

Artigo submetido a 11 de abril 2026; versão final aceite a 16 de maio de 2026
Paper submitted on April 11, 2026; final version accepted on May 16, 2026
Doi: <https://doi.org/10.59072/rper.vi75.911>

Implementación de la Contratación por Horas para las Empresas Públicas de Agua Potable y Alcantarillado, en el Mejoramiento de la Planificación del Talento Humano

Implementação da Contratação por Horas para a Empresa Pública de Água Potável e Esgotamento Sanitário de Antonio Ante (EPAA-AA), com o Objetivo de Melhorar o Planejamento do Talento Humano.

Ivanhoe Josafat Mafla Yépez

e0401447420@uisrael.edu.ec

Universidad Tecnológica Israel

ORCID: 0009-0004-4604-8242

Bryan Gabriel Abendaño López

e0403317323@uisrael.edu.ec

Universidad Tecnológica Israel

ORCID:0009-0006-4882-7658

Héctor Sebastián Pérez Manosalvas (Tutor Técnico)

hperez@uisrael.edu.ec

Universidad Tecnológica Israel

ORCID:0000-0001-5187-1015

Alejo Betty Pastora (Tutora Metodológica)

bpastora@uisrael.edu.ec

Universidad Tecnológica Israel

ORCID: 0000-0002-9837-3264

Resumen

La presente investigación analiza la implementación de la contratación por horas en las empresas públicas de agua potable y alcantarillado, como un mecanismo orientado al fortalecimiento de la planificación del talento humano y al desarrollo productivo empresarial. Sostiene que, esta modalidad contractual constituye una herramienta válida de flexibilización laboral que permite optimizar la asignación de recursos, mejorar la capacidad de respuesta operativa y adecuar la fuerza laboral a las necesidades reales del servicio que prestan, sin afectar los derechos y principios fundamentales del derecho laboral. En la metodología, la investigación se desarrolló bajo el enfoque cualitativo, sustentado en la revisión doctrinaria, normativa y en el análisis comparado, todo esto complementado con el modelo estratégico VRIO, permitiendo evaluar el valor, la rareza, la imitabilidad y la organización de los recursos humanos en el sector público. El aporte teórico del estudio radica en demostrar que la flexibilización laboral, correctamente regulada, no implica precarización, sino se convierte en instrumento estratégico para la eficiencia, productividad y sostenibilidad. Así mismo, el análisis propuesto se proyecta como un modelo replicable para otros países latinoamericanos, donde existen escenarios laborales similares. Finalmente, este artículo científico contribuye al diseño y fortalecimiento de políticas públicas en Ecuador, ofreciendo

lineamientos técnicos y jurídicos que permiten garantizar una contratación flexible en armonía con los derechos y principios fundamentales del derecho laboral.

Palabras clave: Contrataciones, Administración del trabajo; Normas Laborales Nacionales; Derechos de los trabajadores; Contrato Laboral; Capital humano.

Códigos JEL: J23; J88; J8; J83; J41; J24

Resumo

A presente pesquisa analisa a implementação da contratação por horas nas empresas públicas de água potável e saneamento, como um mecanismo orientado ao fortalecimento do planejamento do talento humano e ao desenvolvimento produtivo empresarial. Sustenta que essa modalidade contratual constitui uma ferramenta válida de flexibilização laboral que permite otimizar a alocação de recursos, melhorar a capacidade de resposta operacional e adequar a força de trabalho às necessidades reais do serviço prestado, sem afetar os direitos e princípios fundamentais do direito do trabalho. Quanto à metodologia, a pesquisa foi desenvolvida sob uma abordagem qualitativa, fundamentada na revisão doutrinária, normativa e na análise comparada, complementada pelo modelo estratégico VRIO, permitindo avaliar o valor, a raridade, a imitabilidade e a organização dos recursos humanos no setor público. A contribuição teórica do estudo reside em demonstrar que a flexibilização laboral, quando devidamente regulamentada, não implica precarização, mas se converte em um instrumento estratégico para a eficiência, produtividade e sustentabilidade. Da mesma forma, a análise proposta se projeta como um modelo replicável para outros países latino-americanos, onde existem cenários laborais semelhantes. Por fim, este artigo científico contribui para o desenho e o fortalecimento de políticas públicas no Equador, oferecendo diretrizes técnicas e jurídicas que permitem garantir uma contratação flexível em harmonia com os direitos e princípios fundamentais do direito do trabalho.

Palavras-chave: Contratante; Administração do trabalho; Normas Nacionais do Trabalho; Direitos dos trabalhadores; Contrato de Trabalho; Capital humano.

Códigos JEL: J23; J88; J8; J83; J41; J24

1. INTRODUCCIÓN

El derecho laboral surge históricamente como una respuesta jurídica a las profundas desigualdades generadas durante la revolución industrial, caracterizada por condiciones laborales precarias, jornadas excesivas, ausencia de protección social y una marcada asimetría entre empleadores y trabajadores. En este contexto, el ordenamiento jurídico comienza a configurarse como un mecanismo de protección de la parte más débil de la relación laboral, promoviendo la dignificación del trabajo humano (Chávez de Barrera, 2002). A través de procesos sociales y políticos prolongados, se consolidaron conquistas fundamentales como la limitación de la jornada laboral, el derecho al descanso, la seguridad social, la sindicalización y la estabilidad laboral, configurando así un sistema jurídico de carácter garantista (Vásquez López, 2010).

En este proceso evolutivo, el derecho laboral ha experimentado una progresividad normativa orientada a equilibrar dos intereses estructurales: la protección del trabajador y la necesidad de sostenibilidad y productividad empresarial. Esta dualidad ha sido reconocida por diversos autores contemporáneos, quienes sostienen que el trabajo debe ser concebido como un derecho social dinámico, susceptible de adaptación frente a los cambios productivos, tecnológicos y generacionales (Alba Vega, Bensusan, & Vega, 2024) (Tamayo Melgar & Agurto Gonzáles, 2021) (Mella Méndez & Ferreiro Regueiro, 2022).

En el contexto mundial actual, caracterizado por la globalización, la digitalización y la transformación de los modelos organizacionales, el mercado laboral ha experimentado cambios

estructurales significativos. Factores como la innovación tecnológica, la competitividad empresarial y las nuevas expectativas de los trabajadores han impulsado la necesidad de flexibilizar las relaciones laborales (Antunes, Pereira, Díaz, & Vinhas da Silva, 2023). En este sentido, la flexibilidad laboral se entiende como la capacidad de adaptar las condiciones de trabajo en términos de tiempo, lugar y modalidad, con el objetivo de optimizar la productividad y mejorar el equilibrio entre la vida personal y laboral (Chung H. , 2020) (Rau, 2022) (Adedapo Adewunmi , 2020).

Desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades, la flexibilidad laboral ha sido analizada como un instrumento estratégico que puede contribuir a la ventaja competitiva de las organizaciones, al permitir una mejor gestión del talento humano y una mayor adaptabilidad frente a entornos cambiantes (Barney J. , 1991) (Barney J. , 2002) (Peteraf, 1993) (Wernerfelt, 1984). No obstante, la evidencia empírica sugiere que, si bien estas políticas generan valor organizacional reflejado en mayor productividad, satisfacción laboral y retención del talento no necesariamente constituyen una ventaja competitiva sostenible, dado que son fácilmente replicables por otras organizaciones (Antunes, Pereira, Díaz, & Vinhas da Silva, 2023) (Brega, Briones , Javornik, León , & Yerkes, 2023) (Boell, Campbell, Cheng, & Cecez-Kecmanovic, 2013).

En este contexto global, la flexibilización laboral ha adquirido especial relevancia tras la pandemia de COVID-19, la cual aceleró la adopción de modalidades como el teletrabajo, el trabajo híbrido y los esquemas de jornada flexible. Estas modalidades han demostrado impactos positivos en la conciliación entre la vida laboral y personal, la reducción de costos operativos y el incremento de la satisfacción de los trabajadores (Brega, Briones , Javornik, León , & Yerkes, 2023) (Tsen, Gu, Tan, & Goh, 2022) (Recchi, Romens, & Scalise, 2025). Sin embargo, también han evidenciado riesgos asociados a la intensificación del trabajo, la desigualdad en el acceso a beneficios y la dificultad en la supervisión laboral (Pollitt & Bouckaert, 2017) (De la Garza Toledo, 2000) (González Rojas & Rincón - Roldán, 2025) (Govender , Migiro, & Kyule, 2018) (Powell & Mainiero, 2010) (Timms, y otros, 2014).

A nivel regional, particularmente en América Latina, la implementación de políticas de flexibilidad laboral ha sido más compleja debido a la fuerte influencia de principios constitucionales de protección al trabajo. En muchos países de la región, el derecho laboral mantiene un enfoque garantista que limita la adopción de modalidades flexibles por considerarlas potencialmente precarizadoras (Amézquita Garnica, 2024). No obstante, existen experiencias relevantes que evidencian una tendencia hacia la flexibilización, como es el caso de Brasil, que incorporó el contrato intermitente mediante la Ley 13.467/2017, inspirado en modelos europeos (Trinidad, 2019).

En el ámbito comparado, países europeos como Francia y Bélgica han desarrollado marcos normativos que permiten la contratación por horas bajo condiciones que garantizan la protección integral de los trabajadores, evitando la segmentación laboral (Barbieri, 2009) (Manikam K. , 2023). Estos modelos evidencian que la flexibilidad laboral puede coexistir con altos estándares de protección social, siempre que exista una regulación adecuada que equilibre los intereses de las partes.

En el caso ecuatoriano, la Constitución de la República del Ecuador, establece un marco de protección robusto que prohíbe la precarización laboral y garantiza derechos fundamentales como la estabilidad, la seguridad social y el empleo digno. Asimismo, en el ámbito de las empresas públicas, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, manifiesta la aplicación supletoria del Código del Trabajo, en materia de contratación laboral, lo que configura un marco normativo que combina elementos de derecho público y privado. (Constitución de la República del Ecuador, 2008) (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009) (Código del Trabajo, 2005).

En este escenario, la implementación de modalidades contractuales flexibles, como la contratación por horas, plantea un desafío jurídico y administrativo relevante. Por un lado, responde a la necesidad de optimizar la planificación del talento humano y adecuar la fuerza laboral a las fluctuaciones operativas; por otro, exige garantizar el respeto irrestricto de los derechos laborales y evitar cualquier forma de precarización. En el caso específico de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Antonio Ante EPAA-AA, esta problemática se evidencia en la necesidad de atender demandas operativas variables relacionadas con mantenimiento, reparaciones y expansión de servicios, lo que requiere una gestión eficiente y flexible del recurso humano (Noriega & Farfán , 2024).

Desde la perspectiva de la gestión organizacional, la contratación por horas puede constituirse en una herramienta estratégica para mejorar la eficiencia, reducir costos y optimizar la asignación de recursos humanos, especialmente en contextos donde la demanda de servicios es fluctuante (Cascio, *Managing Human Resources*, 2022) (Chiavenato, *Gestión del talento humano*, 2009). No obstante, su implementación debe sustentarse en un diseño normativo técnico que garantice la protección de los derechos laborales, en concordancia con los principios constitucionales y las disposiciones legales vigentes.

En consecuencia, la evolución del derecho laboral hacia esquemas más flexibles responde a las transformaciones estructurales del mercado de trabajo a nivel global. Sin embargo, en contextos como el ecuatoriano y latinoamericano, esta evolución debe ser cuidadosamente regulada para evitar la desnaturalización de los principios protectores que históricamente han sustentado esta rama del derecho. En este sentido, la contratación por horas se presenta como una alternativa viable, siempre que su implementación se enmarque en criterios de legalidad, equidad y sostenibilidad, contribuyendo así a una adecuada planificación del talento humano sin menoscabar los derechos de las y los trabajadores (Tamayo Melgar & Agurto Gonzáles, 2021).

El objetivo general de la investigación es proporcionar herramientas óptimas, adecuadas y enmarcadas en el ámbito técnico y jurídico para que las empresas públicas de agua potable y alcantarillado optimicen recursos tanto del talento humano como económicos y financieros, garantizan una prestación de servicios con eficiencia, calidad, seguridad. Adicional, es necesario el considerar que las políticas públicas deben ajustarse a la realidad empresarial y para garantizar que los derechos y principios fundamentales del derecho laboral sean respetados, y que dicho modelo sirva como una réplica para que los países semejantes a nuestra realidad tengan un modelo a seguir. Fundamentación Teórica

La actualidad sobre la flexibilización laboral se describe en distintos parámetros de transformación en base a la forma contractual del trabajo, esto debido a las diversas realidades que han ido surgiendo a nivel mundial, por lo que es necesario considerar las nuevas innovaciones tecnológicas, expectativas generacionales y las realidades empresariales con el objetivo de lograr eficiencia, continuidad y sostenibilidad. Bajo este contexto, las políticas laborales flexibles dejaron de ser un mecanismo operativo, convirtiéndose en modalidades contractuales estratégicas para una mejor reorganización del trabajo, la planificación del talento humano y con ello lograr una adaptabilidad empresarial, en el artículo científico “Flexible labour policies as competitive advantage”, sus autores (Antunes, Pereira, Díaz, & Vinhas da Silva, 2023) indica que la flexibilización laboral debe entenderse desde varios parámetros que no sea solo administrativa, sino también desde la parte estratégica, debiendo generar satisfacción laboral, fortalecer la adaptabilidad a la parte operativa.

Desde la perspectiva del artículo citado, explican que el desempeño de las empresas depende de la capacidad de identificar, desarrollar y explotar los distintos recursos empresariales; ahora en la realidad de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Antonio Ante EPAA-AA, debe considerarse la experiencia del personal operativo que al momento de sus actuaciones en caso de emergencias, el conocimiento empírico que ha obtenido en el transcurso del tiempo, siendo estos recursos valiosos y difíciles de imitar, lo que se sintetiza en el modelo VRIO mismo que ha sido analizado en varios artículos científicos (Barney J. , 1991) (Barney J. , 2002) (Peteraf, 1993) (Wernerfelt, 1984); quienes de forma individual han desarrollado dicho modelo (Valor, Rareza, Inimitabilidad y Organización), mostrando políticas de flexibilización laboral que con su utilización y réplicas, ha logrado ubicarse en un escenario laboral empresarial con ánimo de competitividad; políticas que pueden resultar de mucha utilidad para la EPAA-AA, permitiendo comprender que la contratación por horas no debe justificarse únicamente como una moda organizacional, sino como un mecanismo de ajuste estratégico alineado con las reales necesidades de un servicio público para la continuidad operativa y una adecuada planificación del talento humano.

La flexibilización laboral no solo contempla una nueva forma de contratación, sino más bien, se distingue de las distintas formas contractuales, que en el Estado ecuatoriano serían formas más comunes la jornada parcial, contrato eventual, temporal y que ahora como nuevas formas contractuales giro del negocio, teletrabajo, servicio doméstico, todo esto contemplado en el Código del Trabajo (Código del Trabajo), modalidades que se las puede entender ya como formas contractuales de flexibilización laboral, para esto el artículo científico “Gender, flexibility stigma and the perceived negative consequences of flexible working in the UK” (Género, estigma de la

flexibilidad y las consecuencias negativas percibidas del trabajo flexible en el Reino Unido) del investigador (Chung H. , 2020), destaca que la eficiencia depende de los distintos ajustes entre las necesidades organizacionales, diseños empresariales, control y evaluación del desempeño y de manera más importante la protección al talento humano de la empresa; para ello, la investigación se orientó, a que la contratación no debe entenderse como precarización del trabajo, sino como una modalidad de organización del tiempo efectivo del trabajo, con parámetros jurídicos claros, fortaleciendo la asignación racional del personal.

En el Estado ecuatoriano, aún sigue siendo un tema de debate muy complejo la flexibilización laboral, logrando que esto en lugar de ser un tema de estudio profundo en mérito de la población activamente laboral, se convierta en un tema de tinte político que ha ocasionado confusión en la población respecto de todos los beneficios existentes en la flexibilización laboral, como un ejemplo tenemos que en la consulta popular de noviembre del 2025, en la pregunta de la contratación por horas el NO fue el ganador con un porcentaje del 65% sobre el SI con un 35%, esta votación, se dio gracias a los tintes políticos que dieron a la pregunta en referencia sin que sea analizada desde el punto de vista social, empresarial e incluso desde el punto de vista de inclusión laboral; para esto debemos considerar que el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censo en lo referente a la tasa de empleo no pleno en el año 2025 se tiene un 30,25%, mientras que la tasa de subempleo no pleno es del 19,64% mientras que la tasa de empleo pleno es del 36,00% con estos datos es evidente que la tasa de empleo no pleno está a la par de la tasa de empleo pleno lo que se puede entender que así como existen personas que gozan de todos sus derechos laborales, también existen personas que pese a cumplir con las mismas funciones o quizás hasta más no gocen de los mismo beneficios.

Es necesario el indicar también que la Constitución de la República del Ecuador establece la potestad que tiene tanto el Estado como los Gobiernos Autónomo Descentralizados de crear Empresas Públicas para la prestación de servicios básicos, en el caso específico desde la parte normativa existe la Ley Orgánica de Empresas Públicas (Ecuador A. N., Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009) que regula la creación, organización, funcionamiento y control de las empresas públicas, para ello, se debe considerar que el artículo 33 de dicha norma es clara al indicar que la norma supletoria de la LOEP (Ley Orgánica de Empresas Públicas) en lo relacionado a la contratación individual del trabajo será el Código del Trabajo, lo que se traduce en la posibilidad jurídica de que una empresa pública pueda ocupar o garantizar el uso de los distintos tipos contractuales, pero para ello, debe esto estar normado dentro de la Norma Interna de Administración del Talento Humano y así normar la utilización de dichos contratos, todo esto con las formalidades que la propia norma dispone y que para que dicha normativa tenga carácter de cumplimiento obligatoria debe ser aprobada por parte de la autoridad reguladora, en este caso el Ministerio del Trabajo.

Así también, la Constitución de la República del Ecuador, reconoce al trabajo como un derecho social, fuente de realización personal y base de la economía nacional, obligando al Estado a garantizar la dignidad, remuneración justa y trabajo libremente aceptado, determina la irrenunciabilidad de los derechos a una seguridad social, también atribuye las funciones de políticas públicas a las distintas carteras de Estado que regulan bajo su competencia la creación de normativas que fomenten la regulación de los principios constitucionales, para lo cual es necesario el tener conocimiento pleno de lo dispuesto en el artículo 33, 34 y 326 de la (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

La propia realidad de la flexibilización laboral puede incidir positivamente en satisfacciones, compromisos y permanencia de la parte del talento humano; en los estudios clásicos y recientes, muestran una relación consistente entre la flexibilización y reducción de la intención de rotación del personal lo que conlleva a un clima y lugar de trabajo adecuado y favorable (Elizabeth Dreike & Steven E., 2002), es por ello, se ha advertido que tales beneficios dependen de factores de implementación, apoyo directivo, percepción de equidad, compatibilidad con la naturaleza del puesto y mecanismos adecuados de supervisión; esta precisión es sustancial para una empresa pública de agua potable y alcantarillado donde existen puestos eminentemente presenciales, funciones técnicas críticas y exigencias de continuidad del servicio que obliga a marcar la diferencia con las áreas susceptibles de mayor flexibilidad y cuales requieren esquemas tradicionales.

Ahora dentro de la planificación del talento humano, debe considerarse que para la elaboración del distributivo se establece la necesidad del personal necesario, identificar las brechas, organización, cargas de trabajo y obviamente seleccionar las modalidades contractuales necesarias

para la ejecución de los objetivos empresariales. Para esto, la doctrina metodológica y de gestión reconoce que la planificación del talento humano busca asegurar el número correcto de personas necesarias para la Empresa, estableciendo el perfil y los conocimientos requeridos, (Padilla-Vega, Sénquiz -Díaz, & Ojeda Castro, 2020) en el artículo científico “Workforce planning and management FIT in call centers” (Planificación y gestión de la fuerza laboral FIT en centros de llamadas) determina la necesidad de contar con una verdadera planificación con el ánimo de lograr una distribución y actualización de las necesidad empresariales, con el objetivo de mejorar la propia funcionalidad y la obtención de resultados claros.

La pertinencia empresarial de este estudio se refuerza con la evidencia estadística suministrada por la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Antonio Ante EPAA-AA; El análisis y la prueba presentada demuestra que en el año 2025 se realizaron un total de 7.285 (siete mil doscientos ochenta y cinco) órdenes de trabajo, mostrando una media de 11 días, un promedio de 21,14 días afectando por realidades atípicas y una concentración superior al 99% de los casos entre 6 y 15 días. Tales datos permiten sostener que la empresa mantiene un patrón operativo relativamente estable, pero la correcta asignación de recursos humanos, particularmente cuando existen picos operativos, emergencias acumulaciones de órdenes o necesidad de cobertura adicionales por situaciones emergentes presentadas. Desde esta perspectiva, la contratación por horas puede examinarse como un instrumento de salvedad para cubrir los requerimientos y necesidades reales, sin que esto representen una alza o incremento a la masa salarial.

Dentro del análisis, de la investigación (Antunes, Pereira, Díaz, & Vinhas da Silva, 2023), se puede determinar que a partir de un análisis cualitativo con enfoque VRIO, las políticas de flexibilización laboral pueden genera un valor agregado a la productividad, eficiencia, eficacia, motivación, satisfacción tanto para la empresa como para sus trabajadores sean estos administrativos u operativos; aplicando esto a la EPAA-AA, puede significar que la contratación por horas no es una solución universal sino es una solución al problema empresarial, pues con ello, se logrará una mayor cobertura de las órdenes de trabajo en un menor tiempo y con los mismos resultados de satisfacción, siendo una herramienta táctica y estratégica para fortalecer la planificación del talento humano, mejorar la capacidad de respuesta empresarial.

Esta contextualización acepta que el problema científico no radica de manera exclusiva en determina si la contratación por horas es jurídicamente viable o no, sino que permite establecer la necesidad empresarial e incluso una necesidad laboral con el propósito de no seguir incrementando la tasa de empleo no pleno, logrando así un mecanismo idóneo para optimizar, regular y focalizar la planificación del talento humano. La hipótesis del presente trabajo radica en el enfoque de la flexibilización laboral para la contratación por horas, apoyándose en los principios constitucionales que incluso se encuentran amparados por la carta de los derechos humano específicamente en su artículo 23.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Empresas públicas

Las empresas públicas constituyen una organización de naturaleza híbrida que se sitúa en entre el derecho público, la economía y la administración empresarial, este estudio permite comprender la evolución histórica, su fundamentación y funcionalidad dentro del Estado contemporáneo. Desde la perspectiva general la empresa pública surge desde la transformación del Estado liberal al Estado social, a partir de la Revolución Industrial y sus desigualdades sociales, el Estado asumió un rol activo en la economía con el objeto de corregir las fallas estructurales y garantizar el acceso de manera libre a bienes y servicios esenciales (básicos) (Stiglitz & Rosengard, 2015) (Nemec & Wright, 2002).

Las empresas públicas se configuran como instrumentos de intervención estatal en la economía, orientadas a la provisión de servicios públicos, la gestión de monopolios naturales, según (Stiglitz & Rosengard, 2015) la intervención del Estado a través de las empresas públicas se justifica cuando el mercado no logra asignar de manera eficiente recursos y de allí garantizar el acceso universal a servicios básicos como el agua potable, la energía o el transporte. Para (Nemec & Wright, 2002) establece que las empresas públicas nacen desde las fallas del mercado por no poder cumplir con

satisfacción al servicio de la comunidad, como los efectos indirectos en referencia a los precios, y a la existencia de que el servicio no involucre a un único proveedor. En estos casos la intervención estatal mediante las empresas públicas permite alcanzar niveles de eficiencia y equidad en el mercado, garantizando el servicio básico.

En el plano jurídico las empresas públicas se caracterizan por tener personería jurídica propia, patrimonio independiente y con ello autonomía administrativa, financiera y operativa, para la Organización de Cooperación y el Desarrollo Económico, define a las empresas públicas como aquellas entidades en las que el Estado ejerce propiedad o control significativo, independientemente de su forma jurídica. Esta definición resalta la importancia de la gobernanza corporativa en este tipo de organizaciones. (Económico, 2024).

Desde el derecho administrativo, las empresas públicas constituyen la forma descentralizada mediante la cual el Estado delega la gestión de determinadas competencias; este modelo, permite combinar la flexibilización de la gestión empresarial para el cumplimiento de los objetivos empresariales de interés público, para esto, la Constitución de la República del Ecuador (Constitución de la República del Ecuador, 2008) faculta la creación de empresas públicas y de la misma atribuye estas competencias a los gobiernos autónomo descentralizados conforme a las reglas determinadas en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (Código Orgánica de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, 2010).

Las empresas públicas desde la parte administrativa enfrentan desafíos como la gestión estratégica, la eficiencia operativa, la toma de decisiones; a diferencia de las empresas privadas cuyo objetivo es la maximización de beneficios, la empresa pública debe equilibrar los objetivos económicos financieros con el objetivo social, lo que implica la necesidad de desarrollar modelos de gestión que integren indicadores de desempeño tanto en lo financiero como en lo social y en la presentación del servicio (Pollitt & Bouckaert, 2017). Desde la parte organizacional, las empresas públicas, presentan dinámicas específicas en la gestión del talento humano. La normativa rígida y la influencia política pueden afectar el desempeño de los trabajadores de las empresas públicas. Para esto (Chiavenato, Administración de Recursos Humano, 2000) señala que la gestión del talento humano en el sector público debe orientarse hacia la profesionalización, la capacitación continua y la implementación de sistemas de evaluación de desempeño.

En América Latina, las empresas públicas han experimentado procesos de transformación orientadas a la mejor eficiencia y eficacia de la prestación del servicio, estos procesos incluyen la adopción de prácticas de gestión de planificación modernas, implementación de indicadores de gestión, implementación de sistemas de control interno; sin embargo, para (Económico, 2024) dice que los desafíos inmersos a la burocracia y la corrupción hace que las empresas puedan verse inmersas en malas decisiones que no necesariamente pueden ser operacionales.

En el contexto ecuatoriano las empresas públicas tiene su propia normativa que es la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) normativa que regula la creación, constitución, estructuración, organización de las empresas públicas, brindando ciertas atribuciones al Directorio de la empresas como a su gerente general; y que para la propia funcionalidad de la empresas deberán de contar con una Norma Interna de Administración del Talento Humano que sería su propio Reglamento Interno de Trabajo, adicional a esto la propia (Ecuador A. N., Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009) en su artículo 33 establece como norma supletoria de la misma al Código del Trabajo.

En conclusión, las empresas públicas constituyen un instrumento fundamental de intervención estatal en la economía, orientando a garantizar el acceso a servicios esenciales y la corrección de las fallas de mercados, esta naturaleza híbrida permite mantener un enfoque interdisciplinario que integren elementos del derecho, la economía, la administración y la gestión organización del talento humano, siendo estas las claves para una mejora a la eficiencia, eficacia empresarial.

2.2 Contratación laboral

La contratación laboral constituye uno de los ejes fundamentales del derecho laboral, representa el mecanismo jurídico mediante el cual se formaliza la vinculación entre una persona trabajadora y un empleador, establecida en el marco jurídico en el que se establece derechos, responsabilidades, obligaciones y prohibiciones; para Guillermo Cabanellas (Torres G. C., 1993) es el acuerdo entre

dos o más personas sobre un objeto de interés jurídico; en lo relacionado a lo laboral indica que es la forma de retribución económica por los servicios lícitos prestados para la obtención de un producto. Este análisis puede ser multidisciplinario que integran dimensiones jurídicas, económicas, administrativas y psicológicas. Desde una perspectiva histórica, la contratación laboral puede definirse como un acto jurídico bilateral mediante el cual una persona natural se obliga a prestar sus servicios lícitos personales bajo dependencia y subordinada a favor de otra, a cambio de una remuneración. Este concepto se fundamenta en la doctrina clásica del contrato de trabajo, cuyo elemento esencial son (i) la prestación personal del servicio, (ii) la remuneración, y, (iii) la subordinación (De la Garza Toledo, 2000).

En el contexto latinoamericano, la contratación laboral enfrenta desafíos relacionados con la informalidad, la precarización y la necesidad de adaptar normas laborales a las nuevas dinámicas del mercado. Según la Organización Internacional del Trabajo OIT, (OIT, 2019) uno de los principales retos en la región es garantizar la protección de los trabajadores en un contexto de creciente flexibilización laboral. En el caso ecuatoriano, la contratación laboral se encuentra regulada principalmente por el Código del Trabajo (Código del Trabajo, 2005), así como la Constitución de la República del Ecuador (Constitución de la República del Ecuador, 2008), que reconoce el trabajo como un derecho y un deber social, establece principios fundamentales como la dignidad, la estabilidad laboral y la remuneración justa. Asimismo, en el ámbito de las empresas públicas se tiene a la Ley Orgánica de Empresas Públicas (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009) ley que faculta al Directorio de la Empresa a la organización de la misma por intermedio de la Norma de Administración de Talento Humano de Trabajo (Reglamento Interno de Trabajo). donde puede presentarse características específicas derivadas de su naturaleza jurídica y su función social, debiendo de garantizar no solo la prestación de un servicio básico, sino también el respeto a los derechos laborales y el cumplimiento de los principios constitucionales.

En conclusión, la contratación laboral es un concepto complejo que trasciende en el ámbito jurídico, integrando dimensiones económicas, administrativas; es fundamental para garantizar la protección de los deberes, derechos, obligaciones y prohibiciones en el ámbito laboral, con lo que se logrará una verdadera eficiencia, eficacia en la productividad.

2.3 Relación laboral

Es un concepto del derecho del trabajo, y una categoría jurídica, económica y social de carácter complejo que permite delimitar el ámbito de aplicación de la normativa laboral y determina la existencia de derechos, deberes, prohibiciones y obligaciones para las partes que intervienen en esta relación laboral. En el ámbito del derecho del trabajo la Organización Internacional del Trabajo OIT define la relación jurídica como un nexo jurídico entre un empleador y un trabajador que existe cuando una persona presta un servicio bajo determinadas condiciones. Según (Amézquita Garnica, 2024) la relación laboral debe enmarcarse en condiciones de dignidad para los trabajadores quienes serán la parte productiva y quienes deberán siempre estar resguardados por políticas estatales adquiriendo para esto deberes y derechos, pero a su vez adquieren responsabilidades y prohibiciones que permitirá a la parte empleadora a tener seguridad de cumplimiento de la relación laboral.

En el ámbito de la sociología, la relación laboral es una expresión de poder entre el capital (empleador) y el trabajador, esta relación no son estáticas, sino que siguen una evolución en función de los cambios en los sistemas productivos, la tecnología y las condiciones económicas. En este sentido, el derecho del trabajo ha sido históricamente un derecho dinámico que se adapta a la transformación del mundo laboral (De la Garza Toledo, 2000), (Ruiz Ramón & Mogrovejo León, 2025).

En la realidad latinoamericana, la relación laboral ha experimentado transformaciones significativas debido a la globalización, la digitalización y la flexibilización del trabajo, con la aparición de nuevas formas de empleo, que han generado desafíos en la delimitación de la relación laboral, especialmente en lo que respecta a la identificación de la subordinación, en este sentido algunos autores reflejan la evolución de las relaciones laborales en el siglo XXI (López Montoya, 2023), (Ruiz Ramón & Mogrovejo León, 2025). La relación laboral se caracteriza por la coexistencia de formas de empleo formal e informal, lo que plantea desafíos en términos de protección de derechos laborales. La informalidad laboral limita el acceso de los trabajadores a derechos

fundamentales, como la seguridad social, la estabilidad laboral, lo que demuestra la importancia de fortalecer los mecanismos de regulación y control.

En el Estado ecuatoriano, la relación laboral se encuentra reconocida en primer lugar por la Constitución de la República del Ecuador (Constitución de la República del Ecuador, 2008); para quienes prestan sus servicios para el Estado, la norma que regula la relación laboral es la Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010) regulando así la relación laboral con las y los servidores públicos; para el sector privado la normativa que regula la relación laboral es el Código del Trabajo (Código del Trabajo, 2005); ahora, para quienes prestan sus servicios personales para empresas públicas la normativa que regula la relación laboral es la Ley Orgánica de Empresas Públicas LOEP (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009), teniendo como norma supletoria al Código del Trabajo; ahora para las entidades de seguridad ciudadana la normativa que regula la relación laboral es el Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público COESCOP (Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público, 2017) normativa que rige para quienes prestan sus servicios en: Policía Nacional, Agentes de Seguridad Municipales, Agentes Civiles de Tránsito, Bomberos.

En conclusión, la relación laboral es una categoría fundamental que permite delimitar los deberes, derechos, obligaciones y prohibiciones laborales, este análisis requiere la implementación de elementos jurídicos, económicos, administrativos para garantizar desde cualquier lugar la protección integral a los derechos fundamentales en el ámbito laboral.

2.4 Flexibilidad laboral

La flexibilización laboral, forma parte de los conceptos más relevantes y debatidos en el derecho del trabajo contemporáneo, refleja la transformación estructural de la relación laboral, frente a los cambios económicos, tecnológicos y organizacionales propios de la globalización. En el ámbito doctrinal, la flexibilización laboral ha sido definida como un principio rector de nuevas formas de organización en el trabajo, incidiendo tanto en la estructura empresarial como en las condiciones laborales, para Jiménez García (Jiménez García, 2000) sostiene que la flexibilización es un eje central en la gestión moderna de los recursos humanos, afectando la configuración de los puesto de trabajo, la organización de las plantillas y la relación entre el empleador y sus trabajadores. Esta concepción resalta de su carácter transversal, tanto se limita a un aspecto científico, abarcando la totalidad del sistema laboral.

Desde el enfoque económico la flexibilización laboral se vincula con la necesidad de mejorar la eficiencia y competitividad de las empresas en un entorno globalizado, permite ajustar el volumen de empleo, los salarios y las condiciones de trabajo en función de las necesidad productivas reduciendo costos y aumentando la capacidad de respuesta ante cambios de la demanda; sin embargo, conforme lo dice Juan Martínez Pastor, esta perspectiva ha sido objeto de críticas ya que en muchos casos la flexibilidad se traduce en precarización laboral, afectando la estabilidad y seguridad de los trabajados, obviamente cuando no se tiene delimitada o delineada de manera correcta la normativa que regula este modelo de relación laboral. (Martínez Pastor, 2011)

En el ámbito jurídico, la flexibilización laboral plantea un desafío primordial, la necesidad de equilibrar la eficiencia económica con la protección de los derechos fundamentales en el ámbito laboral. Como lo dice Llor Burgos (Llor Burgos, 2025) dice que la flexibilización laboral puede constituir una herramienta viable para la sostenibilidad empresarial, siempre que se adecuen los principios fundamentales del derecho laboral, como la igualdad, la estabilidad, la seguridad social y la seguridad jurídica, esto puede calificarse en diversas tipologías, entre las cuales destacan:

Flexibilidad externa o numérica: la capacidad de las empresas para ajustar el número de trabajadores mediante mecanismos como la contratación temporal, el despido o la subcontratación;

Flexibilidad interna funcional: implica la posibilidad de modificar las funciones del trabajo dentro de la organización, promoviendo la polivalencia y la adaptabilidad;

Flexibilidad salarial: permite ajustar las remuneraciones en función de las condiciones del mercado o del desempeño individual;

Flexibilidad temporal: que se relaciona con la organización del tiempo de trabajo incluyendo jornadas flexibles de trabajo por horas y teletrabajo.

Considerando estas herramientas como estrategias para la gestión del talento humano, permitiendo a las organizaciones optimizar la asignación de recursos, mejorar la productividad y adaptarse a entornos dinámicos; Antonio González y Francisco Rincón-Roldán (González Rojas & Rincón - Roldán, 2025) destaca la flexibilidad de los recursos humanos como un factor clave para la innovación y la resiliencia organizativa, con lo que facilita la adaptación a cambios en el entorno.

En el contexto contemporáneo, la digitalización y el desarrollo de nuevas tecnologías ha intensificado la relevancia de la flexibilización laboral. El teletrabajo, ha permitido redefinir las formas de organizaciones del trabajo, facilitando la adaptación a nuevas condiciones productivas. También ha sido asociada con procesos de precarización, caracterizados por la inestabilidad del empleo, la reducción de derechos laborales, la inseguridad económica, este fenómeno ha sido ampliamente documentado en la literatura, evidenciando la necesidad de establecer mecanismos de regulación que garantice un equilibrio entre la flexibilización y la protección (Miguélez, 2024) (Prado Lafuente, 2024).

En conclusión, la flexibilización laboral es un concepto complejo que permite la transformación del mundo del trabajo, su implementación puede generar beneficios en términos de eficiencia y competitividad pero también en riesgos de precarización si no se regula de manera adecuada y estandarizada, bajo este criterio es fundamental adoptar mecanismos que permitan integrara las necesidades jurídicas, económicas y administrativas necesarias para garantizar un equilibrio entre la flexibilidad y la protección de las y los trabajadores.

2.5 Capital humano

El capital humano tiene un valor estratégico importante dentro de una organización, ya que influye directamente sobre el éxito su sostenibilidad, adicionalmente sin este no se podría cumplir los objetivos primordiales ni ejecutar operaciones, para que esto no ocurra se debe gestionar correctamente mediante la planificación, capacitación y desarrollo para alcanzar la mejora continua de sus competencias y que la ejecución de sus actividades en sus puestos de trabajo sea de calidad (Lara & Rios , 2024).

Los antiguos modelos de administración del personal tomaban al capital humano como un número adicional que servía para cumplir con la productividad y objetivos trazados, en la actualidad se analiza cómo desarrollar nuevas competencias en los colaboradores para que sean más competitivos y productivos e influya de forma positiva sobre la calidad del producto que ofrece la empresa, aquello representa una inversión estratégica, ya que no se tiene la percepción de ser un recurso más en la empresa sino como activo intangible que proporciona valor agregado (Allen , 2026).

La globalización ha influido sobre todos los mercados mundiales haciéndolos más dinámicos y exigentes, ante esto las empresas deben reaccionar de forma eficiente cubriendo las necesidades que surgen a diario con sus clientes, bajo este paradigma su capital humano requiere una planificación estrategia que desarrolle las competencias necesarias e integrales para alcanzar el producto deseado, objetivos organizaciones e individuales (González & Franco , 2021).

El capital humano debe estar debidamente capacitado y planificado para eventualidades de fuerza mayor e imprevistas con el fin de que las operaciones no se detengan sino más bien tengan una continuidad normal, un claro ejemplo de cambios en el entorno organizacional fue cuando se presentó la pandemia por COVID 19 dónde muchas empresas no estuvieron preparadas y peor aún sus colaboradores como resultado hubieron despidos y cierres muchas empresas importantes (Vijay , 2025).

2.6 Planificación del talento humano

La planificación del talento humano es una herramienta estratégica que permite realizar un diagnóstico predictivo, controlar las necesidades y establecer mecanismos para garantizar que la organización cuente con el número ideal de colaboradores, esto con el fin de que ellos cumplan con los objetivos institucionales y estratégicos de corto, mediano y largo plazo, asimismo favorecer y motivar a la consecución de objetivos individuales, ya que no se trata de cuantificar o percibir al

personal como un número, sino más bien desarrollar y alinear sus habilidades, conocimientos y destrezas a las necesidades de la organización (Guerrero, Jácome, Terán, & Frias, 2025).

Actualmente la planificación de talento humano ya no se reduce al número de personas que se requiere dentro de una empresa para cubrir las operaciones generadas por la necesidad o su giro de negocio, sino más bien es identificar las competencias que garanticen su éxito, escudriñar los talentos dentro de su capital humano, la definición clara y concisa de los objetivos que desea alcanzar, misión y visión, la creación y promoción de una cultura laboral que sea favorable para el logro de los mismos, innovación en los estilos de liderazgo y administración, salario emocional e incentivos por lograr las metas planteadas (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009).

Desde el punto de vista de una empresa de construcción (Pérez , 2025) percibe la planificación de talento humano (PTH) como una herramienta que permite pronosticar necesidades según el giro de negocio, es decir que va a determinar cuántos trabajadores necesitará en un tiempo determinado y cuál va a ser el valor de gasto de su fuerza laboral en la empresa, todo aquello se medirá en cada una de las etapas del ciclo, desde el pronóstico de necesidades hasta la gestión de presupuestos por cada colaborador contratado, este enfoque divide la PTH en dos grandes objetivos, por una parte es conocer el capital humano que se necesita considerando las competencias ideales para las vacantes que se desea cubrir y por otro lado es alinear los objetivos y estrategias del talento humano a la estrategia organizacional.

Por otra parte (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009) establece dos enfoques para la planificación estratégica de talento humano que son:

Modelos operativos para la gestión de talento humano: Considera que los colaboradores contratados por la necesidad del giro de negocio es una variable que depende mucho de la producción o servicio, existe una correlación entre las variables número de personal y producción, en este enfoque no se consideran estrategias de mercado, gestión de clientes, huelgas o falta de materia prima.

Modelos tácticos para la gestión de talento humano: Están orientados para los mandos gerenciales del organigrama, con el fin de brindar herramientas para organizar, planificar, dirigir y controlar estrategias que feliciten el cumplimiento de los objetivos con un liderazgo transformacional donde se tomen riesgos, innove continuamente e incentive al desarrollo de las competencias de todo el personal de colaboradores de la empresa.

2.7 Gestión estratégica

La gestión estratégica del capital humano es un mecanismo predictivo que debe aplicarse en todas las empresas con el objetivo de mejorar y desarrollar continuamente la competitividad, innovación, y mejora continua para alcanzar resultados óptimos y un producto o servicio de calidad (López , Pasamar , & Valle , 2018).

Actualmente el mundo empresarial se ve influido por los cambios existentes en la globalización, competencia y nuevas demandas, la gestión estratégica del talento humano debe estar en constante innovación e investigación aplicada para que sus colaboradores tengan las herramientas necesarias y puedan responder eficazmente a los nuevos retos tecnológicos y globales (Ulrich, Brockbank, Younger, & Ulrich, 2013).

La gestión estratégica del talento humano es una herramienta que secunda a la alineación de las competencias de los colaboradores antiguos o nuevos a los objetivos organizacionales, misión y visión corporativa, mediante la evaluación constante, promoción de una cultura laboral flexible, incentivos salariales y desarrollo profesional (Guerrero, Jácome, Terán, & Frias, 2025).

Por otra parte, la gestión estrategia del talento humano ya no se limita a controlar al personal sino más bien desarrollar sus competencias, buscar modelos flexibles para su gestión, ajustar la distribución de tiempo laboral real sin afectar beneficios, con el fin de ser más eficientes en el mercado laboral, a su vez garantiza el funcionamiento correcto de la empresa porque permite anticiparse a las necesidades del cliente interno y externo (Machado, 2017)

2.8 Indicadores de gestión

Una de las herramientas que permiten medir y controlar de una forma objetiva la gestión del talento humano son los indicadores o Kpis, los cuales brindan información cuantificable de procesos que ocurren dentro y fuera de una organización. El análisis de los resultados obtenidos facilita tomar decisiones, detectar anomalías y emitir correcciones a tiempo, la gestión orientada en indicadores da una contribución directa a la reducción de costos y mejora continua del desempeño laboral (Ghosh & Sengupta, 2016).

Actualmente la administración del capital humano requiere mediciones que permitan evaluar su desempeño y eficiencia laboral, los indicadores de gestión facilitan controlar y determinar el número de personas que requiere una organización en función de sus productividad e incluso se puede medir los cuellos de botella que retrasan el rendimiento operativo, un método eficaz que permite la mejora continua es la comparación de los resultados para promover y promocionar mecanismos nuevos en los procesos (Cascio, Managing Human Resources, 2022).

Para las empresas es fundamental identificar qué indicadores se ajustan a su giro de negocio y que les permitan monitorear el estado de la planificación de capital humano, (Souto , Reyes , & Díaz , 2018) proporcionan un listado de indicadores de carácter cuantitativos que permiten una correcta gestión los cuales son:

2.8.1 Indicadores cuantitativos

Productividad: indicador que proporciona información respecto a la cantidad de recursos empleados con la productividad obtenida.

- $P = VAB / PT$
- VAN= Valor Agregado Bruto
- PT= Promedio de trabajadores
- Cumplimiento del plan de capacitación: mide el porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación.
- Porcentaje de cumplimiento= $TAC / TAP * 100$
- TAC= Capacitaciones cumplidas
- TAP= Capacitaciones planificadas
- Ausentismo: mide el porcentaje de ausentismo del personal operativo / técnico administrativo.
- $A = \text{Numero de ausentismos} / \text{Número total horas laborables planificadas} * 100$
- Fluctuación Laboral: mide el número de renunciaciones en la empresa.
- $FL: B / T1$
- B: Renunciaciones voluntarias
- T1: Numero de colaboradores con los que cerró nomina

Valoración y clasificación de cargos: La valoración y clasificación de cargos consiste en un proceso técnico centrado en analizar las responsabilidades, tareas y requisitos de cada puesto de trabajo con el fin de establecer una posición dentro de la estructura organizacional, dicho proceso determina la jerarquía y el nivel de dificultad de las actividades y en función de aquello facilita el diseño de sistemas de remuneración que sean más justos y equitativos, adicionalmente contribuye a distribución proporcional del trabajo evitando cuellos de botella (Valero , 2008).

En la administración del capital humano existen múltiples técnicas que permiten valorar los cargos de una empresa una de ellas es la valoración de puestos por puntos, dicho sistema descompone el puesto de trabajo en varios elementos y le asigna un valor de acuerdo con el nivel de exigencia que ese cargo requiere, (Echevarría , 2007) establece un listado de los factores que se deben evaluar:

- Formación e instrucción requerida: nivel de estudios o conocimientos que se necesitan para desempeñar correctamente el cargo, aquello incluye capacitaciones y experiencia previa.
- Experiencia: conjunto de competencias adquiridas a través del tiempo y de empleos anteriores.
- Competencias: conocimientos, habilidades y destrezas para realizar el trabajo.
- Esfuerzo físico/mental: nivel de energía o esfuerzo que se empleará al realizar las tareas, cargos forzados tienen más valoración.

- Responsabilidad: determina el grado de responsabilidades: materia prima, dinero, información sensible, capital humano o resultados, cargos con más responsabilidad tienen mayor puntaje.
- Condiciones de trabajo: se analiza si el cargo tiene mayor ruido, riesgos, incomodidad, clima o peligros cargos con más peligro tienen mayor puntaje.
- Complejidad del puesto de trabajo: clasifica los cargos en niveles de dificultad.
- Toma de decisiones: identifica el grado de autonomía que tiene el colaborador.
- *Rol en la organización*: detectar la relevancia que tiene el puesto de trabajo en la empresa, permite organizar la jerarquía en el organigrama.
- *Control sobre resultados*: distingue la responsabilidad sobre el cumplimiento de objetivos organizacionales.

3. METODOLOGÍA

La siguiente investigación fue desarrollada mediante el paradigma de investigación aplicada en post de proponer soluciones concretas y reales a la problemática institucional y cotidiana que presenta la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Antonio Ante, para conseguir una reingeniería de la estructura de la EPAA-AA y con ello mejorar la planificación del talento humano (Bernal, 2022).

Enfoque, se consideró un enfoque mixto de investigación, que integra métodos cualitativos, con el que se logró la interpretación y análisis del problema de atención de las órdenes de trabajo; por otro lado, el método cuantitativo facilitó la descripción de la dificultad a la atención de las órdenes de trabajo, este paradigma permite obtener datos sobre el promedio de atención en un tiempo estimado de 11 días laborables, se debe recalcar que el uso de métricas estadísticas ofrecen mayor objetividad al momento de interpretar la correlación entre las variables investigadas (Hernández & Mendoza, 2018).

Alcance, la presente investigación fue descriptiva – propositiva, en la primera parte se realizó una descripción donde se detalla puntualmente la realidad empresarial de la EPAA-AA, donde se identifica la dificultad de atención oportuna de las órdenes de trabajo, aunque el tiempo de atención no es excesivamente prolongado desde un enfoque administrativo, se lo considera alto por ser una empresa de servicio básico e indispensable como el agua y tiene una influencia generada por las necesidad ciudadana; en la parte propositiva, se plantea una alternativa viable que prioriza la contratación por horas y con ello optimizar la planificación y gestión del talento humano (Tamayo , 2019).

El método analítico sintético permite la descomposición problemática administrativa, jurídica y operativa que está relacionada con la gestión o planificación del talento humano, subsiguientemente se utilizó cada resultado arrojado para tener una visión clara, concisa y global de la operación empresarial, se debe mencionar que este método brinda un soporte enriquecedor en las investigaciones socio - administrativas donde se estudió variables complejas para comprender y analizar los fenómenos y sus partes (Bernal, 2022).

El método inductivo facilita la interpretación de los datos empíricos obtenidos de la funcionalidad institucional, haciendo énfasis en el número de órdenes de trabajo, tiempo de atención y la fuerza u operatividad del personal y en cada una de ellas, identificar los problemas relacionados con la demanda de trabajo y la planificación del talento humano, esta metodología parte de la observación o análisis de casos específicos para establecer conclusiones generales (Hernández & Mendoza, 2018).

El método deductivo, ayudó al planteamiento de principios de la administración empresarial, gestión del talento humano y la flexibilización laboral para la EPAA-AA, con la finalidad de proponer una propuesta basada en datos técnicos y estadísticos que permitan plantear las bases de la contratación por horas como un instrumento de mejora para la eficiencia, eficacia y efectividad institucional, este método permite analizar teorías o principios generales para explicar hechos, situaciones o fenómenos particulares dentro de instituciones, empresas u organizaciones (Méndez, 2020).

Población y muestra, la población de estudio estuvo configurada por el personal técnico administrativo de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Antonio Ante (EPAA-

AA), conformada por 38 colaboradores, quienes son responsables de procesos administrativos, coordinación institucional y operativos. La población se define como el número total de participantes que comparten características y con los cuales se desea obtener datos informativos para la investigación (Hernández & Mendoza, 2018).

Debido a que el número de trabajadores es reducido y accesible, se aplicó un muestreo censal, concentrando el total de la población disponible; bajo esta lógica, la muestra coincidió con la población total ($n=38$). El censo resulta ideal y viable cuando es posible estudiar todos los elementos del universo investigado, suprimiendo los errores derivados de la selección muestral y ofreciendo una mejora en la precisión de los resultados (Bernal, 2022).

Técnicas e instrumentos, el cuestionario estuvo configurado por dos secciones importantes. La primera acumuló información sociodemográfica y profesional de los individuos estudiados (4 primeros ítems). La segunda parte valoró la percepción sobre políticas de flexibilidad laboral mediante cinco ítems, mediante dimensiones estratégicas del modelo VRIO (valor, rareza, inimitabilidad y capacidad organizacional), así como su influencia en la productividad y respuesta operativa.

Validez, el instrumento se sustentó en el modelo VRIO, planteado por Jay Barney, el cual es empleado en la teoría de recursos y capacidades que permiten determinar y analizar qué tipo recursos organizacionales pueden generar valor en ventajas competitivas sostenibles. En este estudio respecto a las políticas de flexibilidad laboral o contratación por horas fueron analizadas como una capacidad estratégica institucional.

Los ítems del cuestionario fueron configurados en función de las cuatro dimensiones del modelo VRIO: valor, rareza, inimitabilidad y capacidad organizacional de aprovechamiento. De este modo, se procedió a consultar al personal si dichas políticas pueden generar valor estratégico para la EPAA-AA, si son poco comunes, si son difíciles de replicar y si la institución posee las condiciones necesarias internas para poder implementarlas. Adicionalmente se incluyó un ítem enfocado a medir el impacto esperado sobre la productividad y la atención de órdenes de trabajo que la institución desea cumplir, como resultado operativo de la aplicación de estrategias de flexibilidad laboral. La correlación entre los ítems y el marco teórico manejado evidencia una adecuada validez del constructo, al existir coherencia entre las preguntas estructuradas y las dimensiones que se pretendieron medir (Barney J. , 2002).

Confiabilidad, la confiabilidad del instrumento fue evaluada mediante el coeficiente KR-20, adecuado para ítems dicotómicos. Sin embargo, los resultados obtenidos no evidenciaron una consistencia interna elevada, lo cual se explica debido a que el instrumento no fue diseñado como una escala unidimensional, sino como un conjunto de ítems que responden a diferentes dimensiones estratégicas del modelo VRIO (valor, rareza, inimitabilidad y organización), así como su impacto en la productividad. En este sentido, la baja consistencia interna no representa una limitación metodológica, sino una característica propia del diseño del instrumento, el cual busca analizar variables organizacionales desde un enfoque multidimensional. Por ello, la confiabilidad del estudio se sustenta en la coherencia teórica del modelo utilizado y en la consistencia conceptual entre los ítems y las dimensiones analizadas. Adicionalmente, se emplearon técnicas de análisis descriptivo y relacional que permiten interpretar de manera adecuada la información recolectada, garantizando la solidez de los resultados obtenidos.

4. RESULTADOS – DISCUSIÓN

4.1 Análisis de resultados

El análisis de resultados se observa que de las estadísticas; desde el punto de vista operativo institucional se evidencia que la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Antonio Ante EPAA-AA, muestra una media de 11 días laborables en la atención de las órdenes de trabajo, con una concentración de atención de 6 y 15 días, con lo que podemos evidencia una atención regular, pero por la importancia de los trabajos puede entenderse como una atención tardía en los servicios que son competencia exclusiva de la EPAA-AA, con lo que se puede entender una afectación externa por la forma tardía de la atención.

Ahora desde el punto de vista organización perceptivo, en referencia a las encuestas realizadas al personal, se observa que la estructura de la EPAA-AA es heterogénea en base a las profesiones de los servidores públicos, con presencia de personal técnico, administrativo y operativo; lo que formaliza la validez contextual del instrumento aplicado. De los 38 servidores encuestados, el mayor grupo corresponde a otras profesiones con un equivalente al 48,70% dentro de las cuales se encuentran (ingenieros ambientales, mecánicos, topógrafos), seguidos por Ingeniería de Contabilidad y Auditoría con el 17,90%, e Ingeniería en Administración de Empresas con el 10,30%; demostrando una estructura profesional multidisciplinaria que fortalece a la estructura empresarial de la EPAA-AA.

En cuanto a la gestión de equipos de trabajo u subordinados, 25 de los servidores equivalente al 65,80% indican que tiene personal bajo su responsabilidad, mientras que 13 de los servidores equivalente al 34,20% señalaron no tener personal bajo su responsabilidad. En la distribución de la carga jerárquica se identifica que la mayor parte de los encuestados no tiene subordinados, pero dos cargos como el Especialista de Agua Potable tiene 16 trabajadores y el Especialista de Alcantarillado tiene 18 trabajadores; dato de mucha importancia para la investigación porque se evidencia que en la parte operativa técnica y la fuente principal del servicio de la EPAA-AA se cuenta con la mayor cantidad de trabajadores operativos.

En relación a la experiencia profesional la mayor parte de cargos recae en Asistente Administrativo en un total del 10,30%, seguida de Asistente de Notificación y Cobranzas con el 5,10% al igual que los Recaudadores; el resto corresponde a cargos individualizados, revelando la existencia de una estructura funcional dispersa, y equitativa de soporte entre la parte administrativa y operativa técnica. Ahora, los resultados medulares de percepción sobre la flexibilidad laboral son consistentes, el 97,40% de los servidores encuestados consideran que la flexibilidad laboral genera valor para la EPAA-AA y el mismo porcentaje sostiene que un programa de flexibilización mejoraría la atención pronta de las órdenes de trabajo, a esto se suma la totalidad de los encuestados que consideran que la EPAA-AA podría organizarse para explorar y aprovechar las políticas de flexibilización.

Por otro lado, también es relevante que el 59,00% consideran que las políticas de flexibilización son raras, mientras que 41,00% no las entiende de la misma manera; por lo que se puede entender una confusión de terminología para algunos de los encuestados quienes pueden percibir a la flexibilización laboral como una precarización laboral; así también, el 74,40% considera que estas políticas no son imitables, frente a un 25,60% que las considera como imitables. Aunque esta lectura se alinea formalmente con la lógica VRIO, ahora para una empresa Pública como la EPAA-AA conviene interpretar la inimitabilidad no como exclusividad competitiva del mercado, sino como dificultad de replicación institucional por razones normativas, organizacional y presupuestaria.

Tabla 1: Encuestas

Tabla	Variable consultada	Resultado sintetizado	Interpretación técnica
Pregunta 1	Profesión actual	38 encuestados. Otras Profesiones = 48,70%; Ing. Contabilidad y Auditoría = 17,90%; Ing. Administración de Empresas = 10,30%; Ing. Sistemas y Tecnologías = 7,70%; Ing. Civil = 7,70%; Ing. Comercial = 2,60%; Abogado = 2,60%	Existe heterogeneidad profesional en la EPAA-AA, que resulta compatible en una empresa público de servicio básicos.
Pregunta 2	Gestión y coordinación personas / equipos	25 servidores tienen trabajadores bajo su dependencia = 56,80%; 13 servidores no tienen trabajadores bajo su dependencia = 34,20%	Esta organización presenta una proporción racional en base al personal bajo responsabilidad, lo que revela una estructura funcional, así como posibles exigencias en supervisión y coordinación.
Pregunta 3	Número de personas a cargo	20 servidores no tienen personal que no tiene subordinados en un total de 57,10%, en el caso de Especialista de Agua Potable 16 trabajadores, Especialista de Alcantarillado 18 trabajadores. El resto de los servidores tienen entre 1 a 5 personas a su cargo.	Se demuestra que en las áreas técnicas que son de vital importancia para la EPAA-AA es donde más se concentran los trabajadores operativos.
Pregunta 4	Experiencia profesional (cargo)	Se evidencia que el mayor cargo dentro de la EPAA-AA es el de Asistente Administrativo en un total de 10,30%; Asistente de Notificaciones y Cobranzas el 5,10%; Recaudadores el 5,10%.	Existe una estructura organizacional funcional y diversa, lo que facilita respuestas rápidas por la diversidad de cargos existentes
Pregunta 5	Flexibilidad laboral, genera valor	De los 38 servidores encuestados el 97,40% tiene una respuesta favorable, mientras el 2,60% respondió de manera negativa	Se demuestra que existe un consenso institucional respecto al valor organización de la flexibilización laboral
Pregunta 6	Flexibilidad laboral es rara	De lo encuestados el 59,00% indica que es rara, mientras que el 41,00% dice que no es rara	La rareza se asocia más al desconocimiento de la terminología.
Pregunta 7	Flexibilidad laboral es imitable	De los encuestados el 74,40% considera que esta política es imitable, mientras que el 25,60% la considera como imitable	En la EPAA-AA, se percibe que la aplicación dependerá de las políticas públicas.
Pregunta 8	Capacidad de organización para aprovechar la flexibilidad laboral	El 100,00% de los encuestados considera que esta política puede aprovecharse para una mejor productividad de la EPAA-AA	La percepción es unánime al decir que esta política de flexibilidad mejorará la parte productiva de la EPAA-AA
Pregunta 9	Flexibilidad y mejora de atención de órdenes de trabajo	El 97,40% considera que mejoraría la producción de la EPAA-AA por una atención pronta de las órdenes de trabajo, mientras que el 2,60% no lo considera de esa manera	La flexibilidad laboral, se la entiende como una herramienta útil para fortalecer la parte productiva y eficacia de la EPAA-AA

Fonte. Elaboración propia

4.2 Discusión científica

Los resultados permiten centrar la discusión investigativa, respecto de la flexibilización laboral, así como en la funcionalidad organizacional, para el caso de la EPAA-AA, que la respuesta en la atención a las órdenes de trabajo es relativamente estable, pero los tiempos de estas atenciones son prolongados para la necesidad real de la atención; sin embargo, esta regularidad, no refleja una suficiencia orgánica estructural, sino más bien evidencia un esquema de funcionalidad por sobrecarga laboral y por mecanismos de compensación informal y en una saturación de labores que conllevan a un problema presupuestario por los altos valores a cancelar por horas suplementarias y extraordinarias a cancelar al personal.

Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, han sido (Vizuet Muñoz, Zambrano Lizano, & Aldaz Calero, 2023) quienes sostienen que la planificación del talento humano constituye una estrategia para atraer, retener y alinear capacidades con necesidades reales evitando un mal funcionamiento organizacional y sobrecarga laboral. Por otro lado, en la encuesta realizada los servidores reconocen la necesidad de contar con mecanismos o herramientas más flexibles para la organización y la planificación del talento humano, sin que esto pueda entenderse como una sustitución del empleo pleno, sino más bien para que se pueda responder de forma ágil, oportuna y correcta las órdenes de trabajo, evitando así la acumulación de órdenes de trabajo.

Para (Antunes, Pereira, Díaz, & Vinhas da Silva, 2023) lo primordial en la flexibilización laboral es realizarlo de manera clara con políticas que buscan la protección a la parte trabajadora, es allí donde (Barney J. , 1991) por intermedio de la lógica VRIO busca examinar si la flexibilización genera un valor, rareza, inimitabilidad y capacidad de organización, lo que se generaría a través de

una planificación adecuada del talento humano, que se fortalece con lo dicho por (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009) que para todo tipo de cambio organización es necesario contar con un talento humano con decisión y con una planificación de talento humano para que exista un equilibrio razonable en esta transición.

En el caso de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Antonio Ante EPAA-AA, el componente del valor es positivo y viable, pues de los encuestados coinciden en decir que la flexibilidad laboral genera un valor por la mejora en las atenciones de las órdenes de trabajo, para que estas sean más prontas en base a los requerimientos de los usuarios, esto guarda coherencia con la investigación realizada para esto (Barbieri, 2009) (Brega, Briones , Javornik, León , & Yerkes, 2023) vinculan la flexibilidad laboral con la competitividad, rendimiento y productividad; para el contexto de una empresa pública, por lo que se traduce en una eficiencia pública y satisfacción al usuario.

En lo relacionado a la rareza, esto requiere una lectura más fina, ya que el 59,00% percibe a estas políticas como raras lo que no significa que no sea viable, más bien al desconocimiento conceptual pues puede entenderse como una precarización laboral mal entendida; desde el punto de vista del derecho laboral, la flexibilidad debe diseñarse con respeto a los principios fundamentales del derecho laboral, garantizando los principios universales y tutelando los derechos de los trabajadores, demandado así a una estructura normativa sólida que asegure remuneración justa, seguridad social y los demás derechos laborales.

En cuanto a la inimitabilidad, se indica que estas políticas no serían fácilmente imitables y que pueden resultar factible en la administración pública estatal, donde la adopción de modalidades contractuales o de organización empresarial debe ser en base a la existencia de normativa adecuada, bajo un control jurídico, administrativo y político; lo que la imitabilidad debe ser considerada como una clave para el mejoramiento productivo de la empresa sea esta pública o privada.

El hallazgo más sólido radica en la parte organizacional, pues de forma unánime los servidores públicos de la EPAA-AA sostienen que la capacidad de reorganizar la planificación del talento humano es la flexibilidad laboral; para esto debe entenderse que el equilibrio existente entre la necesidad empresarial y el capital humano se lo reflejaría en la atención pronta de las órdenes de trabajo. Dicho de otro modo, la encuesta no solo expresa una opinión favorable, sino una predisposición organizacional coherente con la necesidad empresarial.

Ahora, desde la psicología industrial y la gestión del talento humano, estos hallazgos también pueden interpretarse como una señal de reorganización o ajustes entre la carga de trabajo y la disponibilidad efectiva del personal, ahora para esto (Vizuet Muñoz, Zambrano Lizano, & Aldaz Calero, 2023) indican de manera clara que una planificación adecuada orienta que el capital humano sea la base de la atención empresarial, brindando garantías y con ellos asegurando productividad. La concentración de subordinados en las áreas de Agua Potable y Alcantarillado puede acarrear ciertos inconvenientes al poder ser posiblemente el cuello de botella para la atención de las órdenes de trabajo y que no sea necesariamente una falta de organización sino a una sobrecarga laboral y a un sobredimensionamiento.

La discusión científica, permite afirmar que la flexibilidad laboral adquiere relevancia cuando se orienta a responder de manera estratégica a variaciones de la demanda, contingencias y acumulación de carga de trabajo. En este sentido la investigación coincide con lo postulado en el modelo VRIO, especialmente en la dimensión del valor y organización, puesto que la flexibilidad es percibida como recurso útil para optimizar la gestión empresarial; sin embargo, en una empresa pública como la EPAA-AA, el valor de esta política debe interpretarse no como una ventaja competitiva mercantil, son como mejora de la eficiencia pública, continuidad del servicio y satisfacción de la ciudadanía.

De manera complementaria, el hecho de que el 59,00% considere que esta política de flexibilidad laboral es rara y un 74,40% la perciba como no imitable evidencia que dentro del contexto empresarial la flexibilidad laboral aun es comprendida como una herramienta novedosa, compleja y dependiente de la normativa y sus condiciones. Esto sugiere la necesidad de fortalecer la claridad conceptual y jurídica del debate, evitando que la flexibilidad sea confundida como precarización laboral. Por lo tanto, los resultados no respaldan una desregularización del trabajo, sino la construcción de un mecanismo técnico y jurídicamente garantista que permita a la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado ajustar su capacidad operativa a las necesidades reales del servicio.

5. CONCLUSIONES

El estudio comparado de experiencias internacionales permite establecer que la contratación por horas puede contribuir como una herramienta funcional para la mejor organización del talento humano, siempre que se cuente con normativa legal adecuada en la que se garantice el respeto a los derechos y principios laborales. La revisión de los modelos europeos y latinoamericanos demuestra que la flexibilización produce resultados favorables cuando existe equilibrio entre la eficiencia y la protección.

Desde la visión administrativa financiera que se ha desarrollado en países europeos, la contratación por horas representa una alternativa administrativa técnica favorable para la optimización de recursos económicos, financieros y del propio talento humano, sin que exista la necesidad de sobredimensionar la nómina empresarial. Su utilidad radica en atender picos de demanda, contingencias técnicas, acumulación de órdenes de trabajo y sobreesfuerzo de la parte operativa, contribuyendo a una mejor planificación del talento humano de manera eficiente, equilibrado y justo.

El análisis permite concluir que la contratación por horas es jurídicamente, siempre y cuando su implementación se sustente de manera jurídica correcta, es decir, que se encuentre contemplada en la Norma de Administración del Talento Humano (Reglamento Interno de Trabajo), amparándose para esto al artículo 33 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas LOEP y obviamente al Código del Trabajo. Implementación que puede ser considerada como un mecanismo de optimización del talento humano, orientada a responder a las necesidades empresariales dentro de la protección de los derechos de las y los trabajadores.

REFERENCIAS

Adedapo Adewunmi, O. (2020). Influence of Employee Attributes, Work Context and Human Resource Management Practices on Employee Job Engagement. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 295 - 308.

Alba Vega, C., Bensusan, G., & Vega, G. (2024). El Trabajo del Futuro con Derechos Laborales. El Colegio de México. doi: <https://elibro.net/es/lc/uisrael/titulos/287515>

Albornoz, E., Guzmán, M., Sidel, K., Chuga, J., González, J., Herrera, J., . . . Cañizales, A. (2023). Metodología de la Investigación aplicada a las ciencias de la salud y la educación. Quito, Ecuador: Mawil Publicaciones de Ecuador.

Allen, J. (2026). Human Capital Theory: Heterogeneity in Labor Economics and Economic Theory. Canada: Palgrave Macmillan. Obtenido de <https://www.amazon.com/Human-Capital-Theory-Heterogeneity-Economics/dp/3031991125>

Amézquita Garnica, L. G. (2024). La relación de dependencia en el Derecho del Trabajo. *Opus Magna Constituiconal XXI*, 21(21). doi:<https://doi.org/10.37346/opusmagna.v21i1.141>

Antunes, F., Pereira, L., Díaz, Á., & Vinhas da Silva, R. (2023). Flexible labour policies as competitive advantage. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 563 - 590.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Human Resource Management Practice. London: Library of Congress Cataloging.

Asamblea Nacional. (2010). Código Orgánica de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. Asamblea Nacional.

Asamblea Nacional. (2017). Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público. Asamblea Nacional.

Barbieri, P. (2009). Flexible Employment and Inequality in Europe. *European Sociological Review*, 25(6), 621-628. doi: <https://doi.org/10.1093/esr/jcp020>

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 99-120.

Barney, J. (2002). Gaining and sustaining competitive advantage. California: Prentice Hall.

Bernal, C. (2022). Metodología de la Investigación. Administración Economía. México: PEARSON.

- Boell, S., Campbell, J., Cheng, J., & Cecez-Kecmanovic, D. (2013). The transformative nature of telework: a review of the literature. *Australian National University*, 01(01), 1 - 10. doi: <http://hdl.handle.net/1885/154058>
- Brega, C., Briones, S., Javornik, J., León, M., & Yerkes, M. (2023). Flexible work arrangements for work-life balance: a cross-national policy evaluation from a capability's perspective. *Internacional Journal of Sociology and Social Policy*, 43(13-14), 278-294. doi: <https://doi.org/10.1108/IJSSP-03-2023-0077>
- Cascio, W. (2022). *Managing Human Resources*. United States of America: McGraw Hill LLC.
- Charry, J., & Navarro, S. (2018). *Manual de Metodología de la Investigación y Principios en Publicación Científica*. Bogotá, Colombia: Editorial Uninavarra.
- Chávez de Barrera, N. (2002). *Derecho Laboral Aplicado*. Universidad Central del Ecuador.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Lyly Solano Arévalo. doi: https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D. F: McGraw Hill. Obtenido de https://todoproyectos1.com/wp-content/uploads/2021/09/libro_gestion-del-talento-humano.pdf
- Chung, H. (2020). Gender, Flexibility stigma and the perceived negative consequences of flexible working in the UK. *Social Indicators Research*, 521 - 545.
- Chung, H., & Van Der Horst, M. (2018). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *National Library of Medicine*, 47-72.
- Constituyente, A. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Asamblea Nacional.
- De la Garza Toledo, E. (2000). *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. Fondo de Cultura Económica.
- Duarte, D., & Guerrero, R. (2024). La encuesta como instrumento de recolección de datos, confiabilidad y validez en investigación científica. *Fotriem*, 4 - 5.
- Echevarría, J. (2007). *Manual de valoración de puestos y calificación de méritos*. Grupo Planeta (GBS). Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/Manual_de_valoraci%C3%B3n_de_puestos_y_calif.htm?l?id=ZN3ibm08nvgC&redir_esc=y
- Económico, O. d. (28 de octubre de 2024). *Gobierno corporativo de las empresas públicas estatales*. Obtenido de *Gobierno corporativo de las empresas públicas estatales*: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2024_68fa05cd/18a24f43-en.pdf
- Ecuador, A. N. (2009). *Ley Orgánica de Empresas Públicas*. Quito: Asamblea Nacional del Ecuador.
- Ecuador, A. N. (2010). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*. Quito: Asamblea Nacional del Ecuador.
- Ecuador, C. N. (2005). *Código del Trabajo*. Quito: Congreso Nacional del Ecuador.
- Elizabeth Dreike, A., & Steven E., K. (2002). The effects of flexible work arrangements on stressors, burnout, and behavioural job outcomes in public accounting. *American Accounting Association*, 1 - 34.
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. Londres: Sage Publications Ltd.
- Galvez, L., Lau, C., Chirinos, D., Dávila, V., Vargas, I., & Flores, F. (2022). *Medidas de tendencia central*. Lima: Professionals Online SAC.
- Ghosh, A., & Sengupta, T. (2016). Predictive analytics for human resources. *Human Resource Development International*, 1 - 5. doi: DOI:10.1080/13678868.2016.1258914
- Gomez, S. (2012). *Metodología de la Investigación*. Tlalnepantla - Estado de México: Ercer Milenio S.C.
- González Rojas, A., & Rincón - Roldán, F. (2025). La flexibilidad de los recursos humanos en el modelo cooperativo. *Revistas de Estudios Corporativos*, 151. doi: <https://doi.org/10.5209/reve.106332>
- González, K., & Franco, H. (2021). *El capital humano como base en las organizaciones*. Ciudad de México: Ediciones Navarra.

González, R. (2022). Enseñanza de las medidas de tendencia central a través del aprendizaje basado en problemas con uso de tic. Santiago – Chile: Universidad de Santiago de Chile.

Govender, L., Migiro, S., & Kyule, A. (2018). Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction and Performance. ResearchGate, 10(03), 268 - 277. doi: DOI:10.22610/jebbs. v10i3.2333

Gravetter, F., Wallnau, L., Forzano, L., & Witnauer, J. (2021). Essentials of Statistics for the Behavioural Sciences. Cengage.

Guerrero, C., Jácome, I., Terán, F., & Frias, E. (2025). Gestión estratégica del talento humano alineado al desarrollo organizacional. Ambato - Ecuador: Editorial Grupo AEA. Obtenido de <https://www.editorialgrupo-aea.com/index.php/EditorialGrupoAEA/catalog/book/115>

Guzmán, C., & Farfán, J. (2024). Planeación estratégica en la gestión del talento humano en una Religación, 5.

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Ciudad de México: McGraw-Hill, Interamericana Editores, S.A. de C. V.

Ismail, S., & Lendai, F. (2025). Flexible work arrangements and employee performance: Unpacking the mediating role of work-life balance among employees. Journal of Cognitive Sciences and Human Development.

Jiménez, M. (2025). Guía práctica de validez y confiabilidad en instrumentos de evaluación para la investigación en salud. Universidad del Desarrollo, 11 - 26.

Jiménez García, J. (2000). La flexibilidad como principio básico de las nuevas formas de organización de los recursos humanos. Revista de Trabajo y Seguridad Social CEF, 207(207). doi: <https://doi.org/10.51302/rtss.2000.17817>

Lara, O., & Rios, G. (2024). Gestion de capital humano. Ciudad de Mexico: Lagares de Mexico S.A. Obtenido de: https://books.google.com.ec/books/about/Gesti%C3%B3n_de_Capital_Humano.html?id=4HYqEQAAQBAJ&redir_esc=y

Loor Burgos, M. A. (2025). Flexibilidad Laboral: ¿una herramienta viable para la sostenibilidad jurídica empresarial. Dominio de las Ciencias, 11(2), 862-878. doi: <https://doi.org/10.23857/dc.v11i2.4359>

López, Á., Pasamar, S., & Valle, R. (2018). Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos. Barcelona: Editorial UOC.

López Montoya, D. F. (2023). La subordinación como elemento necesario en la existencia de la relación laboral. Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas, 6(1). doi: <https://doi.org/10.62452/bpw2s302>

Machado, C. (2017). Competencies and (Global) Talent Management. Springer. Obtenido de <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-53400-8>

Manikam, K. (2023). The Future of Flexible Work Arrangements for Hourly Employees. Journal of Human Resource Management.

Manuti, A., & Palma, P. (2018). A Critical Management Approach to the Digitilization of Organizations. Apulia - Italia: Palgrave Macmillan.

Martínez Pastor, J. (2011). La flexibilidad laboral: significados y consecuencias. Revista Científica Complutenses, 48(2). doi:https://doi.org/10.5209/rev_POSO.2011.v48.n2.9

Mella Méndez, L., & Ferreiro Regueiro, C. (2022). Manual de Derecho del Trabajo. Aransadi SAU. doi:<https://elibro.net/es/lc/uisrael/titulos/289756>

Méndez, C. (2020). Metodología de la investigación: Diseño y desarrollo del proceso de investigación en ciencias empresariales. Bogotá: Alpha Editorial.

Miguélez, F. (2024). la flexibilidad laboral. Revista Iberoamericana de relacionales laborales, 13(13). doi: <https://doi.org/10.33776/trabajo.v13i0.151>

Nacional, A. (2010). Ley Orgánica del Servicio Público. Asamblea Nacional.

Nemec, J., & Wright, G. (2002). Theory and practice in central European transition. University of Matej. doi: <https://www.nispa.org/files/publications/ebooks/Public-Finance-Theory-and-Practice.pdf>

Noboa, J., Ávila, M., & Barros, F. (2024). Análisis jurídico de la contratación laboral por horas en el contexto ecuatoriano. Visionario Digital, 4 - 6.

Noriega, C., & Farfán, J. (2024). Planeación estratégica en la gestión del talento humano en una organización empresarial: Un estudio de caso. Religación, 2.

- OIT, D. d. (2019). *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo*. Organización Internacional del Trabajo, 13.01(3), 1-125. doi: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/%40publ/documents/publication/wcms_713013.pdf
- Padilla-Vega, R., Sénquiz -Díaz, C., & Ojeda Castro, Á. (2020). Workforce planning and management FIT in call centres. Emerald Group Publishing Limited, 37-40.
- Páramo Morales, D., Campo Sierra, S., & Maestre Matos, L. (2020). *Métodos de investigación cualitativa: fundamentos y aplicaciones*. Santa Martha - Colombia: Unimagdalena.
- Pérez, T. (2025). Planeación cuantitativa de los recursos humanos en obras de construcción de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 1 - 10. doi: <https://doi.org/10.51896/rilco.v7i28.1044>
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of competitive advantage: a resource - based view. *Strategic Management Society*, 179-191.
- Philipp, H. (2021). Does Employment protection affect unemployment? A meta-analysis. *Oxford Economic Papers*, , 73(3), 982 - 1007. doi: <https://doi.org/10.1093/oep/gpaa037>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform*. CPI Group.
- Powell, G., & Mainiero, L. (2010). Toma de decisiones gerenciales con respecto a modalidades de trabajo alternativas. *The British psychological society*, 72(1), 41 - 56. doi: <https://doi.org/10.1348/096317999166482>
- Prado Lafuente, R. D. (2024). teletrabajo y Flexibilidad: Nuevas normas para la Productividad Laboral. *Revista Maya Administración y Turismo*, 6(1). doi: <https://orcid.org/0000-0002-5560-3840>
- Quiñones, S., & Villavicencio, A. (2019). El derecho del trabajo en la actualidad: problemática y prospectiva. Lima-Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ramos, C. (2025). Pensamiento estratégico en la gestión de la administración pública durante los periodos 2020 –2025. *ConCiencia EPG*, 4.
- Rau, B. (2022). Role Conflict and Flexible Work Arrangements: The Effects on Applicant Attraction. *Personnel Psychology*, 111 - 136.
- Recchi, S., Romens, A.-I., & Scalise, G. (2025). Post-pandemic remote work and the Italian care model: constraint or opportunity? *International Journal of Sociology and Social policy*, 45(13-14), 19-33. doi: <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2024-0497>
- Ruiz Ramón, L., & Mogrovejo León, R. M. (2025). La relación de dependencia laboral frente a los contratos de servicios profesionales: principio de la primacía de la realidad. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(1). doi: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3536>
- Sánchez, A., & Garza, A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Scielo*, 6.
- Souto, L., Reyes, S., & Díaz, M. (2018). Sistema de indicadores para el diagnóstico de la gestión de los recursos humanos. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1 - 29. Obtenido de www.eumed.net/rev/caribe/2018/12/gestion-recursos-humanos.html
- Stiglitz, J., & Rosengard, J. (2015). *Economics of the Public Sector*. New York: Sujin Hong.
- Tamayo, M. (2019). *El proceso de la investigación científica*. Ciudad de Mexico: Editorial Limusa S.A.
- Tamayo Melgar, C. E., & Agurto Gonzáles, C. A. (2021). *Nociones de Derecho del Trabajo*. Olejnik. doi: <https://elibro.net/es/lc/uisrael/titulos/249182>
- Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Ling Siu, O., Sit, C., & Lo, D. (2014). Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(1), 83 - 103. doi: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12030>
- Torres, M., Esangui, P., & Esono, M. (2023). Los fundamentos teóricos de un sistema de gestión para el desarrollo del talento humano. *RILCO*, 4.
- Torres, G. C. (1993). *Diccionario Jurídico Elemental*. Heliasta S.R.L.
- Trinidad, R. (2019). Reforma Laboral Brasileña. *Revista de la Comisión de lo Social de Juezas y Jueces para la Democracia*, 206(206), 5-18. doi: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7969906>
- Tsen, M. K., Gu, M., Tan, C. M., & Goh, S. K. (2022). Does flexible work arrangements decrease or increase turnover intention? A comparison between the social exchange theory and border theory.

International Journal of Sociology and Social Policy, 42(11-12), 962 - 983. doi: <https://doi.org/10.1108/IJSSP-08-2021-0196>

Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J., & Ulrich, M. (2013). *Global HR Competencies: Mastering Competitive Value from the Outside-In*. McGraw-Hill. Obtenido de <https://www.oreilly.com/library/view/global-hr-competencies/9780071802680/>

Valero, J. (2008). *Recursos humanos*. Madrid. España: Editorial Tecnos.

Vásquez López, J. (2010). *Derecho Laboral Colectivo*. Cevallos.

Velásquez, A., & Baquerizo, M. (2025). La planificación de recursos humanos en entornos híbridos: paradigmas y nuevas estrategias. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5.

Vijay, D. (2025). *Managing Human Capital during the Covid-19 Pandemic*. Palgrave Macmillan. doi:10.1007/978-3-031-92345-6_1

Vizcaíno, P., Cedeño, R., & Maldonado, I. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Internacional*, 5.

Vizcaíno, P., Maldonado, I., & Cedeño, R. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 3 - 40.

Vizute Muñoz, J. M., Zambrano Lizano, L. C., & Aldaz Calero, X. (2023). Planificación de talento humano como estrategia para la atracción y retención del personal para reducir su rotación. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 78 - 92.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 171-180.