

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DERECHOS LABORALES DESDE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

Pablo David, Pazmay-Pazmay *

<https://orcid.org/0000-0002-1591-1291>

Miguel Ángel Paguay Duchi *

<https://orcid.org/0000-0001-9490-6978>

Instituto Superior Tecnológico España - ISTE, Ambato, Ecuador *

Email: pablo.pazmay@iste.edu.ec

Recibido: 29 de marzo de 2025 / **Aprobado:** 09 de junio de 2025 / **Publicado:** 09 de julio de 2025

DOI: <https://doi.org/10.24133/mx80nc16>

Resumen

Este artículo propone examinar cómo se vinculan la gestión administrativa, la planificación estratégica del personal y la plena práctica de los derechos en el ámbito laboral en Ecuador. Desde una mirada teórica y jurídica y con un enfoque cualitativo, se utilizaron el método exegético y el análisis de contenido, además de encuestas a trabajadores de sectores público y privado. Se tomaron como ejes los principios constitucionales, la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y el Código del Trabajo, y se contrastaron con literatura sobre administración estratégica. El hallazgo más sólido muestra que los modelos administrativos tradicionales, desarticulados y jerárquicos, están asociados con altos índices de informalidad, subempleo y una visión negativa de las unidades de talento humano. Aunque la normativa fija responsabilidades claras, su cumplimiento llega de forma fragmentaria y a menudo queda en lo formal, lo que socava el derecho a un trabajo digno. La investigación plantea que una administración transformadora, centrada en el desarrollo humano y guiada por equidad, inclusión y planificación, es clave para proteger derechos laborales y construir instituciones sostenibles y legítimas. Consolidar y profesionalizar las unidades de recursos humanos, alineándolas de forma orgánica con la misión de cada entidad, es esencial para reducir las brechas estructurales que hoy persisten en el mercado laboral ecuatoriano.

Palabras clave: Gestión administrativa, talento humano, derechos laborales, planificación estratégica, trabajo digno.

Administrative management and labor rights from the perspective of strategic human talent management

Abstract

This article proposes to examine how administrative management, strategic personnel planning, and the full exercise of labor rights are interconnected in Ecuador. From a theoretical and legal perspective, and with a qualitative approach, the study employed the exegetical method and content analysis, complemented by surveys conducted with workers from both the public and private sectors. The analysis was framed by constitutional principles, the Organic Law of Public Service (LOSEP), and the Labor Code, and contrasted with literature on strategic management. The most consistent finding reveals that traditional, fragmented, and hierarchical administrative models are associated with high levels of informality, underemployment, and a negative perception of human resources units. Although the legal framework establishes clear responsibilities, compliance often occurs in a fragmented manner and remains mostly formalistic, thereby undermining the right to decent work. The research argues that a transformative administration—centered on human development and guided by equity, inclusion, and planning—is essential to safeguard labor rights and to build sustainable and legitimate institutions. Strengthening and professionalizing human resources units, while aligning them organically with the mission of each entity, is crucial to reducing the structural gaps that persist in the Ecuadorian labor market.

Keywords: Administrative management, human talent, labor rights, strategic planning, decent work.

Introducción

El calibre de la gestión administrativa en una organización no solo mide el logro de sus objetivos institucionales, sino que también tiene un impacto en que se garanticen los derechos en el ámbito laboral de sus empleados. En entornos donde hay procesos administrativos débiles y desorganizados, o donde los recursos humanos se relegan a tareas mecánicas, es común encontrar incumplimientos de contratos, deterioro del clima organizacional y desconexión entre la gestión institucional y el bienestar de los empleados.

Dada esta realidad, es imperativo profundizar y reflexionar sobre la inercia del proceso estratégico del departamento de recursos humanos, ya que es un mecanismo efectivo para vincular la eficiencia organizacional con la justicia social en el lugar de trabajo. Este tipo de gestión va más allá de la mera gestión de operaciones porque incluye la planificación, el liderazgo, la sostenibilidad y la visión a largo plazo en un intento de unir los objetivos institucionales con el desarrollo holístico del personal que constituye la organización. Su aplicación crea condiciones favorables para la violación de principios como la equidad, la inclusión y la dignidad del trabajo.

Bajo esta perspectiva, autores como Espinoza (2022) han planteado que “el fortalecimiento de una cultura organizacional basada en la gestión estratégica del talento permite no solo alcanzar eficiencia operativa,

sino asegurar condiciones de trabajo dignas y sostenibles en el tiempo” (p. 32). Este razonamiento es notable considerando el caso ecuatoriano, que aún no ha resuelto brechas estructurales en la garantía y efectiva aplicación de los derechos laborales, más aún en el sector público marcado por sistemas burocráticos rígidos, jerárquicos e inestables.

Con esta orientación, el proyecto comprometido con el desarrollo de un sustento teórico y la elaboración de un corpus de fuentes de revisión persigue, desde una óptica crítica, la elaboración de un modelo interpretativo que vincule la función de la gestión que asume la administración con la afirmación de los derechos laborales. Se propone, gracias a un enfoque interdisciplinario deliberado, hacer interactuar los postulados de la gestión estratégica de recursos humanos con el concepto normativo del derecho a la ocupación, de modo tal que una elaboración de políticas integradas pueda resolver tensiones existentes y enriquecer la intersección entre la objetividad de la gestión institucional y la garantía del espíritu del trabajo.

Metodología

Los datos fueron recolectados mediante una metodología cualitativa que articula un marco teórico-jurídico sólido, integrando un análisis exegético con un levantamiento bibliográfico exhaustivo. Esa modalidad permite un acercamiento sistemático y organizado al ordenamiento jurídico, a partir de la lectura del texto, la

trayectoria histórica, el entorno social y los cuerpos teóricos que fundan cada norma. En particular, se estudió la normativa ecuatoriana en materia de trabajo y de relaciones de recursos humanos, abarcando tanto el corpus constitucional como los cuerpos reglamentarios aún en vigor, prestando especial consideración al Código del Trabajo y a la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).

Se realizó asimismo una serie de entrevistas semiestructuradas con responsables de recursos humanos en instituciones públicas. La selección de cada participante se basó en un criterio técnico que contempló tres dimensiones: (1) haber ocupado un puesto directivo o de coordinación en el área durante un mínimo de cinco años; (2) pertenecer a instituciones educativas o a entidades descentralizadas con un mínimo de cien trabajadores registrados en nómina; (3) contar con disponibilidad y con el permiso respectivo para participar en el estudio. Estas charlas contrastaron la normatividad con la práctica cotidiana del departamento de recursos humanos en el ámbito estatal y ofrecieron una visión empírica del grado de eficacia y de respeto a los derechos laborales. La información generada se analizó a través de técnicas cualitativas de análisis de contenido, que facilitaron la confrontación sistemática de los principios normativos con la experiencia institucional efectivamente vivida.

Resultados

1. La gestión administrativa en las organizaciones

La administración no es solo una receta de pasos orientada a lograr las metas de una institución. Va mucho más allá: es un proceso que inscribe y teje todos los elementos que ordenan, movilizan y regulan los sistemas dentro de una organización, y que asegura la eficacia del quehacer institucional y su capacidad de producir valor humano y social. Esta tarea se vuelve crítica porque no hay organización, pública o privada, que pueda cumplir su misión sin un modelo de gestión que entrelace adecuadamente operación, planificación, medición, estrategia, liderazgo y gestión ética y responsable (Drucker, 2007).

Hoy en día, la gestión administrativa ha de ser vista como un entramado que relaciona y articula recursos materiales, financieros y, por encima de todo, humanos, en un enfoque verdaderamente sistémico. Controlar procesos o vigilar el gasto ya no basta. Hay que nutrir una cultura organizacional que celebre la participación, la transparencia y la búsqueda constante de mejora. Tal como lo recuerda Chiavenato (2017), la gestión actual centra su mirada en las personas, percibiendo al talento más allá de ser un recurso; lo concibe como un activo estratégico que requiere ser alimentado y perfeccionado.

En el Ecuador contemporáneo, donde

muchas organizaciones todavía operan con estructuras burocráticas pesadas y desactualizadas, el quehacer administrativo necesita una nueva mirada que una la estrategia con la ética, la normatividad y la atención humanitaria. Espinoza (2022) sostiene que cuando la decisión, la asignación de recursos y la evaluación de la solidaridad se manejan sin mirar más allá de la productividad, se desatienden la moral pública, la legitimidad institucional y el respeto a los derechos básicos de los trabajadores. Estos elementos se convierten en indicadores de salud organizacional que van más allá del alcance de los informes trimestrales.

Frente a este escenario, la frontera entre el impacto social y el impacto administrativo deja de ser trazable. Si las condiciones materiales, psicosociales y de dignidad humana son ignoradas en el diseño de procesos, la gestión pierde sentido y resulta un mecanismo de exclusión y de posible vulneración a su derecho fundamental. Sin embargo, cuando se reconoce que la administración tiene un potencial transformador, se le asigna la responsabilidad de dirigir el cambio hacia la inclusión y la equidad interna, tal como plantea Mintzberg (2009). La imagen reduccionista de la administración contemporánea se desdibuja.

Por ello, la tarea que se plantea no es meramente aditiva; exige recomponer la arquitectura del diseño administrativo. Esto se consigue integrando el saber sobre ocupaciones, los principios de derechos

laborales, la ética empresarial, la sostenibilidad humana y los factores de sostenibilidad organizacional, sin renunciar a la autonomía del saber disciplinario que cada campo aporta.

2. El derecho al trabajo y los derechos laborales fundamentales

El derecho al trabajo es, sin duda, el pilar fundamental sobre los cuales se edifica un estado social de derecho. Desde esta perspectiva, el derecho al trabajo se amplía más allá de la mera posibilidad de conseguir un puesto. Implica la garantía de condiciones mínimas que aseguran que la actividad laboral sea verdaderamente digna. Entre esas condiciones se cuentan la prohibición de toda forma de discriminación, el acceso a la seguridad social, la garantía de la libertad sindical y la obligación de percibir salarios que sean, al mismo tiempo, justos y suficientes (OIT, 1998). Tales requisitos conforman lo que llamamos derechos laborales de primera generación, y han sido incorporados tanto en los tratados internacionales como en sus normas principales y en las leyes de los países sudamericanos.

La Carta Magna del Estado ecuatoriano, a través de los artículos 33 y 325, eleva el trabajo a la dignidad de derecho inherente a la persona y, a la vez, lo articula como responsabilidad de la comunidad, ordenando que únicamente se desarrolle en marcos de equidad, dignidad y seguridad. En concordancia, el artículo 66, inciso 29, ratifica

la inviolabilidad de la estabilidad ocupacional y prohíbe la adopción de medidas que, en cualquier forma, menoscaben las condiciones laborales pactadas. En virtud de estas previsiones, las instituciones, ya sean públicas o privadas, están obligadas a diseñar y ejecutar su aparato administrativo en estricta consonancia con los postulados constitucionales. Su omisión no solo compromete el orden legal, sino que somete a la administración a la exigencia de reparar las lesiones causadas a los derechos fundamentales reconocidos.

Desde la perspectiva histórica, el derecho al trabajo es más que el acceso a un salario; es una herramienta de realización personal que, cuando se socializa, se convierte en una herramienta de progreso colectivo. Cassagne (2010) sostiene que la faceta social de esta prerrogativa obliga al Estado y a los empresarios a trazar políticas que hagan más que prometer la llegada de un puesto de trabajo, condiciones que aseguren que la ocupación es digna, perdurable y respetada. Dada esta consideración, el trabajo se libera de la definición de mercancía y se convierte en el medio a través del que una persona se encuentra en sí misma, se despliega en comunidad y se entrelaza con los otros.

Sin embargo, la cotidianidad sigue escarbando diferencias entre la norma que se escribe y la que se vive. La jornada ordinaria se quiebra, los despidos se disfrazan de renuncias, la contratación es efímera y los controles y las sanciones llegan con un retraso que muchas veces es una omisión. Frente a

esta brecha, el derecho a un empleo debe ser asumido como un asunto social en marcha; su cumplimiento depende de la voluntad de una burocracia diligente, del compromiso de las instituciones que lo promulgan y de los dispositivos de verificación que lo cuidan.

Así las cosas, los derechos laborales básicos tienen que leerse como un conjunto de garantías que se entrelazan y cuya vigencia depende la una de la otra, siempre en defensa de la dignidad del trabajador dentro el pacto social que articula la vida laboral. Salvaguardar estos derechos rebasa la letra de los textos legales, y requiere la sedimentación de una cultura organizacional que, a todos los niveles, propugne la justicia, la equidad y el respeto incondicional hacia cada persona.

3. Administración estratégica del talento humano

La gestión estratégica del departamento de talento humano supone un paso decisivo más allá del enfoque clásico de gestión de personas. Hoy, los equipos de talento no solo liquidan sueldos, archivan contratos o supervisan políticas: su tarea principal es conectar cada colaborador con el rumbo decidido de la compañía y, de ese nexo, nacen la sustentabilidad futura de la organización y el progreso pleno de quienes la componen (Chiavenato, 2017). Este enfoque se basa en la idea de que los colaboradores no son insumos desechables en procesos estandarizados; son recursos cuya planificación, dirección, capacitación continua y estímulos justos, atados de manera

transparente a metas concretas, se convierten en el verdadero combustible de la competitividad. Cuando la administración del talento humano avanza en esa dirección, se instala como aliada de la alta dirección y la generación de valor deja de ser un ejercicio fragmentado: se transforma en una obra conjunta en la que cada persona se siente corresponsable y cada éxito individual reverbera en el bienestar colectivo.

Dessler (2020) postula que el verdadero éxito organizacional radica en orientar los recursos hacia el fortalecimiento del capital humano, en cultivar contextos colaborativos, en promover la innovación y en configurar condiciones laborales que alimenten la motivación interna. De este modo, la gestión estratégica deja su impronta, no solo en su gestión administrativa sino, también en el estado organizacional, en la percepción de equidad y en la retención del talento estratégico. En el Ecuador, tanto el sector público como el privado afrontan el reto de trascender la lógica burocrática que limita la gestión de personas a la mera observancia de normas, y de abrazar enfoques contemporáneos que sitúan la formación por competencias, la evaluación por resultados y el liderazgo transformacional en el centro de la acción organizacional (Espinoza, 2022). Para avanzar hacia un modelo estratégico, es imperioso desmontar la verticalidad rígida y activar procesos participativos que reconozcan a los trabajadores no como recursos, sino como sujetos de derechos.

Por tanto, el reclutamiento y la

selección, en el marco de la gestión estratégica de Recursos Humanos, actúan como la primera línea de defensa, promoción y respeto de los derechos laborales. Al programar y ofrecer formación continua, al visibilizar y celebrar los logros individuales y colectivos, al garantizar conciliación efectiva entre la esfera profesional y la personal, y al honrar la pluralidad de identidades y trayectorias, el trabajo se rearticula como esfera de dignidad, se democratiza el acceso y se cimenta, desde el mismo núcleo operativo de la empresa, una cultura proactiva contra cualquier vulneración de derechos fundamentales.

En síntesis, la política de gestión del talento que importa se amplía desde una proyección estratégica y se inscribe, sin dudar, en la dimensión humanista y sustentable. Al inscribir a las personas como núcleo de su propuesta, la organización no solo optimiza sus circuitos internos, sino que, al mismo tiempo, cultiva legitimidad en la esfera social y nutre, desde la pericia y el compromiso, modelos de desarrollo más inclusivos y perenes.

4. Relación entre gestión administrativa, talento humano y derechos laborales

La manera en que se organizan las funciones administrativas, se gestiona el talento humano y se protegen los derechos laborales se ha consolidado como un pilar decisivo para leer la arquitectura institucional del presente. Estos campos, lejos de operar aislados, se intereslayan: un funcionamiento administrativo ineficaz se encuentra, a

menudo, acompañado de modalidades contractuales inestables, de la precarización progresiva de los vínculos laborales y de la erosión lenta pero constante de las garantías fundamentales. Por el contrario, cuando la gestión pública adopta un enfoque estratégico sobre los recursos humanos, aquella misma arquitectura tiene la capacidad de ejercer un efecto multiplicador sobre el empleo formal, de igualar oportunidades y de reforzar el estado de derecho en la esfera laboral.

El caso ecuatoriano agrega matices y la evidencia disponible resulta inquietante. El último censo del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2025) informa que sólo el 35,2 % de la población económicamente activa se encuentra en un puesto definido como adecuado, mientras el 55,5 % permanece en la informalidad. La gran mayoría de estos trabajadores está privada de derechos socioeconómicos elementales: acceso a la seguridad social, remuneración digna y estabilidad laboral. La radiografía evidencia déficits que se perpetúan, tanto en las estructuras administrativas como en la normativa que regula el mercado de trabajo.

De acuerdo con el informe del Ministerio de Trabajo (2022), el subempleo continúa afectando a 19.4 por ciento de la población económicamente activa. La institución ha evidenciado que los programas para enfrentar la informalidad han tropezado con la escasa planificación de recursos humanos en numerosas entidades públicas y privadas. Aunque el país cuenta con instrumentos legales robustos, como la Ley

Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y el Código del Trabajo, la observancia de sus normas ha sido, en el mejor de los casos, superficial y, a menudo, se limita a exhibir discursos de cumplimiento.

Conforme al artículo 57 de la LOSEP, las unidades de gestión del talento humano en las organizaciones están obligadas a formular planes de mejora que vinculen las exigencias institucionales con el desarrollo de los funcionarios del Ministerio de Trabajo y del Ministerio de Finanzas (República del Ecuador, 2010). Complementariamente, el Reglamento General de la LOSEP exige que estas instancias cultiven un entorno laboral que garantice la salud, la inclusión y la dignidad (Reglamento General a la LOSEP, 2018, art. 112). No obstante, contar con un marco normativo claro no es sinónimo de cumplimiento, en especial cuando la cultura institucional se caracteriza por procedimientos *piecemeister* y decisiones tomadas únicamente en respuesta a crisis inmediatas.

De acuerdo con la perspectiva teórica, Chiavenato (2017) y Dessler (2020) coinciden en que dirigir estratégicamente el talento humano no solo devuelve resultados superiores a la organización, sino que, además, actúa como baluarte en la defensa de los derechos laborales. Para ello, lo que proponen son claros protocolos en la selección, la evaluación, capacitaciones y trayectorias de desarrollo, que se fundamentan en principios de equidad, transparencia y reconocimiento del mérito. En este marco, los autores contraargumentan los modelos

burocráticos que, al precipitar una visión promotora de herramientas inmóviles, convierten al trabajador en un mero recurso prescindible y, en consecuencia, despojan a la persona de su entidad de sujeción a derechos.

Tabla 1

Relación entre gestión administrativa, condiciones laborales y cumplimiento normativo en Ecuador

Aspecto	Situación actual en Ecuador (2025)	Normativa aplicable	Implicación para la gestión administrativa
Empleo adecuado	35,2 % de la PEA tiene empleo adecuado (INEC, 2025)	Constitución, art. 33; Código del Trabajo, art. 1	Refuerza la necesidad de planificación estratégica y evaluación de puestos.
Informalidad laboral	55,5 % de trabajadores en informalidad (INEC, 2025)	OIT (Convenio 122); Código del Trabajo	Implica gestión eficaz del talento y ausencia de control administrativo.
Subempleo	19,4 % de la PEA en subempleo (Min. Trabajo, 2022)	Constitución, art. 66 n.º 2º; LOSEP, art. 57	Requiere actualización de perfiles, políticas de contratación y promoción interna.
Brecha de género	28,4 % de mujeres en empleo adecuado vs. 41,1 % de hombres (INEC, 2025)	Constitución, art. 11; LOSEP, art. 7	Demanda gestión con enfoque de equidad e inclusión laboral.
Desempleo juvenil (18-29 años)	9,5 % de desempleo juvenil; 28,7 % en empleo adecuado (INEC, 2024)	Plan Nacional de Empleo Juvenil; Código del Trabajo	Necesita programas de desarrollo profesional y formación continua desde Talento Humano.
Obligaciones institucionales	Desarticulación entre talento humano y planificación financiera en muchas entidades públicas	LOSEP, art. 57 y 112; Reglamento General a la LOSEP	Es urgente profesionalizar las unidades de talento humano y asegurar su autonomía.

Nota. El cuadro sintetiza la vinculación entre gestión administrativa, condiciones laborales y marco normativo en el contexto ecuatoriano.

La participación entre la gestión organizacional, las personas y los derechos laborales va más allá de la mera eficiencia administrativa; es, ante todo, un asunto de justicia social. Para profundizar esta relación, hace falta rediseñar a conciencia la estructura organizacional, perfeccionar los sistemas de planificación de recursos humanos y establecer vías de control que garanticen, de modo claro, la no vulneración de los derechos preceptuados en la carta magna y en la legislación ecuatoriana, y que eviten que el cumplimiento se limite a la pertenencia documental y formal.

Figura 1

Valoración de aspectos clave en la gestión del talento humano



Nota. Análisis interpretativo de resultados

Las entrevistas semiestructuradas realizadas a directivos de talento humano de entidades públicas han generado hallazgos que permiten valorar la correspondencia entre la normativa laboral vigente y su efectiva aplicación en la gestión objetiva y estratégica del departamento de talento humano.

Uno de los hallazgos más consistentes fue el reconocimiento de derechos laborales, que estuvo presente en el conjunto de las entrevistas (15 de 15) y obtuvo una alta valoración promedio de 4.7 sobre 5, lo que pone de manifiesto que, a pesar de limitaciones de orden administrativo, la institución manifiesta un asentamiento en el respeto de los derechos fundamentales del personal. Adicionalmente, el dominio de la normativa laboral y su traducción práctica fueron evocados en 14 y 13 ocasiones, respectivamente, indicativo de un ámbito de alineación conceptual correcto. Sin embargo, la participación del personal y el balance de desempeño en la toma de decisiones figuran en las valoraciones más moderadas, con puntuaciones de 3.8 y 3.2, lo cual revela posibles carencias en el fortalecimiento de unos mecanismos de gestión que, alineados

con lo prescrito, han de ser a la vez democráticos y meritocráticos en el entorno de lo público.

Por su parte, elementos como la capacitación continua y la gestión de conflictos laborales obtuvieron frecuencias más bajas, indicando que aún se perciben como aspectos secundarios en la práctica institucional, a pesar de su importancia para la sostenibilidad del talento humano.

Estos hallazgos permiten concluir que, aunque existe un marco normativo claro, su materialización aún presenta desafíos operativos que deben ser atendidos mediante estrategias más integrales, participativas y orientadas al desarrollo humano dentro del sector público.

Discusión

Los resultados presentados muestran una coincidencia alarmante: las fallas de la gestión administrativa que se sigue practicando en el país se alinean, y no por casualidad, con los problemas estructurales que obstruyen el pleno gozo y ejercicio de los derechos laborales en Ecuador. A través de entrevistas semiestructuradas con quince ejecutivos de áreas de talento humano descubrimos que, aunque la institución mide el reconocimiento de tales derechos con una notable media de 4,7 sobre 5 y todos los encuestados lo mencionan, esa conciencia rara vez se traduce en acciones diarias consistentes.

La falta de congruencia está, por supuesto, vinculada a un mercado que todavía

sufre de elevadas tasas de informalidad y subempleo, escenario donde las unidades administrativas funcionan como compartimentos estancos y carecen de un sistema integrado para gestionar el talento humano. Ese desfase se vierte también en la percepción que los colaboradores tienen sobre su participación en las decisiones estratégicas y en la evaluación de su desempeño; esas dimensiones, que uno esperaría robustas en organizaciones que valoran el mérito, apenas alcanzan 3,2 y 3,8, es decir, dejan ver una institucionalización débil de la corresponsabilidad.

Los resultados obtenidos en este estudio coinciden con lo que sostienen Chiavenato (2017) y Dessler (2020): la dirección moderna de cualquier entidad debe ir más allá de la burocracia clásica, e integrar planes que promuevan desarrollo, participación efectiva y un reconocimiento genuino del talento. Allí donde falta programación técnica, espacios de diálogo reales y sistemas sinceros de retroalimentación, las organizaciones suelen reproducir jerarquías internas, debilitar el sentido de pertenencia de las personas y crear climas que facilitan la vulneración de derechos básicos.

Desde la esfera legal, la revisión de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) pone de relieve mandatos claros sobre la planificación de recursos humanos (artículo 57) y sobre la garantía de condiciones dignas de trabajo (artículo 112 del reglamento), pero las entrevistas efectuadas indican que su

aplicación es escasa o meramente simbólica. Esta situación ratifica el diagnóstico de Cassagne (2010), quien recuerda que el derecho al trabajo debe ser verdaderamente transformador y no quedarse en una simple declaración. Cuando la norma laboral no se conecta con estrategias reales de gestión, se despoja de su capacidad para proteger derechos y promover justicia en el ámbito laboral.

Al mismo tiempo, dos encuestas internas han dejado al descubierto la escasa credibilidad que los empleados otorgan a los departamentos de talento humano, a los que ven más como obstáculos que como soluciones a sus inquietudes cotidianas. Tal evaluación no es trivial, pone de relieve la urgente necesidad de revisar a fondo las competencias, las tareas y la legitimidad que se supone tienen quienes dirigen los vínculos laborales.

En consecuencia, cualquier intento serio de robustecer el ámbito laboral debe iniciar. Por consiguiente, cuando se revisa la forma en que se direcciona la gestión pública, adoptando desde ya un enfoque estratégico, democrático y humanista. Los hallazgos recogidos apuntan a que los derechos laborales no deben tomarse como un gasto, sino como la inversión básica que sostiene la legitimidad, la sostenibilidad y la productividad de las instituciones estatales. Solo este giro de mentalidad permitirá edificar espacios de trabajo más justos, más equitativos y coherentes con los principios constitucionales que rigen el Estado ecuatoriano.

Conclusiones

La garantía de los derechos de los empleados está impulsada fundamentalmente por la gestión administrativa cuando se aborda desde un ángulo estratégico y humanista. En Ecuador, caracterizado por marcos institucionales rígidos y procesos administrativos descentralizados, existe una urgente necesidad de reemplazar el sobre enfoque en modelos operativos por un enfoque de gestión integrada que incorpore la planificación, el liderazgo ético y visiones organizacionales centradas en las personas.

A pesar de que la Constitución, la LOSEP y el Código del Trabajo delinean las responsabilidades claras y tácitas de los empleadores en cuanto a la protección del trabajo digno, la aplicación de estas leyes sigue siendo esporádica, formalista o, a veces, meramente simbólica. Esta brecha entre la norma y la práctica ilustra el marco de trabajo decente inadecuadamente institucionalizado y exige reformas profundas tanto en la gobernanza pública como privada.

Integrar estratégicamente el capital humano requiere considerar este como una inversión social, fomentando así la eficiencia institucional junto con la justicia organizacional. Invertir en formación continua, establecer evaluaciones de desempeño objetivas, abrazar la inclusión y reconocer el mérito son esenciales para lograr lugares de trabajo equitativos y sostenibles que mantengan el marco democrático y constitucional del trabajo como un derecho humano fundamental.

Referencias bibliográficas

- Cassagne, J. C. (2010). El principio de la función social en el derecho público y laboral. Editorial Rubinzal-Culzoni.
- Chalá, A. G. (2023). Transformaciones del derecho laboral ante la inteligencia artificial: aproximaciones desde la realidad ecuatoriana [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio UASB. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/10123>
- Chiavenato, I. (2017). Gestión del talento humano. McGraw-Hill Education.
- Código del Trabajo. (2020). Codificación oficial. <https://www.trabajo.gob.ec>
- Constitución de la República del Ecuador, 2008.
- De Stefano, V. (2019). Negotiating the algorithm: Automation, artificial intelligence and labour protection. ILO Working Paper. https://ilo.org/global/publications/WCMS_723268/lang--en/index.htm
- Dessler, G. (2020). Administración de recursos humanos. Pearson Educación.
- Drucker, P. F. (2007). La gestión en tiempos de grandes cambios. Ediciones Deusto.
- Espinoza, J. D. (2022). Gestión estratégica del talento humano y su influencia en el cumplimiento de los derechos laborales en instituciones públicas ecuatorianas [Tesis de maestría, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio UCE. <https://repositorio.uce.edu.ec/handle/25000/28093>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2025). Boletín técnico de empleo – ENEMDU, mayo 2025. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- López, M. A. (2021). Derechos laborales en riesgo: desafíos jurídicos frente a la automatización del empleo. Revista Latinoamericana de Derecho y Tecnología, 3(1), 45–62. <https://revistaslatinoamericanas.org/derchoytecnologia>
- Ministerio del Trabajo. (2022). Informe de Rendición de Cuentas 2022. <https://www.trabajo.gob.ec>
- Mintzberg, H. (2009). Managing. Berrett-Koehler Publishers.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1998). Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo. <https://www.ilo.org>
- Pazmay, P., & Moreta, A. (2023). El derecho a la desconexión en el teletrabajo. Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria), 8(2), 305–316

República del Ecuador. (2010). Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP). Registro Oficial Suplemento 294.

República del Ecuador. (2018). Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. Registro Oficial, Decreto Ejecutivo No. 686.