



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES

CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

TEMA:

Objetividad laboral

Trabajo de Titulación previo a la obtención de título en Licenciada en Trabajo Social

AUTOR:

Jahaira Pierina Yanzapanta Salán

TUTOR:

Lcda. Mg. Silvia Jovanna Altamirano Altamirano

2026

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Que la Srta. **JAHAIRA PIERINA YANZAPANTA SALÁN**, portadora del número de cedula **1804798997**, habilitada legalmente para obtener el Título de Tercer Nivel, ha concluido exitosamente el Trabajo de Titulación modalidad PROYECTO DE INVESTIGACIÓN con el tema **OBJETIVIDAD LABORAL**., previo a la obtención del título de Licenciada en Trabajo Social, por lo que en calidad de Tutora del Trabajo de Titulación, CERTIFICO de la culminación y autenticidad del mencionado trabajo y de haberle orientado en todo el proceso.

Lo que informo para los fines oportunos.

Ambato, 01 de junio del 2026



Lcda. Mg. Silvia Jovanna Altamirano Altamirano

C.I. 1801817394

TUTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Las opiniones, críticas y comentarios realizados en el trabajo de investigación presentado sobre el tema: **OBJETIVIDAD LABORAL.**, le corresponde exclusivamente a mi persona, Jahaira Pierina Yanzapanta Salán egresada de la carrera de Trabajo Social de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad Técnica de Ambato, certifico que el contenido del presente trabajo investigativo es de mi completa autoría a excepción de las citas bibliográficas.

Ambato, 01 de junio del 2026



.....
Jahaira Pierina Yanzapanta Salán

C.I. 1804798997

AUTORA

DERECHOS DEL AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga que esta Tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación según las normas de la Institución. Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi Tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la producción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Ambato, 01 de junio del 2026



.....

Jahaira Pierina Yanzapanta Salán

C.I. 1804798997

AUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los miembros de Tribunal de Grado, APRUEBAN el Trabajo de Investigación, sobre el tema: **OBJETIVIDAD LABORAL.**, presentado por la Srta. Jahaira Pierina Yanzapanta Salán, de conformidad con el Reglamento de Graduación para obtener el Título de Tercer Nivel de Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 2026

Para constancia firman:

.....

Presidente del Tribunal

.....

Miembro

.....

Miembro

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto, llena de fortaleza en medio del dolor.

A mi madrecita, María Salán quien desde el día uno creyó en mí incondicionalmente, acompañándome en cada paso, brindándome su apoyo, su amor y dando siempre lo mejor de ella para ayudarme a llegar hasta este momento tan importante de mi vida, nunca me cansaré de agradecerte todo lo que haces por mí, este logro también es tuyo mamá.

A mi padre, Hernán Yanzapanta quien, a pesar de su discapacidad, nunca permitió que me faltara sus palabras de aliento, motivándome siempre a continuar y creer en mí misma, quien también me enseñó que ningún obstáculo es más grande que la voluntad de salir adelante.

A la memoria de mi abuelita Rosa Gómez, cuya motivación, cariño y confianza en mí fueron una fuerza importante para no rendirme y continuar este camino.

A mis hermanos, por acompañarme, brindarme su apoyo y comprensión que me impulsó a seguir adelante, fueron una fuente de fortaleza para lograr esta meta.

Los amo

Pierina Yanzapanta Salán.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que, de una u otra manera, formaron parte de este proceso, apoyándome, motivándome y confiando en mí para alcanzar esta meta.

Especialmente a: Rosa Gómez, mi abuelita, quien fue una inspiración constante en mi vida; a María y Hernán, mis padres, por su amor, esfuerzo y apoyo incondicional; a Elvia y Fanny, mis tías, por sus consejos y compañía; a Dimas, mi primo, por su apoyo y motivación; y a Joha, Ale, Kevin, Erick y Darwin, mis amigos, quienes estuvieron presentes brindándome su amistad, confianza, palabras de aliento y apoyo en los momentos más difíciles.

A mi tutora de tesis Lic. Mg. Silvia Altamirano por su guía, dedicación, paciencia y conocimientos brindados durante el desarrollo de este trabajo, siendo un apoyo fundamental para culminar esta importante etapa académica.

A la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua (EPMTT) por la apertura y colaboración necesaria para el desarrollo de esta investigación.

Pierina Yanzapanta Salán.

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN	iii
DERECHOS DEL AUTOR	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN EJECUTIVO	xii
ABSTRACT.....	xiii
CAPÍTULO 1.....	1
MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 Antecedentes Investigativos.....	1
Situación Problemática.....	1
Problema Científico.....	5
Delimitación del Problema.....	6
Investigaciones previas.....	6
Desarrollo teórico.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	35
Objetivo General.....	35
Objetivos Específicos.....	36
CAPITULO II.....	37
METODOLOGÍA	37
2.1 Materiales.....	37
2.2 MÉTODOS	37
Enfoque.....	37
Nivel.....	39

Métodos.....	40
Población.....	41
CAPÍTULO III.....	42
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	42
3.1 Análisis y Discusión de los Resultados.....	42
CAPÍTULO IV.....	71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
4.1 Conclusiones.....	71
4.2 Recomendaciones.....	72
Bibliografía	74
ANEXOS	88
<i>Anexo 1. Propuesta.....</i>	<i>88</i>
<i>Anexo 2. Validación de instrumento.....</i>	<i>129</i>
<i>Anexo 3. Árbol de problemas.....</i>	<i>142</i>
<i>Anexo 4. Constelación de ideas.....</i>	<i>143</i>
<i>Anexo 5. Operalización de variables.....</i>	<i>144</i>

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Administración de Recursos Humanos (ARH)</i>	13
Tabla 2. <i>Género</i>	43
Tabla 3. <i>Tiempo de trabajo en la institución</i>	45
Tabla 4. <i>Tipo de contrato</i>	46
Tabla 5. <i>Requisitos para ingresar a la institución</i>	48
Tabla 6. <i>Oportunidades en el proceso de selección del personal</i>	50
Tabla 7. <i>Selección del personal con criterios objetivos y profesionales</i>	51
Tabla 8. <i>Transparencia en el proceso de evaluación de desempeño laboral</i>	53
Tabla 9. <i>Criterios de evaluación de desempeño laboral</i>	55
Tabla 10. <i>Resultados claros de evaluación de desempeño laboral</i>	57
Tabla 11. <i>Oportunidades de promoción laboral</i>	58
Tabla 12. <i>Promoción laboral basada en el desempeño del trabajador</i>	60
Tabla 13. <i>Asignación justa de responsabilidades laborales</i>	62
Tabla 14. <i>Decisiones laborales claras y justificables</i>	63
Tabla 15. <i>Continuidad laboral mediante cumplimiento de funciones y objetivos</i>	65

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. <i>Género</i>	43
Figura 2. <i>Tiempo de trabajo en la institución</i>	44
Figura 3. <i>Tipo de contrato</i>	46
Figura 4. <i>Requisitos para ingresar a la institución</i>	48
Figura 5. <i>Oportunidades en el proceso de selección del personal</i>	49
Figura 6. <i>Selección del personal con criterios objetivos y profesionales</i>	51
Figura 7. <i>Transparencia en el proceso de evaluación de desempeño laboral</i>	53
Figura 8. <i>Criterios de evaluación de desempeño laboral</i>	54
Figura 9. <i>Resultados claros de evaluación de desempeño laboral</i>	56
Figura 10. <i>Oportunidades de promoción laboral</i>	58
Figura 11. <i>Promoción laboral basada en el desempeño del trabajador</i>	59
Figura 12. <i>Asignación justa de responsabilidades laborales</i>	61
Figura 13. <i>Decisiones laborales claras y justificables</i>	63
Figura 14. <i>Continuidad laboral mediante cumplimiento de funciones y objetivos</i> ..	64

RESUMEN EJECUTIVO

La objetividad laboral en la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua de Pelileo constituye un elemento esencial para fortalecer la transparencia institucional, la equidad y la confianza entre los funcionarios. Las percepciones de los funcionarios sobre los procesos de inserción, evaluación y asignación de funciones muestran limitaciones en la claridad de los criterios utilizados en la selección del personal, ascensos y aplicación de la normativa interna institucional provocando una noción de imparcialidad e igualdad de oportunidades institucionales. El objetivo de la investigación fue comprender la objetividad laboral en los funcionarios de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua de Pelileo. La investigación se ejecutó con un enfoque cuantitativo, dónde participaron 87 funcionarios de la institución, a través de una encuesta estructurada de 14 preguntas relacionadas con los procesos de inserción, evaluación y asignación de funciones, elaborada por la investigadora y validada por expertos en el área. Los resultados demuestran que gran parte de los funcionarios aprecian limitada transparencia en los procesos laborales y consideran que las normas y procedimientos no siempre se aplican de forma igualitaria para todos los trabajadores. Para ello se planteó una propuesta, desarrollar un “Protocolo Estratégico de Gestión de Talento Humano desde el enfoque de Trabajo Social” con el objetivo de fortalecer la objetividad laboral en los procesos de inserción, evaluación del desempeño, asignación de funciones y promoción laboral en los funcionarios de la Empresa.

Palabras clave: Objetividad laboral, Transparencia institucional, Procesos laborales, Protocolo Estratégico, Trabajo Social.

ABSTRACT

Workplace objectivity at the Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua de Pelileo is an essential element for strengthening institutional transparency, equity, and trust among employees. Staff perceptions regarding the hiring, evaluation, and assignment of duties processes reveal limitations in the clarity of the criteria used in personnel selection, promotions, and the application of internal institutional regulations, leading to a perception of a lack of impartiality and equal institutional opportunities. The research aimed to understand workplace objectivity among staff at the Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua de Pelileo. The research was conducted using a quantitative approach, involving 87 employees of the institution, through a structured survey of 14 questions related to the hiring, evaluation, and assignment of duties processes, developed by the researcher and validated by experts in the field. The results showed that a large proportion of employees perceive limited transparency in workplace processes and believe that rules and procedures are not always applied equally to all workers. To address this, a proposal was put forward to develop a “Strategic Protocol for Human Talent Management from a Social Work Perspective” to strengthen workplace objectivity in the processes of hiring, performance evaluation, job assignment, and promotion for the company’s employees.

Keywords: Workplace objectivity, Institutional transparency, Workplace processes, Strategic protocol, Social work.

CAPÍTULO 1.

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes Investigativos

Situación Problemática

A escala mundial, varias investigaciones demuestran que la forma en que las decisiones organizacionales son percibidas por parte de los trabajadores, en términos de justicia, equidad y transparencia, influye directamente en el rendimiento y el compromiso de los trabajadores (**Thakur & Salman, 2024**). El informe State of the Global Workplace de Gallup (**2024**) muestra que solo un 21 % de los trabajadores a nivel mundial, se consideran muy comprometidos con su empresa y el resto tienen un bajo o un compromiso moderado.

De forma complementaria, la Encuesta Global de Confianza de PricewaterhouseCoopers (**PwC, 2024**) determinó con base en la evaluación con más de 56 000 trabajadores de 50 países, que un porcentaje elevado de los trabajadores afirma que los procesos de decisión organizacionales, lo cual tiene efectos negativos sobre las percepciones de equidad, imparcialidad y justicia en el trabajo.

Asimismo, el Edelman Trust Barometer (**2024**), basado en encuestas realizadas en 28 países, subrayó que la confianza de los trabajadores se relaciona de forma directa con la transparencia y la apertura en el proceso de toma de decisiones. En este marco, se señala que la claridad de los procesos organizacionales y la comunicación son esenciales para aumentar la credibilidad institucional, consolidar la relación profesional y establecer una cultura organizacional en la que la confianza y el respeto sean valores centrales.

Por otro lado, el informe Global Talent Trends de Mercer (**2024**) señala que los empleados que perciben procesos de evaluación como injustos tienen tres veces más probabilidad de abandonar la organización y que el 63 % considera que la equidad en promociones influye

directamente en su permanencia laboral. En este sentido, se ha determinado que, el desempeño de un empleado se ve influenciado por diversos factores, y la justicia organizacional se destaca como un determinante clave del desempeño eficaz de los empleados, dado que este aspecto influye en sus actitudes laborales, como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el comportamiento cívico organizacional **(Shobita, 2023)**.

Por otro lado, si bien estudios previos han demostrado amplias asociaciones entre la justicia laboral y resultados individualizados como la satisfacción laboral, la rotación y el compromiso, ha habido una relativa escasez de estudios internacionales que investiguen específicamente los efectos de la justicia distributiva y la justicia procedimental en el desempeño de equipos en un país en desarrollo del sector público **(Shehzad, 2025)**.

Finalmente, La Organización Internacional del Trabajo **(OIT, 2025)** en sus estudios académicos recientes señalan que, la percepción de justicia y equidad en el lugar de trabajo tanto distributiva como procedimental está estrechamente vinculada con niveles más altos de satisfacción laboral y compromiso organizacional.

No obstante, a nivel latinoamericano, las debilidades estructurales en los sistemas de gestión pública inciden directamente en la forma en que los trabajadores perciben la objetividad en los procesos de inserción y evaluación laboral **Alcalde et al., (2025)**. En este sentido, La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos **(OCDE, 2023)** señala que menos del 50 % de los cargos públicos en América Latina y el Caribe se cubren mediante concursos estrictamente basados en mérito, lo que puede generar entre los funcionarios percepciones de discrecionalidad o favoritismo en los procesos de selección.

De manera similar, el Índice de Desarrollo del Servicio Civil reportado por el Banco Interamericano de Desarrollo **(BID, 2022)**, permitió concluir que los países de la región presentan una media de 41 puntos sobre 100, lo cual refleja aspectos débiles asociados con la profesionalización de la administración pública y el déficit de niveles de transparencia institucional. Estos aspectos tienen un efecto directo en la forma en la que se percibe la imparcialidad y la equidad en los espacios laborales del sector público.

Estos resultados son consistentes con el Índice de Percepción de la Corrupción **(2023)** el cual revela puntaje promedio regional de 43 sobre 100, de igual manera el **Banco Mundial (2023)**

señala bajos niveles de control de la corrupción, destacando que estas circunstancias configuran un entorno donde los trabajadores pueden percibir que las decisiones laborales no siempre responden a criterios objetivos. En este contexto, el entorno institucional latinoamericano puede influir en la confianza y en la valoración que los funcionarios realizan sobre la imparcialidad y transparencia en sus propias organizaciones.

Por otro lado, desde la perspectiva de los propios trabajadores del sector público, se destaca que según la Primera Encuesta Nacional de funcionarios Públicos (2019) aplicada a 21 443 trabajadores de 65 instituciones estatales, se obtuvo que existe desconfianza en relación con los procesos institucionales, específicamente los referidos a la incorporación, permanencia y trayectoria ocupacional. Lo que destaca la necesidad de establecer mecanismos de gestión basados en criterios objetivos, transparentes y contrastables a fin de garantizar la igualdad de oportunidades y la credibilidad en los procesos de gestión del talento humano en la administración pública.

Un estudio realizado en funcionarios públicos en México encontró que aproximadamente 41 % de los empleados percibe que las decisiones administrativas no siempre se aplican de manera justa, especialmente en procesos de asignación de recursos y reconocimiento laboral (Peña & Durán, 2016). De igual manera, en el estudio de Sjöberg et al. (2022), realizado en pequeñas y medianas empresas de Chile y Perú, se obtuvo que, la objetividad laboral se ha transformado en factor significativo dentro de las organizaciones, determinante en los resultados económicos, lo que muestra que, para conseguir el éxito empresarial, se debe mejorar la justicia organizacional.

El Informe Fairwork Ecuador (2024), que analiza las condiciones laborales de trabajadores en plataformas digitales muestra que, “los puntajes de justicia y trato equitativo varían significativamente entre empresas, indicando que *una proporción importante de trabajadores percibe falta de objetividad en la asignación de tareas, compensaciones y evaluación de desempeño en el trabajo digital*”. En otras palabras, la objetividad laboral todavía no está plenamente consolidada en ciertos sectores del país, lo que hace que exista una creciente afectación en las organizaciones entre estas la equidad y la confianza entre trabajadores y empleadores.

El Instituto Nacional de Estadística y Censos **(INEC, 2022)** en su análisis basado en encuestas recientes en Ecuador señala que, “el 64 % de los trabajadores no está satisfecho con su sueldo actual, lo que implica una insatisfacción significativa también con las prácticas de compensación y evaluación del desempeño dentro de sus trabajos”. Es decir, esta percepción de falta de justicia salarial y de criterios objetivos para las decisiones laborales deteriora la motivación general de los empleados, así como también presenta una creciente en las deficiencias en las políticas internas de justicia y objetividad en las organizaciones ecuatorianas.

El informe Agenda Nacional de Trabajo Decente en Ecuador **(2023)** señala que, “la aplicación de criterios objetivos y transparentes en los procesos de gestión del talento humano constituye un factor clave para fortalecer la equidad laboral y la confianza institucional en el sector público ecuatoriano”. En otras palabras, una gran parte de trabajadores percibe mejoras en el clima laboral cuando los procesos de selección, evaluación y promoción se basan en normas claras, mérito y capacidades pues aquí la objetividad laboral trabaja como un mecanismo que promueve la igualdad de oportunidades, disminuye percepciones de favoritismo y contribuye al fortalecimiento de la institucionalidad y la cohesión social en el ámbito laboral.

Por otro lado, es importante destacar el desarrollo de la nueva Ley de Integridad Pública, en relación con la reforma que se introduce para regular las condiciones de permanencia laboral de los servidores públicos: en efecto, dicha Ley establece que la efectividad en el cargo de los servidores públicos del sector público, no será la consecuencia de una permanencia automática, sino que estará sujeta al desempeño demostrado por los servidores, en los procesos de valoración institucional.

En este sentido, la ley establece que los sistemas de evaluación se deben sustentar en los indicadores vinculados a rendimiento, al cumplimiento de funciones, a la productividad y a la excelencia de la gestión pública. De esta manera, el sistema busca respaldar el principio de mérito y eficiencia en la gestión pública, y que la estabilidad laboral se logra mediante la acumulación de objetos y estándares de discreción laboral en las instituciones estatales **(Primicias, 2026)**.

De forma específica, en los funcionarios de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua de Pelileo, se realizaron encuestas que evidenciaron un amplio espectro de

percepciones sobre el nivel de objetividad que se desarrolla en la institución, especialmente con respecto a los procedimientos de selección, evaluación y asignación de tareas. A partir del personal encuestado, se determinó que no existe transparencia en relación con los criterios utilizados en los ascensos ni en la selección del personal, por lo tanto, existe limitada objetividad en las decisiones gerenciales.

De igual manera, se determinó que el personal no considera que las normas de la institución sobre los procedimientos que deben seguirse en los diferentes aspectos del trabajo que se realiza en la entidad se apliquen de la misma manera a todos los trabajadores.

Esta investigación pretende comprender a fondo cómo la aplicación u omisión de criterios objetivos en los procesos laborales afecta los procesos de ingreso, evaluación y asignación de tareas en los funcionarios de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua, lo cual es relevante dado que, permite conocer si existen normativas orientadas a garantizar la imparcialidad y la transparencia institucional. El estudio busca aportar al fortalecimiento de la equidad laboral, la transparencia y la confianza institucional, a través de un análisis cuantitativo que, mediante encuestas, recoja percepciones y experiencias de los funcionarios, garantizando así un análisis integral y viable.

La investigación es factible realizarla debido a que cuenta con los recursos necesarios, bibliografía respecto a la variable y la apertura de la institución, que corresponde a la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua - Pelileo donde se va a estudiar la problemática.

Los beneficiarios directos son los funcionarios de la institución, puesto que con la información obtenida podrán acceder a un ambiente laboral más justo, transparente y motivador, promoviendo un entorno más saludable y equilibrado dentro de la institución. Por otro lado, los beneficiarios indirectos son la comunidad, los usuarios de los servicios de tránsito y las autoridades locales.

Problema Científico

¿Cómo se manifiesta la objetividad laboral en los funcionarios de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua de Pelileo?

Delimitación del Problema

Contenido

Área

- Laboral

Campo

- Trabajo Social

Aspecto

- Objetividad Laboral

Delimitación espacial

- Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua – Pelileo.

Delimitación temporal

- Enero – Julio 2026.

Línea de investigación

- Exclusión e integración social.

Investigaciones previas

Entre los antecedentes nacionales, se tiene el estudio de **Jara & Cedeño (2019)** en el cual se analiza la evolución del modelo de gestión de la transparencia y del acceso a la información pública en Ecuador, con el objetivo de comprender cómo las reformas institucionales y normativas han influido en la gestión pública y en la relación entre el Estado y la ciudadanía. La investigación se desarrolló mediante un enfoque cualitativo basado en análisis documental del marco legal, institucional y de las políticas públicas aplicadas entre 2004 y 2016, utilizando un análisis comparado diacrónico dividido en dos fases: una primera etapa de institucionalización inicial de la transparencia (2004-2007) y una segunda etapa de ajuste institucional tras la Constitución de 2008. Los resultados muestran que existe un desarrollo incipiente del aprendizaje organizacional en las instituciones públicas. En conclusión, el estudio sostiene que la transparencia constituye un elemento fundamental para la democratización del poder público y la rendición de cuentas, aunque todavía requiere consolidar mecanismos institucionales y de participación ciudadana que garanticen su sostenibilidad en la gestión pública ecuatoriana.

De igual manera, se tiene el estudio de **Zambrano & Duque (2020)**, el cual tuvo como objetivo conocer la forma en la que la percepción de justicia organizativa incide en el grado de satisfacción laboral de los empleados que forman parte de entidades del Estado en el cantón Bolívar, Ecuador. Esta investigación se realizó bajo un diseño de tipo cuantitativo correlacional y con una muestra de 286 trabajadores de hasta cuatro entidades públicas. Para la recolección de información, se aplicaron instrumentos estandarizados en materia de justicia organizacional y satisfacción laboral, mientras que el procesamiento estadístico de la información recogida, se llevó a cabo mediante el programa estadístico SPSS. A partir de estos datos, los resultados señalaron que existe una relación significativa entre las percepciones de la equidad organizativa y la satisfacción de los trabajadores respecto de sus funciones laborales. Las dimensiones más influyentes eran: justicia distributiva, interpersonal e informacional, donde se constataron apreciaciones positivas del entorno laboral por parte de los trabajadores, a partir de la percepción de un trato justo, distribución justa de los recursos organizativos y una buena comunicación. Concluyendo que las organizaciones públicas que ejercen prácticas organizativas transparentes y relaciones laborales justas, generan mayor compromiso por parte de los trabajadores y esto, a su vez, incide en los niveles de satisfacción de los colaboradores.

El estudio de **Urrutia et al. (2025)** se centró en la discriminación laboral en la realidad ecuatoriana con el objetivo de estudiar la normativa aplicable y ofrecer alternativas jurídicas que tiendan a reforzar la igualdad de oportunidades en el ámbito de la ocupación. El enfoque cualitativo utilizado ha estado centrado en el análisis constitucional, jurídico y de la legislación laboral ecuatoriana y de otros ordenamientos jurídicos. Los resultados mostraron que, a pesar de que existe una Constitución ecuatoriana que incluye principios relacionados con la igualdad y no discriminación, todavía hay limitaciones legales y escollos en la aplicación efectiva de las referidas garantías en los ámbitos laborales. Las consecuencias son la persistencia de barreras y desigualdades en los diversos espacios laborales. Por lo tanto, se propuso fortalecer las políticas públicas, mejorar los mecanismos de control y, en la misma línea, consolidar normas que permitan un entorno laboral más justo, más inclusivo y que, en consecuencia, apunte hacia criterios objetivos en el ámbito de las organizaciones ecuatorianas.

De igual manera, entre los antecedentes se tiene el estudio de **Rodríguez y Murillo (2025)** el cual tuvo como objetivo determinar la relación entre el cumplimiento de las normas institucionales en el desempeño de los funcionarios del departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Portoviejo. La investigación fue realizada

bajo un diseño no experimental, de tipo descriptivo, bajo un enfoque mixto, combinado técnicas de tipo cuantitativo y cualitativo para ampliar la visión de la problemática analizada. Para la recolección de información se trabajaron encuestas aplicadas a 29 funcionarios del área y entrevistas a la Dirección y a la Coordinación de Capacitaciones. El análisis de los resultados evidenció que una proporción importante de los funcionarios aplica las normas institucionales a sus actividades laborales con el apoyo y la orientación de otros colegas, que las capacitaciones ligadas al cumplimiento de la normativa regulatoria se realizan periódicamente dentro de la institución y que, evidentemente, también existen mecanismos de evaluación del desempeño interno para contribuir a dar seguimiento al rendimiento del personal y generar procesos de retroalimentación orientados a fortalecer las políticas institucionales. Concluyendo que la adecuada aplicación de las normas organizacionales y los sistemas de evaluación inciden positivamente en el fortalecimiento del desempeño laboral, así como la mejora de la administración pública.

Por otro lado, a nivel internacional se incluye el estudio de **Arreola et al. (2025)**, condujeron un estudio centrado en la búsqueda de las relaciones existentes entre la percepción de la equidad organizacional y el compromiso de permanencia de los trabajadores no familiares dentro de las empresas familiares de los servicios en México. Este estudio fue desarrollado a través de un enfoque cuantitativo, a través de encuestas con escalas Likert a 147 trabajadores, con el posterior análisis a través de regresión lineal múltiple. Los resultados encontrados revelaron que las percepciones sobre la equidad en la distribución de beneficios y del nivel de calidad de la información que proporciona la organización sí se relacionan de manera significativa con el compromiso de permanencia de los trabajadores. En este sentido, se resaltó que la percepción de prácticas organizativas que son transparentes y de la existencia de un flujo de información adecuado favorece la permanencia de la plantilla y, al mismo tiempo, la estabilidad organizacional de las empresas familiares.

Mientras que, el estudio realizado por **Cámara Mas (2023)** se orientó a analizar la evaluación del desempeño de los servidores públicos y su impacto en el desarrollo de la carrera administrativa en las instituciones públicas. La investigación se sustenta en un diseño documental con un enfoque jurídico-analítico, alimentado por la revisión de la legislación de la administración pública, la doctrina de la administración pública y la jurisprudencia relacionada con los escenarios y los mecanismos de evaluación de la gestión pública. A partir de este análisis se examinó el marco normativo que regula la evaluación del desempeño, los

principios rectores que deben orientar estos procesos y las fases necesarias para su implementación dentro de las instituciones públicas. Los resultados del estudio evidenciaron que la evaluación del desempeño constituye un elemento fundamental para la gestión del talento humano en el sector público, ya que permite medir el rendimiento de los empleados, orientar los procesos de promoción y carrera administrativa y mejorar la calidad de los servicios públicos; además, se destaca que estos sistemas deben sustentarse en principios como la transparencia, la objetividad y la imparcialidad, estableciendo criterios de evaluación previamente definidos que garanticen decisiones técnicas y reduzcan la discrecionalidad en los procesos de evaluación.

La investigación desarrollada por **Hyung & Byoung (2023)**, se sustentó en la teoría del intercambio social y la teoría de los valores organizacionales, para evaluar el impacto de la objetividad organizacional en la satisfacción laboral. Para lo cual, realizaron un estudio cuantitativo a partir de los resultados de una encuesta realizada a empleados del sector público federal. Tras analizar estadísticamente estos datos, se llevó a cabo un análisis de la relación entre la objetividad organizacional, la motivación y la satisfacción laboral. Los resultados revelaron un efecto positivo significativo de los procedimientos organizacionales objetivos en la satisfacción laboral, mediado por mayores niveles de motivación intrínseca y extrínseca. Además, los factores de justicia procedimental e interpersonal influyeron en la satisfacción de los empleados más que los factores de justicia distributiva. Concluyendo que los procedimientos transparentes, los criterios imparciales y las relaciones laborales respetuosas contribuyen a la calidad de vida laboral, el compromiso con la empresa y el desarrollo de entornos de trabajo más satisfactorios y productivos.

El objetivo del estudio desarrollado por **Danjuma et al. (2025)** fue establecer el efecto de la objetividad en el trabajo y las actitudes de los trabajadores sobre la productividad del personal académico de las instituciones de educación superior de Kebbi. Para lo cual, se aplicó una metodología cuantitativa de correlación descriptiva, recogiendo datos a través de un cuestionario estructurado y validado a una muestra de 286 profesorado universitario. En el trabajo se consideraron variables relacionadas con la percepción de la objetividad como institución, las actitudes hacia el trabajo o el desempeño académico. Los resultados revelaron que los sujetos percibían que existía una objetividad en el trabajo intermedia frente a una buena actitud hacia el mismo; así, determinaron también que la relación más estrecha era entre la objetividad en el trabajo y la productividad académica, en tanto que la satisfacción laboral no

resultó ser una relación significativa. De igual manera, se determinó que a medida que la objetividad en el trabajo va aumentando dejan de ser significativas las relaciones entre la satisfacción laboral y la productividad académica. De forma general, los resultados mostraron que la combinación de la objetividad y la actitud laboral explicaba más de la mitad de la variabilidad de la productividad del personal académico.

De igual manera, el estudio de **Shehzad (2025)**, tuvo como objetivo evaluar el efecto de la justicia organizacional en el desempeño de los equipos de trabajo en instituciones del sector público. Adoptó un enfoque cuantitativo y utilizó técnicas de regresión estadística para examinar la relación entre las variables de interés y la muestra estuvo compuesta por 458 empleados de dos organizaciones públicas, considerando la justicia procesal y la justicia distributiva como las dimensiones principales. Los resultados destacaron que la justicia procesal tiene una relación positiva y estadísticamente significativa con el desempeño del equipo, si bien no contribuyó a mejorar el desempeño grupal. En conclusión, se sugiere que la implementación de procedimientos organizacionales basados en la transparencia, la imparcialidad y el uso de criterios objetivos ayuda a fortalecer el desempeño colectivo y a mejorar la eficacia de la gestión de asuntos públicos.

De igual manera, se tiene el estudio desarrollado por **Mulang (2022)** el cual tuvo como objetivo establecer la relación que existe entre las prácticas organizacionales que están orientadas a la equidad laboral y el equilibrio de la vida vs. el trabajo sobre el grado de compromiso organizativo y la intención de permanencia laboral de los trabajadores. La investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cuantitativo, aplicando encuestas a 70 trabajadores pertenecientes al sector industrial y procesando los datos mediante el modelo de ecuaciones estructurales (SEM), utilizando SmartPLS. Los resultados demostraron que el compromiso organizacional ejerce un efecto mediador entre las condiciones percibidas del trabajo y la intención de rotar el personal. En la misma línea, se encontró que las prácticas laborales percibidas como justas y equilibradas son las que incrementan el compromiso de los empleados y disminuyen la posibilidad de que abandonen su laboral. El estudio concluyó que las organizaciones que trabajan para conseguir ambientes de trabajo equitativos, como también que las organizaciones promueven el equilibrio entre las responsabilidades profesionales y las responsabilidades personales, refuerzan la estabilidad y permanencia del talento humano.

Finalmente, se tiene el estudio de **Rodríguez y Ordaz (2021)** el cual tuvo como objetivo la evaluación del desempeño como un mecanismo relacionado con la transparencia y la mejora institucional, dentro de la administración pública mexicana. Dicho trabajo de investigación se realizó a través de un enfoque analítico-documental que estuvo basado en una revisión de literatura especializada y normativa asociada a los sistemas de evaluación del desempeño en el ámbito público. Para lo cual se utilizó la evaluación del desempeño como una estrategia para el reforzamiento de la eficiencia administrativa y de la rendición de cuentas. Las conclusiones alcanzadas indicaron que la evaluación del desempeño puede ser considerada como una herramienta de medida objetiva que ayudaría a la robotización institucional en la administración pública, así como a los procesos de gestión pública. Pero también se percibió que el uso de este tipo de evaluación del desempeño género que algunos servidores públicos la interpretaron como una oportunidad de mejora y de aprendizaje organizacional, mientras que otros lo entendieron como una forma de control administrativo y supervisión.

Desarrollo teórico

Definición

La objetividad se relaciona con el principio de equidad en los procedimientos de evaluación del desempeño, destacando que una decisión administrativa se considera objetiva y justa si se basa en criterios, reglas, procedimientos y estándares específicos. De esta manera, se garantiza la objetividad, destacado que, las decisiones improvisadas y subjetivas pueden socavar la validez del procedimiento de evaluación del desempeño y la equidad de la organización **(Alonso & Cantera, 2024)**.

Cuando los trabajadores perciben que los procesos de selección, evaluación del desempeño, promoción y asignación de funciones se realizan bajo criterios claros, procedimientos formales y estándares equitativos, basado en la justicia organizacional, la cual se define como el nivel en que los miembros de una organización perciben que las recompensas y el trato recibido son justos, equitativos y alineados con principios éticos; se fortalece la percepción de objetividad dentro de la institución. En cambio, se debe tomar en cuenta que, si las decisiones organizacionales son percibidas como arbitrarias o injustas, esto hace que se debilita la

credibilidad de los procesos administrativos, incrementando la desconfianza, desmotivación y afectaciones tanto en el desempeño individual como en el colectivo **(Gallegos & López, 2023)**.

La objetividad en el ámbito laboral se interpreta como la aplicación de las normas y estándares establecidos para gestionar los recursos humanos de acuerdo a los criterios de competencia laboral, los criterios de rendimiento y los procedimientos de trabajo, permitiendo garantizar a los trabajadores que todos los procesos vinculados con el trabajo y el empleo se realizan de manera justa **(Policarpio, 2024)**.

La objetividad es la capacidad que tienen los individuos para formarse una opinión o emitir un juicio objetivo acerca de un hecho particular fundamentándose en el estado real de las cosas, considerando únicamente el conocimiento concreto que tienen del mencionado estado sin tener en cuenta los aspectos subjetivos ni los emocionales además de las opiniones y juicios personales **(Serrat, 2024)**.

La objetividad en el lugar de trabajo implica que la evaluación del puesto, la conceptualización de la función y el salario se atienden conforme a criterios, procedimientos y factores laborales ya establecidos y relacionados directamente con el trabajo realizado de un modo efectivo evitando así toda evaluación subjetiva o discriminatoria que sesgaría la evaluación del trabajo la cual se sustentará en criterios concretos y técnicos con el mismo criterio para todos los evaluadores **(Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2025)**.

En este sentido, la objetividad laboral no se limita a la aplicación de normas técnicas, sino que también abarca la percepción que tiene el trabajador sobre la equidad y la honestidad de los procesos organizacionales. Considerando lo previamente establecido, resulta fundamental comprender como los trabajadores interpretan la objetividad en su entorno laboral, con el fin de establecer estrategias orientadas a aumentar la disponibilidad de la confianza organizacional y del clima laboral, además de definir los procedimientos de reconocimiento con criterios evidentes, neutrales y coherentes con las funciones desempeñadas en el ámbito de la organización.

Percepción organizacional

La percepción organizacional se entiende como el proceso mediante el cual los individuos dentro de una organización establecen e interpretan las opiniones de sus sentidos para dar significado a su entorno laboral. Según **Robbins & Judge (2009)**, este proceso implica que lo que los trabajadores perciben puede diferir de la realidad objetiva, ya que cada persona interpreta de manera distinta aspectos como el ambiente laboral, la gestión administrativa o las condiciones de trabajo. Por lo tanto, la percepción de los trabajadores se convierte en un elemento clave para evaluar si los procesos organizacionales se desarrollan de manera objetiva o a su vez se ven influenciados por factores subjetivos. En este sentido, la objetividad laboral se encuentra plasmada en los procesos de la Administración de Recursos Humanos, los cuales estructuran la gestión del talento humano dentro de la organización.

Procesos de la Administración de Recursos Humanos (ARH)

En la investigación realizada por **Chiavenato (2009)** menciona que, existen procesos dentro de la Administración de Recursos Humanos (ARH) que permiten garantizar que las decisiones organizacionales se tomen de manera objetiva, es decir, justa, imparcial y con base en criterios claros y previamente establecidos, a continuación, se detallará lo procesos que considera el autor.

Tabla 1.

Administración de Recursos Humanos (ARH)

Nº	Proceso	Definición
1	Procesos para integrar personas	Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
2	Procesos para organizar a las personas	Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los

	mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.	
3	Procesos para recompensar a las personas	Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
4	Procesos para desarrollar a las personas	Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
5	Procesos para retener a las personas	Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
6	Procesos para auditar a las personas	Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Nota: Tabla de procesos de la Administración de Recursos Humanos (ARH) autor **Chiavenato (2009)**, reestructurado por la investigadora.

De acuerdo con los procesos de la Administración de Recursos Humanos, la objetividad laboral se presenta en diversas prácticas organizacionales especialmente en todas aquellas que se encuentran relacionadas con la gestión del talento humano, pues en la toma de decisiones estos procesos deben regirse a criterios técnicos y principios de transparencia e imparcialidad.

Aplicación de la objetividad laboral en los procesos organizacionales

La objetividad en el entorno laboral se relaciona principalmente con la gestión del talento, en lo que respecta a los procesos de la selección, la evaluación del desempeño, la asignación de tareas y el desarrollo profesional; dado que son estos procesos los más susceptibles a ser afectados por posibles sesgos en los criterios utilizados. En este contexto, el desarrollo de criterios predefinidos, objetivos y medibles contribuyen a preservar la equidad, la transparencia y la imparcialidad en las conductas que impactan directamente en la trayectoria profesional de un empleado.

Procesos de selección

Entendido como el conjunto de fases que permiten identificar, evaluar y seleccionar al candidato más adecuado para ocupar una vacante dentro de una organización. Este proceso inicia con el reclutamiento del personal interesado y capacitado para el puesto, seguido por la descripción y publicación del puesto, recepción y selección de currículums, y la aplicación de pruebas y entrevistas que permitan valorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los postulantes. Finalmente se analizan los resultados obtenidos para tomar la decisión de la contratación, con el fin de incorporar al candidato que mejor se ajuste a las necesidades y requerimientos de la empresa (Arenal, 2021).

Claridad de los requisitos de ingreso

Se refiere al nivel en que la institución define y comunica de manera precisa los requisitos necesarios para acceder a cargos o procesos de selección, permitiendo que todos los postulantes conozcan las condiciones exigidas. La claridad en los requisitos y criterios de selección es fundamental para garantizar que los candidatos comprendan las condiciones del proceso de contratación y puedan participar en igualdad de condiciones. Por lo que, la falta de claridad en

los criterios de selección o en los requisitos del puesto puede reducir la confianza de los postulantes y afectar su percepción del proceso de contrataciones **(Arifuzzaman & Ome, 2026)**.

Igualdad de oportunidades en la selección

Evalúa si los procesos de contratación o promoción se realizan en condiciones equitativas para todos los postulantes, evitando discriminación o preferencias injustificadas **(Acosta, 2025)**. La igualdad de oportunidades y de trato para todos los trabajadores en el marco laboral está asociada a la práctica de las condiciones de la misma para todas las personas que integren a una empresa, sin atender a diferencias o limitaciones causadas por características personales o a otras condiciones que son particulares de las personas mismas. Este principio intenta que las personas trabajadoras tengan acceso a las mismas posibilidades de empleo, de promoción, de salario y de condiciones laborales adecuadas **(Thakur & Salman, 2024)**.

Aplicación de criterios objetivos en la contratación

Para lograr un proceso de selección basado en la objetividad, es necesario que las organizaciones establezcan procedimientos de evaluación sustentados en criterios preestablecidos para cada puesto de trabajo, que incluya la definición de habilidades, competencias técnicas, conocimientos y experiencia requeridos para cada puesto. Destacando que, al aplicar los mismos criterios a todos los candidatos se garantiza una evaluación equitativa, minimizando el impacto de factores externos que podrían afectar su desempeño real **(Oyadiran, 2023)**.

Estos mismos criterios, aplican para los mecanismos de selección basados en evidencia objetiva, dado que la implementación de estos criterios, permite que los candidatos se ajusten a las necesidades del puesto, además, promueve un proceso de selección con mayores niveles de transparencia y una mayor eficiencia en la selección e integración de candidatos y, en última instancia, una mayor igualdad de oportunidades entre ellos **(Oyadiran, 2023)**. Por lo tanto, la objetividad en la selección de personal permite basar las decisiones y los resultados en prácticas más justas y homogéneas, lo cual contribuye a generar confianza en las prácticas de gestión del talento, tanto para los candidatos como para quienes los seleccionan.

Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es una herramienta de gestión que se utiliza para analizar el nivel de servicio que presta el personal y su contribución a los objetivos de la institución y permite identificar habilidades (fortalezas), áreas de mejora y oportunidades de desarrollo profesional. Además, aporta información relevante para la toma de decisiones sobre la capacitación, promoción, reconocimiento y desarrollo del personal, no obstante, para ser efectivo debe sustentarse en indicadores objetivos que contribuyan a optimizar la eficiencia de la institución, gestionar las habilidades y alcanzar sus objetivos institucionales de manera diferenciada y sostenible (Vilas, 2024).

Transparencia del proceso de evaluación

Los procesos de evaluación y selección de candidatos deben estar diseñados de forma que aumente la confianza de los empleados y candidatos, por lo que, deben tener criterios transparentes y cuantificables de forma que permitan una comprensión de las decisiones relacionadas con la contratación y el trato a los empleados. Esto fomenta la equidad y contribuye a legitimar los procesos internos de gestión de recursos humanos

(Rosales et al., 2022). En este sentido, es importante señalar que la aplicación de a criterios e instrumentos en los procesos de evaluación y selección de candidatos, limitará la influencia de valoraciones subjetivas y reducirá las decisiones que no estén vinculadas con méritos y capacidades demostrables, promoviendo la igualdad de oportunidades, la transparencia, así como de la imparcialidad en la gestión del capital humano.

Comunicación de resultados de evaluación

El objetivo de la retroalimentación continua es mantener un vínculo informativo entre la organización y sus empleados respecto al desempeño laboral, lo cual permite identificar rápidamente sus fortalezas, detectar sus debilidades y recibir apoyo para mejorar el rendimiento laboral. Este monitoreo constante posibilita una respuesta más rápida ante posibles dificultades y refuerza los comportamientos y resultados positivos dentro de la organización, además, fomenta los intercambios informales, el aprendizaje colectivo y el desarrollo profesional individual, lo que contribuye a un mayor compromiso, satisfacción laboral y productividad,

elementos fundamentales para alcanzar los objetivos de la institución **(Verma & Mishra, 2024)**.

Uso de criterios claros de evaluación

Contar con directrices claras para evaluar el desempeño es fundamental para garantizar que todos estén alineados, es como tener una hoja de ruta que muestra lo que se espera de cada empleado y cómo será evaluado. En este contexto, se ha determinado que establecer objetivos y estándares específicos hace que todo el proceso de evaluación sea más justo y confiable **(Verma & Mishra, 2024)**.

Cuando los estándares de desempeño y las expectativas profesionales están claramente definidos, los empleados pueden identificar áreas de mejora para optimizar su rendimiento y contribuir de manera más efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Desde esta perspectiva, los sistemas de evaluación que utilizan indicadores preestablecidos promueven una gestión del talento más transparente y coherente, lo cual además, reduce los sesgos que pueden introducir las opiniones o evaluaciones subjetivas, en este sentido, al utilizar estos procesos se refuerza la confianza en los mecanismos institucionales, la percepción de equidad organizacional y la credibilidad de las decisiones de la institución **(Verma & Mishra, 2024)**.

Promoción de funciones

La promoción de funciones dentro de una organización forma parte de la gestión estratégica del talento humano, ya que permite reconocer el desempeño de los trabajadores y asignarles mayores responsabilidades. El autor señala que “la promoción de funciones implica el desarrollo progresivo de responsabilidades y oportunidades de crecimiento dentro de la organización, orientadas a fortalecer las capacidades del talento humano y el cumplimiento de los objetivos institucionales” **(Guerrero et al., 2025)**.

Igualdad de oportunidades de acceso

El jefe evalúa a todos los trabajadores con criterios que son iguales y con condiciones que son iguales, lo cual evita prácticas que discriminan y elimina el sesgo. Los sistemas deben permitir

que todos los empleados accedan al proceso de evaluación y también deben ofrecer a todos los empleados oportunidades de desarrollo dentro de la organización **(Hernández, 2024)**.

Mérito y desempeño para promociones

El proceso conocido como selección por mérito busca identificar, entre varios candidatos, a aquellos que poseen las habilidades, cualidades y experiencia más adecuadas para un puesto determinado dentro de una organización. En otras palabras, pretende asegurar que las vacantes se cubran con personas calificadas, basándose en criterios objetivos que consideran el desempeño, las aptitudes y el potencial de cada candidato. **(Akpoiyibo, 2025)**.

De igual manera, la selección por mérito no se fundamenta únicamente en las calificaciones académicas, sino también en criterios como la experiencia y los logros, que complementan las habilidades profesionales, para permitir su implementación y facilitar una evaluación integral de cada candidato. Esto, además, promueve procesos de selección más transparentes y equitativos que se ajustan a las necesidades funcionales reales de la organización **(Akpoiyibo, 2025)**.

Del mismo modo, la contratación basada en el mérito promueve criterios técnicos y objetivos para evitar decisiones que dependan de redes de contactos, favoritismos u otras consideraciones ajenas al desempeño y las habilidades esperadas en el contexto de las funciones desempeñadas, con el fin de contribuir al rendimiento de la organización y a la igualdad de oportunidades en la empresa **(Adeleke & Lawal, 2025)**.

Claridad de los criterios de ascenso

En las organizaciones contemporáneas, la participación de los empleados se considera fundamental tanto para la dinámica de la gestión institucional como para la mejora del desempeño organizacional, dado que fomenta la implicación del personal operativo en actividades relacionadas con la planificación, la resolución de problemas y la toma de decisiones que afectan al funcionamiento de la organización, y promueve una mayor interacción entre los distintos niveles de gestión **(Behavioural Insights Team, 2021)**. Con base en lo expuesto, se señala que la contribución de los empleados a la gestión organizacional, a

partir de sus conocimientos y experiencia, juega un rol relevante para la consecución de los objetivos institucionales.

Principios que sustentan la objetividad laboral

La objetividad laboral, se basa en un marco de principios diseñado para garantizar que las decisiones institucionales se fundamenten en elementos predecibles, basados en criterios predeterminados que se aplican por igual a todos, los cuales incluyen la transparencia, la equidad, la igualdad de oportunidades y la imparcialidad, lo que permite la formulación sistemática y verificable de opiniones y recomendaciones razonadas sobre los procesos organizados de evaluación del desempeño, asignación de puestos, promoción y reconocimiento.

Transparencia organizacional

La transparencia empresarial como la acción de comunicar de forma honesta, clara y accesible la información relevante sobre políticas, prácticas y resultados de gestión a los grupos interesados, es fundamental para forjar relaciones de confianza con los distintos grupos de interés, lo que puede mejorar la reputación corporativa, atraer inversiones y aumentar la capacidad de adaptación a los cambios del entorno **Hernández et al., (2024).**

Claridad en la toma de decisiones

La toma de decisiones efectiva permite guiar cada área de la administración al logro de metas y adaptarse a los cambios del entorno de la organización. Las decisiones institucionales en la empresa se refieren al proceso mediante el cual los directivos y responsables organizacionales analizan información, establecen alternativas y seleccionan acciones estratégicas con el fin de orientar el funcionamiento de la organización y alcanzar sus objetivos institucionales **(Castillo, 2024).**

La información sobre decisiones institucionales a los trabajadores

Se refiere al proceso mediante el cual una organización informa a sus trabajadores, de manera clara y comprensible, sobre las decisiones que se toman dentro de la institución, especialmente

aquellas relacionadas con la gestión, las políticas internas o los cambios que pueden influir en el funcionamiento organizacional. Cuando esta información se comparte de forma oportuna y accesible, los empleados pueden entender mejor las acciones y estrategias que desarrolla la institución, lo que contribuye a fortalecer la transparencia, mejorar la coordinación entre áreas y favorecer una mayor participación en los procesos organizacionales **Ramos et al., (2025)**.

De igual manera, diversos estudios recientes señalan que una comunicación interna adecuada facilita el flujo de información entre los diferentes niveles de la organización. Esto no solo permite que los trabajadores estén informados sobre las decisiones que afectan su labor, sino que también ayuda a generar confianza en la institución y a fortalecer un ambiente de trabajo más participativo, en el que los empleados se sienten parte de los procesos y del desarrollo de la organización **Carlos et al., (2025)**.

Participación y conocimiento de los procesos

En las organizaciones contemporáneas, la participación de los empleados se considera fundamental tanto para la dinámica de la gestión institucional como para la mejora del desempeño organizacional, particularmente en actividades relacionadas con la planificación, la resolución de problemas y la toma de decisiones. Además, se considera que la participación tiene una dimensión cognitiva y afectiva que fortalece el vínculo entre los miembros y la organización, lo que aumenta su sentido de pertenencia a la empresa, su implicación y su sentido de responsabilidad por su trabajo y la mejora en estos aspectos, puede derivar en un incremento del desempeño profesional, la cooperación en equipo y el sentido de pertenencia a la organización, más alineados con una lógica participativa y centrados en resultados compartidos **(Sokari, 2024)**.

En los entornos laborales diversos contemporáneos, la toma de decisiones participativa adquiere una importancia adicional, dado que, brinda oportunidades a los trabajadores pertenecientes a minorías, que de otro modo tendrían que esperar a ascender a niveles organizacionales superiores, para contribuir e influir en las decisiones desde el inicio de sus carreras. Además de ayudar a abordar la necesidad de inclusión y satisfacción entre los empleados, particularmente en entornos donde las perspectivas diversas son cruciales. La toma de decisiones participativa es una estrategia clave para mejorar el compromiso y la satisfacción de los empleados, lo que a su vez puede conducir a un mejor desempeño organizacional

(Zakaria & Mramba, 2025). Por otro lado, la equidad complementa la transparencia al garantizar que las decisiones organizacionales se desarrollen bajo criterios de igualdad y justicia.

Equidad

La equidad laboral corresponde a un elemento esencial en la administración de las organizaciones, y persigue que todos los trabajadores sean considerados y se comporten según lo estipulado en el entorno laboral, y por lo tanto se convierte en un principio que aboga por los criterios claramente expuestos de la contratación, asignación de obligaciones, medición de la eficiencia o el rendimiento, capacitación o mejora profesional y promoción. El uso de estos aspectos promueve un ambiente laboral más respetuoso, inclusivo y orientado al desarrollo profesional de todos sus colaboradores, eliminando la presencia de cualquier distancia o diferencia de trato que no esté basada en méritos o competencias **(Bernal Pérez, 2025).**

Trato igualitario entre funcionarios

Evalúa si todos los trabajadores reciben un trato respetuoso y justo dentro del entorno laboral. Se trata del reconocimiento de un derecho a no ser discriminado por razones proscritas por la propia Constitución (origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica) o por otras (“motivo”, “de cualquier otra índole”) que, jurídicamente, resulten relevantes. En cuanto constituye un derecho fundamental, el mandato correlativo derivado de aquel, respecto a los sujetos destinatarios de este derecho (Estado y particulares), será la prohibición de discriminación. Se trata, entonces, de la configuración de una prohibición de intervención en el mandato de igualdad **(Bernal Pérez, 2025).**

Distribución justa de responsabilidades

La asignación de roles y tareas eficaz de tareas dentro de una organización es fundamental para lograr un alto rendimiento laboral. Destacando que la presencia de desigualdades puede generar un uso ineficiente de las habilidades disponibles y dificultades para comunicar el mensaje de la organización, lo cual, perjudica tanto la eficiencia operativa como la satisfacción de los empleados. Por lo que, una mejor correspondencia entre los requisitos de un puesto

determinado y las habilidades del miembro del personal asignado contribuye a su desempeño, a una gestión eficaz de los recursos humanos y a la rentabilidad de la organización

Desde esta perspectiva, la asignación de tareas debe basarse en criterios técnicos y organizativos, teniendo en cuenta las necesidades de la institución y las habilidades del personal involucrado. Para ello, es necesario considerar criterios como la formación, la experiencia, las cualificaciones y la categoría profesional, la aptitud para el trabajo en equipo y el nivel de responsabilidad de los distintos miembros del personal **(Raj & Brindha, 2025)**.

Una organización eficaz de las tareas dentro del entorno laboral, alineada con las capacidades de los empleados para realizar las tareas asignadas, aumenta la eficiencia, fomenta la participación de los empleados y facilita la coordinación entre los departamentos de la organización **(Raj & Brindha, 2025)**.

Ausencia de favoritismo

El favoritismo en el lugar de trabajo significa dar un trato preferencial a uno o más empleados y esta práctica explica el índice de desempleo cada vez mayor y el deterioro de las condiciones económicas de los países. Esto se debe a que el maltrato por parte de los supervisores a través de la práctica del favoritismo puede, como resultado, forzar a los empleados a renunciar, contribuyendo así al desempleo. El favoritismo prevalece en las organizaciones que dependen de evaluaciones subjetivas del desempeño de los empleados, y se reconoce su impacto perjudicial en la eficiencia de la organización. Las actitudes y comportamientos de favoritismo de los supervisores podrían tener un efecto negativo en el compromiso organizacional de los educadores **(Amadhila, 2025)**.

Factores que influyen en la objetividad laboral

A pesar de la importancia de la objetividad laboral, su aplicación puede verse influenciada por múltiples factores tanto internos como externos que inciden directamente en la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Por ello a continuación se describen algunos de ellos.

Factores internos

Corresponde al conjunto de factores como la evaluación, el seguimiento y la participación, la cultura organizacional, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la comunicación interna, las condiciones laborales, entre otros, que pueden afectar la percepción de imparcialidad y transparencia de una institución, desde la objetividad laboral.

Experiencia laboral

La experiencia laboral es la formación de habilidades derivadas de la participación en tareas laborales, y corresponde a la capacidad, el conocimiento y las habilidades que una persona adquiere durante un período de tiempo o la permanencia en un trabajo específico a través de la acción, la reacción, la destreza y los diversos experimentos realizados. Cuanto mayor sea la experiencia laboral de una persona, más amplia será la mentalidad y la actitud que debe aplicar para lograr objetivos. Por lo tanto, se puede concluir que la experiencia laboral es la capacidad, el conocimiento y las habilidades que una persona adquiere durante el tiempo o el período de trabajo dedicado a un trabajo específico a través de acciones, destreza y diversos experimentos realizados **Munawaroh et al., (2023)**.

Comunicación organizacional

La comunicación organizacional, como infraestructura vital de la gestión, desempeña un papel fundamental para facilitar el desempeño de las tareas, mejorar el rendimiento y aumentar la coordinación entre los miembros de la organización. Una comunicación transparente puede incrementar la satisfacción laboral del personal y fortalecer la cohesión intraorganizacional y la sostenibilidad de una cultura colaborativa (Bahand, 2025). Cuando las organizaciones diseñan estructuras de comunicación que hacen que el personal se sienta valorado y que sus derechos humanos sean respetados, aumenta el sentido de pertenencia y responsabilidad entre los empleados y, como resultado, mejora la eficiencia de la organización **Izak et al., (2024)**.

Cultura organizacional

Es la ideología de una organización, donde las actitudes, los hábitos, las creencias y una serie de comportamientos humanos interactúan en la búsqueda de logros personales e institucionales. La dirección y el estilo de las prioridades y los valores, la integración de la fuerza laboral y la esencia característica de los colaboradores guían su libre desarrollo. Además, la cultura

organizacional tiene ciertos elementos que permiten identificar su esencia, entre los cuales podemos mencionar (**Narváez, 2023**):

- Modelo: visión, misión, valores corporativos, objetivos.
- Estructura organizacional: según la función que desempeña el empleado y su nivel jerárquico.
- Identidad de marca: logotipos, marcas y características distintivas de la organización.
- Creencias: determinadas por los valores y eventos evidentes en los miembros de la empresa.
- Hábitos: las rutinas de los miembros de la organización, reuniones, informes, horarios de llegada, actitudes y trato hacia ellos, entre otros.

La cultura organizacional sirve como un conjunto fundamental de creencias moldeadas por los miembros de una organización a través de la adaptación externa o la integración interna, además, se considera una colección de supuestos fundamentales, normas, valores y conductas compartidas transmitidas a los recién llegados y abarca un conjunto común de valores, comportamientos, convenciones, actitudes, supuestos y creencias entre los miembros de la organización (**Bogale & Debela, 2024**).

Motivación

La motivación laboral se considera un conjunto de impulsos activos que se producen tanto en lo interno como en lo externo del ser de la persona, para empujar el comportamiento sujeto con el trabajo y establecer su forma, trayectoria, intensidad y duración, el cual contribuye directa e indirectamente al desempeño de los empleados **Diem et al., (2022)**.

La literatura ha identificado varios modelos de motivación laboral. Uno de los modelos principales es la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow en el año 1954, que propone que los seres humanos satisfacen un conjunto de necesidades, incluidas las fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización. Además, la teoría de la motivación-higiene de Herzberg en el año 1966 propuso que la motivación laboral está influenciada principalmente por el desafío intrínseco del trabajo y la provisión de oportunidades de reconocimiento y refuerzo. También surgieron modelos más contemporáneos. Por ejemplo, el

estudio de Nicolescu y Verboncu en el año 2008, el cual categorizó los tipos de motivación en cuatro pares: positiva-negativa, intrínseca-extrínseca, cognitiva-afectiva y económica-moral-espiritual **Diem et al., (2022)**.

Uno de los factores esenciales para garantizar la objetividad en el trabajo es un nivel adecuado de motivación, lo cual significa que un empleado con la motivación adecuada desempeñará su trabajo con el deseo de alcanzar los objetivos de la organización, aplicando enfoques técnicos y profesionales. Pensará objetivamente, tomará decisiones racionales y evitará las manifestaciones de emoción e interés propio características de los empleados con baja motivación.

De la misma manera que lo indicado previamente, la objetividad también se puede ver alterada con la ausencia de un adecuado compromiso de los trabajadores con la organización a través de las prácticas de gestión del talento humano, debido a que esta situación limitada por la falta de mecanismos para promover habilidades interpersonales y altas posibilidades de reconocimiento. Esta realidad, establece que la gestión del talento humano, puede influir la actitud de los trabajadores, su implicación en las prácticas laborales y una mala calidad de la toma de decisiones, un bajo nivel de rendimiento de los ejecutores de las tareas e incluso un bajo nivel de los propios objetivos institucionales.

Comportamiento organizacional

El término comportamiento organizacional se refiere al análisis crítico del desempeño individual y grupal en el lugar de trabajo y se ocupa de la comprensión, predicción y regulación del comportamiento de los empleados dentro de las organizaciones. Además, el comportamiento organizacional influye en la conducta de los empleados y en el funcionamiento de la dirección dentro de una organización, lo cual abarca todos los componentes relacionados con la estructura del puesto, el desempeño laboral, la comunicación interna, la motivación y el liderazgo en el lugar de trabajo **(Lieutcheu, 2021)**.

El estudio del comportamiento organizacional busca comprender cómo la interacción de individuos, grupos dentro de la organización y la estructura misma influyen en el funcionamiento organizacional. En este contexto, es necesario conocer estos mecanismos, con el fin de adoptar medidas que mejoren el bienestar de los empleados, la calidad de las relaciones

laborales y la creación de entornos de trabajo más favorables para el desarrollo de las actividades institucionales **(Guiraud, 2024)**.

Con base en lo expuesto, se señala que la objetividad en la toma de decisiones está estrechamente ligada a las condiciones organizacionales en las que operan los empleados, por lo que, aspectos como las relaciones entre los miembros de la organización, niveles de comunicación, el clima organizacional, y los valores institucionales son aspectos que impactan el uso de criterios objetivos en la toma de decisiones. En este marco, las empresas instauran políticas, procedimientos estandarizados y mecanismos de gestión transparentes, con el fin de obtener un desarrollo de actividades profesionales que cumplan con elementos de equidad, coherencia y cumplimiento.

Factores externos

La objetividad en el ámbito laboral depende tanto de factores organizativos internos como del entorno externo, en el caso de las administraciones públicas, por ejemplo, los numerosos factores administrativos, normativos y políticos en los que operan pueden interferir en ocasiones con la elección de los procesos técnicos a aplicar o los procedimientos de toma de decisiones a implementar. Lo cual puede comprometer la aplicación de criterios que garanticen la objetividad y la imparcialidad, lo cual resulta esencial para evaluar la transparencia y la equidad de la organización.

Poder político

En la objetividad laboral la capacidad de la autoridad política para influir en la toma de decisiones (políticas) en todos los niveles, incluida la administración pública, se basa en el uso de diversos mecanismos para impactar (mediante impacto directo y presión institucional) la forma en que se tomarán las decisiones subsiguientes, tanto para representar a la autoridad política como a quienes se ven afectados. La autoridad política no determina por sí sola, a través de sus poderes (incluso si se trata de otros países o entidades sociales), la priorización de las políticas públicas (problemas identificados por otros); por el contrario, puede generar simultáneamente desequilibrios (momentáneos) en la capacidad de implementar todas las políticas públicas sin transparencia ni rendición de cuentas ante la ciudadanía **Estoquia et al., (2022)**.

Clientelismo político

Así también en la objetividad laboral el clientelismo político puede definirse como un vínculo (o relación) transitorio entre actores políticos y ciudadanos que reciben algún tipo de asistencia (empleo, contrato, contratación, etc.) a través del proceso electoral/político. La investigación sugiere que el fenómeno del clientelismo político aún existe en ciertos contextos socioeconómicos; por lo tanto, la existencia de formas de captación de población es posible a través del clientelismo. Sin embargo, el aspecto más crítico del clientelismo político es que crea un ciclo de dependencia que erosiona la democracia, ya que generalmente favorece los intereses privados en detrimento del interés público, limitando así la libertad de los ciudadanos para participar en las actividades gubernamentales (**Camacho, 2025**).

Nepotismo político

Mientras que la objetividad laboral en el nepotismo, es entendido como el trato preferencial hacia familiares o amigos en el ámbito profesional, constituye un problema importante en el contexto organizacional, afecta los objetivos de desempeño, genera conflictos de interés y propicia el favoritismo. En los entornos laborales modernos, el nepotismo se considera perjudicial, especialmente cuando interfiere con procesos justos como la contratación o la promoción. Rompe el principio de igualdad de oportunidades y lo sustituye por una preferencia que ignora el talento. También se ha establecido que centrarse únicamente en las relaciones, en lugar de en las habilidades reales o la formación académica, puede perturbar todo el ambiente laboral. Los trabajadores que no forman parte de estos círculos privilegiados pueden empezar a sentirse excluidos o incluso poco valorados, lo que acaba afectando a su moral y satisfacción laboral (**Natrah & Vejaratnam, 2025**).

Favoritismo

En cambio, el favoritismo se refiere a la tendencia a ser indiscriminado o selectivo al otorgar privilegios, oportunidades o beneficios a individuos o grupos específicos, ya sea por sus contribuciones o capacidades, pero también, si no principalmente, por razones personales, políticas o ideológicas (**Yusoff, 2025**). El favoritismo en el lugar de trabajo se refiere a la práctica por la cual los gerentes tratan a ciertos empleados de manera más favorable que a otros

basándose en la afinidad personal en lugar del desempeño objetivo, lo que a menudo socava las percepciones de equidad dentro de la organización **Ozbek et al., (2026)**.

Consecuencias

Cuando la objetividad laboral no se aplica de manera correcta se generan diversas consecuencias que afectan tanto a los trabajadores como al funcionamiento general de la organización. Entre estas consecuencias se encuentra:

Desmotivación

Para **Becerril (2007)**, la desmotivación se divide en dos grandes categorías. Por una parte, se encuentran los factores externos, los cuales generalmente resultan fáciles de identificar, pero difíciles de modificar, ya que dependen de situaciones que están fuera del control de la persona, estas situaciones tienden a generar más frustración que soluciones. Entre ellas se incluyen la falta de interacción humana, las críticas o el rechazo de ideas, la incoherencia en las acciones de los jefes y la indiferencia de los compañeros frente a problemas existentes.

Por otra parte, existen las causas internas de la desmotivación, que son más complicadas de reconocer, pero pueden ser modificadas siempre y cuando no exista una alteración psicopatológica, estas se muestran a través de sentimientos como la culpa, el resentimiento, el temor a asumir responsabilidades, la constante queja, así como la monotonía, la rutina y el aburrimiento **Becerril, (2007)**.

Bajo rendimiento

Es considerado una baja en la capacidad del trabajador para realizar eficientemente las tareas asignadas en la organización. Se caracteriza por una productividad reducida, un desempeño deficiente y el incumplimiento de los objetivos organizacionales (**Villalobos, 2025**).

El bajo rendimiento laboral puede afectar gravemente el funcionamiento interno de las organizaciones, porque se altera la productividad, la calidad de los procesos y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Además, genera una reducción de los tiempos operativos en los procesos, desinterés del personal y dificultades en la coordinación de las actividades laborales. Del mismo modo, la baja aplicación de estrategias asociadas al desarrollo

profesional, baja motivación y un débil o nulo reconocimiento del trabajador, puede incidir en la permanencia del personal en la organización, aumentando así la rotación laboral y reducción de la estabilidad de la organización **(Villalobos, 2025)**.

Con base en lo expuesto previamente, las organizaciones deben potenciar los mecanismos de gestión del talento humano que contribuyan a un mejor desempeño y una mayor colaboración de los trabajadores, para el logro de los objetivos institucionales

Pérdida de confianza

Se manifiesta cuando los empleados no creen que la organización o sus líderes sean honestos, competentes y fiables; destacando que, la confianza organizacional puede verse afectada cuando los empleados sienten que las cosas no son justas, cuando las normas y los procedimientos no se aplican de forma coherente y cuando la organización no cumple sus compromisos; lo que genera incertidumbre y relaciones laborales deficientes **(Wziatek & Ryszewska, 2025)**.

Conflictos laborales

Corresponde a un proceso en el que una parte percibe que otra afecta negativamente sus intereses, además puede ser originado como resultado de diferencias en intereses, percepciones o valores entre individuos o grupos **Rani et al., (2024)**. El impacto de la falta de objetividad en diversos niveles dentro de una organización, se observa a nivel individual, donde la motivación y el bienestar de los empleados pueden verse afectados por la percepción de injusticia **(Guiraud, 2024; Lieutcheu, 2021)**.

El nivel organizacional también se ve perjudicado, disminuyendo el rendimiento general de la organización debido a una menor productividad, una mayor rotación de personal y otros resultados asociados **(Bensouda et al., 2025)**. El nivel institucional también se ve afectado, ya que la disminución de la confianza en la organización puede conducir a una menor credibilidad, falta de legitimidad y desunión **Castellini, et al., (2022)**.

Importancia de la objetividad laboral

Es importante mencionar que, la adecuada aplicación de la objetividad laboral resulta fundamental para el fortalecimiento organizacional, ya que permite la mejora del desempeño laboral, confianza institucional y reducción de conflictos laborales.

Mejora del desempeño laboral

Comprender el desempeño laboral permite a las organizaciones evaluar en qué medida los empleados cumplen con los requisitos del puesto, alcanzan los objetivos organizacionales y contribuyen a la productividad general. Y representa el grado en que un empleado contribuye a los objetivos organizacionales **Saidin et al., (2024)**.

La evaluación del desempeño laboral constituye un instrumento clave para conocer el cumplimiento de las funciones y responsabilidades que suelen encomendarse a las personas en una organización. Además, permite conocer información relacionada con la productividad, la calidad del trabajo y el grado de contribución que tienen los trabajadores en conseguir los objetivos institucionales **Saidin et al., (2024)**.

El análisis del desempeño permite igualmente conocer aquellos factores que pueden tener un efecto positivo o negativo en el comportamiento laboral, como las condiciones de trabajo, la motivación, la comunicación interna, el liderazgo o las oportunidades de desarrollo profesional. En consecuencia, las organizaciones pueden llevar a cabo acciones de mejora orientadas a potenciar las capacidades del personal, la optimización de los procesos internos y fomentar un trabajo más propicio al rendimiento y a la participación **Saidin et al., (2024)**.

Desde esta perspectiva, se destaca que, respetar las prácticas que promueven la imparcialidad en el lugar de trabajo fortalece las relaciones organizacionales, haciéndolas más sólidas y transparentes, fortaleciendo la objetividad laboral. Cuando los empleados perciben que las decisiones se basan en criterios objetivos, idénticos a los utilizados por otros y claramente definidos, se incrementa su percepción de ser tratados con justicia por la organización, lo cual deriva en el desarrollo de un clima de respeto mutuo, además de un aumento de la confianza, lo cual aumenta la motivación de participación en la consecución de los objetivos institucionales.

Confianza institucional

La confianza institucional se crea sobre la base de la misión, la estrategia y los objetivos de una organización, la eficacia de la gestión y la equidad de las normas que rigen el funcionamiento de cada nivel en la estructura de la organización y de toda la empresa. La dimensión institucional se construye mediante la confianza en los procedimientos, las tecnologías y el sistema de gestión, ya que está vinculada a la creencia de que la organización posee condiciones estructurales que permiten alcanzar los objetivos planificados **(Lewicka, 2020)**.

Los procesos que ocurren en la organización también son evaluados por los empleados en términos de los beneficios que pueden generar al ser miembros de la organización. En este contexto, es importante percibir a la organización como justa y capaz de reconocer y recompensar adecuadamente la contribución de los empleados, así como de crear oportunidades de desarrollo **(Lewicka, 2020)**.

Los empleados tienen confianza institucional en la forma en que la empresa está organizada (procedimientos, tecnologías, sistema de gestión, objetivos y visión), en sus competencias, políticas y equidad; esta confianza se compone de los siguientes tres factores **(Lewicka, 2020)**:

- normalidad situacional, basada en la creencia de los empleados de que la empresa funciona según lo previsto y que todo parece operar correctamente;
- certeza estructural, interpretada como la creencia en el éxito de la empresa porque se han garantizado condiciones adecuadas para su desarrollo, tales como contratos, regulaciones, acuerdos, estrategias, entre otros;
- visión, estrategia y comunicación.

En este contexto, la objetividad laboral se relaciona con la gestión de criterios claros y consistentes en la administración de aspectos relacionados con el personal, destacando que cuando los colaboradores observan que las decisiones se toman según desempeño, funciones y competencias laborales, se afianza la percepción de estar ante un proceso transparente, lo que contribuye a crear un clima laboral más armónico y aumenta la participación de los trabajadores.

Reducción de conflictos

Un conflicto laboral se refiere a un estado de desacuerdo entre empleadores y empleados, que surge de cuestiones como salarios, condiciones de trabajo, seguridad laboral o el derecho a la sindicación, destacando que estos conflictos pueden socavar la capacidad de una empresa para desarrollar nuevos productos, servicios y procesos al reducir la colaboración, disminuir la motivación de los empleados e interrumpir la comunicación y el intercambio de conocimientos, además de afectar negativamente el clima organizacional y el desempeño colectivo (**Bensouda et al., (2025)**).

En relación con lo anterior, la objetividad laboral reduce los conflictos, ya que los trabajadores saben que las decisiones se toman de forma imparcial, eliminando así cualquier malentendido o trato injusto que pudiera generar conflictos y tensiones interpersonales en el entorno laboral.

La investigación se fundamenta en las diferentes Normativas Nacionales en cuanto a la Objetividad Laboral.

Constitución de la República del Ecuador

Como normativa principal esta la **Constitución de la República del Ecuador (2008)**, Título II: Derechos, Capítulo primero: Principios de aplicación de los derechos, Sección octava: Trabajo y seguridad social, artículo 33, reconoce que: El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (**págs. 17,18**).

Asimismo, en el Capítulo quinto: Derechos de participación, artículo 61 numeral 7, reconoce el derecho a desempeñar empleos y funciones públicas con base en méritos y capacidades, y en un sistema de selección y designación transparente, incluyente, equitativo, pluralista y democrático, que garantice su participación, con criterios de equidad y paridad de género, igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad y participación intergeneracional (**pág. 28**).

De igual manera, en el Capítulo Séptimo: Administración pública, Sección primera: Sector público, artículo 228 reconoce que: El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción. Su inobservancia provocará la destitución de la autoridad nominadora **(pág. 79)**.

Finalmente, en el Capítulo Sexto: Trabajo y Producción, Sección primera: Formas de organización de la producción y su gestión, artículo 329 establece que: “Los procesos de selección, contratación y promoción laboral se basarán en requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades. Se prohíbe el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, la dignidad e integridad de las personas” **(pág. 103)**.

Código del Trabajo

Asimismo, el Código del Trabajo detalla las disposiciones que regulan las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores, garantizando condiciones de trabajo justas, transparentes y acordes a los derechos laborales.

Según el Reglamento del **Código del Trabajo (2005)** En el Capítulo I: De su naturaleza y especies, artículo 15: período de prueba, señala que: “En todo contrato de plazo indefinido, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Durante el período de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente” **(pág. 10)**. Este artículo permite la evaluación del desempeño, adaptación y cumplimiento de funciones del trabajador dentro de un período establecido legalmente, promoviendo criterios objetivos en la permanencia laboral.

Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)

Según la Ley Orgánica de Servicio Público **(LOSEP, 2010)** En el Capítulo VI: Del subsistema de evaluación del desempeño, artículo 76: Subsistema de evaluación del desempeño, indica

que, la evaluación del desempeño “Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto” **(pág. 34).**

De igual manera, en el artículo 77: De la planificación de la evaluación, se indica que, El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes. Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año **(pág. 35).**

Asimismo, el artículo 78: Escala de calificaciones, indica que, El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones: a) Excelente; b) Muy Bueno; c) Satisfactorio; d) Regular; y, e) Insuficiente. En el proceso de evaluación la servidora o servidor público deberá conocer los objetivos de la evaluación, los mismos que serán relacionados con el puesto que desempeña. Los instrumentos diseñados para la evaluación del desempeño, deberán ser suscritos por el jefe inmediato o el funcionario evaluador, pudiendo este último realizar sus observaciones por escrito. Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días **(pág. 35).**

Finalmente, el artículo 79: De los objetivos de la evaluación del desempeño indica que, “La evaluación del desempeño servirá de base para: a) Ascenso y cesación; y, b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción” **(pág. 35).**

1.2 OBJETIVOS

Objetivo General

Comprender la objetividad laboral en los funcionarios de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua de Pelileo.

Objetivos Específicos

- Identificar las percepciones de los funcionarios sobre la objetividad laboral en los procesos de inserción, evaluación y asignación de funciones dentro de la Empresa.
- Analizar los factores de la objetividad laboral que limita la inserción y permanencia laboral de los funcionarios.
- Proponer alternativas de solución para el cumplimiento de la objetividad laboral.

CAPITULO II.

METODOLOGÍA

2.1 Materiales

Técnica e instrumento

Medina et al., (2023) menciona que, la encuesta es considerada una técnica de investigación sujeta a la recopilación de la información de una población en general. Se habla de una herramienta cambiante y viable que permite a los investigadores alcanzar información sobre conductas, actitudes, percepciones y demografía de un grupo objetivo. Es por ello que en la investigación se utilizó la encuesta como técnica para la recopilación de información, ya que permite obtener datos reales del entorno estudiado de forma directa y sistemática.

Como instrumento se empleó un cuestionario elaborado por la propia investigadora, compuesto por preguntas cerradas que permiten identificar cómo se manifiesta la objetividad laboral en la institución. Dicho cuestionario está constituido por una pequeña sección de información demográfica, como género, tiempo de trabajo en la institución, tipo de contrato. Seguido de 11 preguntas que abordan las percepciones sobre los procesos de inserción, evaluación y asignación de funciones, así como los factores de la objetividad laboral que limitan la inserción y permanencia laboral de los funcionarios. El cuestionario será validado por expertos en el área de conocimiento.

2.2 MÉTODOS

Enfoque

La investigación estuvo representada por un enfoque cuantitativo, que se centra en la recolección y el análisis de datos numéricos para comprender y explicar fenómenos sociales,

económicos, científicos. En dónde, los investigadores buscan cuantificar variables, identificar patrones y establecer relaciones causales entre los fenómenos estudiados, siguiendo así un proceso sistemático de recolección, análisis e interpretación de datos numéricos para responder preguntas de investigación específicas y validar hipótesis (**Bonifaz, 2024**).

Así también el enfoque cuantitativo es considerado un conjunto de procesos secuencial y probatorio que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías (**Hernández Sampieri et al., 2010**).

Se utilizó el enfoque cuantitativo, pues permite comprender el fenómeno estudiado de forma sistemática y objetiva, es decir, de manera ordenada y estructurada identificando patrones y percepciones de los funcionarios a través de datos numéricos y herramientas estadísticas.

Tipo de investigación

Bibliográfica

Ocaña Fernández y Fauter Guillén (2021) “describen la investigación bibliográfica como una metodología de investigación retrospectiva y observacional, orientada a la selección, análisis e interpretación de teorías y hallazgos previos”. Es decir se centra en el análisis de estudios ya realizados y documentados que permitieron buscar, recopilar y analizar la información, con el fin de comprender la indagación de manera profunda sin necesidad de acudir al lugar de los hechos.

De campo

Haro Sarango et al., (2024) detallaron que esta modalidad “se lleva a cabo en el entorno donde ocurren los fenómenos de interés, permitiendo estudiarlos en su contexto real”. Es decir, este tipo de investigación permite obtener información directa del lugar donde se desarrolla el fenómeno, mediante el uso de técnicas como la encuesta. Por lo tanto, la investigación de campo facilitó la recopilación de información del contexto estudiado y, a su vez, permitió obtener resultados más profundos y vinculados con la realidad, lo que hace que los datos sean auténticos y aporten un análisis significativo para la investigación.

Nivel

Exploratorio

Este nivel busca identificar y analizar problemas o fenómenos poco estudiados o inexplorado, facilitando una visión inicial que valga como base para futuras indagaciones más estructuradas o con otra perspectiva asociada a la problemática. Apertura el descubrimiento de ideas, patrones, experiencias nuevas y detalla un nuevo panorama de dicho fenómeno (**Vizcaíno et al., 2023**).

Esta investigación se considera de nivel exploratorio, ya que permitió comprender aspectos clave relacionados con las percepciones y los factores de la objetividad laboral. A su vez, proporciona una nueva fuente de indagación que apoya la ampliación del conocimiento sobre el tema.

Descriptivo

Para **Hernández Sampieri et al (2014)** el nivel descriptivo busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

Esta indagación es considerada de nivel descriptivo, ya que permitió identificar y estudiar las características más importantes sobre la objetividad. Además, este nivel proporciona la descripción de los razonamientos e ideas a través de la recolección de información de la variable sin formar relaciones subjetivas de diferentes variables.

Métodos

Analítico-sintético

Este método se refiere a dos procesos intelectuales inversos que operan en unidad: el análisis y la síntesis. El análisis es un procedimiento lógico que permite descomponer un todo en sus partes, características y relaciones, con el fin de estudiar cada uno de sus componentes de forma detallada. Por otro lado, la síntesis es la operación inversa, ya que establece la unión de las partes previamente analizadas, permitiendo descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad **(Rodríguez Jiménez & Pérez Jacinto, 2017)**.

La investigación está sujeta al método analítico-sintético, ya que permitió descomponer el tema indagado en un análisis cuidadoso sobre cómo se manifiesta la objetividad laboral en la institución. Además, la síntesis ayudó a que los aspectos analizados nos brinden una visión más clara, lógica y coherente del fenómeno desarrollado.

Heurística

Para **(Valbuena, 2018)**, el método heurístico permite “descubrir y encontrar, la apertura de caminos mediante el uso de teorías contraídas antes o después de ciertos procesos, métodos, técnicas específicas que permiten salvar el abismo de un problema coordinando medios para obtener un descubrimiento” **(pág. 152)**. En otras palabras, la heurística permite que las investigaciones profundas realizadas por el investigador deriven nuevas perspectivas sobre la problemática indagada, en dónde los nuevos descubrimientos permitan la creación de nuevas teorías y así se de apertura a nuevas soluciones para el estudio realizado.

Si hablamos desde el enfoque de la objetividad laboral podemos mencionar que, este tipo de investigación permitió que a través del contacto directo con la problemática se pueda ampliar su exploración y así comprender cómo de manifiesta la objetividad en los diferentes procesos laborales dentro de la institución, además de la creación de alternativas que fortalezcan la particularidad percibida por los funcionarios de la empresa.

Deductivo

Chuga Guamán y Sidel Almache (2023) menciona que:

Él método deductivo es un proceso de razonamiento que parte desde una conclusión, ley o algún principio de casos generales para buscar su aplicación en los casos particulares. La idea es encontrar aquellos principios desconocidos partiendo de los que ya se conocen y encontrar en ellos consecuencias desconocidas (**pág. 73**).

Por lo tanto, el método deductivo se usó para partir de ideas y teorías generales sobre cómo se manifiesta la objetividad laboral en los funcionarios de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua – Pelileo. Esto permitirá llegar a conclusiones concretas basadas en la información recogida.

Población

Díaz Narváez (2006) “denomina población o universo a la totalidad o conjunto de elementos (personas, animales, números, etc.) susceptibles de presentar una o varias características en común que estén bien definidas, llamándose muestra a cualquier subconjunto de la población o universo”. Es decir, la población es el conjunto total de elementos que se desean estudiar, los cuales comparten ciertas características claramente determinadas. Mientras que, la muestra es considerada solo una parte de esa población seleccionada.

De acuerdo con las autoridades de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua sede Pelileo están registrado 87 funcionarios en la institución. De ello se trabajará mediante un censo, es decir con la población total, pues son la fuente principal y primaria para la recolección/recopilación de los datos.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis y Discusión de los Resultados

Este enfoque de estudio cuantitativo empleo como instrumento de medición un cuestionario diseñado particularmente por la investigadora. El cuestionario denominado Cuestionario para identificar la percepción de Objetividad Laboral, fue sometido a un proceso de validación de contenido mediante jueces expertos. Tres especialistas en el área que evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems, aprobando su validez.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos, junto con la descripción del grupo evaluado y los análisis e interpretaciones correspondientes.

Descripción del grupo de estudio

La investigación se desarrolló con la participación de 87 funcionarios de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito (EPMTT) de Pelileo. La aplicación de este cuestionario permitió recopilar información relacionada con las percepciones de los funcionarios sobre la objetividad laboral y los factores que limitan la inserción y permanencia laboral dentro de la institución., asegurando la validez estadística de los resultados obtenidos.

La población encuestada sobre objetividad laboral en la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua (EPMTT) de Pelileo estuvo conformada por 87 funcionarios pertenecientes a diferentes áreas de la institución. En cuanto al género de los participantes, el grupo masculino predominó con el 75 % de los encuestados, mientras que el 25 % correspondió al género femenino. También, Sobre el tipo de contratación el 34% posee nombramiento, el 29% contrato ocasional, el 14% contrato indefinido, el 10% contrato a plazo fijo y solo el 13% posee otro tipo de contrato, es decir, al hablar de otro tipo de contrato hacemos referencia a

nombramiento provisional. En relación con la antigüedad institucional, la mayoría del personal mantiene una modalidad contractual estable al tener el 40% de personal que lleva más de 6 años de servicio, el 35% de entre 1 a 3 años y el 25% menos de uno. Los datos descritos sobre la población encuestada para conocer la percepción sobre la Objetividad Laboral en la institución se detallan en la Figura 1, la Tabla 2, la Figura 2, Tabla 3 y la Figura 3, Tabla 4, a continuación, expuestos.

Figura 1.

Género

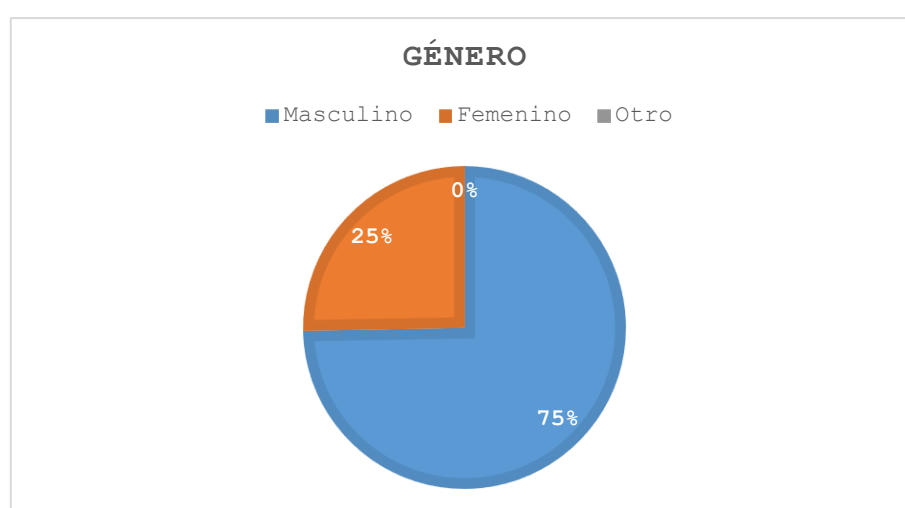


Tabla 2.

Género

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
Masculino	65	75%
Femenino	22	25%
Otro	0	0%
TOTAL DE RESPUESTAS	87	100%

Nota: Elaborado por la investigadora.

Análisis e interpretación de resultados

Análisis

En relación con la pregunta de género que se les realizó a 87 funcionarios encuestados de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua en Pelileo (EPMTT), el 75% masculino y el 25 % es femenino.

Interpretación

Los datos revelan que la mayor parte de los funcionarios encuestados son hombres, lo cual indica que hay un mayor número de individuos masculinos. Esta distribución posibilita entender la estructura de la población trabajadora de la institución y cómo podrían surgir diferentes puntos de vista acerca de la objetividad laboral en los espacios organizacionales.

Según la Organización Internacional del Trabajo (**OIT, 2022**), con el fin de impulsar ambientes laborales que sean justos, transparentes e inclusivos, resulta esencial contar con equidad de oportunidades. La entidad afirma que las compañías deben garantizar para todos sus empleados condiciones justas de acceso, permanencia y avance laboral, sin considerar condiciones de discriminación o inequidad en el empleo.

Desde este punto de vista, mostrar objetividad en el trabajo conlleva no solo formular procedimientos de valoración o selección claros, sino, además promover condiciones equitativas en favor de la participación de hombres y mujeres en la institución. En consecuencia, es importante reforzar las estrategias de organización que fomenten la igualdad en el trabajo y aseguren que los beneficios de todos los empleados sean respetados.

Figura 2.

Tiempo de trabajo en la institución

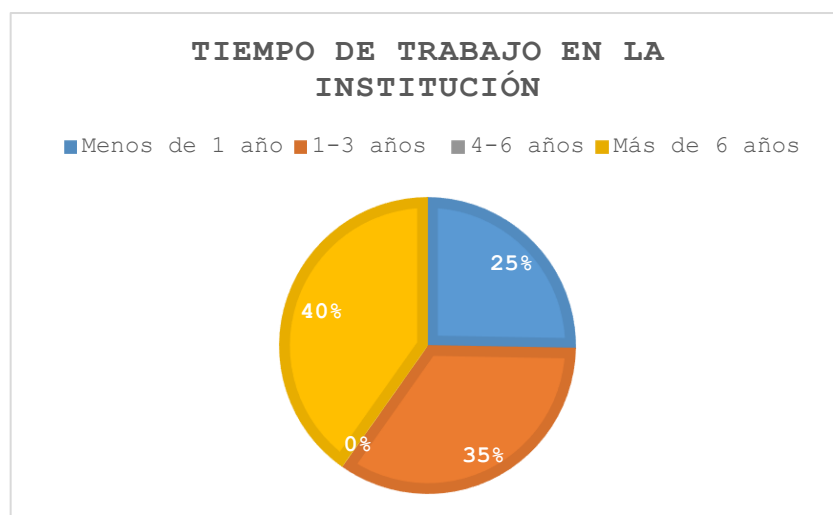


Tabla 3.

Tiempo de trabajo en la institución

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
Menos de 1 año	22	25%
1-3 años	30	35%
4-6 años	0	0%
Más de 6 años	35	40%
TOTAL DE RESPUESTAS	87	100%

Nota: Elaborado por la investigadora.

Análisis e interpretación de resultados

Análisis

En lo que concierne a la pregunta tiempo de trabajo en la institución de 87 funcionarios encuestados de la EPMTT el 25% manifiesta menos de un año, el 35% de uno a tres años y el 40% más de seis años.

Interpretación

La igual de oportunidad es fundamental al momento de promover ambientes laborales que sean transparentes, inclusivos y justos. De hecho, la organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022), indica que las instituciones privadas o públicas deberían asegurar que todos sus

colaboradores tengas acceso al desarrollo profesional, asensos pero aun mas importante condiciones justas, sin inequidad.

Desde el enfoque de objetividad laboral, no solo se busca procedimientos de evaluación o selección que sean transparentes, además se requiere tener como resultado, que estos mismos procesos fomenten equidad de condiciones sin importar género. Por ellos, es relevante fortalecer las estrategias de organización que fomenten la igualdad en el trabajo y aseguren que los beneficios de todos los empleados sean respetados.

Figura 3.

Tipo de contrato

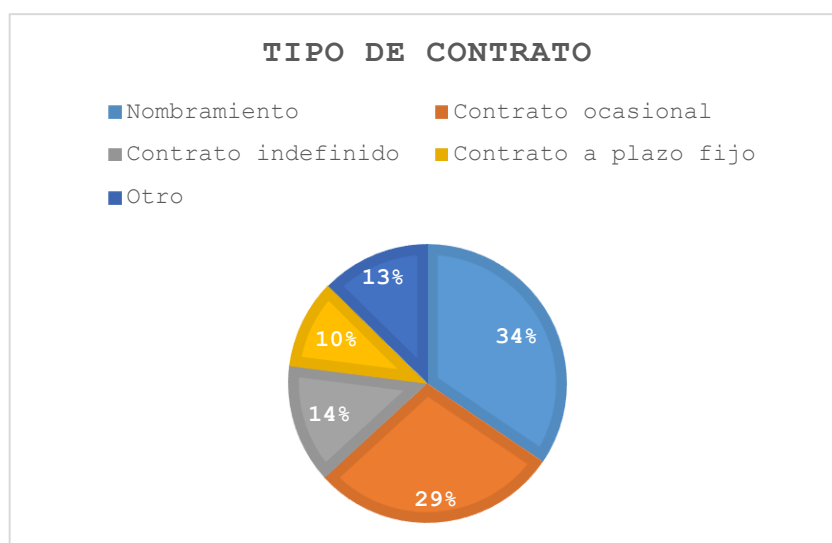


Tabla 4.

Tipo de contrato

<i>Alternativa</i>	<i>Respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Nombramiento	30	34%
Contrato ocasional	25	29%
Contrato indefinido	12	14%
Contrato a plazo fijo	9	10%
Otro	11	13%
TOTAL DE RESPUESTAS	87	100%

Nota: Elaborado por la investigadora.

Análisis e interpretación de resultados

Análisis

En base a la pregunta tipo de contrato de 87 funcionarios encuestados de la EPMTT el 34% indica que posee nombramiento, el 29% contrato ocasional, 14% contrato indefinido, el 10% contrato a plazo fijo y el 13% otro.

Interpretación

Dentro de la institución predomina el personal con nombramiento, seguido de funcionarios con contrato ocasional, evidenciando la existencia de diferentes modalidades contractuales entre los trabajadores, esta percepción puede influir en la manera en que los funcionarios valoran las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa.

Medina et al. (2020) respaldan lo anterior, pues argumentan que la gestión apropiada del talento humano tiene que enfocarse en reforzar condiciones de trabajo justas y transparentes que promuevan el compromiso con la organización y reduzcan las percepciones de desigualdad en su interior.

Es importante determinar que cuando los colaboradores asumen que no tienen las mismas oportunidades dentro de la empresa, se crean actitudes que cuestionan la seguridad laboral y permanencia en el trabajo, aun mas cuando se cuenta con contratación ocasional; en tal sentido la objetividad laboral busca que todos los colaboradores cuenten con igualdad de oportunidades, sin considerar el tipo de contrato.

Figura 4.

Requisitos para ingresar a la institución

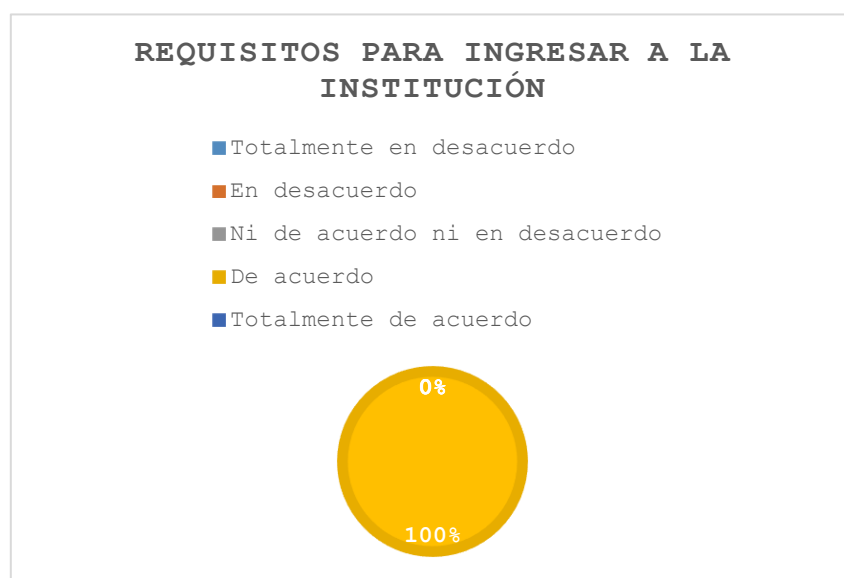


Tabla 5.

Requisitos para ingresar a la institución

<i>Alternativa</i>	<i>Respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	87	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL DE RESPUESTAS	87	100%

Nota: Elaborado por la investigadora.

Análisis e interpretación de resultados

Análisis

De los 87 funcionarios encuestados de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua (EPMTT) el 100% afirmó estar de acuerdo con que los requisitos para ingresar a la institución.

Interpretación

Todos los encuestados creen que se comunican de manera apropiada y son claros los requisitos para ingresar. Este hallazgo muestra una visión positiva acerca de los procesos de integración laboral efectuados dentro de la empresa, demostrando que los empleados identifican claridad en la información ofrecida durante el proceso de integración institucional.

Los colaboradores al querer ingresar a la empresa necesitan tener los criterios claros de competencias, así como los requisitos que necesitan para ocupar la plaza laboral, esto son indicadores de procesos de selección transparentes. En consecuencia, Mendoza y **Moreira (2021)**, los ambientes laborales oportunos se basan en la creación de procesos de selección transparentes, mismos que fortalecen los criterios de justicia y organización.

En este marco, una manera adecuada de fortalecer la objetividad laboral es informando y comunicando los requisitos de ingreso a la empresa de manera clara y accesible hacia todos los candidatos, lo cual agiliza que el procedimiento administrativo sea vigorosa y transparente.

Figura 5.

Oportunidades en el proceso de selección del personal

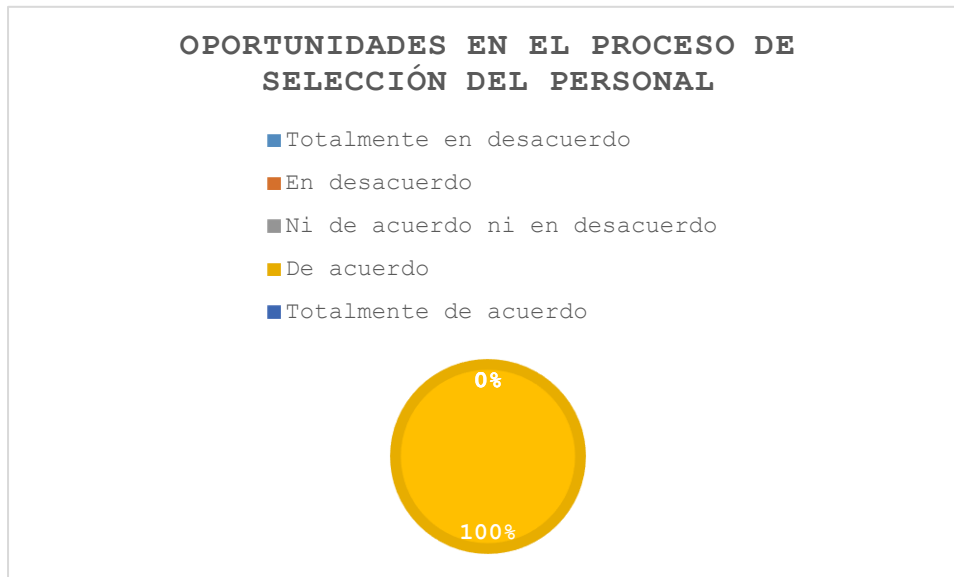


Tabla 6.

Oportunidades en el proceso de selección del personal

<i>Alternativa</i>	<i>Respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	87	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL DE RESPUESTAS	90	100%

Nota: Elaborado por la investigadora.

Análisis e interpretación de resultados

Análisis

Los 87 funcionarios encuestados de la EPMTT, el 100% menciona que se encuentra de acuerdo de que todos los postulantes tienen las mismas oportunidades durante el proceso de selección del personal.

Interpretación

Los empleados que respondieron a la encuesta sostienen que durante el proceso de selección del equipo existe igual cantidad de posibilidades laborales. Esta visión muestra que los trabajadores ven igualdad y transparencia en los procedimientos empleados para la incorporación laboral.

Con el fin de promover entornos de trabajo más justos, es primordial que la empresa transmita confianza institucional. De hecho, la confianza en la organización se incrementa cuando se establece una percepción de justicia dentro de la empresa y los procesos de contratación, son imparciales.

Por ende, los procesos de selección, deben promover y garantizar igualdad de acceso y como resultado un trato justo para todas las personas que postulan, esto evidencia que no existirán prácticas de discriminación, que pueden negativizar la transparencia institucional **Díaz et al., (2022)**. Por ello, la objetividad laboral se fortalece cuando las oportunidades de ingreso se desarrollan mediante criterios claros y equitativos.

Figura 6.

Selección del personal con criterios objetivos y profesionales



Tabla

Selección del personal con criterios objetivos y profesionales

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
-------------	------------	------------

Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	5	6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	59	68%
De acuerdo	23	26%
Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL DE RESPUESTAS	87	100%

Nota: Elaborado por la investigadora.

Análisis e interpretación de resultados

Análisis

En relación a la pregunta, de los 87 funcionarios encuestados de la EPMTT el 6% indica que se encuentran en desacuerdo, mientras que el 68% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 26% está de acuerdo con que la selección del personal se realiza considerando criterios objetivos y profesionales.

Interpretación

La mayoría de los funcionarios adoptó una posición neutral, lo que demuestra que aún hay impresiones poco claras acerca de la transparencia de los métodos empleados durante los procedimientos de selección.

Basándose en lo expresado, **Cejas y Choez (2026)**, señalan que los procesos de selección del talento humano deben estar respaldados por competencias profesionales, habilidades técnicas y métodos transparentes que posibilitan aumentar la confianza institucional y disminuir las impresiones de subjetividad organizativa.

Conforme a lo anterior, la neutralidad mayoritaria en las respuestas podría estar vinculada con ignorancia, escasa comunicación institucional o falta de transparencia en cuanto a los criterios empleados para elegir al personal. En este sentido, la objetividad laboral puede verse afectada cuando los trabajadores no identifican plenamente cómo se ejecutan los procesos de contratación, generando dudas sobre la imparcialidad y transparencia organizacional.

Figura 7.

Transparencia en el proceso de evaluación de desempeño laboral

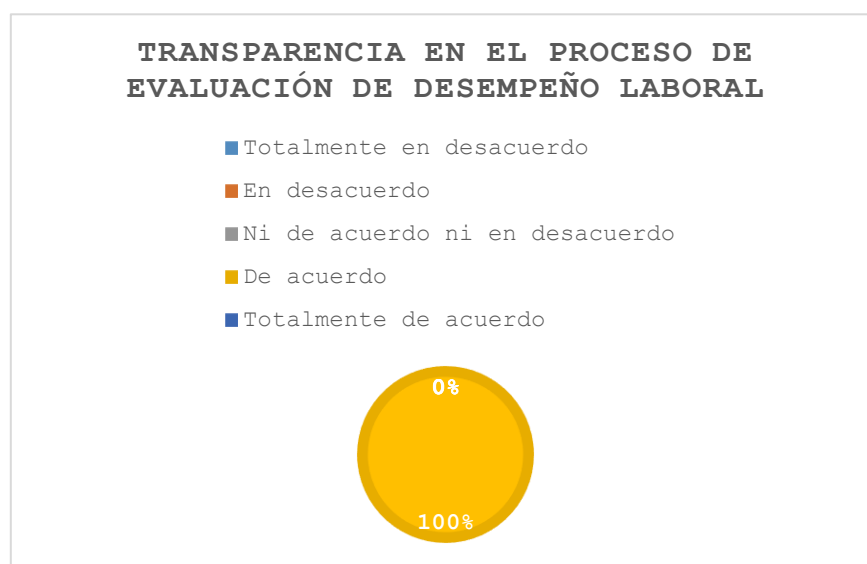


Tabla 8.

Transparencia en el proceso de evaluación del desempeño laboral

<i>Alternativa</i>	<i>Respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	87	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL DE RESPUESTAS	87	100%

Nota: Elaborado por la investigadora.

Análisis e interpretación de resultados

Análisis

El 100% de los encuestados de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua (EPMTT) se encuentra de acuerdo con la transparencia en el proceso de evaluación del desempeño laboral.

Interpretación

El total de los funcionarios encuestados mencionan que el proceso de evaluación del desempeño laboral dentro de la institución se desarrolla de manera transparente, reflejando conformidad con los mecanismos utilizados para valorar las actividades y responsabilidades asignadas al personal y permite identificar una valoración positiva sobre los procedimientos administrativos aplicados por la empresa.

La transparencia en las evaluaciones laborales constituye un aspecto importante dentro de las organizaciones, debido a que permite fortalecer la percepción de justicia y credibilidad institucional entre los colaboradores. Cuando el personal considera que los procesos evaluativos son claros, existe mayor seguridad respecto a las decisiones tomadas por la administración.

En tal sentido, los procesos de evaluación transparentes contribuyen a mejorar la confianza organizacional y favorecen ambientes laborales más equitativos, ya que los trabajadores perciben mayor imparcialidad en la valoración de desempeño profesional, por ello la objetividad laboral se refuerza y fortalece cuando las evaluaciones son desarrolladas mediante criterios claros y accesibles para todos los **funcionarios (De La Torre & Nuñez, 2023).**

Figura 8.

Criterios de evaluación de desempeño laboral

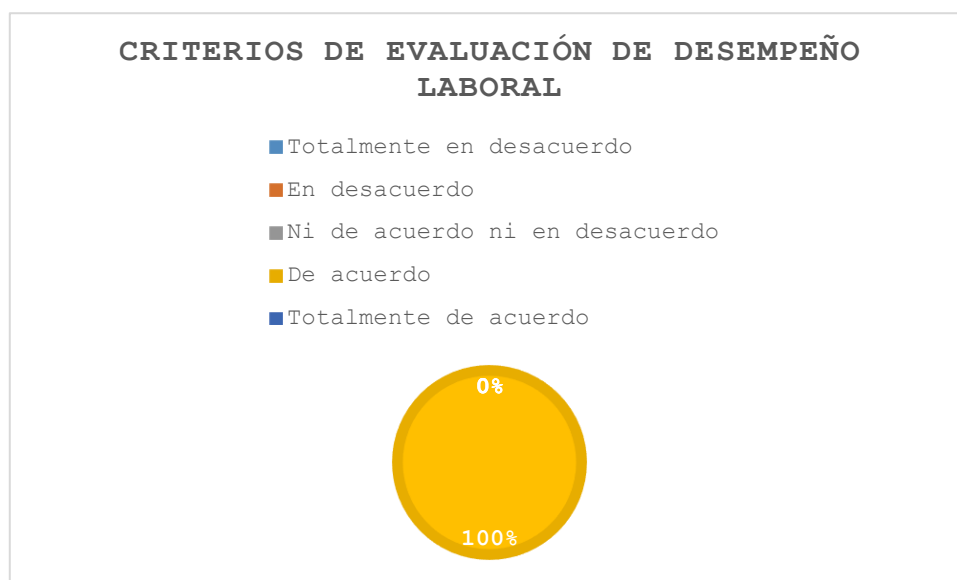


Tabla 9.

Criterios de evaluación de desempeño laboral

<i>Alternativa</i>	<i>Respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	87	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL DE RESPUESTAS	87	100%

Nota: Elaborado por la investigadora.

Análisis e interpretación de resultados

Análisis

Los 87 trabajadores encuestados de la EPMTT el 100% expresa que se encuentran de acuerdo con los criterios utilizados para la evaluación del desempeño laboral.

Interpretación

Los funcionarios encuestados consideran que los criterios empleados para evaluar el rendimiento laboral son conocidos en la institución. Esto indica que existe una apropiada comunicación indicando los mecanismos utilizados para la evaluación del rendimiento en los colaboradores, como resultado la comprensión de responsabilidades y roles dentro de la empresa.

La medición de desempeño laboral debe regirse a parámetros establecidos con claridad y objetividad, de este modo permite que los colaboradores entiendan de una mejor manera su funcionalidad laboral, así mismo se disminuye las posibilidades de favoritismo dentro de la empresa.

A través de lo mencionado **Cejas y Choez (2026)** establecen que el fortalecimiento de la transparencia organizacional se logra a través de la claridad de los criterios evaluativos, y como producto se obtiene ambientes laborales más justos. Además, de manera general se tiene conocimiento de los mecanismos de evaluación de responsabilidades, en este sentido la objetividad laboral incrementa cuando las evaluaciones son accesibles, pero sobre todo se transparentan hacia todos los trabajadores.

Figura 9.

Resultados claros de evaluación de desempeño laboral

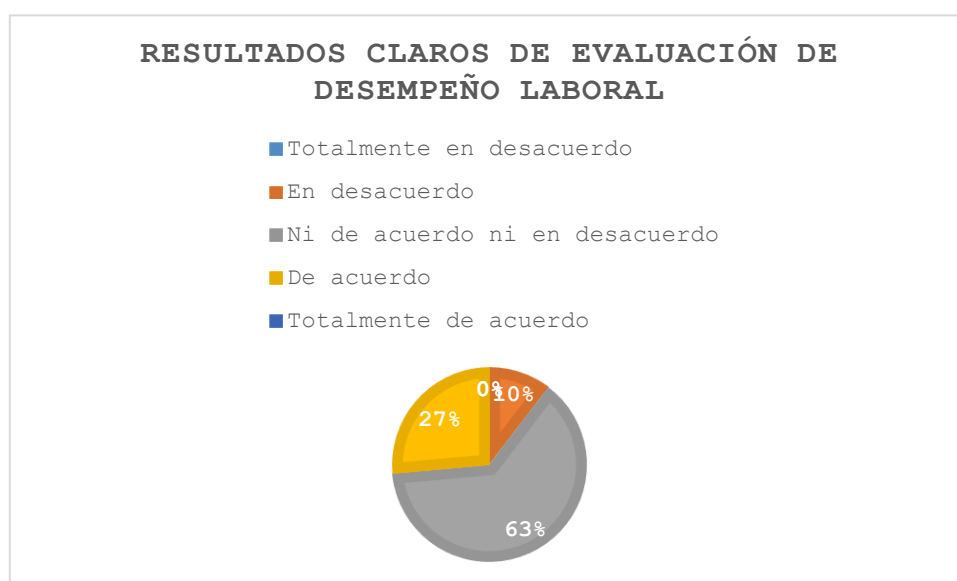


Tabla 10.*Resultados claros de evaluación de desempeño laboral*

<i>Alternativa</i>	<i>Respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	9	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	55	63%
De acuerdo	23	27%
Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL DE RESPUESTAS	87	100%

Nota: Elaborado por la investigadora.

Análisis e interpretación de resultados

Análisis

Con base a la pregunta los resultados de la evaluación del desempeño laboral se comunican de manera clara a los trabajadores de 87 funcionarios encuestados de la EPMTT el 10% indica que se encuentra en desacuerdo, 63% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 27% de acuerdo.

Interpretación

De los resultados obtenidos se evidencia que la mayor parte de los funcionarios encuestados mantuvo una posición neutral respecto a la claridad con la que se comunican los resultados de la evaluación del desempeño laboral dentro de la institución. Dicho de otro modo, se determina que aun, las opiniones. Esto indica que aún hay percepciones poco claras acerca de cómo se comunica la información evaluativa a los empleados.

En relación con lo mencionado anteriormente, **Herrera y Obando (2020)**, manifiestan que una correcta comunicación organizacional alimenta la confianza institucional y promueve la percepción de igualdad entre los empleados, principalmente en los procesos sujetos con

evaluación y desempeño laboral. Por esta razón, la objetividad laboral se consolida cuando los resultados evaluativos son comunicados de manera clara, comprensible y oportuna para todos los funcionarios.

Figura 10.

Oportunidades de promoción laboral

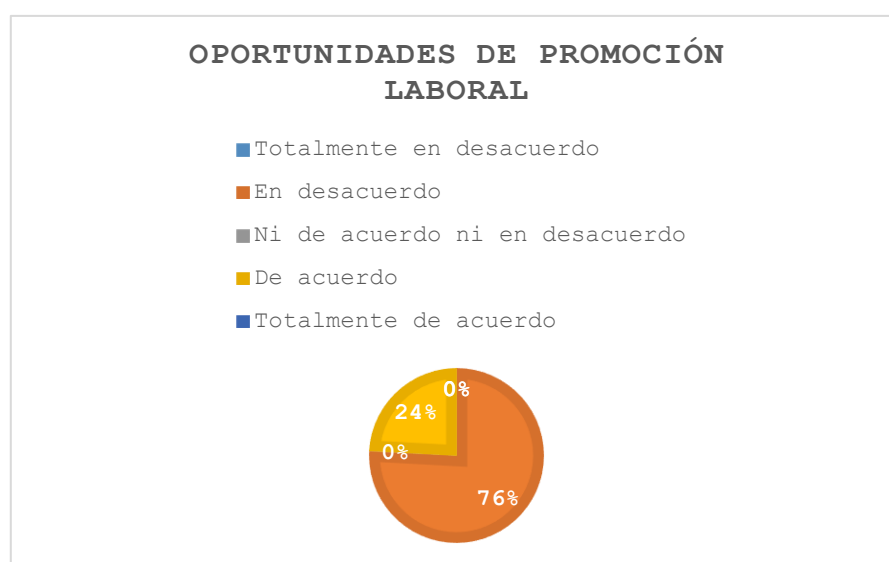


Tabla 11.

Oportunidades de promoción laboral

<i>Alternativa</i>	<i>Respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	66	76%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	21	24%
Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL DE RESPUESTAS	87	100%

Nota: Elaborado por la investigadora.

Análisis e interpretación de resultados

Análisis

En relación a la pregunta en la institución todos los funcionarios tienen las mismas oportunidades de promoción laboral (cargos, ascensos, etc.) de 87 funcionarios encuestados de la EPMTT el 76% manifiesta que se encuentran en desacuerdo y el 24% de acuerdo.

Interpretación

La mayoría de funcionarios encuestados se encuentran en desacuerdo con la pregunta, ya que dentro de la institución no existen las mismas oportunidades de promoción laboral para todos los trabajadores. Este resultado evidencia percepciones de desigualdad respecto a los procesos de ascenso y crecimiento profesional desarrollados dentro de la empresa, situación que podría afectar la confianza institucional y la motivación laboral de los funcionarios.

Frente a esta situación, **Maliqueo et al., (2021)**, mencionan que las oportunidades de promoción laboral deben fundamentarse en principios de mérito, capacidades y desempeño profesional, permitiendo que los trabajadores perciban procesos transparentes y equitativos dentro de las organizaciones.

En concordancia la ausencia de igualdad en las oportunidades de ascenso puede generar inconformidad entre los trabajadores y afectar el clima organizacional, especialmente cuando los funcionarios consideran que no todos poseen las mismas posibilidades de crecimiento profesional. Por ello, la objetividad laboral se fortalece cuando los procesos de promoción se desarrollan mediante criterios claros, verificables y accesibles para todos los miembros de la institución.

Figura 11.

Promoción laboral basada en el desempeño del trabajador

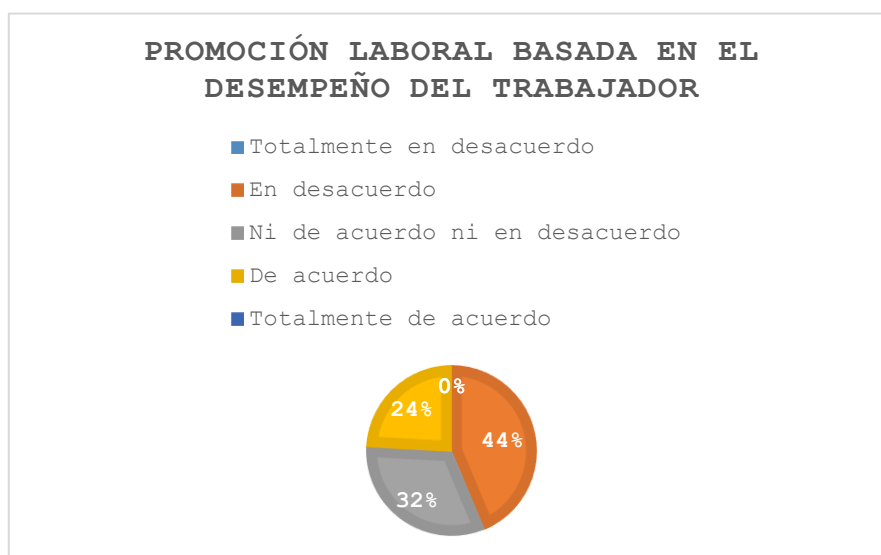


Tabla 12.

Promoción laboral basada en el desempeño del trabajador

<i>Alternativa</i>	<i>Respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	38	44%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	32%
De acuerdo	21	24%
Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL DE RESPUESTAS	87	100%

Nota: Elaborado por la investigadora.

Análisis e interpretación de resultados

Análisis

De acuerdo a la pregunta las promociones laborales se basan principalmente en el desempeño del trabajador de 87 funcionarios encuestados de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua (EPMTT) el 44% indica que se encuentra en desacuerdo, 32% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 24% de acuerdo.

Interpretación

Los resultados obtenidos reflejan que la mayor parte de los funcionarios muestran desacuerdo en que las promociones laborales dentro de la institución se basen principalmente en el desempeño del trabajador.

Consecuentemente, las respuestas neutrales reflejan desconocimiento en relación a la transparencia de los procesos. Bajo el contexto anterior, es fundamental reforzar criterios base que sean más claros y sobre todo muestren objetividad a la hora de realizar los ascensos, ya que esto puede verse reflejado en los resultados de motivación y compromiso en los empleados **Díaz et al., (2022).**

Por ello, la objetividad laboral puede verse afectada cuando los funcionarios consideran que el desempeño no constituye el principal criterio para acceder a oportunidades de crecimiento profesional dentro de la institución.

Figura 12.

Asignación justa de responsabilidades laborales

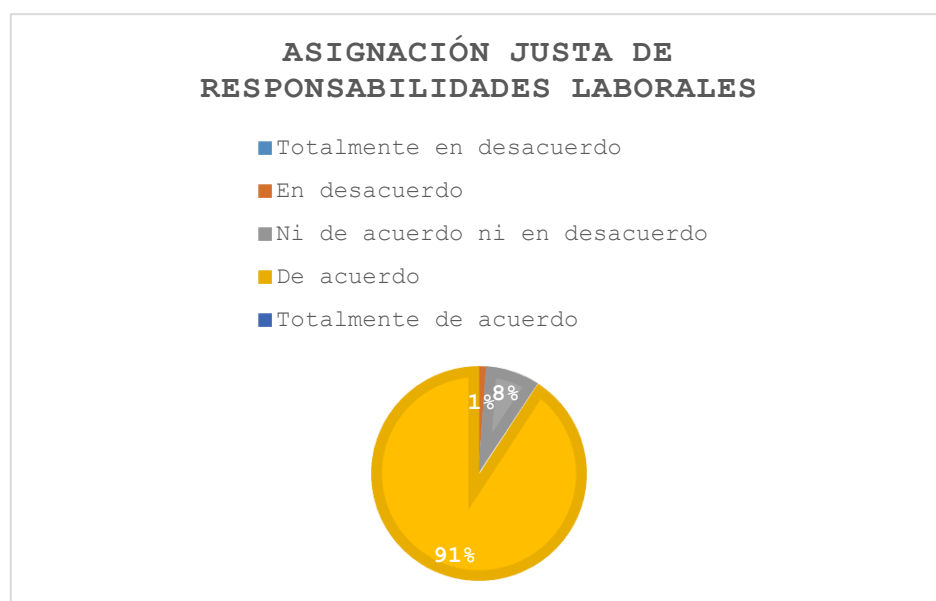


Tabla 13.*Asignación justa de responsabilidades laborales*

<i>Alternativa</i>	<i>Respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	8%
De acuerdo	79	91%
Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL DE RESPUESTAS	87	100%

Nota: Elaborado por la investigadora.

Análisis e interpretación de resultados

Análisis

En torno a la pregunta las responsabilidades laborales se asignan de manera justa entre los trabajadores de 87 funcionarios encuestados de la EPMTT el 1% indica que se encuentra en desacuerdo, 8% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 91% de acuerdo.

Interpretación

La mayor parte de los funcionarios encuestados están de acuerdo en que las responsabilidades laborales dentro de la institución son asignadas de manera justa entre los trabajadores. Esto evidencia conformidad respecto a la distribución de funciones y tareas desarrolladas, favoreciendo la organización y el equilibrio laboral entre el personal.

Lo antes mencionar refleja que una distribución equitativa de responsabilidades contribuye al fortalecimiento del trabajo en equipo y disminuye posibles conflictos relacionados con sobrecarga laboral o desigualdad en las actividades asignadas. Además, cuando los trabajadores perciben justicia en la asignación de funciones, aumenta la confianza institucional y mejora el ambiente organizacional.

Según **Romero et al., (2022)**, la asignación equilibrada de responsabilidades favorece la percepción de transparencia y equidad dentro de las organizaciones, permitiendo fortalecer el

compromiso laboral y la satisfacción de los trabajadores frente a sus actividades profesionales. En este sentido, se puede mencionar que la objetividad laboral se fortalece cuando las responsabilidades son distribuidas considerando capacidades, funciones y condiciones similares para todos los funcionarios, evitando diferencias injustificadas dentro del entorno institucional.

Figura 13.

Decisiones laborales claras y justificables

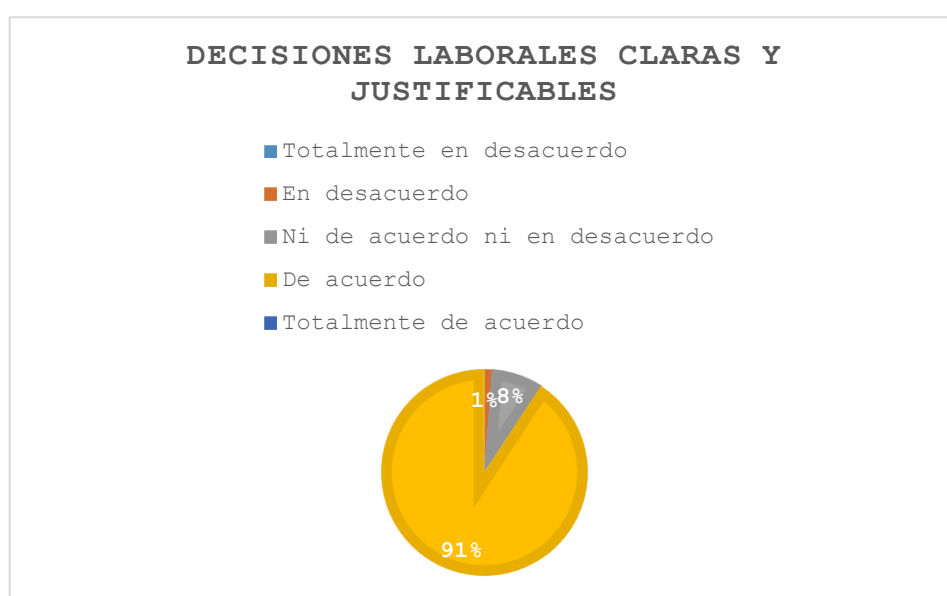


Tabla 14.

Decisiones laborales claras y justificables

<i>Alternativa</i>	<i>Respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	8%
De acuerdo	79	91%
Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL DE RESPUESTAS	87	100%

Nota: Elaborado por la investigadora.

Análisis e interpretación de resultados

Análisis

Respecto a la pregunta las decisiones laborales se toman de manera clara y justificable de 87 funcionarios encuestados de la EPMTT el 1% indica que se encuentra en desacuerdo, 8% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 91% de acuerdo.

Interpretación

Los funcionarios manifiestan que las decisiones laborales en la institución se toman de manera clara y justificable. Esto genera confianza en los procedimientos administrativos desarrollados por la empresa y una valoración favorable respecto a la transparencia institucional.

En tal sentido, la claridad en las decisiones organizacionales permite que los trabajadores comprendan las razones que sustentan las acciones tomadas por la institución, favoreciendo ambientes laborales más estables y reduciendo posibles inconformidades entre el personal.

En base a la información mencionada, **Herrera y Obando (2020)**, manifiestan que la transparencia en la toma de decisiones laborales fortalece la confianza institucional y promueve la justicia organizacional entre los empleados, principalmente en procesos administrativos sujetos a la evaluación, asignación de funciones y permanencia laboral.

Figura 14.

Continuidad laboral mediante cumplimiento de funciones y objetivos.

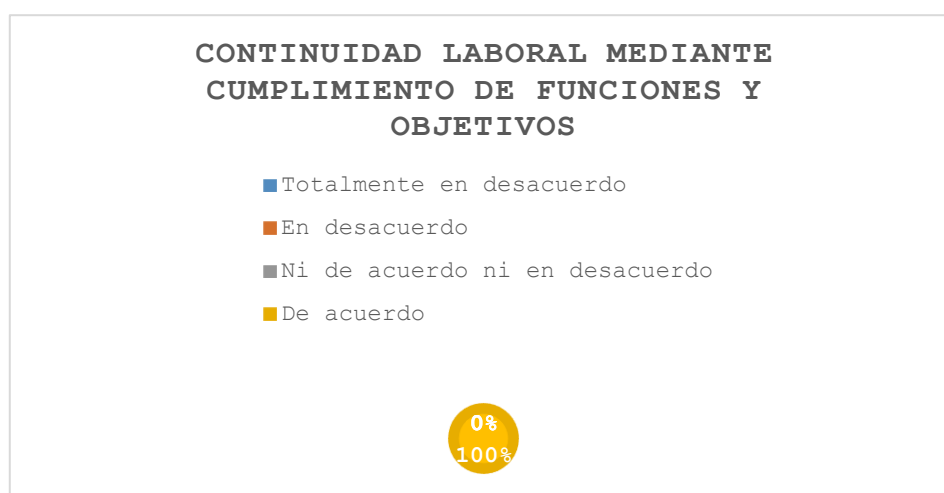


Tabla 15.*Continuidad laboral mediante cumplimiento de funciones y objetivos*

<i>Alternativa</i>	<i>Respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	87	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL DE RESPUESTAS	87	100%

Nota: Elaborado por la investigadora

Análisis e interpretación de resultados

Análisis

Con referencia a la pregunta considera usted que el cumplimiento de funciones y objetivos permite continuar laborando al personal de 87 funcionarios encuestados de la EPMTT el 100% indica que se encuentra de acuerdo.

Interpretación

Los funcionarios encuestados consideran que el cumplimiento de funciones y objetivos constituye un factor importante para continuar laborando dentro de la institución. Esta percepción evidencia que los trabajadores relacionan la permanencia laboral con el desempeño de sus responsabilidades y el cumplimiento adecuado de las actividades asignadas dentro de la empresa.

En relación con ello, **Medina et al., (2020)**, señalan que las organizaciones que desarrollan sistemas de evaluación fundamentados en desempeño y cumplimiento de funciones fortalecen el compromiso institucional y la percepción de justicia organizacional entre los trabajadores.

Por ello, el cumplimiento de objetivos laborales permite valorar el nivel de compromiso, responsabilidad y eficiencia de los trabajadores dentro de las organizaciones. Cuando las instituciones establecen criterios claros para evaluar el desempeño del personal, los funcionarios perciben mayor transparencia en los mecanismos relacionados con permanencia y estabilidad laboral. Por esta razón, la objetividad laboral se fortalece cuando la permanencia del personal se relaciona con resultados verificables, cumplimiento de responsabilidades y criterios transparentes que permitan evitar decisiones arbitrarias dentro de la institución.

Discusión

La objetividad laboral comprende un aspecto importante dentro de las empresas y aún más las públicas, dado que incide directamente en la apreciación de acciones direccionadas hacia transparencia, justicia institucional y confianza empresarial entre los colaboradores. Su relevancia toma sentido, ya que, las decisiones en torno a contratación, promoción, evaluación y asignación de roles deben establecer juicios claros e imparciales, los mismos que deben sustentarse técnicamente, a la par evitar prácticas relativas llegando afectar la imparcialidad empresarial.

Es decir, la objetividad laboral, representa un punto preciso en la estructuración de ambientes de trabajo más transparentes y organizados, además de también considerarse un principio administrativo, esto refuerza el compromiso empresarial. En consecuencia, **Gallegos y López (2023)** argumentan que objetividad laboral fortifica la justicia empresarial, en el momento en que los colaboradores observan coherencia entre lo escrito y lo práctico, dicho de otra manera, entre las normas y las decisiones administrativas.

Por otro lado, **Zambrano & Duque (2020)** que los niveles de compromiso con la institución y de satisfacción laboral aumentan cuando los empleados sienten que hay equidad en el manejo organizacional, en la distribución de recursos y en el trato que reciben. Así mismo, se coincide con la perspectiva de los autores porque el presente estudio concluye que el proceso de selección de personal es fundamental para acceder a un puesto de trabajo. En este sentido, es

circunstancial establecer las mismas oportunidades para todos cuando se llevan a cabo estos procesos, dado que el personal percibe cualquier tipo de acción que pueda implicar igual en los métodos para la selección, y esto es lo que fortalece entornos laborales justos.

De manera similar **Akpoyibo (2025)** afirma que la contratación basada en el mérito no toma en cuenta solamente los títulos académicos. También las habilidades, los logros y otros factores de los candidatos para obtener una visión más completa de sus perfiles, sin embargo, contrario a lo planteado los resultados de esta investigación indican una posición neutral, es decir que existen percepciones pocos definidas sobre la lucidez de elección de dichas contrataciones, una explicación a ello, es la falta de comunicación institucional, debido a que está existiendo equidad en los procesos organizacionales, pero no claridad en cuanto a la elección de perfiles incluyendo otras competencias como habilidades y logros, lo que puede inferir en la credibilidad organizacional.

Según **Rosales et al. (2022)** las empresas deben contar inmediatamente con transparencia dentro de sus procesos evaluativos, de hecho, esto tiene como resultado la facilidad de comprensión de manera general por parte de los colaboradores, lo que mejora los resultados, es decir, las reglas de contratación o asenso se vuelven fáciles de entender.

Esta hipótesis es muy relevante porque, dado el favorable punto de vista respecto a los procesos de evaluación de desempeño dentro de EPMTT, permite determinar que la empresa cuenta con la claridad suficiente para evidenciar la creación de mecanismos que forman procedimientos estructurados; esto genera un nivel bajo de injusticia, y uno alto de estabilidad empresarial.

Sin embargo, a pesar de que la evaluación de desempeño es considerada como transparente, la comunicación de los resultados no refleja el mismo efecto. Esto sugiere que la empresa ha dado prioridad a los procesos de evaluación, aunque no necesariamente a la retroalimentación brindada después al empleado. Según **Arreola et al. (2025)**, existen diversas circunstancias similares donde se evidencia que el principal determinante es la falta de comunicación durante las evaluaciones laborales, incluso esto perjudica la percepción de justicia organizacional y por ende reduce la confianza en las decisiones administrativas. Desde este punto de vista la

evaluación de desempeño no debería restringirse solamente a la supervisión institucional, sino que también debería ser una herramienta enfocada en el fortalecimiento profesional.

Respecto a los procesos de inserción laboral, la percepción positiva acerca de la claridad de requisitos y las posibilidades de acceso refleja que la empresa mantiene procedimientos organizacionales relativamente claros en el ingreso del personal. No obstante, el hecho de que exista dudas sobre la implementación totalmente objetiva de los criterios de selección hace posible entender que la transparencia formal no asegura siempre que todos los empleados perciban imparcialidad. Este aspecto es relevante ya que en las instituciones públicas los empleados no solo aprecian la existencia de reglamentos, así mismo la confianza que generan las decisiones institucionales vinculadas a la contratación y selección del personal.

Lo anterior está relacionado con **Policarpio (2024)** determinando que las habilidades, méritos y competencias profesionales que puedan ser verificables evitan cualquier elemento subjetivo en los procesos de selección, lo cual está vinculado a un criterio fundamental dentro de objetividad en el trabajo.

Uno de los aspectos más sensibles identificados dentro de la investigación corresponde a los procesos de promoción laboral. Aunque los funcionarios reconocen estabilidad y claridad en ciertas áreas administrativas, las percepciones relacionadas con ascensos y oportunidades de crecimiento profesional reflejan mayores niveles de inconformidad y duda institucional. Dicho de otro modo, resulta pertinente tener en cuenta ciertos criterios como indicadores de transparencia dentro de la objetividad laboral, esto incluye los ascensos laborales. En este sentido la falta de mecanismos transparentes y la ausencia de criterios no definidos son evidentes a partir de las respuestas de la investigación.

Sin embargo, esta problemática también se vincula a los procesos de crecimiento laboral, porque la igualdad de oportunidades es un principio fundamental, que toda empresa debe tener dentro de su cultura organizacional para que se creen cimientos fuertes de justicia y equidad **Rodriguez y Ordaz (2021)**.

Es posible argumentar, que las dificultades más importantes respecto a la objetividad dentro de la organización no radican necesariamente en cómo se evalúa o se distribuyen las responsabilidades, sino en cómo los trabajadores perciben respecto a la transparencia existente en los procesos de desarrollo y avance profesional.

En otras palabras, cuando los trabajadores perciben que las oportunidades de ascenso no se otorgan de manera equitativa, esto puede influir en su motivación y compromiso laboral, porque la idea de que el desempeño profesional no siempre asegura reconocimiento genera desconfianza frente a las decisiones administrativas, y con ello pueden aparecer sentimientos de inconformidad dentro del entorno laboral.

En comparación, las opiniones positivas en relación a la asignación de responsabilidades y claridad en las decisiones laborales reflejan que existen aspectos administrativos y operativos efectivos, esto se retribuye a la organización justa de responsabilidades, lo que indica mecanismos internos orientados a la organización funcional de la empresa, manteniendo orden y claridad en los procesos.

La objetividad laboral expuesta por **Mulang (2022)**, vista como la existencia de procesos transparentes y coherentes desde la percepción de los colaboradores, plantea que estos aspectos benefician el compromiso y sentido de pertenencia empresarial, esto se refuerza a través de las respuestas obtenidas en la investigación, sin embargo, es importante destacar que a pesar de la favorable no necesariamente se eliminan las inconformidades vinculadas a la oportunidad de ascenso.

En cambio, la relación identificada entre el cumplimiento de funciones y la permanencia laboral permiten asociar que los trabajadores siguen asociando el desempeño laboral con la estabilidad empresarial, desde el punto de vista de los colaboradores, el cumplimiento de objetivos sigue siendo el criterio primordial para conservar su puesto en el trabajo, así como el reconocimiento.

Finalmente, la objetividad laboral dentro de EPMTT, muestra progresos relevantes cuya relación se encuentra en torno a la evaluación de desempeño, organización administrativa, y claridad institucional. No obstante, siguen existiendo desafíos relacionados a la meritocracia, ascensos o promoción laboral, y percepción de imparcialidad en oportunidades de desarrollo profesional. Por lo tanto, se determina que fortalecer la objetividad laboral no debe referirse únicamente con el establecimiento de procesos administrativos formales, sino además afianzar mecanismos capaces de generar confianza, y percepción de justicia entre los trabajadores.

Propuesta

La presente propuesta se sustenta en la problemática identificada en la investigación, busca fortalecer la objetividad laboral en los procesos de inserción, evaluación, asignación de funciones y promoción laboral en los funcionarios de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua de Pelileo a través de un protocolo estratégico de gestión de Talento Humano desde el enfoque de Trabajo Social. Este protocolo constituye una intervención viable y pertinente para mejorar el ambiente laboral y a su vez realzar la calidad de servicios comunitarios que brinda la institución.

La propuesta responde al objetivo específico N.º 3 de la investigación, orientado a proponer alternativas de solución para el cumplimiento de la objetividad laboral y se presenta de manera detallada en el Anexo 1, página 88.

CAPÍTULO IV.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Los funcionarios de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua de Pelileo perciben que la objetividad se presenta en los diferentes procesos laborales especialmente cuando estos se fundamentan en criterios claros, transparentes y sujetos al desempeño del trabajador. No obstante, se evidenció que cierto porcentaje de empleados considera que en determinados procesos entre ellos de inserción, evaluación y asignación de funciones aún persisten elementos subjetivos, es decir, decisiones preferenciales que generan perspectivas de desigualdad, desconcierto y limitada confianza en ciertas decisiones institucionales.
- Se determinó que, los principales factores que limitan la objetividad laboral en la institución están vinculados a la percepción de favoritismo, escasa claridad en algunos procesos de evaluación y promoción, y la necesidad de fortalecer mecanismos institucionales basados en mérito, capacidades y cumplimiento de funciones, ya que estas limitaciones influyen directamente en la percepción de estabilidad y permanencia laboral de los funcionarios, debido a que la ausencia de criterios objetivos puede afectar la motivación, el compromiso organizacional y la percepción de justicia dentro del entorno laboral.
- La investigación presentó la necesidad de instaurar alternativas institucionales que permitan fortalecer la objetividad laboral dentro de la EPMTT de Pelileo, mencionando que la implementación de criterios técnicos, transparentes y equitativos permiten fortalecer el clima laboral, la confianza organizacional y la estabilidad institucional. En este sentido, las alternativas de solución encaminadas al mejoramiento de la comunicación organizacional, la transparencia institucional y la aplicación de evaluaciones del desempeño construyen acciones necesarias para reforzar procesos

laborales más justos y coherentes enmarcados en principios de igualdad y eficiencia en la empresa.

- La teoría investigada sobre el tema permitió conocer que la objetividad laboral forma un elemento esencial dentro de la gestión del talento humano, pues dirige principios de justicia organizacional, transparencia, igualdad de oportunidades y mérito profesional. Por ello, se considera que la objetividad laboral no depende únicamente de la existencia de normativas institucionales, sino también de la percepción que los funcionarios desarrollan respecto a la imparcialidad y legitimidad de las decisiones administrativas.
- La metodología utilizada en la investigación permitió obtener información sistemática de las percepciones de los funcionarios sobre la objetividad laboral dentro de la institución. El enfoque cuantitativo y la aplicación de encuestas facilitaron la recopilación de datos que mantenían falencias en los procesos laborales, entre estos los procesos de inserción, evaluación y asignación de funciones, evidenciando estándares de percepción y factores que inciden en la objetividad. Además, se debe resaltar que la investigación de campo permitió obtener resultados actualizados y directos de la realidad que atraviesa la institución.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda que los procedimientos institucionales se fundamenten en criterios técnicos, claros y transparentes, que promuevan la igualdad de oportunidades entre los funcionarios, así como también, se sugiere la implementación de espacios de socialización y comunicación organizacional que proporcionen el conocimiento de las medidas y requisitos implementados para cada proceso, con el fin de disminuir el porcentaje de percepciones subjetivas y a su vez fortalecer la confianza institucional.
- Implementar mecanismos institucionales orientados al fortalecimiento de la objetividad laboral, mediante instrumentos técnicos de evaluación y promoción basados en méritos,

capacidades y cumplimiento de funciones. De igual manera promover procesos permanentes de supervisión y retroalimentación institucional que permitan verificar el cumplimiento de las normativas laborales.

- Implementar la propuesta de alternativas de solución sobre objetividad laboral, diseñada a partir de la investigación, e ir adaptándola progresivamente a las necesidades de la EPMTT de Pelileo. Esta alternativa de solución debe ser liderada con el acompañamiento del Trabajador Social para así garantizar su cumplimiento y a su vez principios de imparcialidad, igualdad de oportunidades y justicia laboral dentro del entorno organizacional.
- Fortalecer las políticas internas relacionadas con la gestión del talento humano, tomando como base principios de justicia organizacional, transparencia administrativa y meritocracia laboral. Además, fomentar espacios de análisis e investigación institucional que permitan actualizar conocimientos y generar acciones orientadas al fortalecimiento permanente de la objetividad laboral dentro del sector público.
- Se recomienda que próximas investigaciones relacionadas con la objetividad laboral integren metodologías cualitativas que complemente la información, como entrevistas o grupos focales, con el fin de indagar con profundidad las percepciones y experiencias de los funcionarios en relación a los procesos institucionales.

Bibliografía

- Acosta, D. (2025). Igualdad en el ámbito laboral: Evaluación de los mecanismos legales para combatir la discriminación. *Polo del Conocimiento*, 10(7), 1541–1549. Obtenido de <https://doi.org/10.23857/pc.v10i7.9968>
- Adeleke, G., & Lawal, M. A. (2025). Merit and the recruitment process in Nigeria's youth empowerment schemes. *Management and Labour Studies*, 50(3). Obtenido de <https://doi.org/10.1177/0258042X241312479>
- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2025). *Anuario 2024 de jurisprudencia laboral (Estudio de 100 casos relevantes)*. Imprenta Nacional de la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. Obtenido de https://www.boe.es/biblioteca_juridica/publicacion.php?id=PUB-DT-2025-357
- Akpoyibo, G. (2025). Merit-based recruitment and employee effectiveness: A bivariate study of selected southern Nigerian public enterprises. *Future Business Journal*, 11(264). Obtenido de <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00687-4>
- Alcalde, R., Nira, J., & Sánchez, F. (2025). Impacto de la meritocracia en el rendimiento de servidores públicos en Latinoamérica: Una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 5(4). Obtenido de <https://doi.org/10.5281/zenodo.14675016>
- Alonso, M., & Cantera, J. (2024). *Talento, empresas y cultura: Manual de gestión de equipos y talento para firmas y despachos profesionales*. LID Editorial. Obtenido de <https://www.marcialpons.es/libros/talento-empresas-y-cultura/9788417880989/>
- Amadhila, E. (2025). Unpacking workplace favouritism: An analysis of academic staff perceptions in Namibia. *Journal of Human Resource Management*, 23(a2991). Obtenido de <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2991>
- Arenal, C. (2021). Resumen. En C. A. Laza, & M. Á. Guevara (Ed.), *Normativa laboral y de organización de las relaciones laborales en la empresa* (pág. 191). Editorial Tutor Formación. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n_auxiliar_de_personal_MF0980_Ed/74Y5EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1
- Arifuzzaman, M., & Ome, N. N. (2026). Perceptions of online recruitment in Bangladesh: Exploring trust, fairness, and transparency in digital hiring. *International Journal of*

Scientific Research and Management, 14(03), 10513–10527. Obtenido de <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v14i03.em03>

Arreola, F. M., López, H. M., Canizalez, J. M., Sandoval, L. A., & Aguilar, R. (2025). Percepciones de justicia organizacional y compromiso de continuidad de empleados en la empresa familiar del sector servicios. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(6). Obtenido de https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i6

Atehortúa Hurtado, F. (2008). Procesos de Gestión del Talento Humano. En F. Atehortúa Hurtado, R. E. Bustamante Vélez, J. A. Valencia de los Ríos, & G. y. organizacional (Ed.), *Sistema de gestión integral: Una sola gestión un solo equipo* (pág. 154). Antioquia, Colombia: Universidad de Antioquia. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/Sistema_de_gesti%C3%B3n_integral_Una_sola_ge/15nVyh1Fn6MC?hl=es-419&gbpv=1&dq=que+es+el+talento+humano&pg=PA154&printsec=frontcover

Bahand, M. (2025). The role of organizational communication in enhancing organizational efficiency. *Journal of Social Sciences & Humanities*, 2(4), 227–247. Obtenido de <https://doi.org/10.62810/jssh.v2i4.131>

Becerril, L. M. (2007). Desmotivación laboral. En L. M. Becerril, *Del maltrato al éxito laboral* (pág. 56). México, México: Fundación LAMB, A.C. ProHumano, México. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/Maltrato_Laboral/03xZGf9YPfoC?hl=es-419&gbpv=1

Behavioural Insights Team. (2021). *How to improve gender equality: Transparency of progression, pay and reward*. Obtenido de https://www.bi.team/wp-content/uploads/2021/07/BIT_How_to_improve_gender_equality_guide-ITPPR.pdf

Bensouda, A., El Aissaoui, H., & Ourdi, A. (2025). Impact of labour conflicts on employee innovation: The role of proactive. *Journal of Human Resource Management*, 23. Obtenido de <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2900>

Bernal Pérez, M. (2025). Equidad e inclusión laboral: un enfoque desde los derechos humanos en el ámbito empresarial. *Imperium Académico Multidisciplinary Journal*, 24(2), 1-12. Obtenido de <https://doi.org/10.63969/hs54s367>

- BID. (2022). *Índice de Desarrollo del Servicio Civil en América Latina*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/es/diagnostico-institucional-del-servicio-civil-en-america-latina-peru-2022>
- Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1). Obtenido de <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Bonifaz, C. d. (2024). La Investigación Cuantitativa. *Asturias Corporación Universitaria*, 04. Obtenido de https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/investigacion_cuantitativa/unidad1_pdf1.pdf
- Bustanza, J. V., & Sapacayo, L. L. (2023). Diagnóstico social en Trabajo Social. En J. V. Bustanza, & L. L. Sapacayo, *Aspectos teóricos del diagnóstico social para la intervención en Trabajo Social* (pág. 37). Ecuador: Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador. doi:DOI: <https://doi.org/10.33996/cide.ecuador.DT2616265>
- Camacho, G. (2025). Clientelism across the public financial management cycle. *Transparency International*. Obtenido de <https://knowledgehub.transparencycdn.org/kproducts/Clientelism-corruption-and-resource-allocation.pdf>
- Cámara Mas, R. (2023). La evaluación del desempeño de los empleados públicos. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*, 19, 214-233. Obtenido de <https://doi.org/10.24965/reala.11090>
- Carlos, C. E., Jiménez, N., Carlos, J. A., & Granados, R. D. (2025). Gestión de la comunicación interna en el sector público: una revisión de literatura (2020–2024). *Revista Espacios*, 46(5). Obtenido de <https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n05p29>
- Castellini, G., Consolini, D., & Costa, G. (2022). Conflicts in the workplace, negative acts and health consequences: Evidence from a clinical evaluation. *Industrial Health*, 6(11), 40–55. Obtenido de <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35296597/>
- Castillo, H. (2024). Administración y toma de decisiones: herramientas, estrategias y resultados. *Revista Docencia Universitaria*, 5(2), 296–308. Obtenido de <https://doi.org/10.46954/revistaducsa.v5i2.98>

- Cejas, M. F., & Choez, C. A. (2026). Proceso de selección del talento humano y su impacto en el desempeño laboral [Human talent selection process and its impact on work performance]. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 6(2). Obtenido de <https://doi.org/10.62574/rmpi.v6i1.480>
- Chiavenato, I. (2009). Los nuevos desafíos de la administración de recursos humanos. En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano* (3 ed., págs. 15-16). México, México: A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc. Obtenido de [file:///C:/Users/user/Downloads/GESTION%20TALENTO%20HUMANO-CHIAVENATO_Idalberto%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/GESTION%20TALENTO%20HUMANO-CHIAVENATO_Idalberto%20(1).pdf)
- Chiavenato, I. (2017). Comunicación. En I. Chiavenato, *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed., pág. 305). Monterrey, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/7198/719875717004/html/>
- Chiriboga, P. D. (2022). *Ministerio del Trabajo*. Gobierno del Encuentro. Obtenido de https://selecciondepersonal.trabajo.gob.ec/upload/MDT-2022-180%20_Norma_de_Seleccion_de_Personal.pdf%3Bjsessionid%3D73bfe3eb038a298877dc674afcbf?
- Chuga Guaman, J. G., & Sidel Almache, K. G. (2023). Los tipos de métodos de investigación. En E. Albornoz Zamora, M. d. Guzmán, K. G. Sidel Almache, J. G. Chuga Guamán, J. L. González Viilanueva, J. P. Herrera Miranda, . . . R. Arteaga Delgado, *Metodología de la Investigación aplicada a las ciencias de la salud y la educación* (1 ed., pág. 73). Quito, Ecuador: Mawil Publicaciones de Ecuador, 2023. doi: <https://doi.org/10.26820/978-9942-622-59-4>
- Consejo de Participación Ciudadana y Control Social. (2026). *Transparencia*. Ecuador: Kichwa. Recuperado el 19 de mayo de 2026, de <https://www.cpcas.gob.ec/transparencia-y-lucha-contra-la-corrupcion/transparencia/>

- Danjuma, M., Wakkala, G., & Zagga, A. (2025). Organisational justice, attitude to work and productivity of academic staff in Kebbi State tertiary institutions. *International Journal of Innovative Education Research*, 13(1), 78-94. Obtenido de <https://www.seahipublications.org/wp-content/uploads/2025/01/IJIER-M-10-2025.pdf>
- De La Torre, S., & Nuñez, S. (2023). Transparencia en la administración pública municipal del Ecuador. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*(14). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/7198/719875717004/html/>
- Decreto Legislativo 0. (2011,13 de julio). *Constitución de la República del Ecuador 2008*. Lexis. Obtenido de <file:///C:/Users/user/Downloads/Tesis/Constituci%C3%B3n%202008.pdf>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de la igualdad de oportunidades y de la diversidad. En G. Dessler, & R. Varela, *Adminitración de los recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (5 ed., pág. 66). México, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci_%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf
- Díaz Narváez, V. P. (2006). Técnicas de muestreo. En V. P. Díaz Narváez, *Metodología de la invetsigación científica y bioestadística para médicos, odontólogos y estudiantes de Ciencias de la Salud* (1 ed., pág. 276). Santiago de Chile, Chile. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_cient/KfscYYsconYC?hl=es-419&gbpv=1&dq=metodologia+de+la+investigaci%C3%B3n,+concepto+de+poblaci%C3%B3n&pg=PA276&printsec=frontcover
- Díaz, L., De La Torre, M. S., & Almeida, C. S. (2022). Alternativas de desarrollo local para el sector florícola. *Universidad y Sociedad*, 14(3), 455-463. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3217?utm>
- Diem, T. T., Velasquez Tuliao, K., & Chen, C.-W. (2022). Work motivation: The roles of individual needs and social conditions. *Behavioral Sciences*, 12(2). Obtenido de <https://doi.org/10.3390/bs12020049>

- Edelman. (2024). *Edelman Trust Barometer 2024 Global Report*. Obtenido de https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2024-02/2024%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report_FINAL.pdf
- Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua. (2023). *Organigrama Institucional - EP Mancomunada de Tránsito Tungurahua [Fotografía]*. Obtenido de <https://transitotungurahua.gob.ec/organigrama-institucional/>
- Estoquia, R. A., Gordovez, R. P., Jayona, A., & Jorvina, J. (2022). Political context of public administration. *ResearchGate*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/361248482>
- Fairwork. (2024). Condiciones de trabajo en contextos inseguros. *Fairwork*. Obtenido de https://fair.work/wp-content/uploads/sites/17/2023/12/Fairwork_Ecuador_Report_2024-ES.pdf
- Gallegos, V., & López, P. (2023). *Eficacia colectiva docente y liderazgo distribuido: De la creencia a la práctica*. RIL editores. Obtenido de https://www.google.co.ve/books/edition/Eficacia_colectiva_docente_y_liderazgo_d/sRv7EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=2024+Justicia+organizacional+y+percepción+de+decisiones+en+e+l+trabajo&pg=PA163&printsec=frontcover
- Gallup. (2024). *State of the Global Workplace 2024 Report*. Obtenido de <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>
- Garbuglia, S. C. (2013). Clima Laboral. En S. C. Garbuglia, *Clima Laboral en un Organismo Público* (pág. 7). Universidad Nacional de Cuyo. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5806/tesis-cs-ec-garbuglia.pdf
- Guiraud, P. (2024). Understanding organizational behavior: Insights for better business management. *Business Studies Journal*, 16(S2), 1-4. Obtenido de <https://abacademies.org/articles/understanding-organizational-behavior-insights-for-better-business-management-17358>
- Haro Sarango, A. F., Chisag Pallmay, E. R., Ruiz Sarzosa, J. P., & Caicedo Pozo, J. E. (06 de abril de 2024). Tipos y clasificación de las investigaciones. *LATAM Revista*

Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades(2), 963. doi:

<https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1927>

- Hernández. (2024). Igualdad de oportunidades y de trato según la OIT: Un análisis integral. *Revista Arbitrada Investigación y Creatividad*, 21(1), 1–15. Obtenido de <https://revistasuba.com/index.php/INVESTIGACIONYCREATIVIDAD/article/view/1204/852>
- Hernández, I. Y., Medellín de Dios, E. M., & Casanova Rivera, J. A. (2024). La esencia de la transparencia en la responsabilidad social corporativa. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades (LATAM)*, 5(6). Obtenido de <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3068>
- Herrera, C., & Obando, E. C. (2020). Importancia de las garantías de no repetición como parte de reparación en favor de la víctima. *Dominio de las Ciencias*. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2104?utm>
- Hyung, L., & Byoung, B. (2023). Effects of organizational justice on employee satisfaction: Integrating the exchange and the value-based perspectives. *Sustainability*, 15(7). Obtenido de <https://doi.org/10.3390/su15075993>
- INEC, I. N. (29 de Junio de 2022). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. *ENEMDU*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/enemdu/>
- Izak, M., Case, P., & Ybema, S. (2024). Communication in organizations: An overview and provocations. *International Journal of Management Reviews*, 26(4), 628–648. Obtenido de <https://doi.org/10.1111/ijmr.12374>
- Jara, I., & Cedeño, J. (2019). Transparencia y nueva gestión pública en Ecuador. En Temas emergentes en gestión pública. *Instituto de Altos Estudios Nacionales*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/337781949_Transparencia_y_Nueva_Gestion_Publica_en_Ecuador
- Lewicka, D. (2020). Employee institutional trust as an antecedent of diverse dimensions of organisational commitment. *Argumenta Oeconomica*, 1(44), 325–347. Obtenido de https://dbc.wroc.pl/Content/75785/Lewicka_Employee_institutional_trust_as_an_antecedent_of_diverse

- Ley 0. (2020, 09 de diciembre). *Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP*. Lexisfinder. Obtenido de https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley_organica_servicio_publico2.pdf
- Lieutcheu, V. T. (2021). *Organizational behavior strategy*. Atlantic International University . Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/351879707_Organizational_Behavior_Strategy
- Maliqueo, C., González, J., Mardones, R., & Ardiles, M. (2021). Gestión de personas y las barreras para innovar en la transformación digital. *Revista Venezolana de Gerencia*, 510-532. Obtenido de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35755/38055>
- Medina, J. A., Biedma, J. M., & Ramos, A. R. (2020). Relationship between work-family balance, employee well-being, and job. *Revista Latinoamericana de Administración*, 40-58. doi:doi:<https://doi.org/10.1108/ARLA-08-2015-0202>
- Medina, M., Rojas , R., Bustamante, W., Loaiza , R., Martel , C., & Castillo, R. (2023). Técnicas de investigación. En M. Medina, R. Rojas, W. Bustamante, R. Loaiza, C. Martel, R. Castillo, W. Sucari, P. Aza , & A. Flores (Edits.), *Metodología de la Investigación-Técnicas e instrumentos de investigación* (pág. 23). Puno, Perú: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. doi:<https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Mendoza Huilla , J., & Arriola Tuni, C. (julio-agosto de 2022). El desempeño laboral de los colaboradores: una aproximación conceptual. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3165
- Mendoza, V. M., & Moreira, J. S. (09 de 04 de 2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *Enfoques*, 6(3). Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/414?utm>
- Mercer. (2024). *Global Talent Trends 2024*. Obtenido de <https://www.mercer.com/assets/global/en/shared-assets/local/attachments/pdf-2024-global-talent-trends-report-en.pdf>

- Mulang, H. (2022). Analysis of the effect of organizational justice, work-life balance on employee engagement and turnover intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 86-97. Obtenido de <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.169>
- Munawaroh, Z. I., Nurhasanah, S., & Malik, N. (2023). The effect of work experience and training on employee performance moderated by career development. *Jamanika (Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan)*, 3(4), 373–381. Obtenido de <https://doi.org/10.22219/jamanika>
- Muñoz Boda, M. S. (2016). Tipos de protocolo: institucional, empresarial, eclesiástico, militar, deportivo, real y social. En M. S. Muñoz Boda, *Protocolo y Relaciones pÚBLICAS* (2 ed., pág. 10). Madrid, España: Paraninfo. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/Protocolo_y_relaciones_p%C3%BAblicas_2_%C2%AA_ed/WxCkCwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1
- Nacional, A. (2010). Del subsistema de evaluación del desempeño. En A. Nacional, *Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP* (págs. 34-35). Quito, Pichincha, Ecuador: Lexis. Recuperado el 06 de octubre de 2010, de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAb.pdf
- Nacional, C. (2005). De su naturaleza y especie. En C. Nacional, *Código del Trabajo* (pág. 10). Ecuador: LexisFinder. Recuperado el 16 de diciembre de 2005, de <file:///C:/Users/user/Downloads/Tesis/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf>
- Narváez, C. A. (2023). Organizational culture as a strategic pillar: A theoretical analysis of models, levels, and typologies. *Management (Montevideo)*, 1(42). Obtenido de <https://doi.org/10.62486/agma202342>
- Natrah, H., & Vejaratnam, N. (2025). Exploring nepotism in workplace: Causes, consequences, and countermeasures. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*. Obtenido de <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.90700>
- Ocaña Fernández, Y., & Fuster Guillén, D. (2021). The bibliographical review as a research methodology. *Revista Tempos e Espaços em Educação*, 14(33), 100-117. doi: <http://dx.doi.org/10.20952/revtee.v14i33.15614>

- OIT. (2022). Organización Internacional del Trabajo. *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de <https://voices.ilo.org/podcast>
- OIT, O. I. (2023). Agenda Nacional de Trabajo Decente en Ecuador. *Naciones Unidas*. Obtenido de <https://www.ilo.org/es/projects-and-partnerships/projects/agenda-nacional-trabajo-decente-ecuador>
- OIT, O. I. (2025). Impulsar la justicia social, promover el trabajo decente. *Naciones Unidas*. Obtenido de <https://www.ilo.org/es/publicaciones/la-situacion-de-la-justicia-social-2025>
- Oyadiran, P. A. (2023). *Effects of recruitment and selection process on performance in organisations*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/372992916_EFFECTS_OF_RECRUITMENT_AND_SELECTION_PROCESS_ON_PERFORMANCE_IN_ORGANISATIONS
- Ozbek, M., Banai, M., Stefanidis, A., Bekar, F., & Roberts, S. J. (2026). Some are more equal than others: workplace favoritism and hospital employees' intent to quit. *Journal of Health Organization and Management*, 40(2), 301–323. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/JHOM-12-2024-0493>
- Peña, M., & Durán, N. (2016). Justicia organizacional, desempeño laboral y discapacidad. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 201-222. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4978/497857392012/>
- Policarpio, J. (2024). *Human resource management*. Toronto Academic Press . Obtenido de <https://es.scribd.com/document/848262926/John-Ericson-A-Policarpio-Human-Resource-Management-Toronto-Academic-Press-2024>
- Presidencia de la República del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador 2008. Ecuador: Registro Oficial 449 de 20-oct-2008. Recuperado el 20 de octubre de 2008, de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Primera Encuesta Nacional de Funcionarios Públicos. (2019). *Resultados nacionales sobre percepción de mérito y equidad en el empleo público*. Obtenido de <https://giace.org/press/primera-encuesta-nacional-de-funcionarios-publicos-detecta-baja-percepcion-de-merito-en-acceso-a-cargos-del-estado/>

- Primicias. (09 de 03 de 2026). Estabilidad laboral de los servidores públicos dependerá de su “excelencia”, según la nueva Ley de Integridad Pública. Obtenido de <https://www.primicias.ec/politica/ley-integridad-publica-estabilidad-laboral-servidores-publicos-evaluacion-excelencia-99358/>
- PwC, P. (2024). Encuesta de confianza 2024: percepciones de ejecutivos, colaboradores y clientes. *Tendencias para crecimiento empresarial*. Obtenido de <https://www.pwc.com/co/es/pwc-insights/encuesta-confianza-2024-percepciones-ejecutivos.html>
- Raj, V., & Brindha, M. (2025). Strategic optimization of work allocation for enhanced employee productivity. *International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology (IARJSET)*, 12(5). Obtenido de <https://doi.org/10.17148/IARJSET.2025.12512>
- Ramos, L., Meza, L. E., & Castillo, C. (2025). Gestión de comunicación interna y su relación con el clima organizacional en una Unidad Educativa Fiscal de Puyo, Ecuador. *Espíritu Emprendedor TES*, 9(2), 78–94. Obtenido de <https://doi.org/10.33970/eetes.v9.n2.2025.437>
- Rani, K. G., Tahirunnisa, & Vali, S. M. (2024). Workplace conflicts and its impact on employee productivity. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*, 6(2). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/342040416_Workplace_Conflicts_and_its_Effect_on_Employee_Productivity
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). La percepción y la toma de decisiones individual. En S. Robbins, T. Judge, & P. Educación (Ed.), *Comportamiento Organizacional* (13 ed., pág. 139). México, México: Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Rodríguez Jiménez, A., & Pérez Jacinto, A. O. (01 de julio de 2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(82), 8-9. doi: <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Rodríguez, A. G., & Murill, J. (2025). Aplicabilidad de normas institucionales y desempeño laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Portoviejo. *Revista*

- Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 9(16). Obtenido de <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/631>
- Rodríguez, L. C., & Ordaz, A. (2021). La evaluación del desempeño, una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector público en México. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 6(18). Obtenido de <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.12>
- Romero, M., Oldenburg, A. G., & Loaiza, C. J. (2022). Evaluación del desempeño del talento humano en instituciones públicas. *Revista Arbitrada Formación Gerencial*. Obtenido de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rafg/article/view/41549>
- Rosales, R., León, I., & León, A. (2022). Recommendations for recruitment and retention of a diverse workforce: A report from the field. *Behavior Analysis in Practice*, 16(1), 346–361. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s40617-022-00747-z>
- Saidin, K., Wan, P., & Wan Abdul Halim, W. F. (2024). A synthesis towards the construct of job performance: Dimensions and theoretical approaches. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2). Obtenido de <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.0022>
- Serrat, M. (2024). *Regulación y normativa aplicable a la pericia técnica preventiva*. En *Peritiam Artis: Especialización pericial en prevención laboral y seguridad integral*. JMB Editor. Obtenido de https://www.google.co.id/books/edition/Especialización_pericial_en_prevenición/tJ2QEQAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1
- Shehzad, M. (2025). Analysis of interrelationship between organizational justice and team performance. *Voice of the Publisher*, 11(4), 665–687. Obtenido de <https://doi.org/10.4236/vp.2025.114044>
- Shobita, P. (2023). Impact of organizational justice on organizational effectiveness among the employees of a public sector organization in Kochi. *International Journal of Research in Science & Engineering*, 3(6), 1–7. Obtenido de <https://doi.org/10.55529/ijrse.36>
- Sjöberg, O., Oyarzún, F., Ganga, F., & Cadamuro, I. (2022). Justicia organizacional y resultados empresariales: Estudio comparativo en pequeñas y medianas empresas de Chile y Perú. *Novum Jus*, 16(3), 315-337. Obtenido de <https://doi.org/10.14718/NovumJus.2022.16.3.12>

- Sokari, J. (2024). Employee participation in decision-making and organizational commitment: A study of modern organizations. *Journal of Commerce Management and Tourism Studies*, 3(1), 55–64. Obtenido de <https://doi.org/10.58881/jcmts.v3i1.208>
- Thakur, L., & Salman, M. (2024). Relationship between equal opportunity, training and employee performances. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 11(2), 500-509. Obtenido de <https://doi.org/10.32628/IJSRST52411294>
- Transparencia Internacional. (2023). *Corruption Perceptions Index 2023*. Obtenido de <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>
- Urrutia, J. A., Chango, E. S., & Vaca, D. A. (2025). Igualdad laboral en Ecuador: desafíos normativos y garantías constitucionales para proteger derechos laborales. *Verdad y Derecho*, 4, 115-130. Obtenido de <https://www.revistasinstitutoperspectivasglobales.org/index.php/verdadyderecho/articloe/view/718>
- Valbuena, R. (2018). Razonamiento, Hipótesis e Inferencias Científicas. En R. Valbuena, *La estructura de las teorías científicas: su sistematización y fundamentos lógicos* (1 ed., pág. 152). Copyright. Recuperado el 2018 de mayo de 16, de https://www.google.com.ec/books/edition/LA_ESTRUCTURA_DE_LAS_TEORIAS_CIENTIFICAS/ZnBdDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=m%C3%A9todo+heurística+en+la+investigación%C3%B3n&pg=PA152&printsec=frontcover
- Vega, A., & Trujillo, J. (2023). Una propuesta metodológica para la investigación histórica contemporánea aplicada al estudio de la represión a los movimientos estudiantiles en Chihuahua, durante la década de 1960. *Debates por la Historia*, 11(1), 189-213. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6557/655774260008/html/>
- Verma, R., & Mishra, S. (2024). The future of performance management: Shifting from annual reviews to continuous feedback. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology (IJRASET)*, 12(9). Obtenido de <https://doi.org/10.22214/ijraset.20>
- Vilas, A. (2024). *Human Resource Management - An Update*. Obtenido de <https://www.intechopen.com/books/1003136>

- Villalobos, I. (2025). Desempeño laboral un indicador eficaz en la productividad: Una revisión sistemática de los últimos años. *Gestión en el Tercer Milenio*, 28(55), 375–402. Obtenido de <https://doi.org/10.15381/gtm.v28i55.29425>
- World Bank. (2023). *Worldwide Governance Indicators 2023*. Obtenido de <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>
- Wziatek, A., & Ryszewska, M. (2025). From trust to distance: The consequences of erosion of trust in the relationship with a supervisor. *European Research Studies Journal*, 28(3), 203–222.
- Yusoff, A. (2025). Favouritism in the workplace: A review of its causes, consequences, and mitigation strategies. *International Journal of Industrial Management*, 19(2), 83–91. Obtenido de <https://doi.org/10.15282/ijim.19.2.2025.11647>
- Zakaria, H., & Mramba, N. (2025). Impact of employee participation in decision-making on the performance of public higher learning institutions in Tanzania. *International Journal of Sub-Saharan African Research (IJSSAR)*, 3(2), 105–116. Obtenido de <https://doi.org/10.5281/zenodo.15778154>
- Zambrano, G. P., & Duque, E. J. (2020). Justicia organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral del personal de las instituciones públicas del cantón Bolívar. *INVESTIGATIO*, 1-12. Obtenido de <https://doi.org/10.31095/investigatio.2020.13.1>

ANEXOS

Anexo 1. Propuesta

TEMA

PROTOCOLO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN
DE TALENTO HUMANO EN LOS
FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA PÚBLICA
MANCOMUNADA DE TRÁNSITO (EPMITT)
DE PELILEO DESDE EL ENFOQUE DE
TRABAJO SOCIAL

DATOS INFORMATIVOS

Institución Ejecutora

Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Pelileo.

Beneficiarios Directos

Funcionarios Administrativos

Funcionarios Operativos

Beneficiarios Indirectos

Autoridades

Usuarios del servicio público

Equipo Técnico (Recursos Humanos)

Ubicación

Provincia: Tungurahua

Cantón: Pelileo

Dirección del Organismo: Pelileo Grande, Calle Inmortal y Estación Curaray

Tiempo estimado para la Ejecución

Inicio: 2026

Finalización: 2027

Equipo Técnico

Responsable:

Psic. Ind. Christian Freire (Analista 1 de Seguridad y Salud Ocupacional)

T. S. Jahaira Pierina Yanzapanta Salán (Autora del Proyecto)

Presupuesto: \$737,30

ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La objetividad laboral constituye un principio fundamental dentro de toda institución pública, debido a que permite garantizar procesos justos, transparentes y sustentados en criterios técnicos al momento de seleccionar personal, evaluar el desempeño, asignar funciones y promover ascensos. En el caso de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua de Pelileo, se han evidenciado problemáticas relacionadas con la falta de criterios claros en la selección del personal, la limitada comunicación de los resultados de evaluación del desempeño, la desigualdad en las oportunidades de promoción laboral y la débil relación entre el desempeño real del trabajador y los procesos de ascenso o asignación de cargos.

Estas falencias pueden generar inconformidad, desmotivación, percepción de favoritismo, debilitamiento del clima laboral y pérdida de confianza hacia la gestión institucional. Cuando los funcionarios perciben que las decisiones laborales no se toman objetivamente, la permanencia laboral, el sentido de pertenencia y el compromiso con el cumplimiento de las funciones asignadas se ven afectados. Por ello, resulta necesario que desde el enfoque de Trabajo Social se establezca un protocolo estratégico que oriente los procedimientos internos bajo parámetros de transparencia, igualdad de oportunidades, mérito, capacidad profesional y comunicación clara.

La presente propuesta busca fortalecer la objetividad laboral mediante lineamientos institucionales que permitan mejorar los procesos de inserción, evaluación, asignación de funciones y promoción laboral. Desde la perspectiva del Trabajo Social, esta propuesta adquiere importancia porque permite intervenir en el fortalecimiento del bienestar laboral, la equidad institucional, la prevención de conflictos y la construcción de relaciones laborales más justas y democráticas.

JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta es importante porque responde a una necesidad institucional relacionada con la mejora de los procesos laborales internos dentro de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua de Pelileo. La limitada objetividad en la selección del personal, evaluación del desempeño, asignación de funciones y promoción laboral puede afectar directamente la estabilidad emocional, profesional y organizacional de los funcionarios, generando malestar, inseguridad y percepción de desigualdad.

Desde el ámbito del Trabajo Social, la objetividad permite que cada funcionario sea valorado de acuerdo con sus capacidades, formación, experiencia, desempeño y responsabilidad dentro de la institución. Esto contribuye a fortalecer la confianza en la administración pública, mejorar el ambiente laboral y garantizar que las decisiones institucionales no dependan de criterios subjetivos, preferencias personales o favoritismos, sino de procesos técnicos y verificables.

El aporte práctico de esta propuesta se centra en la creación de un protocolo estratégico que sirva como guía para ordenar los procesos de inserción, evaluación y promoción laboral. A través de este instrumento, la institución podrá contar con criterios más claros para seleccionar al personal, comunicar los resultados de evaluación, asignar funciones de acuerdo con el perfil profesional y promover ascensos basados en el mérito y desempeño.

Desde la perspectiva del Trabajo Social, la propuesta tiene relevancia porque promueve la justicia laboral, la igualdad de oportunidades y el bienestar de los funcionarios. El trabajador social, dentro del contexto institucional, puede aportar en el diagnóstico de necesidades laborales, la mediación de conflictos, la sensibilización del personal y el seguimiento de las condiciones que afectan la permanencia y desarrollo profesional de los trabajadores.

OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar un protocolo estratégico para fortalecer la objetividad laboral en los procesos de inserción, evaluación, asignación de funciones y promoción laboral de los funcionarios de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua de Pelileo desde el enfoque de Trabajo Social.

Objetivos específicos

- Establecer criterios técnicos y transparentes para los procesos de selección e inserción laboral dentro de la institución.
- Promover la igualdad de oportunidades en los procesos de ascenso, promoción laboral y asignación de cargos.
- Fortalecer la relación entre desempeño laboral, perfil profesional y asignación de funciones dentro de la Empresa Pública.

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La propuesta es factible ejecutar, porque se cuenta con el apoyo del personal que labora en la institución, además está estructurada en base a un modelo, técnicas y estrategias metodológicas que requiere la investigación. El presente proyecto busca promover prácticas laborales transparentes, equitativas y fundamentadas en criterios técnicos y profesionales, permitiendo garantizar igualdad de oportunidades para todos los funcionarios, se cuenta con los recursos necesarios tanto en materiales, económicos y humanos.

Factibilidad Social

La propuesta es socialmente factible porque responde a una necesidad sentida por los funcionarios de la institución, quienes requieren procesos laborales más claros, justos y

transparentes, puesto que, al fortalecer la objetividad laboral, se contribuye a mejorar el clima organizacional, reducir conflictos internos, promover la igualdad de oportunidades y generar mayor confianza entre los trabajadores y las autoridades.

Factibilidad Institucional

La propuesta es viable dentro de la institución porque puede ser ejecutada con la participación del área de Talento Humano y Trabajo Social, autoridades y representantes de los funcionarios. Además, no requiere una transformación total de la estructura institucional, sino la organización y formalización de procedimientos que ya existen, pero que necesitan mayor claridad, seguimiento y criterios técnicos.

Factibilidad Técnica

La propuesta es técnicamente factible porque se puede aplicar mediante instrumentos sencillos como matrices de evaluación, fichas de perfil de cargo, actas de comunicación de resultados, registros de méritos, protocolos de promoción interna y formatos de seguimiento. Estos instrumentos permitirán que las decisiones laborales sean documentadas, verificables y sustentadas.

FUNDAMENTACIÓN LEGAL

- Constitución de la República del Ecuador
- Código del Trabajo
- Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)
- Ministerio del Trabajo

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

Capítulo segundo: Derechos del buen vivir

Sección octava

Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado **(Constitución de la República del Ecuador 2008, 2011).**

Capítulo séptimo: Administración pública

Sección segunda

Administración pública

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación **(Constitución de la República del Ecuador 2008, 2011).**

Art. 228.- El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción. Su inobservancia provocará la destitución de la autoridad nominadora **(Constitución de la República del Ecuador 2008, 2011).**

CÓDIGO DEL TRABAJO

Capítulo IV: De las obligaciones del empleador y del trabajador

Art. 42 – Numeral 24.- (Código del Trabajo, 2005) La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente. Las atribuciones y deberes de tales trabajadores sociales serán los inherentes a su función y a los que se determinen en el título pertinente a la "Organización, Competencia y Procedimiento" (pág. 22).

En este sentido, al encontrarse estipulado dentro de la normativa laboral ecuatoriana, se evidencia la necesidad de implementar el área de Trabajo Social en las instituciones públicas y privadas, debido a que esta profesión cumple un papel fundamental en la promoción del bienestar laboral, la atención de problemáticas sociales, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y la mejora del clima organizacional. Asimismo, el profesional de Trabajo Social contribuye al desarrollo de estrategias orientadas a la inclusión, la estabilidad emocional y el fortalecimiento de los derechos de los trabajadores, favoreciendo así un adecuado desempeño institucional y el cumplimiento de los principios de protección social establecidos por la ley.

LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO

Capítulo 6: Del Subsistema de Evaluación del Desempeño

Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño. - Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley (**Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, 2020**).

Art. 77.- De la planificación de la evaluación. - El Ministerio del Trabajo y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley (**Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, 2020**).

Art. 78.- Escala de calificaciones. - El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

- a) Excelente;
- b) Muy Bueno;
- c) Satisfactorio;
- d) Regular; y,
- e) Insuficiente

En el proceso de evaluación la servidora o servidor público deberá conocer los objetivos de la evaluación, los mismos que serán relacionados con el puesto que desempeña. Los instrumentos diseñados para la evaluación del desempeño, deberán ser suscritos por el jefe inmediato o el funcionario evaluador, pudiendo este último realizar sus observaciones por escrito.

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días, quien podrá solicitar por escrito y fundamentalmente, la reconsideración y/o la recalificación; decisión que corresponderá a la autoridad nominadora, quien deberá notificar por escrito a la o el servidor evaluado en un plazo máximo de ocho días con la resolución correspondiente.

El proceso de recalificación será realizado por un tribunal integrado por tres servidores incluidos en la escala del nivel jerárquico superior que no hayan intervenido en la calificación inicial (**Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, 2020**).

MINISTERIO DEL TRABAJO

Capítulo I

Del objeto, ámbito y disposiciones generales

Art. 1.- Del Objeto. - Esta norma tiene por objeto establecer las responsabilidades institucionales y el procedimiento para la realización de los concursos de méritos y oposición, a través de los instrumentos de carácter técnico y operativo, que permitan al Ministerio del Trabajo y a las Unidades de Administración del Talento Humano de las entidades del Estado sujetas al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público ejecutar de forma transparente, objetiva e imparcial, el procedimiento para seleccionar el talento humano más idóneo entre los postulantes para ocupar un puesto público (**Ministerio del Trabajo, 2022**).

Art. 3.- Plataforma Tecnológica de Selección de Personal del Ministerio del Trabajo. - Los procesos de selección de personal para puestos protegidos por la carrera del servicio público, según el ámbito de esta norma, deberán realizarse obligatoriamente a través de concursos de méritos y oposición, utilizando para el efecto la plataforma tecnológica del Ministerio del Trabajo como único medio válido para la ejecución de este proceso.

El Ministerio del Trabajo mantendrá disponible la plataforma en mención para su utilización en los procesos reglados en esta norma. El Ministerio del Trabajo brindará asistencia técnica para la ejecución de los concursos de méritos y oposición de las entidades que se encuentran en el ámbito de aplicación de esta normativa.

Toda notificación generada por medio de la plataforma tecnológica será considerada como notificación formal **(Ministerio del Trabajo, 2022)**.

Art. 4.- Del concurso de méritos y oposición. - El concurso de méritos y oposición es el proceso por el cual se convoca a todas las personas que se encuentren legalmente habilitadas para el ingreso y desempeño de un puesto en el servicio público, según los requisitos establecidos en la convocatoria relativos al descriptivo y perfil del puesto, para participar en el proceso de selección.

Todo concurso de méritos y oposición será abierto **(Ministerio del Trabajo, 2022)**.

FUNDAMENTACIÓN TÉCNICO CIENTÍFICO

Definición de Protocolo

El protocolo de gestión es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos necesarios para la planificación, organización, desarrollo y control de las actividades promovidas por una institución. Constituye una guía que regula el comportamiento profesional y las actuaciones institucionales comprendidas en las normas y referencias establecidas por la organización conforme a su estructura y objetivos institucionales **(Muñoz Boda, 2016)**. Es decir, el protocolo de gestión es una herramienta esencial en las instituciones, ya que permite organizar y regular las actividades realizadas en el entorno profesional y administrativo, a través de estándares y métodos previamente establecidos que facilita la planificación, ejecución y control de los diferentes procesos institucionales que fortalecen el orden y buen funcionamiento de la organización mediante el cumplimiento de las normas institucionales.

Diagnóstico sociolaboral

Según **Bustínza y Sapacayo (2023)**, el diagnóstico debe fundamentarse en las necesidades e intereses de las personas, ya que constituye un elemento clave para el diseño de estrategias y respuestas institucionales. Además, cumple un papel importante en el monitoreo de los factores que influyen en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este sentido, la implementación de este protocolo dentro de la institución permite diseñar estrategias orientadas a mejorar los procesos organizacionales, fortalecer la transparencia y promover acciones más equitativas dentro del ámbito laboral.

Objetividad Laboral

La objetividad se relaciona con el principio de equidad en los procedimientos de evaluación del desempeño, destacando que una decisión administrativa se considera objetiva y justa si se basa en criterios, reglas, procedimientos y estándares específicos. De esta manera, se garantiza la objetividad, destacado que, las decisiones improvisadas y subjetivas pueden socavar la validez del procedimiento de evaluación del desempeño y la equidad de la organización (**Alonso & Cantera, 2024**).

Gestión del Talento Humano

Para **Atehortúa Hurtado (2008)**, La Gestión del Talento Humano es considerado un elemento esencial dentro de una entidad, debido a que en esta área descansa gran parte del éxito o fracaso institucional, pues su desarrollo constituye un aspecto importante en el control estratégico y en las prácticas laborales, permitiendo fortalecer las relaciones entre empleados y empleadores. Además, se enfoca en la gestión de competencias requeridas por los empleados para el cumplimiento de los diferentes ámbitos de actuación dentro de la organización.

Evaluación del desempeño

Para **Mendoza Huilla y Arriola Tuni (2022)** la evaluación del desempeño es considerada una “Herramienta importante de la Gestión del Talento Humano orientada a evaluar, valorar verificar y calificar el desempeño de una persona de acuerdo a las funciones y responsabilidades previamente asignadas” (pág. 3). Es decir, la evaluación del desempeño es considerada una herramienta que permite valorar y verificar el cumplimiento de las responsabilidades asignadas a los empleados, y a su vez identificar las fortalezas y debilidades que requieren mejora dentro de la organización.

Igualdad de oportunidades

De acuerdo con **Dessler y Varela (2011)**, la igualdad de oportunidades en el empleo es fundamental, ya que garantiza que todas las personas sin importar su raza, color, género, religión, nacionalidad o edad, accedan a las mismas oportunidades dentro de la institución en función de su desempeño. En este sentido, las decisiones laborales deben basarse en el desempeño, las capacidades y las competencias de cada funcionario, de manera que se genere un entorno más justo, equitativo y transparente para todos los empleados.

Transparencia institucional

La transparencia institucional es considerada una característica de “Gestión o proceso, basada en valores éticos como la honestidad, integridad, responsabilidad y eficacia. Además, es un principio fundamental de la actuación de los poderes públicos traducido en acciones, decisiones y procesos claros, abiertos y comprensibles para la ciudadanía” (**Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, 2026**). En este sentido, la transparencia institucional permite que las acciones, decisiones y procesos laborales se los realice de manera clara, responsable y comprensible, promoviendo la confianza institucional, social y una gestión basada en principios éticos responsables.

Comunicación organizacional

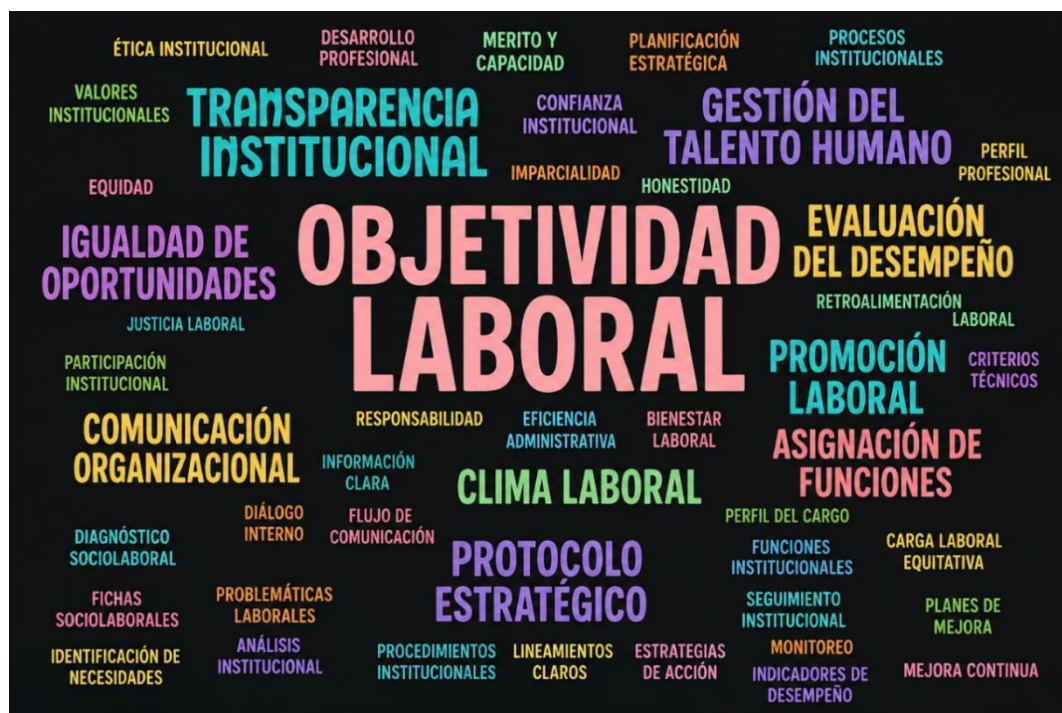
Para **Chiavenato (2017)**, “Las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente. Uno de los objetivos más importantes es asegurar y facilitar la toma de decisiones” (pág. 305). En otras palabras, la comunicación organizacional constituye un punto clave dentro de las instituciones, ya que permite fortalecer las relaciones laborales, identificar problemáticas internas y promover espacios de participación que beneficie al mejoramiento institucional.

Clima laboral

Garbuglia (2013), considera al clima como el conjunto de “Cualidades, propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, siendo percibidas y vivenciadas por los miembros de una organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo” (pág. 7). Es decir, el clima laboral se encuentra sujeto a las condiciones y características laborales que son percibidas por los funcionarios, tomando en cuenta que, estas percepciones influyen de manera directa en el comportamiento, desempeño y relaciones laborales.

PROTOCOLO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DESDE EL ENFOQUE DE TRABAJO SOCIAL

Aplicado a los funcionarios de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito (EPMTT) de
Pelileo.



Autora: Pierina Yanzapanta Salán

Ambato-Ecuador

2026

CONTENIDO

1. DIAGNÓSTICO INICIAL

La implementación de un Protocolo Estratégico para el fortalecimiento de la objetividad laboral en la institución es considerada una herramienta esencial para promover y garantizar procesos transparentes, equitativos y sujetos en criterios técnicos y profesionales en el área de Talento Humano permitiendo que la aplicación de estos procedimientos objetivos en la inserción, evaluación, asignación de funciones y promoción laboral promuevan la mejora del clima organizacional, la confianza institucional y la igualdad de oportunidades entre los trabajadores.

De acuerdo con las necesidades identificadas en la empresa se evidencian limitaciones en criterios objetivos con referencia a la selección del personal, así como también falencias en la comunicación de resultados sobre la evaluación del desempeño e imparcialidad en la promoción laboral y asignación de funciones demostrando que, todas estas problemáticas pueden afectar de manera directa el desempeño laboral, así como también la motivación del personal y la eficiencia institucional.

Dicho esto, el presente Protocolo Estratégico de Gestión de Talento Humano desde el enfoque de Trabajo Social está diseñado con el fin de establecer lineamientos, estrategias y acciones direccionadas al fortalecimiento de los procesos de inserción, evaluación, asignación de funciones y promoción laboral enmarcados bajo principios de igualdad, transparencia, mérito y profesionalismo de los funcionarios dentro de la institución.

1. BASE LEGAL

El presente Protocolo Estratégico para el fortalecimiento de la objetividad laboral se fundamenta en la siguiente normativa:

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR 2008

Art. 11 – Numeral 2.- Todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades.

Nadie podrá ser discriminado por razones de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socio-económica, condición migratoria, orientación sexual, estado de salud, portar VIH, discapacidad, diferencia física; ni por cualquier otra distinción, personal o colectiva, temporal o permanente, que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos. La ley sancionará toda forma de discriminación.

El Estado adoptará medidas de acción afirmativa que promuevan la igualdad real en favor de los titulares de derechos que se encuentren en situación de desigualdad (**Constitución de la República del Ecuador 2008, 2011**).

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (**Constitución de la República del Ecuador 2008, 2011**).

Art. 66 – Numeral 4.- Derecho a la igualdad formal, igualdad material y no discriminación (**Constitución de la República del Ecuador 2008, 2011**).

CÓDIGO DEL TRABAJO

Art. 42 – Numeral 24.- (Código del Trabajo, 2005) La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente. Las atribuciones y deberes de tales trabajadores sociales serán los inherentes a su función y a los que se determinen en el título pertinente a la "Organización, Competencia y Procedimiento" (**pág. 22**).

LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (LOSEP)

Art. 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano. - Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- a) Cumplir y hacer cumplir la presente ley, su reglamento general y las resoluciones del Ministerio del Trabajo, en el ámbito de su competencia;
- b) Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano;
- c) Elaborar el reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio del Trabajo;
- d) Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales;
- e) Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones;
- f) Realizar bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a esta ley, su reglamento general, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio del Trabajo;
- g) Mantener actualizado y aplicar obligatoriamente el Sistema Informático Integrado del Talento Humano y Remuneraciones elaborado por el Ministerio del Trabajo;
- h) Estructurar la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio del Trabajo en el ámbito de su competencia;
- i) Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio del Trabajo, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional;
- j) Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos;
- k) Asesorar y prevenir sobre la correcta aplicación de esta Ley, su Reglamento General y las normas emitidas por el Ministerio del Trabajo a las servidoras y servidores públicos de la institución;

l) Cumplir las funciones que esta ley dispone y aquellas que le fueren delegadas por el Ministerio del Trabajo;

m) Poner en conocimiento del Ministerio del Trabajo, los casos de incumplimiento de esta Ley, su reglamento y normas conexas, por parte de las autoridades, servidoras y servidores de la institución.

En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes descentralizados, las respectivas Unidades de Administración del Talento Humano, reportarán el incumplimiento a la Contraloría General del Estado;

n) Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones;

ñ) Aplicar el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio del Trabajo;

o) Receptar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos, elevar un informe a la autoridad nominadora y realizar el seguimiento oportuno;

p) Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público; y,

q) Convocar a Concurso de Mérito y Oposición conforme lo dispone el artículo 58 de la ley de la materia en concordancia con los plazos establecidos en su Reglamento General.

r) Las demás establecidas en la ley, su reglamento y el ordenamiento jurídico vigente (**Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, 2020**).

Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño. - Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público

prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley (**Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, 2020**).

Art. 79.- De los objetivos de la evaluación del desempeño. - La evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar lo señalado en los artículos 1 y 2 de esta Ley.

La evaluación del desempeño servirá de base para:

- a) Ascenso y cesación; y,
- b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción (**Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, 2020**).

2. OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar un protocolo estratégico para fortalecer la objetividad laboral en los procesos de inserción, evaluación, asignación de funciones y promoción laboral de los funcionarios de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua de Pelileo.

Objetivos específicos

- Establecer criterios técnicos y transparentes para los procesos de selección e inserción laboral dentro de la institución.
- Promover la igualdad de oportunidades en los procesos de ascenso, promoción laboral y asignación de cargos.
- Fortalecer la relación entre desempeño laboral, perfil profesional y asignación de funciones dentro de la Empresa Pública.

2. ALCANCE

El presente Protocolo Estratégico de Gestión de Talento Humano para el fortalecimiento de la objetividad laboral en los procesos de inserción, evaluación, asignación de funciones y promoción laboral está dirigido a todos los funcionarios y colaboradores independientemente de su área o nivel jerárquico de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Pelileo “EPMTT”.

3. DEFINICIONES

Transparencia: Todos los procesos laborales deben estar basados en principios claros, documentados y socializados en la institución.

Igualdad de oportunidades: Todos los empleados deben tener las mismas oportunidades en cuanto a la participación en los procesos de promoción laboral (cargos, ascensos, etc.).

Mérito y capacidad: Toda decisión debe estar fundamentada en experiencia, cumplimiento de funciones, competencias y desempeño del trabajador.

Imparcialidad: Toda decisión laboral debe ser justa, es decir, no debe alimentar a favoritismo, afinidades personales o criterios subjetivos.

Comunicación clara: En cuanto a evaluaciones, asignación de funciones, promociones laborales estas deben ser informadas de forma oportuna y comprensible a todos los funcionarios.

Bienestar laboral: Si hablamos de procesos institucionales estos deben contribuir un ambiente laboral sano dónde se perciba igualdad, respeto y motivación.

4. RESPONSABLES

Gerencia: Mantener un registro de capacitaciones y educación en la materia de fortalecimiento de la objetividad laboral, además de crear un sistema que autorice la realización de actividades con riesgo para aquellos servidores que han cumplido con las capacitaciones correspondientes.

Unidad de Trabajo Social y Talento Humano: Identificar las necesidades en cuanto a la capacitación y fortalecimiento requerido en materia de objetividad laboral.

Implementar acciones que sean de su competencia para el adecuado cumplimiento del presente protocolo.

5. METODOLOGÍA

- Revisión y análisis documental
- Aplicación de instrumentos técnicos (guías de entrevistas, encuestas y ficha de observación)
- Socialización institucional
- Seguimiento y evaluación laboral
- Mejora continua del protocolo

6. TEMAS GENERALES

Selección e inserción laboral objetiva

A través de esta temática se busca garantizar criterios técnicos y profesionales en cuanto al ingreso del personal a la institución promoviendo equidad y transparencia en el proceso.

Actividades: Elaborar perfiles de cargo por área

Delimitar requisitos (formación, experiencia, competencias)

Aplicar matrices de valoración para los postulantes

Registrar evidencias sobre el proceso de selección del personal

Evaluación del desempeño transparente

Se pretende mejorar la manera en que se evalúa y comunica los resultados sobre la evaluación del desempeño de los funcionarios y a su vez realizar un análisis FODA, que permita identificar los pros y los contras que requiere intervención en la institución.

Actividades: Diseñar una ficha de evaluación del desempeño laboral de los funcionarios

Socializar los criterios que serán evaluados antes de su aplicación

Comunicar de forma individual los resultados obtenidos

Brindar espacios de retroalimentación

Diseñar planes de mejora cuando sea necesario

Asignación de funciones según perfil y competencias

Evaluar que las funciones asignadas a cada funcionario conciernan con su formación, experiencia, capacidad y cargo institucional con el fin de responder al perfil profesional y evitar sobrecarga laboral.

Actividades: Evaluar el manual de funciones institucional

Comparar el perfil del funcionario con las tareas asignadas

Identificar casos de sobrecarga o inadecuada distribución de funciones

Reorganizar las responsabilidades laborales cuando resulte necesario

Documentar de manera formal los cambios realizados en las funciones.

Promoción laboral basada en mérito

Certificar que las promociones internas se desarrollen en cuanto al desempeño, experiencia, formación y cumplimiento de funciones, tomando en cuenta que, todos los empuados deben conocer de los requisitos para acceder a las oportunidades de promoción.

Actividades: Definir criterios técnicos y profesionales para la promoción interna

Comunicar a todos los funcionarios las oportunidades de promoción

Evaluar a los postulantes a través de matriz técnica

Considerar los resultados de la evaluación del desempeño

Comunicar de manera clara la decisión final de la organización

Seguimiento, acompañamiento y mejora continua

Verificar si el protocolo implementado cumple con las demandas identificadas en la institución y contribuye al fortalecimiento de la objetividad laboral, tomando en cuenta que, este seguimiento debe realizarse de manera periódica y con la participación activa de los funcionarios.

Actividades: Efectuar reuniones trimestrales de seguimiento

Aplicar encuestas de percepción laboral

Registrar quejas o desconciertos sobre objetividad laboral

Elaborar informes de cumplimiento

Ajustar el protocolo según los resultados obtenidos

7. PLAN DE ACCIÓN

Tabla 1.*Guía del Plan de acción*

Guía	Objetivo	Contenidos	Actividades	Recursos	Responsable	Tiempo
1	Garantizar procesos objetivos en la selección e inserción laboral	Selección e inserción laboral objetiva	Taller técnico sobre perfiles de cargo, competencias y matrices de valoración	Hojas bond, perfiles de cargo, matrices técnicas, computadora	Trabajo Social Talento Humano	1 hora
2	Fortalecer la transparencia en la evaluación del desempeño laboral	Evaluación del desempeño transparente	Charla participativa sobre evaluación laboral, resultados y retroalimentación	Fichas de evaluación, proyector, hojas bond	Trabajo Social Talento Humano	1 hora
3	Promover una adecuada asignación de	Asignación de funciones según perfil y competencias	Mesa de trabajo para análisis de funciones y	Manual de funciones, hojas bond	Trabajo Social Talento Humano	2 horas

	funciones según competencias		distribución laboral			
4	Incentivar la promoción laboral basada en méritos y capacidades	Promoción laboral basada en mérito	Taller sobre criterios técnicos de promoción y evaluación de postulantes	Matrices técnicas, reglamento institucional, computadora	Trabajo Social Talento Humano	1 hora
5	Verificar el cumplimiento y fortalecimiento del protocolo estratégico	Seguimiento, acompañamiento y mejora continua	Reunión participativa para seguimiento, evaluación y ajuste del protocolo	Encuestas, informes técnicos, hojas bond	Trabajo Social Talento Humano	2 horas

Nota: Guía del Plan de acción, elaborado por la investigadora.

Tabla 2.

Fases del Plan de acción

Fases	Actividades	Metas	Recursos	Tiempo	Responsable	Evaluación
1. Preparación	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental • Identificación de necesidades institucionales. • Elaboración de perfiles y formatos técnicos 	<p>Recopilar información institucional y estructurar los instrumentos técnicos con el 100% de efectividad</p>	<p>Humanos: Investigadora, personal institucional</p> <p>Materiales: Manuales, internet, computadora, hojas bond</p>	3 semanas	Trabajo Social Talento Humano	Revisión de documentos e instrumentos elaborados.
2. Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de actividades • Diseño de matrices y fichas de evaluación 	<p>Planificar las actividades del protocolo estratégico con el 90% de cumplimiento</p>	<p>Humanos: Investigadora y funcionarios</p> <p>Materiales: Material de oficina y formatos técnicos</p>	3 semanas	Trabajo Social Talento Humano	Verificación del cronograma y actividades planificadas

	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de cronograma de trabajo 					
3. Socialización	<ul style="list-style-type: none"> Socialización de criterios y procedimientos Charlas y talleres participativos Comunicación institucional 	<p>Lograr la participación y comprensión de los funcionarios en un 100%</p>	<p>Humanos: Investigadora y funcionarios.</p> <p>Materiales: Fichas de evaluación, matrices técnicas, computadora.</p>	1 semana	Trabajo Social Talento Humano	Registro de asistencia y participación
4. Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de matrices técnicas Evaluación del desempeño Reorganización de funciones y seguimiento laboral. 	<p>Ejecutar las actividades propuestas fortaleciendo la objetividad laboral en un 90%</p>	<p>Humanos: Investigadora y funcionarios</p> <p>Materiales: Fichas de evaluación, matrices técnicas, computadora</p>	2 semanas	Trabajo Social Talento Humano	Registro de actividades ejecutadas

5. Evaluación y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de encuestas • Elaboración de informes • Ajustes al protocolo estratégico 	<p>Verificar la efectividad del protocolo estratégico con el 95% de éxito</p>	<p>Humanos: funcionarios</p> <p>Materiales: Encuestas, informes técnicos</p>	2 semanas	<p>Trabajo Social</p> <p>Talento Humano</p>	Resultados de encuestas e informes de cumplimiento
-----------------------------	--	---	--	-----------	---	--

Nota: Guía del Plan de acción, elaborado por la investigadora.

PROPUESTA
PRELIMINAR DE
FORMATOS
TÉCNICOS PARA EL
PROTOCOLO
ESTRATÉGICO DE
OBJETIVIDAD
LABORAL

FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Nombres y Apellidos: _____

Cargo: _____

Área o departamento: _____

Tiempo de servicio: _____

Fecha de evaluación: _____

Evaluator: _____

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Tabla 3.

Criterios de Evaluación. Ficha evaluación del desempeño

Indicadores	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Cumplimiento de funciones				
Responsabilidad Laboral				
Trabajo en equipo				
Puntualidad				
Comunicación institucional				
Capacidad de resolución de problemas				
Relaciones interpersonales				

Nota: Elaborado por la investigadora.

Fortalezas:

Aspectos a mejorar:

Recomendaciones:

Firma del evaluador

Firma del funcionario

MATRIZ TÉCNICA DE VALORACIÓN DE POSTULANTES

Nombres y Apellidos: _____

Fecha de valoración: _____

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Tabla 4.

Criterios de evaluación. Matriz de valoración

Indicadores	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
Formación académica	20	
Experiencia laboral	20	
Capacitaciones	15	
Competencias laborales	25	
Entrevista técnica	20	

Nota: Elaborado por la investigadora.

Puntaje Total: _____

Resultado: Apto () No Apto ()

Observaciones

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN SOBRE OBJETIVIDAD LABORAL

Objetivo: Recolectar información sobre la objetividad laboral en los funcionarios de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y responda de manera honesta. Recuerde los datos administrados son totalmente anónimos y serán usados únicamente para fines institucionales.

Tabla 5.

Encuesta de percepción

Preguntas	Sí	No	A veces
¿Considera objetiva la selección del personal?			
¿La evaluación del desempeño es transparente?			
¿Los funcionarios asignados corresponden a su perfil profesional?			
¿Existen oportunidades de promoción laboral?			
¿Recibe retroalimentación laboral periódicamente?			
¿Considera justa la distribución de funciones?			

Nota: Elaborado por la investigadora.

Sugerencias:

INFORME TÉCNICO

Fecha: _____

Área evaluada: _____

Responsable del informe: _____

1. Objetivo del informe:

2. Actividades realizadas:

- _____
- _____
- _____

3. Resultados obtenidos:

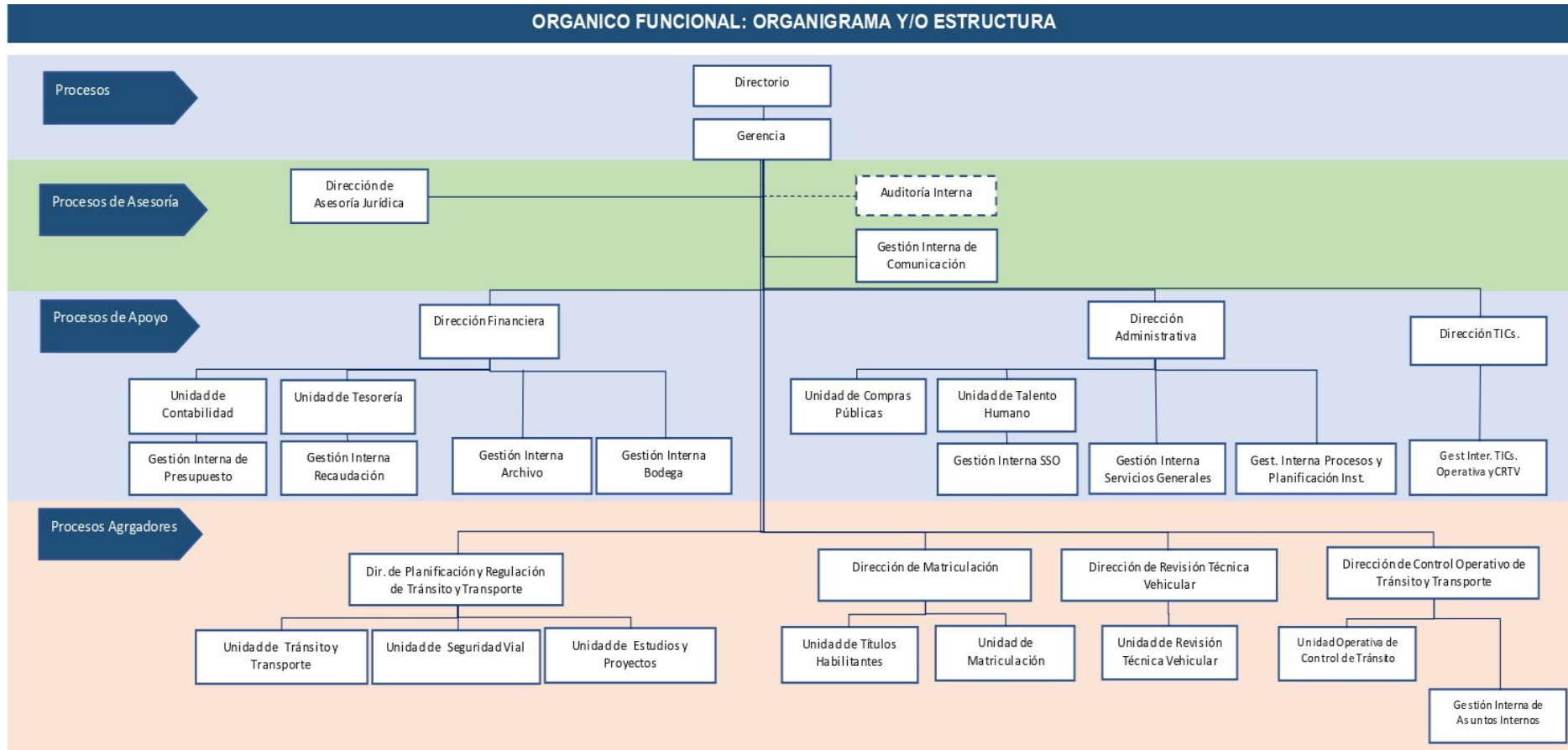
4. Novedades identificadas:

5. Recomendaciones:

Firma del Responsable

8. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA “EPMTT”

Figura 2. *Organigrama institucional*



Nota: Tomado de (Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua, 2023).

9. PRESUPUESTO

Tabla 6.

Presupuesto

Ítem	Descripción	Cantidad	Valor unitario	Subtotal
A	Material impreso del protocolo	348	\$1,00	\$348,00
B	Hojas, carpetas y esperos	87	\$1, 50	\$130,50
C	Impresión de matrices y fichas	348	\$0,10	\$34,80
D	Refrigerios para talleres	87	\$2, 00	\$174
E	Transporte	20	\$1, 25	\$25
F	Imprevistos	1	\$25	\$25
TOTAL ESTIMADO				\$737,30

Nota: Elaborado por la investigadora.

10. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Tabla 7.

Monitoreo y evaluación

Preguntas básicas	Explicación
¿Quién solicita evaluar?	Autoridades, Talento Humano, funcionarios e investigadora
¿Por qué evaluar?	Para verificar si el protocolo fortalece la objetividad laboral en los procesos laborales
¿Para qué evaluar?	Para mejorar los procesos de selección, evaluación, asignación de funciones y promoción laboral
¿Qué evaluar?	El cumplimiento de actividades , transparencia en los procesos, comunicación de resultados, equidad y satisfacción de los funcionarios
¿Quién evalúa?	Talento Humano e Investigadora
¿Cuándo evaluar?	Antes, durante y después de la aplicación del protocolo
¿Cómo evaluar?	A través de encuestas, entrevistas, revisión documental y matrices de seguimiento
¿Con qué evaluar?	Fichas de evaluación, encuestas de percepción, reportes institucionales.

Nota: Elaborado por investigadora.

11. CONSIDERACIONES FINALES

Conclusión

El Protocolo Estratégico de Gestión de Talento Humano constituye una herramienta importante para fortalecer la objetividad laboral dentro de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Pelileo, promoviendo procesos más transparentes, equitativos y fundamentados en criterios

técnicos en la selección del personal, evaluación del desempeño, asignación de funciones y promoción laboral. Asimismo, la propuesta busca mejorar el clima organizacional, la confianza institucional y la igualdad de oportunidades entre los funcionarios. De igual manera, se evidencia la necesidad de incorporar el área de Trabajo Social en la institución, debido a que actualmente no existe este departamento, limitando el acompañamiento sociolaboral y el fortalecimiento del bienestar laboral de los trabajadores, pese a lo establecido en el Art. 42 numeral 24 del Código del Trabajo.

Recomendación

Se recomienda a la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Pelileo implementar el presente protocolo estratégico con la finalidad de fortalecer la transparencia, imparcialidad y objetividad en los procesos laborales institucionales. Además, es importante que la institución considere la incorporación del área de Trabajo Social, ya que permitirá brindar seguimiento, acompañamiento y atención a las necesidades sociolaborales de los funcionarios, contribuyendo al mejoramiento del clima laboral, la prevención de conflictos y el cumplimiento de la normativa laboral vigente.

Bibliografía

- Alonso, M., & Cantera, J. (2024). *Talento, empresas y cultura: Manual de gestión de equipos y talento para firmas y despachos profesionales*. LID Editorial. Obtenido de <https://www.marcialpons.es/libros/talento-empresas-y-cultura/9788417880989/>
- Atehortúa Hurtado, F. (2008). Procesos de Gestión del Talento Humano. En F. Atehortúa Hurtado, R. E. Bustamante Vélez, J. A. Valencia de los Ríos, & G. y. organizacional (Ed.), *Sistema de gestión integral: Una sola gestión un solo equipo* (pág. 154). Antioquia, Colombia: Universidad de Antioquia. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/Sistema_de_gesti%C3%B3n_integral_Una_sola_ge/15nVyh1Fn6MC?hl=es-419&gbpv=1&dq=que+es+el+talento+humano&pg=PA154&printsec=frontcover
- Bustanza, J. V., & Sapacayo, L. L. (2023). Diagnóstico social en Trabajo Social. En J. V. Bustanza, & L. L. Sapacayo, *Aspectos teóricos del diagnóstico social para la intervención en Trabajo Social* (pág. 37). Ecuador: Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador. doi:DOI: <https://doi.org/10.33996/cide.ecuador.DT2616265>
- Chiavenato, I. (2017). Comunicación. En I. Chiavenato, *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed., pág. 305). Monterrey, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizational._La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf
- Consejo de Participación Ciudadana y Control Social. (2026). *Transparencia*. Ecuador: Kichwa. Recuperado el 19 de mayo de 2026, de <https://www.cpccs.gob.ec/transparencia-y-lucha-contra-la-corrupcion/transparencia/>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de la igualdad de oportunidades y de la diversidad. En G. Dessler, & R. Varela, *Administración de los recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (5 ed., pág. 66). México, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Obtenido de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci%C3%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf>

- Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua. (2023). *Orgamigrama Institucional - EP Mancomunada de Tránsito Tungurahua [Fotografía]*. Obtenido de <https://transitotungurahua.gob.ec/organigrama-institucional/>
- Garbuglia, S. C. (2013). Clima Laboral. En S. C. Garbuglia, *Clima Laboral en un Organismo Público* (pág. 7). Universidad Nacional de Cuyo. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5806/tesis-cs-ec-garbuglia.pdf
- Mendoza Huilla , J., & Arriola Tuni, C. (julio-agosto de 2022). El desempeño laboral de los colaboradores: una aproximación conceptual. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3165
- Muñoz Boda, M. S. (2016). Tipos de protocolo: institucional, empresarial, eclesiástico, militar, deportivo, real y social. En M. S. Muñoz Boda, *Protocolo y Relaciones pÚBLICAS* (2 ed., pág. 10). Madrid, España: Paraninfo. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/Protocolo_y_relaciones_p%C3%BAblicas_2_%C2%AA_ed/WxCkCwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1
- Nacional, C. (2005). De su naturaleza y especie. En C. Nacional, *Código del Trabajo* (pág. 10). Ecuador: LexisFinder. Recuperado el 16 de diciembre de 2005, de <file:///C:/Users/user/Downloads/Tesis/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf>

Anexo 2. Validación de instrumento

**UNIVERSIDAD
TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA
Y CIENCIAS SOCIALES**

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales
Carrera de Trabajo Social
 Periodo Enero - julio - 2026

Objetivo: Recolectar información sobre la objetividad laboral en los funcionarios de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua de Pelileo.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y responda de manera honesta. Recuerde los datos administrados son totalmente anónimos y serán usados únicamente para fines académicos.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar objetivos académicos.

Encuesta sobre Objetividad Laboral

Género

☐ Masculino

☐ Femenino

☐ Otro

Tiempo de trabajo en la institución

☐ Menos de 1 año

☐ 1-3 años

☐ 4-6 años

☐ Más de 6 años

Tipo de contrato

☐ Nombramiento

☐ Contrato ocasional

☐ Contrato indefinido

☐ Contrato a plazo fijo

☐ Otro

PREGUNTA		Opción de respuesta				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Procesos de inserción laboral						
1	Los requisitos para ingresar a la institución son claros y se comunican adecuadamente.					
2	Considera que todos los postulantes tienen					

	las mismas oportunidades durante el proceso de selección del personal.					
3	La selección del personal se realiza considerando criterios objetivos y profesionales.					
Evaluación de desempeño laboral						
4	Considera usted que el proceso de evaluación del desempeño laboral es transparente.					
5	Los criterios utilizados para la evaluación del desempeño laboral son conocidos por los funcionarios.					
6	Los resultados de la evaluación de desempeño laboral se comunican de manera clara a los trabajadores.					
Promoción y asignación de funciones						
7	En la institución todos los funcionarios tienen las mismas oportunidades de promoción laboral (asensos, cargos, etc.).					
8	Las promociones laborales se basan principalmente en el desempeño del trabajador.					
9	Las responsabilidades laborales se asignan de manera justa entre los trabajadores.					
10	Las decisiones laborales se toman de manera clara y justificable.					

Permanencia laboral						
11	Considera usted que el cumplimiento de funciones y objetivos permite continuar laborando al personal					

¡Gracias por su participación!

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales
Trabajo Social

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE REGISTRO Y
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

CUESTIONARIO

Este cuestionario se encuentra enfocado sobre la "Objetividad Laboral".

Datos del validador:

Nombre y apellido	Marcelo Ortiz
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo)	Docente, Magister, Universidad Técnica de Ambato
Email	mi.ortiz@uta.edu.ec

1. Instrucciones

A continuación, encontrará diferentes criterios sobre la estructura del instrumento de recolección de información (Cuestionario) sobre el tema de investigación:
OBJETIVIDAD LABORAL.

Asigne a cada SI un puntaje de 1 y a cada NO un puntaje de 0.

1: SI

0: NO

Nº	CRITERIOS	SI	NO
1	Especificación de la técnica, instrumento y la población o grupo a ser aplicado.	1	
2	De acuerdo con el instrumento, los diferentes enfoques e ítems, tienen la pertinencia con el tema de investigación.	1	
3	Relación de los objetivos de los instrumentos con el tema del proyecto de investigación.	1	

	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender la objetividad laboral en los funcionarios de la Empresa Pública Marcomunada de Tránsito Turgurhua de Pelileo. <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las percepciones de los funcionarios sobre la objetividad laboral en los procesos de inserción, evaluación y asignación de funciones dentro de la Empresa. 2. Analizar los factores de la objetividad laboral que limita la inserción y permanencia laboral de los funcionarios. 3. Proponer alternativas de solución para el cumplimiento de la objetividad laboral 		
4	El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	1	
5	Pertinencia entre objetivos, objeto y campo de estudio, e indicadores con los ítems de los instrumentos.	1	
7	Lenguaje utilizado en la formulación de los ítems.	1	
8	El número de preguntas del cuestionario es excesivo.		0
9	Las preguntas constituyen un riesgo para el encuestado (en el supuesto de contestar Sí, por favor, indique inmediatamente abajo cuáles).		0

Preguntas que el experto considera que pudieran ser un riesgo para el encuestado:

N.° de la(s) pregunta(s).	
Motivos por los que se considera que pudiera ser un riesgo.	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión).	

Evaluación general del cuestionario

	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido del cuestionario.	1			

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:

Motivos por los que se considera no adecuada	
Motivos por los que se considera no pertinente	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

F.
VALIDADOR
C.C. 1801866342.

Fecha de validación	08/04/2026
---------------------	------------

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales

Carrera de Trabajo Social

Período Enero - julio - 2026

Objetivo: Recolectar información sobre la objetividad laboral en los funcionarios de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua de Pelileo.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y responda de manera honesta. Recuerde los datos administrados son totalmente anónimos y serán usados únicamente para fines académicos.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar objetivos académicos.

Encuesta sobre Objetividad Laboral

Género

- ☐ Masculino
☐ Femenino
☐ Otro

Tiempo de trabajo en la institución

- ☐ Menos de 1 año
☐ 1-3 años
☐ 4-6 años
☐ Más de 6 años

Tipo de contrato

- ☐ Nombramiento
☐ Contrato ocasional
☐ Contrato indefinido
☐ Contrato a plazo fijo
☐ Otro

PREGUNTA		Opción de respuesta				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Los requisitos para ingresar a la institución son claros y se comunican adecuadamente.					
2	Considera que todos los postulantes tienen las mismas oportunidades					

	durante el proceso de selección del personal.					
3	La selección del personal se realiza considerando criterios objetivos y profesionales.					
4	Considera usted que el proceso de evaluación del desempeño laboral es transparente.					
5	Los criterios utilizados para evaluar el desempeño laboral son conocidos por los funcionarios.					
6	Los resultados de la evaluación laboral se comunican de manera clara a los trabajadores.					
7	En la institución todos los funcionarios tienen las mismas oportunidades de promoción laboral (asensos, cargos, etc.).					
8	Las promociones laborales se basan principalmente en el desempeño del trabajador.					
9	Las responsabilidades laborales se asignan de manera justa entre los trabajadores.					
10	Las decisiones laborales se toman de manera clara y justificable.					

¡Gracias por su participación!

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales
Trabajo Social

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE REGISTRO Y
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

CUESTIONARIO

Este cuestionario se encuentra enfocado sobre la "Objetividad Laboral".

Datos del validador:

Nombre y apellido	Luis Mauricio Villagómez Ortega
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo)	Trabajador Social, Magister, GAO - Píleto
Email	luismauriciovillagomez@gmail.com

1. Instrucciones

A continuación, encontrará diferentes criterios sobre la estructura del instrumento de recolección de información (Cuestionario) sobre el tema de investigación: **OBJETIVIDAD LABORAL.**

Asigne a cada SI un puntaje de 1 y a cada NO un puntaje de 0.

1: SI

0: NO

Nº	CRITERIOS	SI	NO
1	Especificación de la técnica, instrumento y la población o grupo a ser aplicado.	1	
2	De acuerdo con el instrumento, los diferentes enfoques e ítems, tienen la pertinencia con el tema de investigación.	1	
3	Relación de los objetivos de los instrumentos con el tema del proyecto de investigación. <ul style="list-style-type: none"> Comprender la objetividad laboral en los funcionarios de la Empresa Pública Mancomunidad de Tránsito Tungurahua de Píleto. 1. Identificar las percepciones de los funcionarios sobre la objetividad laboral en los procesos de inserción, evaluación y asignación de funciones dentro de la Empresa. 2. Analizar los factores de la objetividad laboral que limita la inserción y permanencia laboral de los funcionarios. 		

	3. Proponer alternativas de solución para el cumplimiento de la objetividad laboral	1	
4	El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	1	
5	Pertinencia entre objetivos, objeto y campo de estudio, e indicadores con los ítems de los instrumentos.	1	
7	Lenguaje utilizado en la formulación de los ítems.	1	
8	El número de preguntas del cuestionario es excesivo.		0
9	Las preguntas constituyen un riesgo para el encuestado (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique inmediatamente abajo cuáles).		0

Preguntas que el experto considera que pudieran ser un riesgo para el encuestado:

N.º de la(s) pregunta(s).	
Motivos por los que se considera que pudiera ser un riesgo.	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión).	

Evaluación general del cuestionario

	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido del cuestionario.	X			

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:

Motivos por los que se considera no adecuada	
Motivos por los que se considera no pertinente	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

F.

VALIDADOR

C.C. 1802824613

Fecha de validación 06/04/2026.

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales

Carrera de Trabajo Social

Periodo Enero - julio - 2026

Objetivo: Recolectar información sobre la objetividad laboral en los funcionarios de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito Tungurahua de Pelileo.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y responda de manera honesta. Recuerde los datos administrados son totalmente anónimos y serán usados únicamente para fines académicos.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar objetivos académicos.

Encuesta sobre Objetividad Laboral

Género

- ☐ Masculino
☐ Femenino
☐ Otro

Tiempo de trabajo en la institución

- ☐ Menos de 1 año
☐ 1-3 años
☐ 4-6 años
☐ Más de 6 años

Tipo de contrato

- ☐ Nombramiento
☐ Contrato ocasional
☐ Contrato indefinido
☐ Contrato a plazo fijo
☐ Otro

PREGUNTA		Opción de respuesta				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Los requisitos para ingresar a la institución son claros y se comunican adecuadamente.					
2	Considera que todos los postulantes tienen las mismas oportunidades.					

	durante el proceso de selección del personal.					
3	La selección del personal se realiza considerando criterios objetivos y profesionales.					
4	Considera usted que el proceso de evaluación del desempeño laboral es transparente.					
5	Los criterios utilizados para evaluar el desempeño laboral son conocidos por los funcionarios.					
6	Los resultados de la evaluación laboral se comunican de manera clara a los trabajadores.					
7	En la institución todos los funcionarios tienen las mismas oportunidades de promoción laboral (asensos, cargos, etc.).					
8	Las promociones laborales se basan principalmente en el desempeño del trabajador.					
9	Las responsabilidades laborales se asignan de manera justa entre los trabajadores.					
10	Las decisiones laborales se toman de manera clara y justificable.					

¡Gracias por su participación!

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales
Trabajo Social

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE REGISTRO Y
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

CUESTIONARIO

Este cuestionario se encuentra enfocado sobre la "Objetividad Laboral".

Datos del validador:

Nombre y apellido	Patricia Altamirano
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo)	Docente, Magister, Universidad Técnica de Ambato
Email	sj.altamirano@uta.edu.ec

1. Instrucciones

A continuación, encontrará diferentes criterios sobre la estructura del instrumento de recolección de información (Cuestionario) sobre el tema de investigación: **OBJETIVIDAD LABORAL**.

Asigne a cada SI un puntaje de 1 y a cada NO un puntaje de 0.

1: SI

0: NO

Nº	CRITERIOS	SI	NO
1	Especificación de la técnica, instrumento y la población o grupo a ser aplicado.	1	
2	De acuerdo con el instrumento, los diferentes enfoques e ítems, tienen la pertinencia con el tema de investigación.	1	
3	Relación de los objetivos de los instrumentos con el tema del proyecto de investigación. <ul style="list-style-type: none"> Comprender la objetividad laboral en los funcionarios de la Empresa Pública Mancomunidad de Tránsito Tungurahua de Píleo. Identificar las percepciones de los funcionarios sobre la objetividad laboral en los procesos de inserción, evaluación y asignación de funciones dentro de la Empresa. Análisis los factores de la objetividad laboral que limita la inserción y permanencia laboral de los funcionarios. 	1	

	3. Proponer alternativas de solución para el cumplimiento de la objetividad laboral	1	
4	El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	1	
5	Pertinencia entre objetivos, objeto y campo de estudio, e indicadores con los ítems de los instrumentos.	1	
7	Lenguaje utilizado en la formulación de los ítems.	1	
8	El número de preguntas del cuestionario es excesivo.		0
9	Las preguntas constituyen un riesgo para el encuestado (en el supuesto de contestar Sí, por favor, indique inmediatamente abajo cuáles).		0

Preguntas que el experto considera que pudieran ser un riesgo para el encuestado:

N.º de la(s) pregunta(s).	
Motivos por los que se considera que pudiera ser un riesgo.	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión).	

Evaluación general del cuestionario

	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido del cuestionario.	✓			

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:

Motivos por los que se considera no adecuada	
Motivos por los que se considera no pertinente	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

F.

VALIDADOR

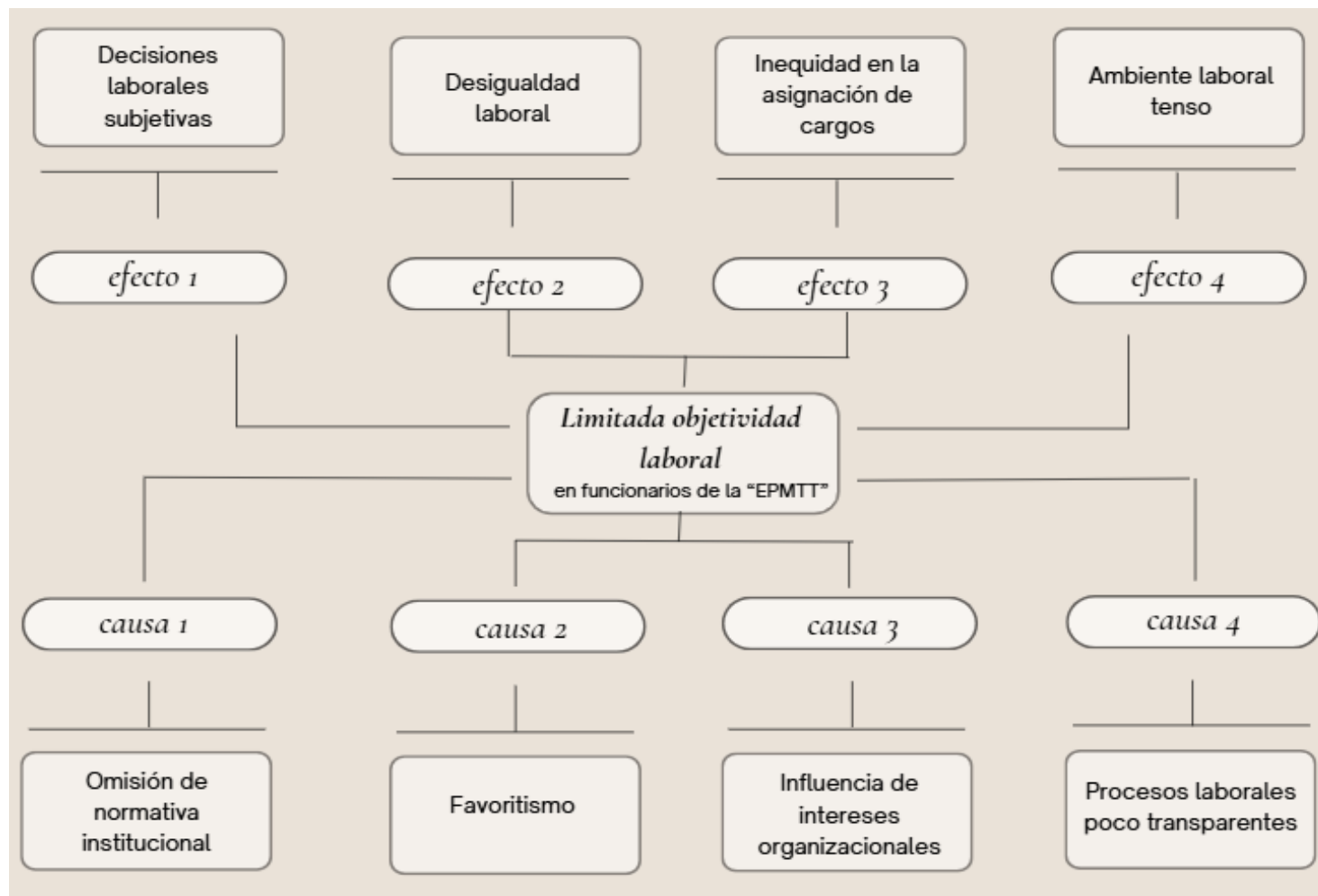
C.C. 180812399

Fecha de validación 31/05/2020

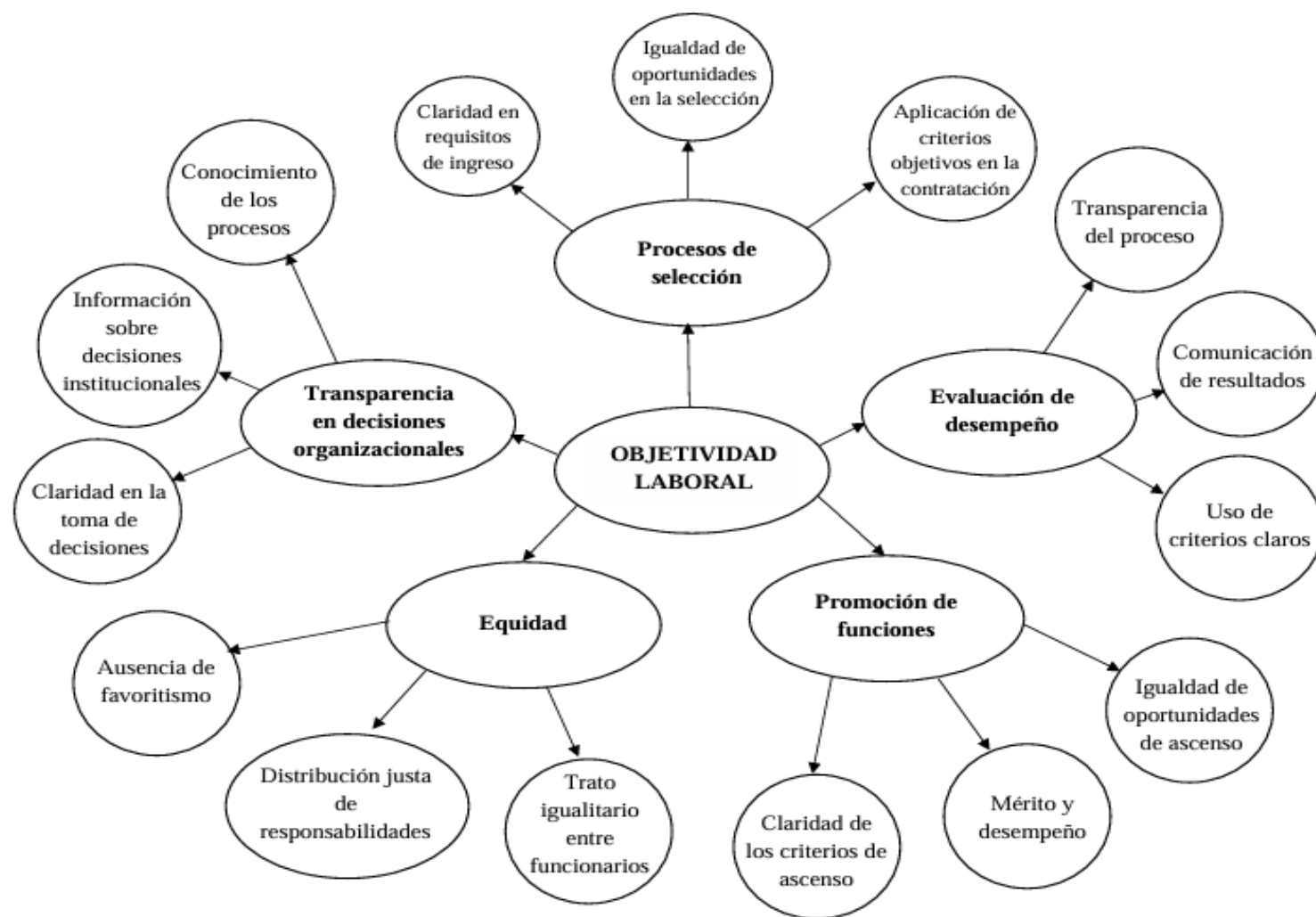
Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario.

Anexo 3.

Árbol de problemas



Anexo 4. Constelación de ideas



Anexo 5. Operalización de variables

Variable dependiente: OBJETIVIDAD LABORAL

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
La objetividad laboral se refiere al principio que rige los procesos de selección, evaluación del desempeño, promoción y asignación de funciones utilizados en la empresa para garantizar la imparcialidad, equidad y transparencia en las decisiones organizacionales.	Procesos de selección	Claridad de los requisitos de ingreso	1. Los requisitos para ingresar a la institución son claros y se comunican adecuadamente.	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario tipo Likert
		Igualdad de oportunidades en la selección	2. Considera que todos los postulantes tienen las mismas oportunidades durante el proceso de selección.	
		Aplicación de criterios objetivos en la contratación	3. La selección del personal se realiza considerando criterios objetivos y profesionales.	
	Evaluación del desempeño	Transparencia del proceso de evaluación	4. El proceso de evaluación del desempeño es transparente.	
		Comunicación de resultados de evaluación	5. Los resultados de la evaluación laboral se comunican de manera clara a los trabajadores.	

		Uso de criterios claros de evaluación	6. Los criterios utilizados para evaluar el desempeño laboral son conocidos por los funcionarios.	
	Promoción de funciones	Igualdad de oportunidades de ascenso	7. En la institución todos los funcionarios tienen las mismas oportunidades de promoción.	
		Mérito y desempeño para promociones	8. Las promociones laborales se basan principalmente en el desempeño del trabajador.	
		Claridad de los criterios de ascenso	9. Los criterios para acceder a promociones o ascensos son claros para los funcionarios.	
	Equidad	Trato igualitario entre funcionarios	10. Los funcionarios reciben un trato equitativo dentro de la institución.	
		Distribución justa de responsabilidades	11. Las responsabilidades laborales se asignan de manera justa entre los trabajadores.	
		Ausencia de favoritismo	12. En la institución se evita el favoritismo en la asignación de funciones.	

	Transparencia en las decisiones organizacionales	Claridad en la toma de decisiones	13. Las decisiones laborales se toman de manera clara y justificable.	
		Información sobre decisiones institucionales	14. Los funcionarios reciben información sobre las decisiones que afectan su trabajo.	
		Participación o conocimiento de los procesos	15. Los trabajadores conocen los procedimientos utilizados para tomar decisiones laborales.	

Nota: Matriz de operacionalización de variable dependiente