

## Indicadores de Gestión del Talento Humano en los Gads Cantonales de la Provincia de Cotopaxi en Época de Pandemia y Post Pandemia

Sharon Vanessa Sánchez Ponce <sup>1</sup>

[sharon.sanchez1415@utc.edu.ec](mailto:sharon.sanchez1415@utc.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0008-0223-1693>

Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga,  
Ecuador

Angelita Elizabeth Romero Poveda

[angelita.romero1119@utc.edu.ec](mailto:angelita.romero1119@utc.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0003-3748-2093>

Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga,  
Ecuador

Evelyn Alexandra Tovar Molina

[evelyn.tovar4593@utc.edu.ec](mailto:evelyn.tovar4593@utc.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-3577-0131>

Universidad Técnica de Cotopaxi Ecuador

### RESUMEN

La pandemia originada por el COVID-19 provocó que las organizaciones implementen cambios para gestionar los desafíos institucionales. Comprender cómo los empleados gestionan dichos cambios durante y posterior a la pandemia ha sido un proceso complejo para el éxito de las entidades, donde el rol del departamento de talento humano ha sido preponderante en la administración del capital humano. En la presente investigación se propone responder a la pregunta de investigación cómo se ejecutaron los indicadores de gestión del talento humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Cantonales de la provincia de Cotopaxi durante y posterior a la pandemia; los indicadores analizados son: la selección del personal, remuneración, evaluación de desempeño, capacitación y seguridad y salud ocupacional, los cuales fueron considerados como variables para la aplicación del coeficiente de correlación en los períodos 2020, 2021 (pandemia), 2022 (postpandemia), y que permitió cuantificar su nivel de dependencia. Se utilizó un enfoque cuantitativo, tipo descriptivo y correlacional; donde se recopilaron datos de diferentes instituciones y se utilizó el modelo de regresión lineal a través de SPSS. A través de un estudio comparativo entre los 5 GADs cantonales de Cotopaxi: Latacunga, La Maná, Pujilí, Salcedo, Saquisilí. Los resultados muestran que, la administración del talento humano en la contratación del personal, el nivel de productividad, y capacitación de los empleados no ha sido gestionado adecuadamente; el bajo nivel de productividad se originó por la falta de conocimiento en el ámbito tecnológico teniendo que adoptar una transición entre el trabajo presencial al teletrabajo, pese a ello, el nivel de satisfacción laboral es satisfactorio.

**Palabras Clave:** *gestión del personal; entidades públicas; coeficiente de correlación; indicadores de gestión; teletrabajo*

---

<sup>1</sup> Autor Principal

Correspondencia: [sharon.sanchez1415@utc.edu.ec](mailto:sharon.sanchez1415@utc.edu.ec)

## **Human Talent Management Indicators in The Cantonal Gads of The Province of Cotopaxi in Times of Pandemic and Post-Pandemic**

### **ABSTRACT**

The COVID-19 pandemic caused organizations to implement changes to manage organizational challenges. Understanding how employees manage such changes during and after the pandemic has been a complex process for the success of the entities, where the role of the human talent department has been preponderant in the management of human capital. In this research we propose to answer the research question how the human talent management indicators of the Autonomous Decentralized Cantonal Governments of the province of Cotopaxi were executed during and after the pandemic; the indicators analyzed are: personnel selection, remuneration, performance evaluation, training and occupational health and safety, which were considered as variables for the application of the correlation coefficient in the periods 2020, 2021 (pandemic), 2022 (post-pandemic), and which allowed quantifying their level of dependence. A quantitative, descriptive and correlational approach was used; where data were collected from different institutions and the linear regression model was used through SPSS. Through a comparative study between the 5 cantonal GADs of Cotopaxi: Latacunga, La Maná, Pujilí, Salcedo, Saquisilí. The results show that the management of human talent in the hiring of personnel, the level of productivity, and training of employees has not been properly managed; the low level of productivity was caused by the lack of knowledge in the technological field having to adopt a transition from face-to-face work to teleworking, despite this, the level of job satisfaction is satisfactory.

***Keywords:** personnel management; public entities; correlation coefficient; management indicators; teleworking*

*Artículo recibido 20 junio 2023*

*Aceptado para publicación: 20 julio 2023*

## INTRODUCCIÓN

Las estrategias de la gestión del talento humano permiten que los colaboradores dispongan de las herramientas y el apoyo necesario para alinear las metas de desempeño laboral con los objetivos institucionales. Donde las funciones principales del departamento incluyen la contratación y dotación de personal, capacitación y desarrollo, compensación y beneficios (retención), relaciones con los empleados, cumplimiento legal e imagen corporativa. En este contexto Bouzas y Reyes (2019) describen que; la administración del talento humano hace referencia a la relación entre las personas que participan en la organización con roles determinados donde el cumplimiento de los objetivos institucionales depende de la conducta de los colaboradores. Para el sector público la gestión del talento humano debe considerar lo estipulado en las normas de control interno, el cual establece que; “una correcta administración del talento humano se hace visible en la ejecución de los subsistemas de planificación, clasificación de puestos, reclutamiento y selección del personal, capacitación, evaluación del desempeño y retención de empleados” (Contraloría General del Estado, 2014, p.6). Con respecto a los GADs, “la misión en este ámbito consiste en planificar, organizar y administrar estratégicamente el sistema integrado del talento humano y sus subsistemas de selección de personal, remuneraciones, evaluación de desempeño, capacitación y seguridad y salud ocupacional, de conformidad con las leyes, reglamentos, ordenanzas y acuerdos vigentes” (Municipio de Latacunga, 2020, p. 30).

Pese a la importancia de la administración del talento humano, los estudios que abordan el impacto de la pandemia en los GADs, son escasos, según el autor Calderón (2004), “las áreas de talento humano aún persisten en la función tradicional de carácter administrativo, y poco aportan al desarrollo estratégico de las organizaciones” (pág 87), por lo tanto, la gestión del talento humano en los municipios cantonales se ha llevado a cabo principalmente por lo establecido en las normas reguladoras de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sin adoptar herramientas innovadoras que permitan medir el nivel de desempeño del departamento. Debido a la crisis provocada por el COVID-19, las empresas se vieron obligadas a cambiar el enfoque productivo y organizacional para

garantizar la continuidad del negocio, principalmente en el uso de la tecnología para el desarrollo laboral “teletrabajo”, reuniones, conferencias, educación, etc., reinventando por completo el sistema comercial a nivel mundial. En esta situación de crisis generada por la pandemia la gestión humana tiene un papel fundamental en el fortalecimiento de lo humano en las organizaciones y en soporte para encontrar alternativas novedosas e innovadoras que faciliten la supervivencia de las empresas y en construir posibilidades de desarrollo y crecimiento en la post-pandemia (Aburumman, Salleh & Omar, 2020). Sin embargo, a pesar de que las organizaciones vivencian los cambios o situaciones externas de crisis, no se evidencia que las mismas estén preparadas para responder eficazmente ante alguna situación inesperada o nueva, como por ejemplo la llamada pandemia por COVID- 19. (Romero y Álvarez, 2023).

En este contexto, “en Estados Unidos y Europa ya existía el teletrabajo, en Latinoamérica su aceptación costaba mucho debido a las barreras culturales” (Guerrero & Izaguirre, 2021, p.107), y medir el nivel de desempeño organizacional fue un reto para muchas entidades ya que los indicadores empleados tradicionalmente debieron ser modificados; para la evaluación de desempeño del departamento del talento humano los parámetros que se emplean hacen referencia a los indicadores de compensación, cultura organizacional, empleabilidad y desempeño del talento humano. Así mismo, lo manifestó Valeriano (2012), que el éxito de la gestión pública tiene su punto de partida con el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personas altamente calificadas para ocupar los puestos de trabajo; es decir todo el proceso de captación de personas, así pues, estas se constituirán en la base del éxito, a la vez que son corresponsables de la modernización de la administración pública.

En los informes disponibles, los GADs no aplican este tipo de indicadores, se muestran indicadores tales como: “autosuficiencia mínima, autosuficiencia financiera, déficit o superávit operativo, y dependencia del gobierno central” (Municipio de Latacunga, 2020, p. 351). “En Suecia, por ejemplo, empleaban el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión gubernamental en la transparencia de la información en el Servicio Nacional de Policía, el Servicio Nacional de Impuestos

y la Autoridad Nacional de Administración Financiera” (Armijo, M. & Bonnefoy, J, 2005, p. 91). Si bien esta herramienta ha sido empleada en su mayoría por empresas del sector privado, caracterizada por aplicar indicadores desde cuatro perspectivas siendo éstos: la perspectiva financiera, interna del negocio, del cliente, de aprendizaje y crecimiento; debido a la globalización y el interés por parte de los gobiernos por transparentar sus procesos y operaciones, ha originado que este método sea de utilidad en el cumplimiento de sus objetivos, para ello, Bastidas & Ripoll (2014) han realizado una investigación sobre las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones del sector público donde reemplazan la perspectiva de aprendizaje y crecimiento por la Perspectiva Humana, como una propuesta de valor para los recursos humanos de las organizaciones del sector público. En esta etapa, “es importante describir que la evaluación como tal, implica un proceso que indaga sistemáticamente la intervención que realiza una actividad pública sobre la realidad social, con el objeto de generar un conocimiento que facilite luego la mejora en términos de eficacia, eficiencia y equidad” (Bertranou, J., 2019, p.152). Emplear estas herramientas permiten tener un mejor control en la gestión del talento humano más aún en la pandemia, sin embargo, el reto en este contexto ha sido evidente para las entidades tanto del sector público como privado, donde las limitaciones que incidió en el manejo de capital humano fueron: “la falta de conocimiento en el uso de la tecnología, modalidad del teletrabajo, la falta de herramientas tecnológicas, la falta de liderazgo en el manejo virtual, y la necesidad de control de horarios” (Guerrero & Izaguirre, 2021, p.110). Para los GADs además de estas limitaciones, se ha presentado dificultades en la evaluación de desempeño durante la pandemia, y falta de capacitación post pandemia, sin embargo, el nivel de satisfacción del personal ha sido satisfactorio. Además, según el autor Obando (2020), “el centrarnos en estudios sobre la productividad, se encuentra la necesidad de que exista un presupuesto, un plan, una infraestructura excelente y equipos para realizar la capacitación del talento humano, puesto que con esto el personal puede desarrollar sus habilidades, destrezas y competencias para realizar mejor sus labores” (pág 171).

En Ecuador, en el año 2020, se aprueba la Ley de Apoyo Humanitario, que en su artículo 1 detalla: que el objeto es establecer medidas de apoyo humanitario, necesarias para enfrentar las consecuencias derivadas de la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19, a través de medidas tendientes a mitigar sus efectos adversos dentro del territorio ecuatoriano; que permitan fomentar la reactivación económica y productiva del Ecuador, con especial énfasis en el ser humano, la contención y reactivación de las economías familiares, empresariales, la popular y solidaria, y en el mantenimiento de las condiciones de empleo. (Ley de Apoyo Humanitario, 2020). En este contexto, está ley abarca medidas laborales para enfrentar las consecuencias del COVID- 19, como por ejemplo la opción de suscribir acuerdos entre empleadores y trabajadores, un nuevo tipo de contrato a tiempo definido para un fin especial emergente, reducción emergente de la jornada de trabajo, goce de vacaciones anticipadas, y teletrabajo. Sin embargo, está normativa por sí sola no explica los efectos de la pandemia en la gestión del talento humano, por lo expuesto, la pregunta de investigación de esta investigación es; ¿cómo se ejecutaron los indicadores de gestión del talento humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la provincia de Cotopaxi durante y post pandemia?, para ello este estudio aborda un análisis sobre los precedentes descritos con el propósito de evaluar la gestión de los GADs en el contexto de la pandemia, empleando el coeficiente de correlación para determinar el nivel de dependencia lineal entre las variables selección del personal, remuneración, evaluación de desempeño, capacitación, seguridad y salud ocupacional, además de determinar el nivel de satisfacción de los funcionarios. En tal sentido, los presentes hallazgos podrían tener implicaciones importantes sobre los cursos de acción a implementar ante el problema de la falta del uso de herramientas que permitan una adecuada evaluación en la gestión del talento humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Para determinar cómo incidió la pandemia en los procesos efectuados por el departamento de talento humano, la investigación se basó en un enfoque cuantitativo porque estos estudios tienen como “base la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y

probar teorías” (Baptista, Fernández, & Hernández Sampieri, 2014, p.4). Para lo cual, se aplicó el coeficiente de correlación entre las variables objeto de estudio, empleando como muestra los GADs cantonales de la provincia de Cotopaxi siendo éstos: Latacunga, La Maná, Pujilí, Saquisilí y Salcedo de modo no probabilístico intencional; en este enfoque “las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor pues logran obtener los casos (personas, contextos, situaciones, etc.) que interesan al investigador y que son fundamentales en la recolección y análisis de los datos” (Baptista, Fernández, & Hernández Sampieri, 2014, p.190). Así, los indicadores aplicables a las competencias asignadas a las Direcciones de Talento Humano en cuanto a la selección del personal, remuneraciones, evaluación de desempeño, capacitación y seguridad y salud ocupacional, permitió conocer las incidencias presentadas en el desempeño de los GADs durante la pandemia y posterior a ella, cuantificando la intensidad de la relación lineal entre las variables a partir del cálculo del coeficiente de correlación. “El coeficiente muestra que tan fuerte es la correlación entre 2 variables, un coeficiente de correlación cercano a +1 indica una correlación perfecta; significa que, si la variable X aumenta, la variable Y también aumenta, un coeficiente de correlación cercano a -1 indica una correlación negativa perfecta; significa que, si la variable X aumenta, la variable Y disminuye y viceversa” (Gutiérrez & Taco, 2021, p. 67) que, para esta investigación, las variables a emplear fueron los indicadores de recursos humanos. En la tabla 1 se muestra los indicadores y descriptores empleados en el cálculo de cada uno.

**Tabla 1**  
Descriptores de los indicadores de Gestión del Talento Humano

| <b>VARIABLES</b>            | <b>DESCRIPTOR</b>  |
|-----------------------------|--|
| <b>SELECCIÓN PERSONAL</b>   | <b>DE</b> Costos de contratación (consultorías para fortalecimiento del sistema de contratación, reingeniería de puestos, personal). |
| <b>REMUNERACIÓN</b>         | Remuneración unificada anual   |
| <b>EVALUACIÓN DESEMPEÑO</b> | <b>DE</b> Productividad = Ingresos corrientes / Promedio de trabajadores   |
| <b>CAPACITACIÓN</b>         | Costos de capacitación   |

---

**SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL** Equipos de protección personal (prevención propagación del COVID, indumentaria para protección en el desempeño laboral).

---

**SATISFACCIÓN DEL PERSONAL** Percepción de los colaboradores respecto a su satisfacción en el trabajo

---

**Elaborado por:** Las autoras

El cálculo del coeficiente de correlación fue aplicado en Excel en la opción análisis de datos, para lo cual se consideró las variables estudiadas, tomando los datos recopilados de todos los GADs; esto permitió evidenciar si la gestión en cada uno fue adecuada o no, por medio de los resultados en las correlaciones.

Por otro lado, a partir del enfoque cuantitativo el cual “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Baptista & Fernández, 2020, p.7), se estudió la gestión durante la pandemia, a partir de la información presentada en la rendición de cuentas de los GADs en los años 2020 y 2021; mientras que, para el estudio de los efectos post pandemia se utilizó la información disponible para el año 2022, dado que para este año “se incorporó el retorno progresivo a las actividades laborales presenciales en el sector privado y sector público en Ecuador” (Ministerio de Trabajo, 2021, p.1). Además, se evaluó el nivel de satisfacción del personal por medio de la aplicación de encuestas a 331 funcionarios de los GADs, donde el tamaño de la muestra para su aplicación se obtuvo a partir de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra a encontrar

N = Tamaño de la población o universo

Z = Parámetro estadístico que depende del Nivel de Confianza (NC)

e = Error de estimación máximo aceptado



p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

q = (1-p) = probabilidad de que no ocurra el evento estudiado. (Martínez, 2012, p. 306).

Para la medición del nivel satisfacción laboral, se aplicó la fórmula descrita, con la cual se determinó el número de la muestra para la aplicación de la encuesta conformada por 20 preguntas; calificando en una escala de Likert donde 5 significa muy satisfecho, 4 algo satisfecho, 3 indeciso, 2 poco satisfecho y 1 nada satisfecho.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

n = ¿?

N = 2,341 (total de funcionarios de los GADs a diciembre de 2022)

Z = 1.96 (a un nivel de confianza del 95%)

e = 5% (a criterio de las autoras)

p = 50% (a criterio de las autoras)

q = (1-p) = (1-50) = 50%

$$n = \frac{2,341 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (2,341 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$\mathbf{n = 331}$$

### **Resultados obtenidos**

En las tablas 2, 3, y 4, se muestra los resultados de los indicadores de gestión de la Dirección de Talento Humano de cada GAD, de los años 2020, 2021 y 2022.

**Tabla 2**  
Indicadores de gestión del talento humano, año 2020.

| <b>GADs</b>           | <b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>REMUNERACIÓN</b> | <b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b> | <b>CAPACITACIÓN</b> | <b>SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL</b> |
|-----------------------|------------------------------|---------------------|--------------------------------|---------------------|--------------------------------------|
| <b>Latacunga [11]</b> | \$284,389.65                 | \$10,007,174.76     | \$18,256.05                    | \$52,500.00         | \$331,630.78                         |
| <b>La Maná [12]</b>   | \$21,500.00                  | \$1,161,235.60      | \$17,852.47                    | \$0.00              | \$400.00                             |
| <b>Pujilí [13]</b>    | \$313,498.75                 | \$3,306,672.72      | \$8,875.60                     | \$0.00              | \$0.00                               |
| <b>Salcedo [14]</b>   | \$9,653.33                   | \$2,894,051.10      | \$42,208.47                    | \$10,500.00         | \$1,344.00                           |
| <b>Saquisilí [15]</b> | \$18,630.00                  | \$1,667,423.76      | \$88,298.10                    | \$3,500.00          | \$7,082.02                           |

**Fuente:** Informe de transparencia GADs de Latacunga, La Maná, Pujilí, Salcedo y Saquisilí, 2020.

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 3**  
Indicadores de gestión del talento humano, año 2021.

| <b>GADs</b>      | <b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>REMUNERACIÓN</b> | <b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b> | <b>CAPACITACIÓN</b> | <b>SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL</b> |
|------------------|------------------------------|---------------------|--------------------------------|---------------------|--------------------------------------|
| <b>Latacunga</b> | \$200,000.00                 | \$10,759,079.64     | \$15,404.64                    | \$60,000.00         | \$231,603.68                         |
| <b>La Maná</b>   | \$30,120.00                  | \$2,265,559.44      | \$17,115.16                    | \$1,000.00          | \$3,000.00                           |
| <b>Pujilí</b>    | \$206,504.57                 | \$3,573,430.23      | \$1,181.05                     | \$0.00              | \$0.00                               |
| <b>Salcedo</b>   | \$15,000.00                  | \$2,885,838.54      | \$12,325.47                    | \$20,000.00         | \$896.00                             |
| <b>Saquisilí</b> | \$0.00                       | \$1,667,423.76      | \$88,298.10                    | \$4,150.00          | \$19,831.94                          |

**Fuente:** Informe de transparencia GADs de Latacunga, La Maná, Pujilí, Salcedo y Saquisilí, 2021.

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 4**  
Indicadores de gestión del talento humano, año 2022.

| GADs      | SELECCIÓN DE PERSONAL | REMUNERACIÓN   | EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | CAPACITACIÓN | SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL |
|-----------|-----------------------|----------------|-------------------------|--------------|-------------------------------|
|           | Latacunga             | \$268,491.25   | \$10,656,273.00         | \$20,061.51  | \$0.00                        |
| La Maná   | \$57,770.00           | \$2,394,343.44 | \$20,238.00             | \$2,604.40   | \$5,872.00                    |
| Pujilí    | \$0.00                | \$3,789,851.57 | \$11,057.66             | \$0.00       | \$0.00                        |
| Salcedo   | \$19,251.05           | \$2,961,318.05 | \$12,391.68             | \$7,917.65   | \$596.92                      |
| Saquisilí | \$0.00                | \$1,667,423.76 | \$14,549.25             | \$6,150.00   | \$15,772.79                   |

**Fuente:** Informe de transparencia GADs de Latacunga, La Maná, Pujilí, Salcedo y Saquisilí, 2022.

**Elaborado por:** Las autoras

De los resultados que anteceden, la aplicación del cálculo del coeficiente de correlación durante la pandemia se detalla en las tablas 5 y 6.

**Tabla 5**  
Coeficiente de correlación, año 2020.

|                               | SELECCIÓN DE PERSONAL | REMUNERACIÓN | EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | CAPACITACIÓN | SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL |
|-------------------------------|-----------------------|--------------|-------------------------|--------------|-------------------------------|
| SELECCIÓN DE PERSONAL         | 1                     |              |                         |              |                               |
| REMUNERACIÓN                  | 0.67693               | 1            |                         |              |                               |
| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO       | -0.61682              | -0.36047     | 1                       |              |                               |
| CAPACITACIÓN                  | 0.468134              | 0.966078     | -0.21669                | 1            |                               |
| SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL | 0.551108              | 0.967672     | -0.27423                | 0.981824     | 1                             |



**Tabla 6**  
Coeficiente de correlación, año 2021.

|                                      | <b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>REMUNERACIÓN</b> | <b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b> | <b>CAPACITACIÓN</b> | <b>SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL</b> |
|--------------------------------------|------------------------------|---------------------|--------------------------------|---------------------|--------------------------------------|
| <b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>         | 1                            |                     |                                |                     |                                      |
| <b>REMUNERACIÓN</b>                  | 0.707544                     | 1                   |                                |                     |                                      |
| <b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>       | -0.56029                     | -0.34045            | 1                              |                     |                                      |
| <b>CAPACITACIÓN</b>                  | 0.441532                     | 0.934754            | -0.20729                       | 1                   |                                      |
| <b>SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL</b> | 0.556466                     | 0.965754            | -0.10459                       | 0.940493            | 1                                    |

Mientras que, el resultado del coeficiente post pandemia es:

**Tabla 7**  
Coeficiente de correlación, año 2022.

|                                      | <b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> | <b>REMUNERACIÓN</b> | <b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b> | <b>CAPACITACIÓN</b> | <b>SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL</b> |
|--------------------------------------|------------------------------|---------------------|--------------------------------|---------------------|--------------------------------------|
| <b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>         | 1                            |                     |                                |                     |                                      |
| <b>REMUNERACIÓN</b>                  | 0.948029                     | 1                   |                                |                     |                                      |
| <b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>       | 0.708541                     | 0.463197            | 1                              |                     |                                      |
| <b>CAPACITACIÓN</b>                  | -0.5183                      | -0.60452            | -0.33724                       | 1                   |                                      |
| <b>SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL</b> | 0.966751                     | 0.943699            | 0.607416                       | -0.47976            | 1                                    |

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Del análisis de correlación los resultados encontrados fueron:

Correlación entre la selección de personal y remuneración

En los años 2020 y 2021 los montos asignados a selección de personal y remuneración tienen una correlación media 0.67693 y 0.707544 respectivamente; mientras que, en el 2022 se evidencia una alta correlación con 0.948029, esto debido a que los GADs recurrieron a un mayor número de recurso humano durante y después de la pandemia, a excepción del GAD de Saquisilí el cual mantuvo el mismo número de trabajadores y el GAD de Latacunga que, en el 2022 disminuyó el número de funcionarios. En la tabla 7 se especifica el número de colaboradores en cada GAD.

**Tabla 7**  
Número de empleados

| GADs        | 2020 | 2021  | 2022  |
|-------------|------|-------|-------|
| Latacunga   |      |       |       |
| *           | 996  | 1,066 | 1,052 |
| La Maná *   | 229  | 229   | 235   |
| Pujilí *    | 342  | 367   | 389   |
| Salcedo *   | 162  | 456   | 478   |
| Saquisilí * | 187  | 187   | 187   |

**Nota:** \* Información obtenida de la rendición de cuentas de los diferentes GADs

Correlación entre la evaluación de desempeño y la selección de personal

Los resultados del coeficiente indican que, en general los GADs presentaron una correlación negativa en los años 2020 y 2021 con -0.61682 y -0.56029 respectivamente, se incrementó la selección del personal, pero disminuyó la evaluación de desempeño (productividad), por lo que, se debería reevaluar la asignación de los recursos económicos en selección al personal, y establecer mejores medidas de evaluación de desempeño. Por el contrario, en el 2022 se incrementó la productividad y la selección de personal con un coeficiente de 0.70854. Estos resultados permiten evidenciar la falta de gestión en

la selección del personal y en el nivel de productividad de los empleados durante la pandemia, mientras que post pandemia con el retorno presencial a las actividades laborales, la gestión del talento humano mejora en estos 2 indicadores.

#### Correlación entre la capacitación y la remuneración

La correlación entre la capacitación y remuneración en los años 2020 con 0.96608 y 2021 con un 0.93475 muestran que estos indicadores se encuentran altamente correlacionados, los GADs han invertido mayores recursos económicos en capacitación del personal disponible en esos períodos. Los temas de capacitación que han impartido los municipios en estos períodos han sido temas referentes al COVID-19, desinfección de instalaciones para prevenir y evitar la propagación del virus, manejo de plataformas virtuales, y temas referentes al teletrabajo. En el caso del 2022 la correlación entre las dos variables es negativa -0.60452, la remuneración ha incrementado en proporción al incremento de los empleados, sin embargo, la inversión en capacitación ha disminuido.

#### Correlación entre seguridad y salud ocupacional y la capacitación

En los años 2020 y 2021 la correlación entre estas variables fue alta, 0.98182 y 0.9404 respectivamente; los factores determinantes de estos resultados inciden sobre el incremento de las capacitaciones dada la pandemia originada por el COVID-19, charlas sobre la prevención de enfermedades crónicas, prevención contra el cáncer, y capacitación sobre el manejo de residuos. En el 2022 el coeficiente es negativo -0.47976, lo que implica que en este período la inversión en capacitación disminuyó, sin embargo, los indicadores en el tema de seguridad y salud ocupacional es alto; esto debido a la transición de la pandemia a la normalidad.

De la aplicación de las encuestas, la calificación por parte de los funcionarios en cuanto al nivel de satisfacción laboral la mayoría se encuentran entre, muy satisfechos y algo satisfechos. En la tabla 8 se describen los resultados:

**Tabla 8**  
Nivel de satisfacción laboral de los funcionarios de los GADs.

| <b>CON RESPECTO A:</b>                    | <b>%</b> | <b>NIVEL DE SATISFACCIÓN</b> |
|---|----------|------------------------------|
| La jornada laboral                        | 32.93    | MUY SATISFECHO               |
|   | 32.33    | ALGO SATISFECHO              |
| Al volumen del trabajo                    | 37.16    | MUY SATISFECHO               |
|   | 35.05    | ALGO SATISFECHO              |
| El diseño de procedimientos en el trabajo | 35.35    | MUY SATISFECHO               |
|   | 33.84    | ALGO SATISFECHO              |
| Al nivel de satisfacción salarial         | 41.69    | ALGO SATISFECHO              |
| Las capacitaciones                        | 34.74    | ALGO SATISFECHO              |
|   | 27.49    | INDECISO                     |
| La motivación laboral                     | 38.97    | MUY SATISFECHO               |
|   | 38.07    | ALGO SATISFECHO              |
| Oportunidad de crecimiento laboral        | 25.98    | MUY SATISFECHO               |
|   | 40.79    | ALGO SATISFECHO              |

**Elaborado por:** Las autoras

Contestando a la pregunta de investigación: cómo se ejecutaron los indicadores de gestión del talento humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Cantonales de la provincia de Cotopaxi durante y posterior a la pandemia, inicialmente está interrogante se intentó responder revisando las normativas aprobadas, en relación a la situación de la pandemia en Ecuador, como la Ley de Apoyo Humanitario en vigencia desde el año 2020, en la cual su objetivo principal fue establecer medidas para enfrentar las consecuencias derivadas de la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19, en diferentes aspectos como son: reactivación productiva, sostenibilidad del empleo, medidas para la gestión de obligaciones, dentro de lo concerniente al aspecto laboral principalmente nos determina la existencia de un nuevo tipo de contrato a tiempo definido para un fin especial emergente, reducción emergente de la jornada de trabajo, goce de vacaciones anticipadas, y teletrabajo, sin embargo esta normativa no permite responder explícitamente a la pregunta de la presente investigación, por lo tanto



se ha logrado evidenciar a través del presente estudio se puede mencionar que el indicador de selección de personal se lo calculó con los costos de contratación (consultorías para fortalecimiento del sistema de contratación, reingeniería de puestos, personal), en este sentido, el GAD cantonal que más invirtió en este indicador es Pujilí considerando el periodo 2020 – 2021 (pandemia). En cuanto al indicador de remuneración, dado el número de colaboradores en el GADs Latacunga que asciende a 1000 personas es el GADs con mayor inversión en la misma, tanto para los periodos 2020 -2021 y 2022. El GAD Saquisilí, es el que más ha invertido en el indicador de evaluación de desempeño en el periodo de pandemia (2020 - 2021), el GAD La Maná por su parte, el que más invirtió para el 2022. Finalmente, para el indicador de capacitación y seguridad y salud ocupacional el GAD de Latacunga es el que más ha invertido en los periodos de estudio, sin embargo, el GAD de Pujilí no ha reportado ningún valor de inversión en estos dos indicadores.

Ahora bien, de acuerdo a los análisis de correlación entre las variables de estudio, se puede precisar lo siguiente: existe una correlación positiva entre selección de personal y remuneración para los periodos 2020- 2021 y 2022, esto debido a que los GADs recurrieron a un mayor número de personal durante y después de la pandemia, a excepción del GAD de Saquisilí el cual mantuvo el mismo número de trabajadores y el GAD de Latacunga que, en el 2022 disminuyó el número de funcionarios. En este sentido, entre el indicador de selección de personal y evaluación de desempeño, la correlación es negativa para el periodo 2020 – 2021 (pandemia), seguramente por las dificultades encontradas para medir la productividad del personal en el trabajo virtual y teletrabajo. Finalmente, la correlación entre capacitación y seguridad y salud ocupacional para el periodo 2020 – 2021 es altamente significativa porque se incrementó capacitaciones, charlas dada la pandemia originada por el COVID-19, prevención de enfermedades crónicas, y capacitación sobre el manejo de residuos; sin embargo para el 2022 el coeficiente de correlación entre estos dos indicadores es negativo, lo que implica que en este período se disminuyó la inversión en capacitación, pero los valores invertidos en seguridad y salud ocupacional es alto; esto debido a la transición de la pandemia a la normalidad.

Según los autores Areanas y Bayón (2020) especificaron que las entidades públicas pretenden ser una institución competitiva, eficiente, que genere confianza, seguridad y rentabilidad al Estado, “para que sea reconocida como una organización que se mantiene a la vanguardia en cuanto a la calidad de sus servicios, confianza, seguridad y cultura tributaria que se traduce en beneficios para el Estado” (pág. 283). Por lo tanto la eficiencia en la gestión de talento humano no deja de ser importante para lograr este objetivo, por lo tanto los indicadores presentados en el actual estudio nos permiten evidenciar que: la administración del talento humano en la contratación del personal, el nivel de productividad, y capacitación de los empleados no ha sido gestionado adecuadamente; el bajo nivel de productividad se originó por la falta de conocimiento en el ámbito tecnológico teniendo que adoptar una transición entre el trabajo presencial al teletrabajo, pese a ello, el nivel de satisfacción laboral es satisfactorio.

## **CONCLUSIONES**

Esta investigación permitió conocer cómo se llevó a cabo la gestión del talento humano en los GADs durante y post pandemia; los resultados de la correlación entre la selección de personal y remuneración muestran que los GADs no realizaron un adecuado análisis sobre los requerimientos de contratación del personal, considerando que, durante la pandemia se incrementó el nivel de desempleo en el país y posterior a ella la recuperación económica ha sido paulatina.

En el marco de post pandemia, se evidencia una disminución en la capacitación del personal, lo que se corrobora con la aplicación de las encuestas donde los funcionarios se encuentran algo satisfechos, y, otro porcentaje indecisos.

El presente estudio sirve como referencia para que los GADs establezcan un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de las entidades y de las funciones de cada colaborador, considerando además el fortalecimiento en el manejo de plataformas virtuales. Si bien el país se encuentra en un proceso de transición a la normalidad los GADs deben mantener e incluso intensificar los procesos de capacitación en temas referentes a riesgos en salud y adecuado manejo laboral.

En lo que corresponde a la percepción del bienestar logrado a través del trabajo el 42,72% de los colaboradores participantes tiene una percepción positiva, el 27,37% una percepción negativa, sin

embargo, lo sorprendente del análisis es que el 29,91%, que es un porcentaje alto, se encuentra en una postura indecisa, tal vez por temor a responder lo que realmente sucede al interior de las organizaciones o porque aún no tiene una postura clara de lo que realmente que sucede, y según se evidencia, el porcentaje de indecisión podría aportar a una percepción negativa, sin no se la estudia e intenta resolver.

Con la presente investigación se propone que los GADs consideren integrar políticas y prácticas necesarias que les permita gestionar procesos hacia la prevención y adaptación ante eventos adversos como fue la pandemia, cumpliendo además lo que estipula el marco regulatorio del país en cuanto a un adecuado sistema de control interno específicamente en la administración del talento humano. La presente investigación sirve de referencia para estudios posteriores debido a que, los estudios que abordan el impacto de la pandemia en los GADs, son escasos. Una limitación fue que, no se pudo aplicar el análisis a los GADs de los cantones de Pangua y Sigchos por falta de información.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K. (2020). How will the organizations maintain their human element under coronavirus pandemic? Studies in Indian Place Names, <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>
- Armijo, M., & Bonnefoy, J. (11 de 2005). Indicadores De Desempeño En El Sector Público. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900\\_es.pdf;sequence=4](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf;sequence=4)
- Arena, A. Bayón, J. (2021) Desarrollo del talento humano para líderes de la gerencia financiera del servicio integrado de administración tributaria. Revista Razón Crítica, núm. 10, 2021. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Colombia
- Bastidas, E., & Ripoll, B. (12 de 2003). Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/880/88061103.pdf>
- Baptista, P., Fernández, C., & Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.

- Bertranou, J. (03 de 2019). El seguimiento y la evaluación de políticas públicas modelos disponibles para producir conocimiento y mejorar el desempeño de las intervenciones públicas. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5258/525866950008/525866950008.pdf>
- Bouzas, J., & Reyes, G. (2019). Gestión del Talento Humano. México: IURE.
- Calderón, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. Cuadernos de Administración, vol. 17, núm. 28, julio-diciembre.
- Contraloría General del Estado. (2014). Normas De Control Interno Para Las Entidades, Organismos Del Sector Público, Y De Las Personas Jurídicas De Derecho Privado Que Dispongan De Recursos Públicos. Ecuador: Registro Oficial Suplemento 87.
- Guerrero, M., & Izaguirre, J. (2021). La Administración Aplicada Al Talento Humano. Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador.
- Gutiérrez, M., & Taco, D. (2021). Escritura Técnica Científica. Estados Unidos: Tablet School.
- Jara, A. Asmat, N. Alberca, N. Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 23, núm. 83. Pag. 740- 758.
- Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para Combatir la Crisis Sanitaria derivada del COVID-19. (22 de junio del 2020). Suplemento del Registro Oficial No. 229.
- Martínez, C. (2012). Estadística y muestreo. Bogotá: D.C: Ecoe Ediciones.
- Ministerio de Trabajo. (07 de 2021). Acuerdos Ministeriales Regulan El Retorno Progresivo Al Trabajo Presencial. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/acuerdos-ministeriales-regulan-el-retorno-progresivo-al-trabajo-presencial/>
- Municipio de La Maná. (05 de 2023). Transparencia. Obtenido de GAD Municipal La Maná – Ecuador – Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Maná – Provincia de Cotopaxi – Ecuador (lamana.gob.ec)

Municipio de Latacunga. (2020). Informe De Rendición De Cuentas Ejercicio Fiscal 2020. Latacunga - Cotopaxi.

Municipio de Latacunga. (05 de 2023). Ley de Transparencia y acceso a la información Pública. Obtenido de Transparencia (latacunga.gob.ec)

Municipio de Pujilí. (05 de 2023). Ley de Transparencia y acceso a la información pública. Obtenido de Transparencia - Gadmico Pujilí (municipiopujili.gob.ec)

Municipio de Salcedo. (05 de 2023). Transparencia. Obtenido de Transparencia – " GAD Salcedo " (salcedo.gob.ec)

Municipio de Saquisilí. (05 de 2023). Ley de transparencia. Obtenido de Bienvenidos - GADMIC-Saquisilí (saquisili.gob.ec)

Obando, M. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. ECA Sinergia - Manabí, vol. 11, núm. 2, 2020, Mayo-Agosto, pp. 166-173.

Romero, A. Álvarez, A. (2013). FACTORES ASOCIADOS A LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN ÉPOCA DE PANDEMIA: Rol de la innovación y la tecnología según investigaciones previas realizadas en contextos internacionales y nacionales. En Vásquez, E. Aldana, J. Isea, J. (Ed). Retos y Desafíos de la Gestión del Talento Humano: Un aporte al desarrollo organizacional.: Docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, por una gestión humana en las organizaciones. (pp- 104- 140). Fondo Editorial Fundación Koinonía, 9(1), 171. Recuperado a partir de

<https://fondoeditorialfk.org/index.php/fondoeditorial/article/view/41>

Valeriano, L. (2012). La modernización de la gestión Pública en el Perú. Revista de Investigación de la facultad de Ciencias administrativas, UNMS. vol. 15, N° 30, Lima.