periodo del año 2021 y 2022 en la institución pública en la que se ha desarrollado la investigación, en la que se expresa la importancia de aplicar un modelo de gestión integral del talento humano de acuerdo a las necesidades para el fortalecimiento del desempeño de los funcionarios. A continuación se muestran los resultados de la institución en la aplicación del modelo de Cartaya.

**Figura 4:** Diagnóstico de la gestión del talento humano de la institución mediante el modelo Cartaya



Módulos	Media	Peso	Valor por módulo
Competencias Laborales	3,30	0,11	0,36
Organización del Trabajo	3,30	0,11	0,36
Selección e Integración	4,00	0,11	0,44
Capacitación y Desarrollo	4,31	0,11	0,47
Estimulación material y moral	3,63	0,11	0,40
Seguridad y Salud en el Trabajo	3,00	0,11	0,33
Evaluación del Desempeño	5,00	0,11	0,55
Comunicación Institucional	5,00	0,11	0,55
Autocontrol	4,31	0,11	0,47
<b>Evaluación Media</b>	<b>3,94</b>	<b>0,99</b>	<b>3,94</b>

Nota: Resultados del diagnóstico de la institución

Nota: Resultados del diagnóstico de la institución

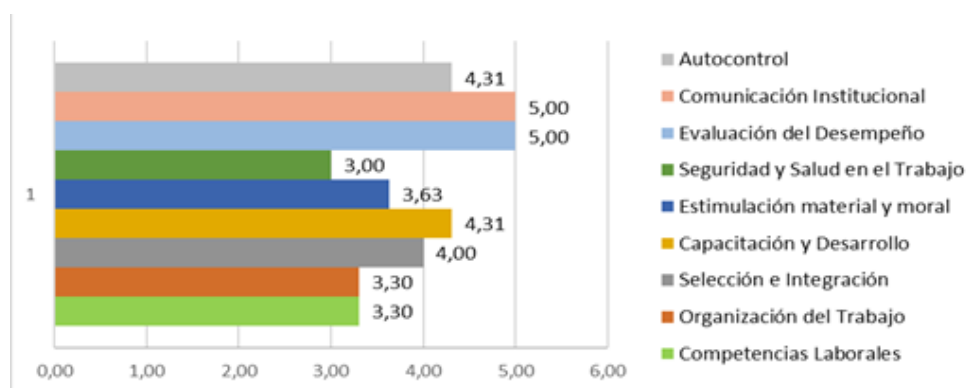
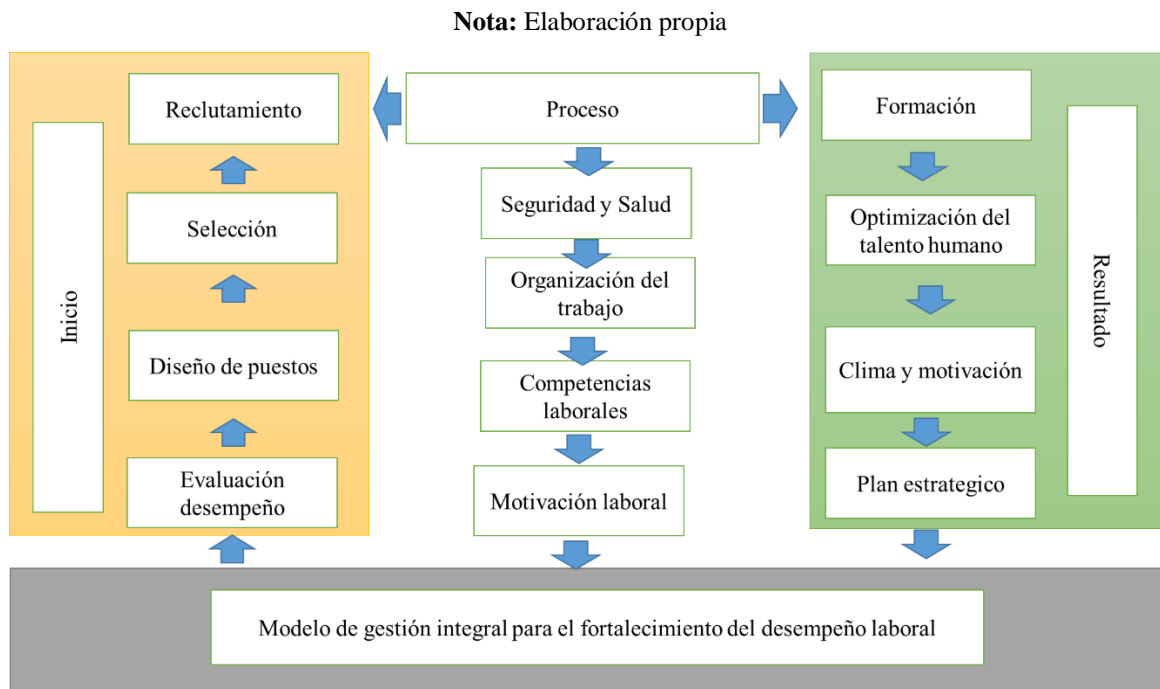


Figura 5: Diagnóstico de la gestión del talento humano de la institución mediante el modelo Cartaya

En el análisis del diagnóstico de la gestión del talento humano en general se obtuvo una evaluación media con un puntaje 3,94, donde los módulos que tienen menor puntuación y los que se necesitan fortalecer son seguridad y salud en el trabajo, organización del trabajo, competencias laborales y estimulación laboral y moral. Por lo tanto, el modelo de gestión integral del talento humano se desarrolla según las necesidades de la institución y las etapas que proponen los autores de las investigaciones analizadas. En la siguiente tabla se muestra el proceso metodológico para la institución.



**Figura 6:** Modelo gestión integral talento humano de la institución de estudio

### Consideraciones finales

En esta investigación se estableció una metodología para la aplicación de un modelo de gestión integral para el fortalecimiento del desempeño de los funcionarios públicos, se analizó diferentes autores que proponen etapas para el desarrollo del modelo de gestión integral, en el caso de Harper y Lynch (1992) fundamenta el modelo con las actividades de inventario del personal, análisis descriptivo de los puestos, evolución del potencial humano, valoración del puesto de trabajo, clima y motivación entre otras. Mientras que Wther, Davis y Guzmán (2014) establecen el modelo de gestión de talento humano basado en la teoría de que las organizaciones contienen áreas que se relacionan entre sí, con la finalidad de cumplir con los objetivos que son de índole social, organizacional, funcional y personales. Por otro lado, el modelo que propone Chiavenato (2005), propone el principio de administración en línea y función del staff, que implica que cada funcionario tiene un solo director que garantiza el proceso con los que están bajo su autoridad, pero él debe brindar apoyo, asesoría y estrategias de trabajo en equipo.

Además se realizó el análisis del diagnóstico de la gestión del talento humano en general se obtuvo una evaluación media con un puntaje 3,94, donde los módulos que tienen menor puntuación y los que se necesitan fortalecer son seguridad y salud en el trabajo, organización del

trabajo, competencias laborales y estimulación laboral y moral. Con estos resultados se elaboró el modelo de gestión integral de talento humano de la institución de estudio compuesto por tres etapas inicio, proceso, con las actividades reclutamiento, selección, diseño de puestos, evaluación desempeño, seguridad y salud, organización del trabajo, competencias laborales, motivación laboral, formación, optimización del talento humano, clima y motivación, plan estratégico.

## Referencias

1. Anaya-Velasco, A. (2017). *Modelo de Salud y Seguridad en el Trabajo con Gestión Integral para la Sustentabilidad de las organizaciones (SSeTGIS)*. Revista Ciencia & trabajo, 19(59), 95-104.
2. Bermúdez Chacón, A. Z., Giraldo Salazar, H. P., Moscoso Saravia, L. K., & Yate Rendón, A. M. Diseño e implementación de un modelo estratégico integral de Talento Humano que contribuya a la disminución de los factores de riesgos psicosociales y niveles de estrés en la empresa Laboratorios SMART SAS para el área de Salud Ocupacional con énfasis en la gestión del conocimiento en el año 2018. Tesis
3. Barboza, S., Rivera, R., & Peralta, Y. (2021). Clima organizacional y desempeño laboral en el hotel Las Vegas de la ciudad de Jaén. Revista Científica Pakamuros, 9(1), 92-101.
4. Benavides Orrillo, M. E. (2019). Gestión del talento humano y satisfacción del usuario en la Municipalidad de Los Olivos, 2019. Tesis.
5. Cartaya, A. M. (2019). *Una alternativa de modelo cubano de gestión estratégica de Recursos Humanos*. Revista Economía y Desarrollo (Impresa), 137(1).
6. Chiavenato, I. (2005). Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito organizacional. Editorial Manole. Libro
7. Galvis Gutiérrez, N. M. (2020). Propuesta de implementación de un sistema de gestión integrado bajo las normas ISO 9001: 2015 e ISO 45001: 2018 para la empresa Experticia Potencial Humano EU (Bachelor's thesis, Fundación Universidad de América). Tesis
8. Harper, G. LYNCH (1992). La formación y la comunicación en la empresa. Libro
9. Haro-Alvarado, J. M., Haro-Alvarado, J. I., Macías-Intriago, M. G., Veliz-Mero, N. A., Toala-Sornoza, J. F., & Solís-Lino, T. A. (2018). *Estrategia de administración en el área de salud pública-privada*. Revista Polo del Conocimiento, 3(10), 244-284.

10. Jiménez Castillo, C. (2020). Propuesta de mejoramiento en la gestión integral de servicio y atención al cliente enfocada a la Empresa Clínica Unión Médica del Norte, Provincia Santiago de los Caballeros, período enero-abril 2020. Tesis.
11. Ojeda, R. L. (2020). Propuesta estratégica de mejora en la implementación de los estándares mínimos del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) en el hotel suriki caribe para el año 2020. Tesis.
12. Ponce-Ponce, L. E., & Gómez-García, S. L. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del comercial CHONEPAC, provincia de Manabí. *Dominio de las Ciencias*, 7(2), 1129-1154.
13. Ruíz Pinchi, R. (2021). Propuesta de gestión integral para optimizar la calidad del servicio público de la Municipalidad Distrital de Sauce, San Martín, 2020. Tesis.
14. Ramírez Zumaeta, L. (2021). Propuesta de un modelo de gestión integral de un fundo ecológico interactivo–2019. Tesis.
15. Rojas, Y. L. R. (2018). *La gestión integral como facilitadora del desarrollo organizacional y del desarrollo sostenible*. *Revista Signos: Investigación en sistemas de gestión*, 10(2), 11-21.
16. Reyna Gallegos, I. B. (2017). Proyecto para incrementar el nivel motivacional del personal médico asistencial en el servicio de emergencia del Hospital IESS Portoviejo, a realizarse en el primer semestre del año 2018 (Master's thesis, Quito). Tesis.
17. Sánchez, C. M. M., Cedeño, A. B. R., & Zambrano, N. M. A. M. (2021). *Diagnóstico de la gestión de talento humano como estrategia para el desarrollo organizacional*. *Revista Polo del Conocimiento*, 6(10), 693-704.
18. Valenzuela Amaya, K. V. (2015). Incidencia de la gestión del talento humano en la consecución de la Planificación Estratégica de la Empresa Metropolitana de Gestión Integral de Residuos Sólidos EMGIRS EP, por el período del 1 de enero 2012 al 30 de abril 2014. Tesis.
19. Zorro, N. Y. A., Sánchez, S. S. D., & Hernández, F. G. (2017). *Propuesta de un sistema de gestión integrado basado en NTC-ISO 9001: 2015, NTC-ISO 14001: 2015 y el Decreto 1072 de 2015 (capítulo 6) para una empresa de atención médica domiciliaria*. *Revista Signos: Investigación en sistemas de gestión*, 9(1), 45-57.

© 2022 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).