



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS,
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORA:

Gema Katherine Cedeño Carpio

LA LIBERTAD- ECUADOR

2019



**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA
DE SANTA ELENA, AÑO 2017**

AUTOR:

Cedeño Carpio Gema Katherine

TUTOR:

Econ. René Garzozzi Pincay, MSc

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo general determinar la incidencia de la Gestión del Talento Humano en el Desempeño Laboral de los servidores públicos a través de herramientas de investigación empleadas en el G.A.D. Municipal del cantón Salinas. La utilización de las distintas teorías ha sido importante para indagar y profundizar el objeto de estudio, tomando en consideración las definiciones y criterios que aportan al presente estudio. La investigación es de tipo descriptiva correlacional que permitió conocer la relación entre sus variables, siendo la metodología de estudio cuantitativa y cualitativa, debido a que se analizaron los factores que inciden en los procesos para el desarrollo de las actividades. Para la obtención de información relevante se utilizó herramientas tales como las entrevistas y encuestas que permitieron conocer las opiniones y puntos de vistas de directivos y servidores públicos y así dar respuestas a los problemas identificados; por lo cual se plantea una propuesta de Diseñar un Manual de Gestión del Talento Humano con el objetivo de fortalecer y monitorear el desempeño Laboral de todos quienes conforman la institución.

Palabras claves: Gestión, Talento Humano, Desempeño Laboral



**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA
DE SANTA ELENA, AÑO 2017**

AUTOR:

Cedeño Carpio Gema Katherine

TUTOR:

Econ. René Garzozzi Pincay, MSc

Abstract


The present work has as general objective to determine the incidence of the Human Talent Management through research tools to know Performance of the public servants of the Autonomous Decentralized Government of the Salinas Canton. The use of different theories has been important to investigate and deepen and object of study, taking into consideration the definitions and criteria that contribute to the present study. The investigation is of descriptive correlational type that allowed knowing the relationship between its variables, being the methodology of quantitative and qualitative study, because they analyzed the factors that affect the processes for the development of activities. To obtain relevant information, we used tools such as interviews and surveys that allowed know the opinions and point of view of managers and public servants and thus give answers to the problems identified; therefore a proposal to Design a Human Talent Management Manual is proposed with the objective of strengthening and monitoring the work performance of all those who make up the institution.

Keywords: Management, Human Talent, Job Performance

APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

En mi calidad de Profesor Guía del trabajo de titulación “**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017**”, elaborado por la Srta. **GEMA KATHERINE CEDEÑO CARPIO**, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final de trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científico, razón por el cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente



Econ. René Faruk Garzozzi Pincay, MSc

PROFESOR GUÍA

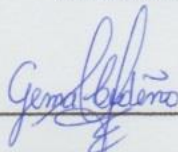
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El presente Trabajo de Titulación con el Título de **“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017”**, elaborado por **Cedeño Carpio Gema Katherine** declara que la concepción, análisis y resultados son originales y aportan a la actividad científica educativa empresarial y administrativa.

Transferencia de derechos autorales.

Declaro que, una vez aprobado el tema de investigación otorgado por la Facultad de **Ciencias Administrativas** carrera de **Administración de Empresas** pasan a tener derechos autorales correspondientes, que se transforman en propiedad exclusiva de la **Universidad Estatal Península de Santa Elena** y, su reproducción, total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibida en cualquier instancia.

Atentamente,



CEDEÑO CARPIO GEMA KATHERINE

C.C No 245001140-4

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarme salud, inteligencia y sabiduría en las metas que me propongo cada día y llegar a este momento muy importante en mi formación profesional.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena, conjunto con las autoridades por habernos permitido desarrollar como profesionales con excelencia, también a las enseñanzas compartidas por el personal docente a quienes les debemos la mayor parte de nuestra formación académica.

Al G.A.D. Municipal del Cantón Salinas por brindarme la apertura y confianza para poder realizar la investigación, principalmente al Alcalde quien me otorgó el permiso de ingresar a los diferentes departamentos de la institución y así obtener la suficiente información de la Municipalidad.

También un infinito agradecimiento a mis padres, hermanos y amigos quienes me brindaron su apoyo y amistad incondicional, depositando su confianza en mí y motivándome a cumplir con mis metas propuestas.

Gema

DEDICATORIA

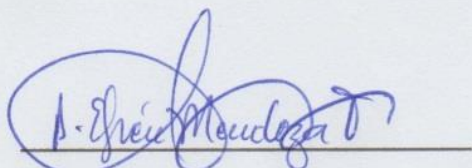
El presente trabajo investigativo es dedicado de todo corazón a Dios por darme las bendiciones y fortalezas necesarias en cada momento de mi vida y no desmayar en los obstáculos que se presentaron durante mi carrera profesional enseñándome a nunca perder la fe.

A mis padres y demás familiares por ser mi motor principal para avanzar con mis propósitos de vida, siendo mi apoyo incondicional tanto en lo económico como moral ayudándome en los momentos más difíciles con sus consejos, paciencia y comprensión, también por haberme enseñado que con esfuerzo y dedicación todo es posible.

A docentes, compañeros y amigos con quienes afrontaba día a día retos de superación en nuestra vida personal y profesional, avanzando siempre con firmeza para poder alcanzar nuestros propósitos.

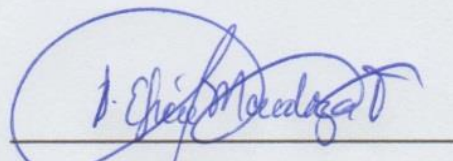
Gema

TRIBUNAL DE GRADO



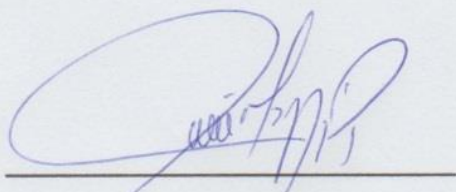
Lcdo. Efrén Mendoza Tarabó, MSc

**DECANO DE FACULTAD (e)
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



Lcdo. Efrén Mendoza Tarabó, MSc

**DIRECTOR DE CARRERA (e)
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



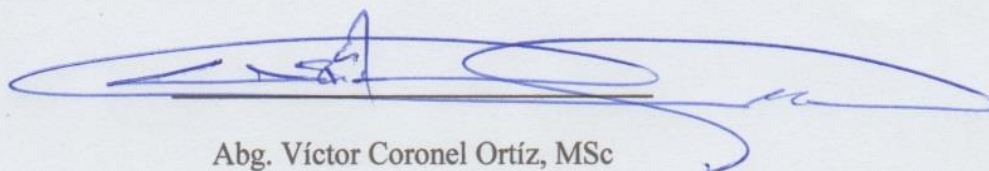
Econ. René Garzozi Pincay, MSc

DOCENTE TUTOR



Ing. Divar Castro Loor, MSc

PROFESOR DE ÁREA



Abg. Víctor Coronel Ortíz, MSc

SECRETARIO GENERAL (e)

Contenido

Resumen.....	v
Abstract	vi
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I.....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
1.1. Revisión de la literatura.....	12
1.2. Desarrollo de las teorías y conceptos	14
1.2.1. Gestión del Talento Humano	14
1.2.1.1. Integración del personal	15
1.2.1.2. Reclutamiento del personal	16
1.2.1.3. Selección del personal	16
Contratación	17
Inducción	18
Desarrollo personal.....	18
Capacitaciones.....	19
Formación profesional.....	19
Liderazgo	20
Clima organizacional.....	21
Cultura organizacional.....	21
Comunicación Organizacional	22
Desarrollo organizacional.....	22
Administración	23
Descripción de puestos	24
Planificación estratégica.....	25
Misión.....	25
Visión	26
Objetivos.....	26
1.2.2. Desempeño laboral	27
1.2.2.1. Comportamiento organizacional	27

1.2.2.2. Motivación.....	28
1.2.2.3. Satisfacción laboral	28
Trabajo en equipo	29
Evaluación de desempeño	29
Evaluación 360°	30
Balance Scorecard	30
Programas de incentivos.....	31
Promoción de puestos.....	31
Reconocimientos	32
Compensación	32
Competencias Labores.....	33
Habilidades, destrezas	33
Actitudes.....	34
Productividad.....	34
Eficacia y Eficiencia.....	35
Experiencia Laboral.....	35
1.3. Fundamentos Sociales, Filosóficos y Legales	36
1.3.1. Sociales	36
1.3.2. Filosóficos.....	37
1.3.3. Legales	37
Constitución de la República del Ecuador.....	37
Ley Orgánica del Servidor Público- LOSEP	39
Código de trabajo	40
Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización – COOTAD	40
Plan Nacional del Buen Vivir (2017-2021).....	41
CAPÍTULO II	43
MATERIALES Y MÉTODOS	43
2.1. Tipo de investigación	43
2.1.1. Descriptivo - Correlacional	43
2.1.2. Cualitativa - Cuantitativa.....	44
2.2. Métodos de la investigación	44

2.2.1. Inductivo.....	44
2.2.2. Deductivo	45
2.2.3. Analítico - Sintético.....	45
2.2.4. Métodos empíricos	45
2.3. Diseño de muestreo	46
2.4. Diseño de recolección de datos	47
a) Técnicas de investigación.....	47
2.5. Instrumentos de la investigación	48
CAPÍTULO III.....	49
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	49
3.1 Análisis de datos.....	49
3.1.1. Resultados de la entrevista aplicada al Alcalde, Vicealcalde y Jefe De Dirección de Talento Humano del G.A.D. Municipal del Cantón Salinas.....	49
3.1.2. Resultados de la encuesta aplicada a Servidores Públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salinas.	53
Datos Demográficos	53
3.2. Limitaciones	80
3.3. Resultados.....	81
3.4. Comprobación de hipótesis	82
CONCLUSIONES	86
RECOMENDACIONES	87
CAPÍTULO IV.....	89
PROPUESTA.....	89
4.1 Introducción.....	89
4.2 Justificación.....	90
4.3 Antecedentes de la Institución.....	91
4.4 Diagnóstico.....	92
4.5 Objetivos del Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias	94
4.5.1. Objetivo General	94
4.5.2. Objetivos Específicos	94
4.6 Descripción del Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias ..	95
4.6.1 Análisis y descripción de puestos.....	96

4.6.2 Atracción, selección e incorporación de puestos.....	98
4.6.3 Desarrollo y planes de sucesión	100
4.6.4 Formación.....	101
4.6.4.1. Formación en relación con el puesto	101
4.6.5 Evaluación de Desempeño	103
4.6.6 Remuneraciones y Beneficios	107
4.6.6.1. Tipos de remuneraciones.....	107
CONCLUSIONES	108
RECOMENDACIONES	109
Bibliografía	111
ANEXO.....	116

Índice de tablas

Tabla 1 Población.....	46
Tabla 2 Edad	53
Tabla 3 Género.....	54
Tabla 4 Cargo.....	55
Tabla 5 Filosofía de la institución.....	56
Tabla 6 Cumplimiento de Metas	57
Tabla 7 Integración del Personal.....	58
Tabla 8 Capacitación.....	59
Tabla 9 Desarrollo personal	60
Tabla 10 Ambiente Laboral	61
Tabla 11 Mecanismo de Comunicación.....	62
Tabla 12 Compromiso con la Institución.....	63
Tabla 13 Avance de Metas y Logro de Objetivos.....	64
Tabla 14 División de Áreas de Trabajo.....	65
Tabla 15 Actividades Acordes al Cargo Laboral	66
Tabla 16 Control del Desempeño Laboral	67
Tabla 17 Toma de Decisiones	68
Tabla 18 Integración y Cooperación	69
Tabla 19 Ambiente Laboral Satisfactorio	70
Tabla 20 Evaluación de Desempeño	71
Tabla 21 Ha realizado evaluaciones de desempeño	72
Tabla 22 Recompensas al Trabajo	73
Tabla 23 Reconocimientos a Empleados	74
Tabla 24 Incentivos al Desempeño Laboral.....	75
Tabla 25 Aplicación de Proceso Administrativos.....	76
Tabla 26 Funciones Asignadas.....	77
Tabla 27 Estrategias para incrementar la productividad.....	78
Tabla 28 Satisfacción Laboral.....	79
Tabla 29 Análisis de las variables de estudio – Método “Chi-Cuadrado”.....	84
Tabla 30 Prueba de Chi-Cuadrado de Pearson.....	85
Tabla 31 Modelo de Evaluación 360°	¡Error! Marcador no definido.

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Admisión de personas	15
Gráfico 2 Contrato de trabajo.....	17
Gráfico 3 Desarrollo Organizacional. Fases e interfases	23
Gráfico 4 Edad	53
Gráfico 5 Género.....	54
Gráfico 6 Cargo.....	55
Gráfico 7 Filosofía de la institución.....	56
Gráfico 8 Cumplimiento de Metas	57
Gráfico 9 Integración del Personal.....	58
Gráfico 10 Capacitación.....	59
Gráfico 11 Desarrollo personal	60
Gráfico 12 Ambiente Laboral	61
Gráfico 13 Mecanismo de Comunicación.....	62
Gráfico 14 Compromiso con la Institución.....	63
Gráfico 15 Avance de Metas y Logro de Objetivos.....	64
Gráfico 16 División de Áreas de Trabajo	65
Gráfico 17 Actividades Acordes al Cargo Laboral	66
Gráfico 18 Control del Desempeño Laboral	67
Gráfico 19 Toma de Decisiones	68
Gráfico 20 Integración y Cooperación	69
Gráfico 21 Ambiente Laboral Satisfactorio	70
Gráfico 22 Evaluación de Desempeño	71
Gráfico 23 Ha realizado evaluaciones de desempeño.....	72
Gráfico 24 Recompensas al Trabajo	73
Gráfico 25 Reconocimientos a Empleados	74
Gráfico 26 Incentivos al Desempeño Laboral.....	75
Gráfico 27 Aplicación de Proceso Administrativos.....	76
Gráfico 28 Funciones Asignadas	77
Gráfico 29 Estrategias para incrementar la productividad.....	78
Gráfico 30 Satisfacción Laboral.....	79
Gráfico 31 Clasificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados	91
Gráfico 32 Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias	96
Gráfico 33 Esquema de Descripción de Puestos.....	97
Gráfico 34 Pasos de una selección de personal.....	99
Gráfico 35 Aspectos para definir un sucesor de puestos.....	100
Gráfico 36 Programas de Desarrollo para empleados.....	101
Gráfico 37 Pasos para la evaluación del desempeño	103
Gráfico 38 Pasos para determinar las remuneraciones	107

Índice de Anexos

Anexo 1 Operacionalidad variable independiente	116
Anexo 2 Operacionalidad variable dependiente	117
Anexo 3 Guía de entrevista al alcalde - vicealcalde y jefe de dirección de talento humano del G.A.D. Municipal del cantón Salinas	118
Anexo 4 Encuesta dirigida a los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salinas	119
Anexo 5 Presupuesto	121
Anexo 6 Cronograma de actividades	122
Anexo 7 Fotografías	123
Anexo 8 Carta aval	124

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano surgió en los años 90, donde el ser humano empezó a crear objetivos y metas por medio de pequeños grupos organizados, teniendo que realizar funciones básicas de naturaleza informal y primitiva comprendiendo así el elemento diferenciador entre un recurso humano y el talento humano. De una manera particular se entendió que el hombre requería de condiciones laborales para ejercer un trabajo y fue ahí cuando se originó el término de Relaciones Industriales existiendo así ese vínculo entre un trabajador y la empresa, siendo dos entes distinguidos por el poder y la necesidad de subsistir.

A nivel global posteriormente se dio origen al concepto de recurso humano, convirtiéndose en la idea principal para valorar al trabajador enfocándose en conocer que la fuerza laboral es la que genera ingresos; pero esta perspectiva va más allá debido a que hoy en día se está introduciendo expresiones como el Talento Humano o Capital Humano que son el motor principal que aportan al desarrollo institucional convirtiéndose en la fuente de diferenciación y competitividad.

La gestión del talento humano en Latinoamérica es visualizada bajo la perspectiva social, económica, política y cultural; donde la perspectiva social coloca las necesidades de los trabajadores y familias en el centro de los beneficios que genera la organización; en lo económico los recursos humanos deben satisfacer las necesidades básicas del trabajador para obtener el éxito; desde la política los sistemas de gestión serán más efectivos si se relacionan con la estabilidad del

empleo, las relaciones laborales y con el desarrollo sustentable de la organización y con la perspectiva cultural utilizan las prácticas de recursos humanos culturalmente basadas en una estructura social.

En el Ecuador según el art. 283 de la Constitución del Ecuador indica que “el sistema económico es social y solidario; reconociendo al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado”. En consecuencia, nace la premisa de que el ser humano está por encima del capital, es decir que no sea considerado como una máquina o como un recurso más. Actualmente las organizaciones implementan modelos de gestión empresarial, donde reconocen que la fuente de diferenciación es el talento humano siendo el punto clave para alcanzar objetivos, y que a través de avances tecnológicos y sociales surge este valor agregado como es el generador de riquezas englobando todos los esfuerzos y la atención hacia los colaboradores fortaleciendo el activo humano y generando un clima organizacional estable.

En el sector público existe una marcada influencia política en la toma de decisiones, no se aplica técnicamente los manuales, políticas y procedimientos y por ende se genera una mala gestión desde los niveles jerárquicos, dado que, si requiere realizar una adecuada gestión del talento humano, en muchas ocasiones no se podrá realizar debido a los compromisos políticos adquiridos, sin respetar que los perfiles de los trabajadores estén en correspondencia con la exigencia del cargo. En este caso particular, al hacer referencia al sector público, se lo hace en concordancia con el artículo 225 de la Constitución de la República del Ecuador,

2008 en el numeral 2, donde indica que el sector público comprende “las entidades que integran el Régimen Autónomo Descentralizado”.

A partir del 7 de noviembre del 2007 según registro oficial #286 se oficializó la creación de la provincia de Santa Elena como unidad territorial, política y administrativa integrada por tres cantones Santa Elena, La Libertad y Salinas; cada una compuesta por G.A.D. Municipales. La provincialización había sido una petición por parte de la mayoría de los habitantes que durante varias gestiones y múltiples manifestaciones se convirtió en la provincia 24 con sus respectivos cantones, parroquias, barrios, comunas, recintos y pueblos.

La presente investigación se origina precisamente en uno de los G.A.D. Municipales de la provincia de Santa Elena como es el G.A.D. Municipal del cantón Salinas. Mediante el trabajo de titulación y los aspectos a considerar en la gestión y el desempeño laboral, se plantea la propuesta de diseñar un nuevo Manual de Talento Humano, a fin de mejorar la administración permitiendo que se potencialice las habilidades, destrezas y conocimientos de los servidores públicos; consiguiendo un mejor nivel de gestión, productividad, clima laboral y en consecuencia un adecuado sentido de pertenencia con la institución.

Se puede señalar como planteamiento del problema, a la Unidades de Administración del Talento Humano que sostienen las organizaciones del sector público debido a que se basan en procesos específicos donde identifican la capacidad que posee cada uno de los servidores públicos al desempeñar sus funciones, es por ello que se aplican diferentes procesos como es el reclutamiento,

selección, contratación, inducción y capacitación de personal; debido a que no todo cargo puede ser asumido de manera aleatoria y se requiere de una formación profesional, por tal razón es de vital importancia que toda empresa maneje estos procesos de manera eficiente y no se esté incurriendo a una mala administración.

Si bien es cierto hoy en día existen programas que aportan a las instituciones a tener un mayor desempeño laboral de sus colaboradores logrando así brindar un ambiente laboral armónico, además de esta manera se contribuye con el crecimiento de la institución, es por ello que se ha considerado conocer la gestión del talento humano para mejorar no solo el rendimiento organizacional sino también optimizar el desempeño de todos los servidores públicos de la institución.

En el G.A.D. Municipal del cantón Salinas, se detectan algunos problemas que inciden en el desempeño laboral de los servidores públicos acorde a la gestión del talento humano y que están afectando al desarrollo de sus labores, entre las primordiales se identificaron las siguientes:

- ❖ En la institución el proceso selección del personal es ineficiente debido a que el puesto de trabajo no está acorde al rol que desempeña y por ende no se sienten identificados con las actividades que le son asignadas. Se recalca que esta actividad debe de escoger a los candidatos idóneos tras varias entrevistas y procedimientos que cumplan con las exigencias y requisitos del puesto para desempeñar sus actividades.
- ❖ El proceso de inducción es realizado de forma inadecuada generando distorsión en las tareas asignadas, debido a que ciertos servidores públicos

recién contratados no conocen la razón de ser de la institución, sus funciones, objetivos y metas a alcanzar o el entorno en que va a desenvolverse. Una inducción fallida representa el fracaso de todas las actividades tanto internas y externas de la organización.

- ❖ Falta de capacitaciones, talleres y cursos que aporten al desarrollo de las habilidades y capacidades de los servidores públicos, conociendo que se debe ampliar sus conocimientos de manera constante para poder aprovechar al máximo su capacidad intelectual, también por otra parte la evaluación de desempeño de los colaboradores es realizada de manera ocasional y por tal razón no mantienen un control o un historial de desempeño por cada trabajador.
- ❖ Los procesos administrativos se los realiza de forma habitual dando como consecuencia una débil gestión por parte de las autoridades en relación con la planificación, organización, dirección y control, generando a su vez que los servidores públicos tengan un débil desempeño laboral en la institución.
- ❖ La falta de motivación e incentivos es otra de las causas que está perjudicando a la institución debido a que no otorgan reconocimientos o promociones al personal de trabajo generando una desmotivación en ellos. También en este caso se maneja el tema de influencia política donde los servidores públicos se sienten inconformes y desmotivados al saber que otras personas pueden ejercer su puesto de trabajo así cumplan con todos los parámetros de desempeño laboral.

Los problemas identificados son las principales razones por la cual se origina la necesidad de conocer la situación acorde a las gestiones y al desempeño de todos quienes conforman el G.A.D. Municipal del cantón Salinas; notando la preocupación de conocer el ambiente laboral por parte de los directivos, creando alternativas de solución para que la institución cuente con un personal de calidad óptima en el cual se pueda lograr un alto sentido de compromiso y responsabilidad con la organización.

Para esto es necesaria la formulación del problema científico: ¿Cómo está incidiendo la Gestión del Talento Humano en el Desempeño Laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salinas, provincia de Santa Elena?

Para esto se procede a sistematizar el problema de la siguiente manera:

- ✓ ¿Cómo es el desempeño laboral de los empleados en el G.A.D. Municipal del cantón Salinas?
- ✓ ¿Cómo incide el proceso de selección y contratación en el desempeño laboral de los servidores públicos de la institución?
- ✓ ¿De qué forma los procesos de monitoreo y las estrategias de motivación e incentivos inciden en el desempeño del personal de la institución?

Se plantea como objetivo general: Determinar la incidencia de la Gestión del Talento Humano en el Desempeño Laboral de los servidores públicos a través de herramientas de investigación empleadas en el G.A.D. Municipal del cantón Salinas; por lo tanto se han determinado los siguientes objetivos específicos:

- Argumentar las bases teóricas de la gestión del talento humano y el desempeño laboral, a través de los conceptos de diferentes autores.
- Determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los servidores públicos, mediante la aplicación de técnicas de recopilación de datos.
- Identificar los aspectos que inciden en el desempeño laboral del talento humano del GADMS a través de los análisis de datos.
- Diseñar un manual de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos del GADMS.

Se menciona como justificación, que hoy en día las organizaciones requieren de un talento humano con un alto nivel de preparación, es por tal circunstancia que al hablar de la gestión del talento humano rigurosamente nos estamos refiriendo a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal, en razón de que esto nos permite técnicamente determinar el perfil adecuado para que un trabajador ocupe un determinado cargo en la institución y de tal forma pueda esta persona rendir adecuadamente y la empresa pueda alcanzar sus objetivos planteados.

A nivel general toda institución pública o privada está ligada a gestionar el talento humano debido a que se ha convertido en la clave del éxito empresarial direccionando al desarrollo del personal como una actividad estratégica para que puedan innovar y adaptarse a los cambios, a las exigencias actuales y futuras permitiendo así el desarrollo de la organización.

Las principales razones para la ejecución del proyecto están relacionadas con la importancia teórica, metodológica y práctica. De acuerdo con la parte teórica permite conocer el marco conceptual fundamentado con autores que brindan información con conceptos básicos y actualizados sobre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en conjunto con todos sus elementos e indicadores.

En relación con la importancia metodológica ayuda a crear herramientas de investigación para obtener información fundamentada y aplicada, con el fin de fortalecer el trabajo laboral de los servidores públicos del G.A.D. Municipal del cantón Salinas. Para la búsqueda de información relevante se acude a la aplicación de entrevistas y encuestas; herramientas fundamentales que sirvieron para la investigación.

Es de utilidad metodológica porque de acuerdo con la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), se crea un instrumento de gestión administrativa acorde a la gestión del talento humano que podrá ser aplicada para las entidades del sector público como estrategias de incentivos, con el propósito de fortalecer la labor de directivos y servidores públicos.

En relación a la importancia de la práctica, se aplica directamente con los servidores públicos del G.A.D. Municipal del Cantón Salinas y por ende los resultados que se obtengan aportan a la investigación, tomando en consideración las funciones que deben cumplir cada uno de los servidores públicos, aportando a minimizar el problema existente que perjudica el comportamiento de todos

quienes conforman la organización y es por ello que con la práctica se origina la importancia de plasmar un nuevo modelo de talento humano para mejorar las funciones asignadas de los trabajadores públicos.

La implementación de modelos de gestión del talento humano aporta al desarrollo del personal como nuevas estrategias para el éxito en las organizaciones ya sea para que puedan alcanzar sus objetivos y un alto rendimiento a través de mecanismo tales como la gestión por competencias, el desempeño laboral eficiente, el aprovechamiento de potenciales y rendimientos que derivan a un mejoramiento de la cultura organizacional.

Uno de los retos que enfrenta el G.A.D. Municipal de Salinas es la lucha con los paradigmas del recurso humano los cuales son valorados por ciertos directivos de la empresa y el nivel de satisfacción de los servidores públicos se demuestra en las gestiones que se realizan a diario, logrando determinar los comportamientos organizacionales vinculados con las falencias en el desarrollo del personal, debido a que siendo una institución que aporta a la comunidad debe disponer de estructuras administrativas y modelos organizacionales actualizados para generar beneficios a la comunidad salinense.

Por tal razón indagando las causas de estos comportamientos se ha determinado una inadecuada gestión del talento humano en la institución, pero para poder aportar al problema se debe de conocer a profundidad el alcance y la delimitación del problema y así recomendar posibles soluciones en la gestión administrativa

que estarían ocasionando un inadecuado desempeño laboral en los servidores públicos de la organización.

La Municipalidad asumiría el nuevo Manual de Gestión del Talento Humano, el cual le permitirá tener un mayor control definiendo a los responsables de la ejecución de actividades, elaborando indicadores de gestión que permita conocer el desempeño de las funciones asignadas y conociendo los potenciales del personal que posee la organización, desarrollando profesionalmente a los servidores públicos de forma eficiente y eficaz que se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos planteados.

En relación a las temáticas planteadas se procede a establecer la siguiente **Hipótesis:** “La Gestión del Talento Humano incide en el Desempeño Laboral de los servidores públicos del G.A.D. Municipal del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, Año 2017”.

➤ **Variable independiente:**

Gestión del Talento Humano

➤ **Variable dependiente**

Desempeño laboral

En esta investigación se estableció el siguiente mapeo, el mismo que está diseñado en los siguientes capítulos tales como:

El **CAPÍTULO I**, consta del marco teórico, el desarrollo de las teorías y conceptos con los respectivos análisis acorde a los resultados obtenidos de las

distintas tesis o trabajos de investigación, también la fundamentación legal; es decir normas y reglamentos que intervienen de acuerdo al tema de estudio.

El **CAPÍTULO II**, se relaciona con la metodología de campo, tipos y métodos de investigación, diseño de muestreo y recolección de datos a través de las técnicas e instrumentos de investigación para la obtención de datos reales al investigar la institución.

El **CAPÍTULO III**, está compuesto por el tipo metodología, los métodos, las técnicas e instrumentos de investigación que aportan a la determinación de la población y muestra que son objeto de estudio, obteniendo los resultados con sus respectivas interpretaciones generadas por las herramientas de información utilizadas, con las limitaciones y la comprobación de hipótesis.

El **CAPÍTULO IV**, presenta la propuesta de la investigación que consta en Diseñar un Manual de Gestión del Talento Humano para el G.A.D Municipal del Cantón Salinas con sus respectivas conclusiones y recomendaciones y bibliografías. Por último se presentan los anexos, el cual incluyen las matrices de Operacionalización de las variables, los instrumentos utilizados para la recolección de información como las entrevistas y encuestas, las fotos de las visitas a la institución, el presupuesto del trabajo de investigación, y el cronograma planificado para culminar el trabajo de titulación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Revisión de la literatura

Para argumentar el trabajo de investigación fue necesario revisar otras investigaciones realizadas con temas similares a nuestra investigación para obtener un enfoque desde varias perspectivas, en las cuales se describen las siguientes:

Asencios (2017), en su investigación “Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue; Lima, 2016”, para optar el grado académico de Maestría en Gestión Pública, determina el vínculo que posee entre el Talento Humano y el Práctica Laboral en la institución. La metodología que utilizó según su finalidad fue sustantiva con un alcance correlacional de enfoque cuantitativo y con un diseño experimental, transversal. Este trabajo aporta con la presente investigación puesto a que concluye que la gestión del talento humano influye con el desempeño laboral debiendo así mejorar las políticas para la admisión, selección y capacitación de los servidores públicos, como también monitorear y aplicar las evaluaciones de desempeño para identificar las aptitudes, habilidades y cualidades que genere la mejora continua y el logro de las metas institucionales.

Del Río, Maldonado, Álvarez, y Sarango (2017), en el artículo científico “Capital Humano vs Gestión del Talento en las Universidades. Revisión Bibliométrica”, cuyo objetivo es analizar una revisión sistemática de la producción científica

sobre la Gestión del Talento Humano en el ámbito Universitario. La metodología se basa en un estudio bibliográfico identificado en las bases de datos científicos internacionales. El trabajo expuesto contribuye a la investigación debido a que concluye que las diferencias organizativas y de gestión del talento humano son muy importantes, independientemente de su naturaleza la gestión del talento humano sería un factor determinante de competencia para atraer, seleccionar, desarrollar y conservar el capital humano.

Delgado (2016), En su trabajo de investigación “La Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral en la empresa Florícola Agrogana Espinosa Chiriboga” de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, en su investigación previo a la obtención del Título de Psicólogo Industrial”, determina la influencia entre Talento Humano y el Desempeño Laboral involucrando a todos quienes conforman la organización para crear un modelo de gestión que aporte a las actividades laborales. La metodología que utilizó fue la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y la investigación documental correspondiente con la organización. El trabajo aporta a la presente investigación concluir que una inadecuada Gestión del Talento Humano genera insatisfacción laboral y perjudica en el cumplimiento de objetivos, además si el nivel de desempeño de los servidores públicos es bajo dificulta el desarrollo de la organización.

En el artículo científico Gestión del Talento Humano: Herramienta clave para el desarrollo organizacional (Estudio en las Empresas Comercializadoras de Electrodomésticos), determina que uno de los factores para el crecimiento y

desarrollo organizacional es la Gestión del Talento Humano a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y la ejecución de una evaluación de procesos en el departamento del talento humano. Se empleó una metodología cuantitativa mediante la aplicación de encuestas y una matriz organizacional que refleja la situación actual en la organización y la eficiencia de sus procesos. El trabajo expuesto contribuye a la investigación debido a que establece a la Gestión del Talento Humano como una herramienta clave que incide en el desempeño laboral para que las organizaciones se mantengan en el mercado y logren el desarrollo pleno de su actividad económica y visionaria. (González & Tapia, 2016).

1.2. Desarrollo de las teorías y conceptos

1.2.1. Gestión del Talento Humano

Vallejo (2016) detalla la Gestión del Talento Humano como:

La gestión del talento humano permite operar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción convirtiéndose en métodos confiables para la toma de decisiones y asumir el sentido de pertenencia con la organización, y de esta manera cumplir con las objetivos planteados y el desarrollo continuo de la institución. (pág. 16)

Es la manera de conocer el capital humano o generador de riquezas que genera valor a la organización, mediante sus habilidades y destrezas que son puestas en práctica en sus funciones laborales de manera efectiva y comprometida con la consecución de objetivos. Los grupos o personas con una adecuada gestión contribuyen al desempeño laboral de todos quienes conforman la organización.

La gestión del talento humano posee diferentes perspectivas dependiendo de la cultura y estructura organizacional, convirtiéndose en una premisa de cómo tratar y conocer las habilidades y destrezas de cada colaborador; para así alcanzar la mejora continua y brindar servicios de calidad.

1.2.1.1. Integración del personal

Guerrero y Galindo (2014) afirman:

Al estudiar la integración se logra proveer a cada talento humano que forma parte de la empresa de los elementos administrativos necesarios para hacer frente a las obligaciones de cada actividad que se va a desarrollar. La integración del personal a la empresa, en cualquier nivel de la estructura, requiere el seguimiento de ciertos pasos que son: reclutamiento, selección, introducción y desarrollo (pág. 159).

Consiste en la identificación del personal, de los elementos y materiales que la organización señalen necesarios para un adecuado funcionamiento, denominándose también como un procesos de provisión de talentos donde se debe conocer, saber y denominar al candidato idóneo para que puedan cumplir sus funciones con efectividad y contribuya al desarrollo organizacional.



Gráfico 1 Admisión de personas
Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

1.2.1.2. Reclutamiento del personal

Alfaro (2012) afirma que:

Significa hacer llegar hasta las puertas de la organización a las personas más adecuadas, las que competirán entre sí para quedarse con el puesto que se encuentre vacante. Un buen reclutamiento es de hecho una preselección, ya que se establecen los requisitos del perfil los cuales actúan como filtro con el fin de que únicamente lleguen aquellas personas que consideran más adecuados a nuestras necesidades (págs. 76-77).

Un adecuado reclutamiento se realiza consiguiendo la mayor información acerca del perfil profesional de cada uno de los candidatos con el fin de conocer la persona idónea para que desempeñe sus funciones y se ajusten a los requisitos del puesto. Existen dos tipos de reclutamiento, las que se conocen como reclutamiento interno son destinadas al talento humano que labora en la institución y el reclutamiento externo dirigidos a trabajadores aislados de la organización.

1.2.1.3. Selección del personal

Para Armas, Llanos y Traverso (2017) “Todo proceso de selección inicia con algo fundamental, una necesidad, y a partir de la misma se derivan una serie de pasos lógicos encaminados a obtener las postulaciones más idóneas para un cargo” (págs. 75-76).

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal; por tanto, una persona cualificada será una persona preparada, capaz de realizar

determinadas funciones, que dispondrá de competencias profesionales que se requieren en un puesto de trabajo.

Contratación

Albarrán y Márquez (2014) definen el contrato como:

Aquel proceso por el cual una persona física denominada trabajador se obliga a prestar servicios personales para una persona física o jurídica denominada empleador, bajo la dependencia y subordinación de este quien, a su vez, se obliga a pagar por estos servicios una remuneración determinada (pág. 52).

Gráfico 2 Contrato de trabajo



Fuente: (Albarrán & Márquez, 2014)

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Por tal razón las contrataciones son pactos laborales entre la organización y el director o jefe de trabajo, también considerado como un instrumento jurídico por el cual el colaborador se compromete a llevar a cabo sus prestaciones laborales bajo el poder de dirección y organización de una autoridad a cambio de percibir

una retribución, generando obligaciones y derechos para regular una relación entre ambas partes.

Inducción

“La inducción o bienvenida ofrece a los trabajadores nuevos, la información que requieren para realizar sus funciones de una manera ideal, también ayuda a que los nuevos empleados comiencen a establecer vínculos emocionales con la empresa” (Dessler, 2015, pág. 189).

Se entiende por el proceso de inducción, la socialización de la persona contratada con su nuevo puesto de trabajo y de la misma manera la socialización con todo el equipo laboral que posee la organización. La inducción ayuda a brindar información general, amplia y suficiente que permite la ubicación de los servidores públicos acorde a su perfil profesional para fortalecer el desempeño laboral y la seguridad de realizar sus actividades dentro de la organización.

Desarrollo personal

Llanos Encalada (2016) afirma que:

La capacitación y el entrenamiento, tiene que ver con un desarrollo personal y profesional capaz de permitirle al individuo realizar una carrera dentro de la organización, para ello resulta de vital importancia considerar el desarrollo de competencias mediante el aprendizaje, comunicación y programas de desarrollo y cambio. (págs. 130-46)

Desarrollar a las personas no es únicamente proporcionarles la información necesaria para que puedan adquirir nuevos conocimientos, si no también mediante procesos de formación profesional aprendan a desarrollar sus habilidades, destrezas y actitudes cambiando ciertos hábitos y comportamientos que aportaría de manera positiva para lograr obtener la eficiencia y eficacia en su desempeño.

Capacitaciones

Vallejo (2016) menciona las capacitaciones como:

El proceso de desarrollar cualidades en las personas, aportando en su formación profesional para que sean más productivos, posean y asuman roles de liderazgo. El propósito de capacitar es influir en los comportamientos de los individuos para incrementar su desempeño y productividad. (pág. 91)

Las capacitaciones son fundamentales para obtener productividad, a través de este proceso se logra adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejora el rendimiento de los servidores públicos en sus tareas laborales. Cuando la organización maneja un plan de capacitaciones, esto genera beneficios tanto en la imagen institucional como en la relación con los colaboradores, mejorando la calidad del servicio.

Formación profesional

Albarrán y Begoña (2014) definen como “Adiestramiento, instrucción, orientación, aprendizaje o desarrollo personal encaminado a la inclusión con el fin

de aportar en conocimientos para que posean la habilidad de desenvolverse en el ámbito laboral. (pág. 30).

La formación profesional es aquella que proporciona cualidades al trabajador ampliando los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el cargo a desempeñar a través de constantes capacitaciones, que permiten encaminar la inserción laboral y adaptarse a las modificaciones laborales que se presentan a lo largo de la vida profesional.

Liderazgo

Ríos Giraldo (2016) menciona que:

El liderazgo, es una cualidad o habilidad que una persona o grupo de ellas posee para lograr que las personas bajo su dirección se resuelvan a actuar o hacer algo cuando se pide. El liderazgo se demuestra bajo las premisas de poseer ciertas características que hacen posible el reconocimiento por parte de sus subalternos de la legitimidad de su condición de líder (pág. 274).

El liderazgo es un proceso donde integran líderes y seguidores para el logro de los objetivos planteados englobando habilidades y actitudes que hacen que una persona pueda asumir el cargo de líder para direccionar y motivar a sus seguidores, teniendo en cuenta que debe de trabajar siempre en equipo y que todos pueden aportar desde su punto de vista en la toma de decisiones.

Clima organizacional

Chiavenato (2017) indica que “El clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad y propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influyen en su conducta” (pág. 74).

El clima organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones que buscan ser competitivas logrando alcanzar una mayor productividad siempre y cuando los servidores públicos busquen mantener buenas relaciones laborales, aumentando así el compromiso y lealtad hacia el cumplimiento de metas. Es decir que mediante un clima laboral favorable es lo que permitirá diferenciar a las organizaciones entre sí.

Cultura organizacional

“La cultura organizacional se visualiza a través de la manera de gestionar cumplimiento de objetivos y su impacto, mediante los comportamientos, conocimientos, decisiones de negocio, compromisos individuales y grupales de quienes lo integran” (Belda, 2014, pág. 294).

La cultura organizacional abarca la dinámica mediante la cual participan todos quienes integran la organización donde se gestiona procesos, interpretan necesidades y establecen estrategias para potenciar el desarrollo de los servidores públicos y demás miembros de la organización.

Comunicación Organizacional

Castro (2014) menciona:

La comunicación organizacional forma un fragmento cultural para poder transmitir la información tanto interno como externo. Debido a ello, la comunicación debe fluir en diferentes vías tanto desde los niveles jerárquicos menores hasta el más superior y así pueda existir un óptimo clima de trabajo. (pág. 15)

Mediante la comunicación se logra transmitir las distintas ideas y opiniones para interactuar con todos quienes conforman la organización, por lo tanto; es indispensable para que exista un ambiente laboral favorable. La comunicación debe ser tanto interna como externa, impulsando una comunicación fluida entre directivos y subordinados, y esta a su vez es expresada en un contexto climático de la organización.

Desarrollo organizacional

Guízar (2013) define como “Una mezcla de ciencia y arte, el cual lo convierte en una disciplina apasionante. Estudia una amplia temática que incluye los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que influyen sobre el éxito del desarrollo organizacional” (pág. 5).

Gráfico 3 Desarrollo Organizacional. Fases e interfases



Fuente: (Guízar, 2013)

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

El desarrollo organizacional se ha constituido en un instrumento por excelencia para lograr un cambio a través del esfuerzo incesante de todos los miembros que conforman la organización, dinamizando los procesos y énfasis en el capital humano incrementando la efectividad y bienestar institucional.

Administración

Sánchez (2014) señala que:

La administración se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas laboren o trabajen en grupos, y alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Con la administración las personas realizan funciones de planeación, integración de personal dirección y control. (pág. 44)

La administración es un proceso integral que organiza las relaciones laborales ya sea en el manejo y selección del personal, así como también de los recursos proporcionando previsión y creatividad para alcanzar un fin determinado.

Compromiso laboral

Bordas (2016) define el compromiso laboral como:

Un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización y posee 3 componentes:

- El compromiso afectivo hacia la empresa.
- El compromiso de continuación en la empresa.
- El compromiso normativo o deber moral y gratitud que siente el trabajador por el buen trato. (pág. 33)

Una de las principales razones por la que ha incrementado la participación de los servidores públicos dentro de la organización es porque demuestra que aumenta el compromiso laboral y el sentido de pertinencia con la institución, debido a que si se mantiene un personal laboral altamente comprometido con sus funciones el beneficio será mutuo.

Descripción de puestos

Flores (2014) afirma:

La descripción del puesto de trabajo es la explicación por escrito de lo que se espera que realicen las personas que lo ocuparan. Cuando una persona ingresa a una empresa. La descripción de puesto es la que permitirá explicarle sus funciones y responsabilidades. (pág. 31)

También es conocida como el perfil del puesto donde se indica los requisitos, cualidades y características que el trabajador debe poseer para desempeñar con

éxito su trabajo, con el fin de delimitar funciones e identificar al candidato más idóneo aportando así en el proceso de selección del personal.

Planificación estratégica

Bordas (2016) indica:

El entorno presenta amenazas y oportunidades que son predecibles, se crean unidades estratégicas de negocios y se fomentan la gestión de carteras. Se desarrollan numerosas técnicas para el análisis como son las matrices estratégicas y los análisis DAFO y se crean departamentos formales de planificación estratégica que se apoyan cada vez más en empresas con fuerte desarrollo en esta época. (pág. 37)

La planificación estratégica tiene inmerso la formulación de planes, estrategias y competencias, los mismos que permiten a la organización alcanzar metas y propuestas ya sean a corto, mediano o largo plazo para la toma de mejores decisiones y aprovechar al máximo el potencial existente.

Misión

Según Chiavenato (2017) “Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, significando su razón de ser” (pág. 17).

La misión es la razón de ser de toda organización donde la meta principal es cumplirla, siendo el motivo que condujo a su creación donde involucra a todos

quienes conforman la organización. La misión siempre debe ser clara, objetiva y precisa que inspire el sentido de pertenencia de todos quienes la conforman. A través de la misión se logra identificar valores y plasmar metas y estrategias necesarias que contribuyan a la eficiencia y eficacia de la organización.

Visión

Zacarías (2014) afirma que “Es el enunciado que expresa hacia donde desea llegar la organización en el futuro, detalla la manera en que la empresa se concibe a sí mismo en el futuro, es decir es la imagen que se crea conscientemente para representar el futuro” (pág. 70).

La visión es el arte de proyectar a la organización en lo que desea alcanzar en tiempo y espacio, siendo el camino y la inspiración de todos quienes conforman la institución; es decir; es la imagen futura originada por la persona encargada de dirigir la organización.

Objetivos

“Los objetivos estratégicos son los resultados específicos que pretenden alcanzar las instituciones para realizar su visión y misión. Se enfoca en las siguientes preguntas ¿Qué queremos? ¿Qué deseamos? ¿Qué vamos a hacer?” (Luna, 2014, pág. 84).

Los objetivos son aquellas metas que se plantean a corto, mediano o largo plazo que sirven de guía para desarrollar las estrategias y acciones de la organización. Cuanto más definido estén los objetivos y estén dentro de las posibilidades de la institución será más la probabilidad de cumplirlos en el tiempo establecido.

1.2.2. Desempeño laboral

Torres (2017) afirma que el desempeño laboral:

Son las actividades y conductas que se establecen al personal que forma parte de una organización para cumplir con las metas planificadas, esto hace énfasis al comportamiento que tiene el empleado en el trabajo, este desempeño se evalúa a través de las revisiones de su rendimiento, en la mayoría tienen capacidad de liderazgo, habilidades, entre otros.

Todos quienes conforman la organización manifiestan sus competencias laborales como sus habilidades, conocimientos, experiencias, actitudes y comportamiento de la disciplina, dando a conocer cómo se están desempeñando en la jornada laboral y así aporten al cumplimiento de metas y a las exigencias laborales acorde al servicio que brinda la institución.

1.2.2.1. Comportamiento organizacional

Robbins y Judge (2013) mencionan el comportamiento organizacional como:

“Indaga el efecto que posee el talento humano y estructura sobre el comportamiento dentro de la institución, con el objetivo de emplear los conocimientos para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones” (pág. 10).

Se refiere a la interacción recíproca que existe entre las personas y la organización. Es la disciplina que ayuda a identificar las distintas maneras en que

los colaboradores puedan actuar con mayor eficiencia conociendo la forma de que se desempeña día a día en el ámbito laboral.

1.2.2.2. Motivación

Pavía Sánchez (2012) define la motivación como “Proceso a través del cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas y externas que inician, dirigen y mantienen una conducta en el individuo, permite la satisfacción de una necesidad a la vez que alcanza los objetivos generales de la organización” (pág. 69).

La mejor forma de motivar al personal laboral consiste en organizar el compromiso con el trabajo de forma que proporcione a la retroalimentación y el desafío, creando así una fuerza laboral automotivada donde se sienta conforme en ejercer su cargo; es decir logrando que el propio trabajo brinde una motivación intrínseca.

1.2.2.3. Satisfacción laboral

Feijoó, Montarce y Oubina (2016), mencionan que “La satisfacción está vinculada a los sentimientos y sensaciones respecto del trabajo, es decir lo actitudinal. Es un concepto subjetivo ligado a la percepción del colaborador respecto a las condiciones subyacentes de su trabajo al compararlo con su bienestar anhelado” (pág. 83).

La satisfacción laboral proporciona de manera directa al compromiso laboral con la institución y con la productividad; es decir; que mientras mayor nivel de satisfacción exista, mayor será el compromiso y la motivación de realizar sus

actividades laborales, siendo así el grado de conformidad del trabajador con relación al entorno laboral y condiciones de trabajo.

Trabajo en equipo

Montaño (2016) menciona “el trabajo en equipo es aquel en el que varias personas aportan sus conocimientos, habilidades, destrezas y competencias para que, de manera coordinada puedan realizar diferentes actividades con el objetivo de alcanzar un fin común” (pág. 94).

Cuando se logra trabajar en equipos, se agrupan todos los talentos de los miembros y se desarrollan sus esfuerzos, disminuye el tiempo que se establece en la labor y se consigue aumentar la eficacia de los resultados siendo supervisado por un líder para que las actividades fluyan de forma rápida y eficiente.

Evaluación de desempeño

Según Dessler (2015) “La evaluación de desempeño compara la actuación real de cada trabajador con sus responsabilidades y los estándares de desempeño. Los gerentes utilizan el análisis de puesto para conocer las responsabilidades y los estándares de éste” (pág. 56).

La evaluación de desempeño consiste en la identificación, comprobación y gestión del rendimiento humano en las organizaciones, siendo de mucha utilidad para conocer el nivel de conocimientos y comportamiento que tiene en relación con el trabajo y la organización.

Evaluación 360°

Alles Martha (2016), afirma que:

A través de este proceso permite que se evalúe las capacidades del trabajador acorde a sus funciones, como también el equipo de trabajo que conforma la entidad ya sean jefes y colaboradores. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos en el desarrollo diario de su práctica profesional.

La evaluación de 360° o 360° feedback es la manera actual de desarrollar el desempeño laboral, debido a que se logra conocer el nivel de la satisfacción laboral y las expectativas de las personas, no solo del director sino de todos aquellos quienes conforman la organización.

Balance Scorecard

Salazar (2016) menciona que:

Es una herramienta que mide el desempeño corporativo y constituye el medio más efectivo para enlazar la planificación y la estrategia a cuatro niveles de desempeño que son:

1. Resultados financieros
2. Satisfacción del cliente
3. Operación interna (procesos)

4. El desarrollo y satisfacción de los empleados contemplado por la innovación y creatividad. (pág. 65)

Son los cuadros de mandos integrales, que constituyen una herramienta que permite medir por medio de indicadores las acciones en función de estrategias planteadas.

Programas de incentivos

Feijoó et al. (2016), anuncian que:

Son herramientas que buscan generar en las personas una conducta determinada a través de dos mensajes totalmente opuestos que influyen en la decisión de las personas. Ambos mensajes, premios y castigos son los extremos que mezclan en la mente de las personas al evaluar su desempeño y el grado de obtención del objetivo establecido. (pág. 74)

Los programas de incentivos pueden ser monetarios como no monetarios, estos consisten en motivar al talento humano de las organizaciones para realizar un mejor trabajo, desempeñar eficientemente sus funciones, y aportar con el crecimiento de la empresa con el correcto uso y la optimización de los recursos disponibles.

Promoción de puestos

Alles Martha (2016) menciona que:

En el ámbito de las organizaciones el termino promoción involucra distintos aspectos por las cuales un trabajador es promovido a un nivel

superior acorde al organigrama institucional. Se efectúa una promoción de puesto cuando se escoge a un colaborador por el excelente desempeño de sus capacidades. (pág. 383)

Cuando un trabajador es promovido a una mejor área de trabajo, implica una mayor motivación y por ende le corresponde la mayor responsabilidad y autoridad en el nuevo cargo laboral. Para promocionar a alguien se consideran aspectos como desempeño laboral, reconocimientos obtenidos en el pasado, la antigüedad que demuestra la lealtad hacia institución; en fin lo que se espera con este proceso es la mejora continua para la organización.

Reconocimientos

Vallejo (2016) afirma que “Los premios de reconocimientos son pagos que se realizan a los colaboradores y equipos de trabajadores que han hecho aportaciones extraordinarias a la organización, donde la organización informa qué realizaron y se convierte en el modelo para los demás trabajadores” (pág. 104).

Los reconocimientos ayudan a que exista un alto nivel de motivación entre todos quienes conforman la organización. Se incentiva al trabajador y servidor público con reconocimientos económicos o simbólicos como trofeos, medallas o placas que aporta a la satisfacción laboral y al compromiso con la institución.

Compensación

Armas et al. (2017) afirman que “Se entiende por compensación, a la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, las cuales favorecen los sistemas de retención y mantenimiento dentro de las organizaciones” (pág. 114).

El término de compensación es utilizado para designar una gratificación a los servidores públicos ya sean en sueldos, salarios o prestaciones que reciben a cambio de su eficiente desempeño laboral, permitiendo atraer y retener el talento humano idóneo y el sentido de pertenencia con la organización.

Competencias Labores

Torres y Jaramillo (2014) mencionan que:

Las competencias se definen como el conjunto de características propias de la persona, que se evidencian en los aspectos del ser (actitudes), saber (conocimientos) y saber hacer (habilidades o destrezas), las cuales le permiten mostrar un desempeño superior en su puesto de trabajo y en su entorno laboral. (pág. 121)

Las competencias en las empresas se basan en tres componentes:

- Saber: conocimientos técnicos y de gestión.
- Sabe estar o ser: sinergia del trabajo grupal.
- Saber hacer: habilidades, experiencia.

Habilidades, destrezas

Arroyo (2012) indica que:

En la actualidad y dentro de un contexto más amplio, se puede afirmar que las habilidades hacen referencia a las herramientas técnicas o a la propiedad con que se ejecuta algo, conocido como destreza, que posee una persona para ejecutar determinada tarea. (pág. 35)

Son talentos y capacidades que posee una persona para llevar a cabo diferentes actividades, trabajo o función de la manera más favorable y exitosa para la organización.

Hoy en día en las organizaciones exigen a sus colaboradores que fortalezcan sus habilidades y destrezas para que puedan desempeñar sus funciones y tengan la capacidad de trabajar en equipo, generar nuevas ideas, ayuden en la toma de decisiones y aporten con posibles soluciones a los conflictos cotidianos que se presentan en la institución.

Actitudes

Arroyo (2012) especifica que “Es la predisposición de una persona hacia un objeto o situación específica, basada en su experiencia previa. Las actitudes son las manifestaciones mentales y emocionales de nuestros valores” (pág. 39).

Las actitudes son adquiridas y aprendidas en el transcurso de la vida y adquieren una dirección hacia un determinado fin.

Productividad

Guerrero y Galindo (2014) afirman:

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos, en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. Para que un negocio crezca e incremente su rentabilidad

debe aumentar su productividad con la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios”. (págs. 174-175)

Con respecto a la productividad se dice que es la base de la competitividad siempre y cuando cumpla con sistemas de calidad, eficiencia, producción e implementen las nuevas tecnologías e innoven de manera constante que hacen que sea más productiva y competitiva en el mundo organizacional.

Eficacia y Eficiencia

Luna, (2014), menciona:

Cuando se posee conciencia real y dominio total de los conocimientos aumentan las posibilidades de aplicarlos con mayor eficacia. Entendiendo por eficacia la capacidad y habilidad para lograr determinados objetivos y metas.

Cuando los conocimientos están debidamente organizados potencian las posibilidades de aplicarlos con mayor eficiencia. Entendiendo por eficiencia la capacidad para alcanzar los objetivos y metas con la menor inversión de tiempo, esfuerzo y recursos. (pág. 3)

Experiencia Laboral

Torres y Jaramillo (2014) como experiencia laboral definen:

Es el tiempo que se requiere de ocupación en el cargo. Puede ser general, cuando la persona que desea ocupar se ha desempeñado laboralmente en

otras organizaciones, o específica, cuando se requiere que el ocupante del cargo registre un desempeño en cargos similares al que ofrece.” (pág. 130)

La experiencia laboral suele ser un requisito solicitado por muchas organizaciones para poder ocupar un cargo laboral, a través de la experiencia se logra conocer las bases fundamentales que posee, los estudios que garantizan ser un profesional competente y las actitudes o comportamientos que demostró en otras organizaciones acorde a su desempeño laboral.

1.3. Fundamentos Sociales, Filosóficos y Legales

1.3.1. Sociales

La investigación está centrada en aspectos sociales, debido a que el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salinas promueve el desarrollo sustentable en beneficio a la ciudadanía, en donde todos quienes conforman la organización están encaminados a brindar una excelente atención a los habitantes ya sea de manera interna y externa, y así conseguir lograr alcanzar una imagen institucional admisible ante la comunidad. De igual manera se puede acoger mediante el Plan Nacional del Buen Vivir, donde establece en el objetivo 1 que debe de garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todos los habitantes.

Es así que se debe de tener en cuenta la importancia del ser humano dentro de las organizaciones y el rol que desempeña en sus actividades, debido a que los directivos tienen la responsabilidad de conocer el desempeño laboral y el nivel de satisfacción de todos los servidores públicos, para que de esta manera puedan implementar estrategias que ayuden a obtener beneficios para la institución y a la

vez aporta al desarrollo profesional y personal de la persona, estableciendo así el sentido de pertenencia con la organización y el alcance de objetivos.

1.3.2. Filosóficos

En Temas Filosóficos el autor Campa, (2016) explica que el ser humano cambia sus comportamientos acorde al ambiente donde se desenvuelve diariamente relacionando así con el desempeño laboral, debido a que la manera que ejerza sus funciones en su cargo laboral dependerá del nivel de satisfacción que posean los servidores públicos, estos procesos ayudan a confrontar conflictos que se presenten en la entidad y brinda la oportunidad de plasmar posibles soluciones en beneficio de la institución y todos quienes conforman el equipo de trabajo.

La frase “El éxito es la suma de pequeños esfuerzos repetidos día tras días”; es decir que el triunfo de la organización es inducido por el talento humano, donde la dedicación y el esfuerzo de todos quienes forman parte de la entidad aporta a su desarrollo, por lo cual el ambiente laboral que se maneje dentro de la misma será reflejado en la conducta y en el desempeño que aportaran al alcance de metas y objetivos.

1.3.3. Legales

Constitución de la República del Ecuador

Según la Constitución de la República del Ecuador (2008), Capítulo Séptimo, Administración Pública, Sección primera, en el art. 225, comprende el sector público:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutivas, Legislativas, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
 2. Las entidades que integran el Régimen Autónomo Descentralizado.
 3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicio público o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
 4. Personas jurídicas creadas por acto normativo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados para la prestación de servicios públicos”.
- (pág. 156)

En el art. 227, en la sección segunda: indica que “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”. (pág. 157)

Sección tercera, art. 229, indica que serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores. (pág. 158)

Ley Orgánica del Servidor Público- LOSEP

Según la Ley Orgánica de Servidor Público (2010) en el título V De la Administración Técnica del Talento Humano, Capítulo I, en el art. 53, Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano indica:

“Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley.”. (págs. 28-29)

En el título IV, en el art. 63, Del Subsistema de Selección de personal, menciona que “Es el conjunto de normas, políticas y métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria”. (pág. 32)

En el Capítulo 5 de la Formación y la Capacitación, art. 70, del subsistema de capacitación y desarrollo personal, menciona:

“Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y

actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz”.
(págs. 33-34)

Código de trabajo

El Código de Trabajo (2005) en su Título Preliminar, Disposiciones Fundamentales, manifiesta lo siguiente: Art.1.- Ámbito de este código. -

“Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren. (pág. 2)

Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las Leyes.

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización – COOTAD

Según la COOTAD (2010), en el Título I, Principios generales:

Art.1.- Ámbito. - “Este código establece la organización político- administrativa del Estado Ecuatoriano en el territorio: el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera. Además, desarrolla un modelo de descentralización obligatoria y progresiva a través del sistema

nacional de competencias, la institucionalidad responsable de su administración, las fuentes de financiamiento y a la definición de políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial” (pág. 7)

En la sección tercera de los servidores públicos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados en el art. 354 del régimen aplicable manifiesta:

“Los servidores públicos de cada gobierno autónomo descentralizado se registrarán por el marco general que establezca la ley que regule el servicio público y su propia normativa.

En el ejercicio de su autonomía administrativa, los gobiernos autónomos descentralizados, mediante ordenanzas o resoluciones para el caso de las juntas parroquiales rurales, podrán regular la administración del talento humano y establecer planes de carrera aplicados a sus propias y particulares realidades locales y financieras”. (pág. 150)

Plan Nacional del Buen Vivir (2017-2021)

Según lo establecido en el objetivo 1 del Plan Nacional Del Buen Vivir (2017-2021), los ciudadanos y ciudadanas sin excepciones tendrán como derecho y deber social al pleno respeto a su dignidad para garantizar el acceso al trabajo digno y la seguridad social de las personas para ejercer un buen desempeño laboral. Por esta razón expresa en el eje 1: Derechos para todos durante la vida con el objetivo “Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas”.

De acuerdo con el objetivo 8, establece “Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social”, debido a que todas las organizaciones deben actuar de manera ética y transparente en donde los esfuerzos públicos serán potenciados con la corresponsabilidad de corrupción, con acceso a la información pública de calidad y la optimización de políticas para promover así la participación y el control social.

CAPÍTULO II

MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Tipo de investigación

En el presente trabajo de investigación se utilizó un enfoque descriptivo correlacional con métodos cualitativos y cuantitativos, empleando entrevistas y encuestas a los principales Directivos y servidores públicos del GADMCS, el mismo que ayudó a obtener respuestas a las interrogantes planteadas para profundizar y describir aspectos importantes de la situación que surge en la institución.

2.1.1. Descriptivo - Correlacional

Con la investigación descriptiva correlacional permitió medir la relación que existe entre las variables de Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral indicando la forma en donde una variable puede estar afectando a otra, es decir la forma en que desempeñen sus funciones es dependiente de la gestión que se realice con el Talento Humano, por tal razón, ayudó a conocer el entorno de la organización y a través de la misma analizar sus causas y efectos, obteniendo así una interpretación acorde al tema de investigación.

“Intenta constatar las relaciones entre dos o más variables, sin manipular ni establecer relaciones causales o influencias entre ambas, aunque es posible predecir los valores de una de ellas a partir de los valores de una con la que se está correlacionando” (Prieto & De La Oz, 2017, pág. 60)

2.1.2. Cualitativa - Cuantitativa

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, debido a que se obtuvo información a partir de los datos generados por parte de los directivos de la institución e información adquirida por las fuentes internas que se enfoca específicamente en la Gestión del Talento Humano con el fin de describir los factores que inciden en el Desempeño Laboral de los servidores públicos de la institución y de esta forma adquirir información de los diferentes criterios y el porqué del comportamiento en la institución. Sampieri (2014) "Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación."

En el enfoque cuantitativo, se realizó un análisis estadístico basado en los resultados adquiridos en las encuestas que fueron aplicadas a los servidores públicos del G.A.D. Municipal del Cantón Salinas y que mediante la comprobación de hipótesis se logró medir el grado de correlación entre las variables y establecer criterios que respondan a la realidad institucional.

2.2. Métodos de la investigación

2.2.1. Inductivo

El método inductivo permitió a partir de los hechos abstraer generalidades realizando un estudio de la situación actual, identificando las causas que podrían generar la inadecuada Gestión del Talento Humano dentro de la institución. Para adquirir información, se realiza un estudio de campo, acudiendo al lugar de estudio, es decir, al Departamento de Talento Humano del G.A.D. Municipal del

Cantón Salinas, recabando toda la información necesaria que suele ser facilitada por las personas encargadas del área.; por tanto, asciende de lo particular a lo general.

2.2.2. Deductivo

Partiendo de argumentos y conceptos generales se utilizó el método deductivo que en base al problema identificado se puede obtener las debidas conclusiones y asociarse con estudios similares, debido a que este método asciende de lo general a lo particular. Esta direccionado a los conceptos relacionados con las variables que permitió implementar características fundamentales y establecer las posibles soluciones o estrategias para la mejora continua de la organización.

2.2.3. Analítico - Sintético

Este método permitió realizar un diagnóstico integral identificando cada uno de los elementos del problema existente, como también conocer más sobre el objeto de estudio con el cual se puede explicar y analizar de mejor manera las variables y de los factores que se presenten acorde se va investigando y dar solución a la misma, por el cual se consideró aplicable en la investigación debido a que se pretende conocer la incidencia del Talento Humano y el Desempeño Laboral en la institución.

2.2.4. Métodos empíricos

Para la recopilación de la información de la presente investigación, es importante la aplicación de diferentes métodos, acudir a diferentes fuentes y obtener información verídica que respalde el presente trabajo, de tal manera nos permitirá

plasmar una idea clara de lo que se está indagando, por tal razón se detallan los instrumentos que fueron utilizados en el GADMCS:

- Entrevistas y Encuestas

2.3. Diseño de muestreo

Población

La población total para esta investigación está constituida por el Alcalde, Vicealcalde, Jefe de Dirección del Talento Humano y Servidores Públicos del G.A.D. Municipal del Cantón Salinas; esto se efectúa con el objetivo de recopilar información necesaria y verídica.

Debido a que se conoce el número de la población a encuestar, el mismo que corresponde exactamente a 345 servidores públicos distribuido en los empleados administrativos y obreros de la institución, siendo así una cantidad manejable; razón por el cual no será necesario la aplicación del cálculo de la muestra para la aplicación de encuestas.

Tabla 1 Población

Población	Cantidad	Técnicas
Alcalde	1	
Vicealcalde	1	Entrevistas
Jefe de Talento Humano	1	
Servidores Públicos	345	Encuestas
Total	348	

Fuente: Datos obtenidos del G.A.D. Municipal del Cantón Salinas.

Elaborado por: Gema Cedeño Carpio.

2.4. Diseño de recolección de datos

Para recopilar la información de las variables existentes en el presente trabajo de investigación se utilizó las siguientes técnicas de recolección de información tales como la entrevista y encuestas.

a) Técnicas de investigación

Entrevistas. - Con el objetivo de recopilar información directa y verídica acerca del problema planteado se procedió a la realización de preguntas planteadas y estructuradas al Alcalde, Vicealcalde y Jefe de Dirección del Talento Humano.

Esta técnica permitió dialogar de manera directa con los principales directivos del G.A.D. Municipal del Cantón Salinas que se encuentran inmersos en la problemática, estableciendo preguntas que ayuden a obtener de manera concreta lo que se necesita conocer. Se realizaron 3 entrevistas en total y las preguntas dieron oportunidad de conocer las diferentes opiniones y punto de vista de los directivos.

Encuestas

Se procedió a elaborar un cuestionario de preguntas para recabar la información de los servidores públicos del G.A.D. Municipal del Cantón Salinas y así conocer el desempeño laboral acorde a sus funciones. Se presentó como el método idóneo desarrollando cuestionarios de preguntas cerradas para los servidores públicos de la institución, mediante las cuales se conoció las opiniones y razones de las personas encuestadas, para luego interpretarlas mediante gráficos estadísticos, garantizando de esta manera la integridad y confiabilidad de los resultados.

2.5. Instrumentos de la investigación

Guía de entrevista: Para realizar una entrevista de manera formal se debe conocer la importancia de la investigación y lo que se aspira alcanzar con el instrumento investigativo, encaminándose por el tema, los objetivos, la hipótesis plasmada, con el objetivo de mantener una conversación con un alto nivel de confianza y un ambiente agradable.

Se enlistó preguntas abiertas con los datos y temas que se requieren conocer abordando temas relevantes acerca del tema de investigación, utilizando varios de los indicadores como los procesos de integración, el trabajo en equipo, evaluación de desempeño, motivación, capacitación y la comunicación dentro de la organización.

Cuestionario: el cuestionario está diseñado con preguntas cerradas basadas en la escala de Likert donde se plasman ideas de manera ordenada y numeradas, que se han delimitado para las personas encuestadas, en este caso sería a los servidores públicos de la institución para que tengan la facilidad de contestar por medio de alternativas y así obtener información de fácil comprensión. La aplicación de este instrumento se realizó de forma individual donde todas las preguntas tuvieron relación con los objetivos del estudio, considerando de igual manera la matriz de Operacionalización de las variables para la elaboración de las preguntas.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis de datos

3.1.1. Resultados de la entrevista aplicada al Alcalde, Vicealcalde y Jefe De Dirección de Talento Humano del G.A.D. Municipal del Cantón Salinas

1. ¿Considera usted que la Gestión del Talento Humano influye con la imagen institucional y el desempeño laboral de los servidores públicos del G.A.D. Municipal de Cantón Salinas?

Se puede concluir que para las personas entrevistadas la Gestión del Talento Humano es importante, para que el personal de la institución trabaje de manera adecuada se necesita de la organización y gestión de planes y programas dirigido por la administración de la institución, de tal manera que están de acuerdo en que esto influye mucho en la imagen debido a que refleja la distribución de las actividades de manera organizada que llevan al cumplimiento de metas establecidas.

2. ¿Piensa usted, que los procesos de integración del personal deben ir direccionados con el cargo a desempeñar?

En cuanto a los procesos de integración del personal del GADMS los entrevistados hacen referencia a las funciones asignadas a cada uno de los departamentos y las actividades que cumplen el personal designado en cada área,

el perfil que se escoge para cada miembro de un puesto de trabajo debe estar acorde con lo que se necesita cumplir, evaluando así sus habilidades y destrezas.

3. ¿La UATH realiza planes de capacitación y programas de incentivos para incrementar el nivel de desempeño laboral de los servidores públicos?

Con referencia a los resultados obtenido por la entrevista se puede manifestar que el G.A.D. Municipal de Cantón Salinas la Unidad Administrativa del Talento Humano, planifica y organiza capacitaciones y programas de incentivos en mejora de la institución, pero que en ciertas ocasiones no están siendo aplicados y esto conlleva a disminuir el desempeño del personal que labora en la institución ya que de alguna manera requieren ser motivados para cumplir de mejor manera las tareas asignadas en cada departamento.

4. ¿Qué opina usted sobre la comunicación y el trabajo en equipo que se genera en las distintas áreas?

En lo que se refiere a la comunicación y al trabajo en equipo que se refleja en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salinas se puede mencionar que para los entrevistados existe una buena comunicación dentro de cada departamento, cada uno se organiza y asigna funciones, debido a que cada departamento se plantea una meta a la cual deberán llegar juntos como un equipo de trabajo respectivamente siempre guiados por un líder, el Jefe de Talento Humano.

5. ¿Los servidores públicos desempeñan sus labores acorde a la planificación establecida por la Unidad Administrativa del Talento Humano?

De acuerdo con lo que indican el personal entrevistado, el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salinas cada año presenta una planificación, la cual deberá cumplirse ya que esta tiene establecida metas y objetivos tanto a nivel del personal y económico, por tal motivo el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores deberá elevarse a su máximo nivel para cumplir con lo establecido.

6. ¿Cada que tiempo se realizan las evaluaciones de los servidores públicos de acuerdo con la planificación establecida?

En base a lo planificado por el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salinas los entrevistados indican que se tiene establecido lo siguiente: las evaluaciones al personal para el control del desempeño que tienen en la institución. Se realizan anualmente por parte de la Unidad Administrativa del Talento Humano, para poder hacer un análisis comparativo de acuerdo con los resultados obtenidos y así obtener el mejorar el desempeño de los servidores públicos.

7. ¿Cómo describe la relación laboral que mantiene con los servidores y públicos de la institución?

Para los directivos entrevistados la relación que tienen con los servidores públicos es amena, mencionan que se maneja un buen ambiente laboral, a pesar de que la institución está compuesta por departamentos y cada uno de estos están

conformados por personal capacitado, para las autoridades es importante conocer y saber cómo se desempeñan.

8. ¿Considera usted importante identificar las habilidades y destrezas de los servidores públicos para la asignación de tareas y funciones?

Como responsables del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salinas es importante e imprescindible conocer, analizar y evaluar cada una de las habilidades y destrezas para distribuir las tareas y funciones que demanda estar en cada puesto de trabajo que contienen los departamentos de la institución, el ubicar a cada personal en lugar adecuado es una responsabilidad de la que dependerá el éxito de la productividad y cumplimiento de las metas establecidas.

9. ¿Qué tipo de estrategias implementan los jefes para mejorar la productividad de los servidores públicos?

Se menciona que las estrategias implementadas por los jefes de cada departamento son dirigidas también por la Unidad Administrativa del Talento Humano la que indica que, se utilizan incentivos intangibles o no remunerados que son, reconocimientos o menciones a los empleados que tengan un buen desempeño durante el periodo fiscal. Así mismo al final del año se dan los respectivos incentivos laborales.

3.1.2. Resultados de la encuesta aplicada a Servidores Públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salinas.

Datos Demográficos

a) Edad

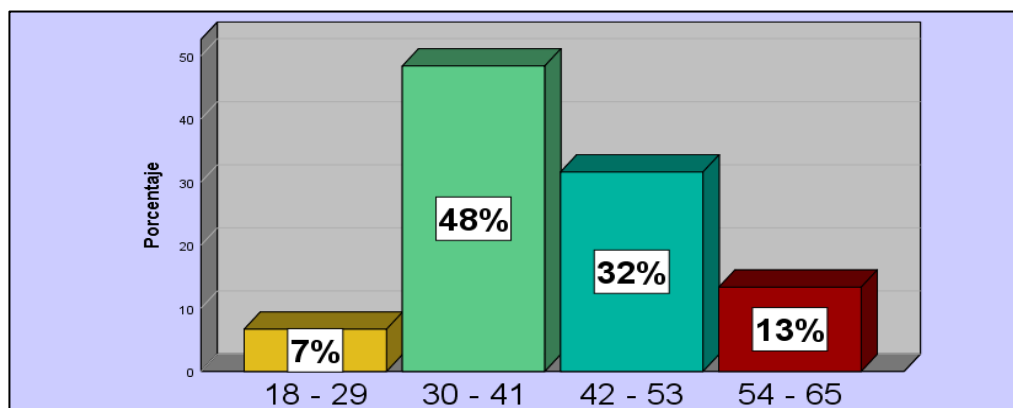
Tabla 2 Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18 - 29	23	6,7	6,7	6,7
	30 - 41	167	48,4	48,4	55,1
	42 - 53	109	31,6	31,6	86,7
	54 - 65	46	13,3	13,3	100,0
	Total	345	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Gráfico 4 Edad



Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Los datos mostrados en la primera gráfica muestran la dispersión de edades, de las personas que conforman en Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas, es así como, se obtuvo que la mayor parte de las personas que laboran dentro de la institución se encuentran en edades de 30 a 41 años, mientras y una menor proporción de personas están en edades ente los 18 a 29 años.

b) Género

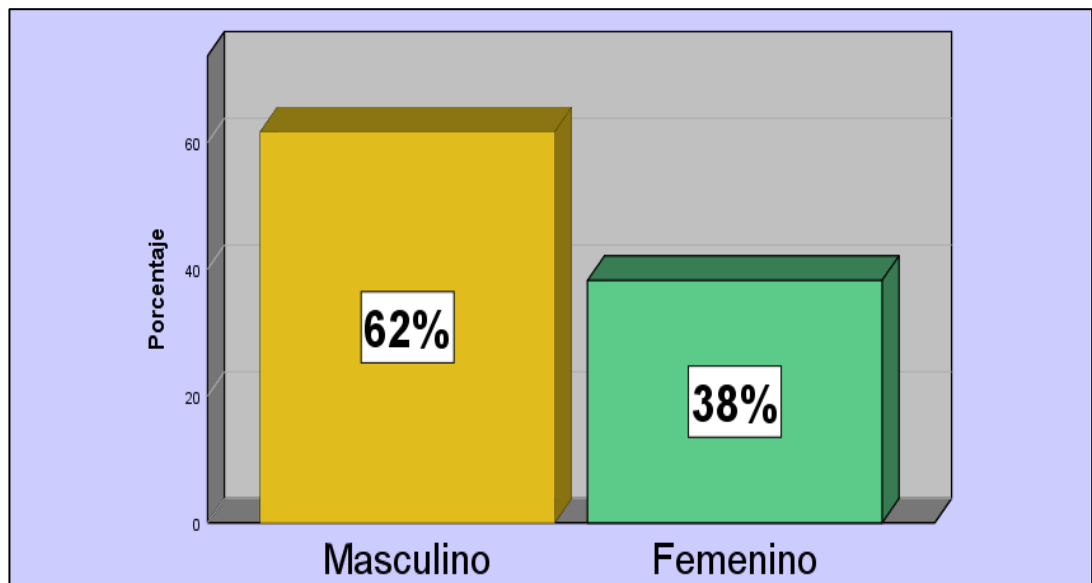
Tabla 3 Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	213	61,7	61,7	61,7
	Femenino	132	38,3	38,3	100,0
	Total	345	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Gráfico 5 Género



Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

De acuerdo con los datos obtenidos a través de la técnica de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GADMS, se obtuvo que la mayor parte está conformado por el género masculino y en menor porcentaje pertenecen al género femenino. Es importante tener en cuenta la variable género puesto que permite conocer cómo está formado el talento humano, y establecer políticas necesarias para que se fomente el respeto e igualdad dentro de la institución.

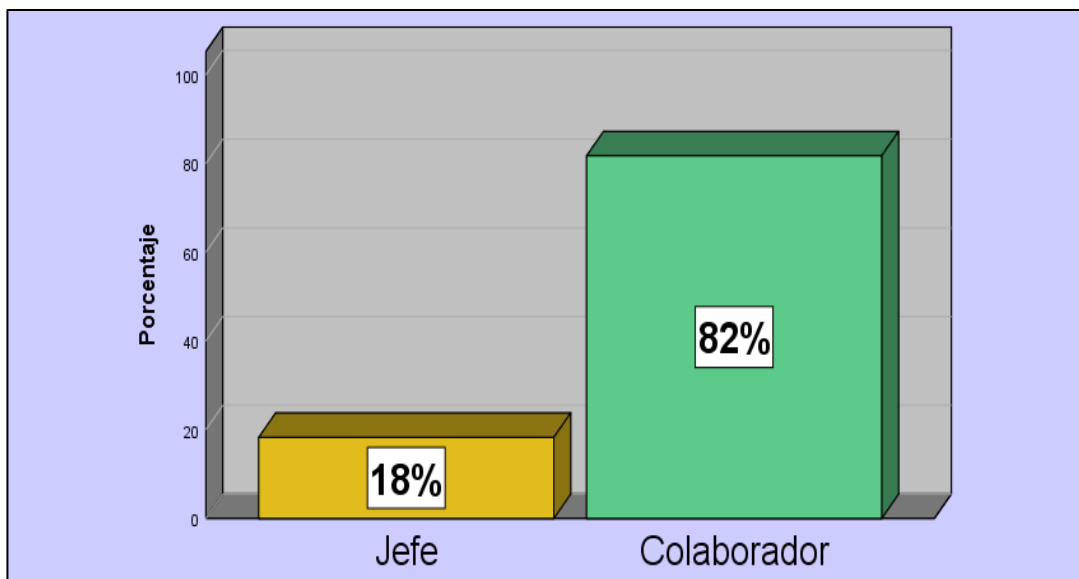
c) Cargo del Encuestado

Tabla 4 Cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Jefe	63	18,3	18,3	18,3
	Colaborador	282	81,7	81,7	100,0
	Total	345	100,0	100,0	

*Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS
Elaborado por: Cedeño Carpio Gema*

Gráfico 6 Cargo



*Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS
Elaborado por: Cedeño Carpio Gema*

Así mismo, se incluyó una pregunta para conocer si los encuestados son jefes o colaboradores en la institución, los resultados evidenciaron que la mayor parte son colaboradores, y en menor porcentaje son jefes, por lo tanto, es importante que, tanto colaboradores y jefes mantengan una comunicación constante para que el proceso de toma de decisiones sea eficiente.

1.- ¿Conoce usted la filosofía de la institución donde labora?

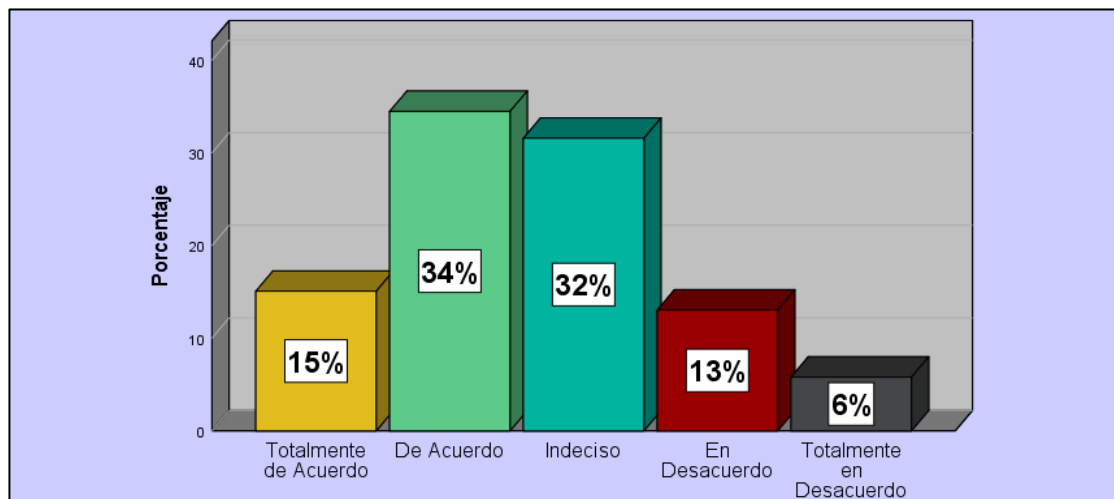
Tabla 5 Filosofía de la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	52	15,1	15,1	15,1
	De Acuerdo	119	34,5	34,5	49,6
	Indeciso	109	31,6	31,6	81,2
	En Desacuerdo	45	13,0	13,0	94,2
	Totalmente en Desacuerdo	20	5,8	5,8	100,0
	Total	345	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Gráfico 7 Filosofía de la institución



Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Para indagar sobre el vínculo que mantienen los servidores públicos con la institución se cuestiono acerca del conocimiento de la filosofía del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas (misión, visión y valores corporativos), la mayoría de los servidores públicos mencionaron estar de acuerdo, es decir, que conocen breves rasgos sobre el tema planteado, mientras que otro grupo de personas manifestó que no conocen la filosofía de la institución.

2.- ¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de metas?

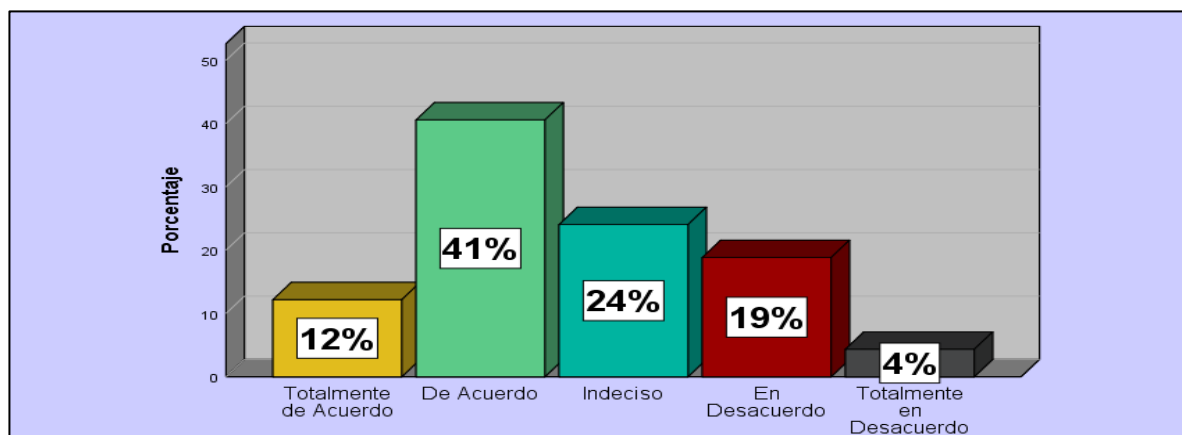
Tabla 6 Cumplimiento de Metas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	42	12,2	12,2	12,2
	De Acuerdo	140	40,6	40,6	52,8
	Indeciso	83	24,1	24,1	76,8
	En Desacuerdo	65	18,8	18,8	95,7
	Totalmente en Desacuerdo	15	4,3	4,3	100,0
	Total	345	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Gráfico 8 Cumplimiento de Metas



Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Es importante conocer el criterio del talento humano del GADMS de la relación entre las actividades que ellos realizan y el cumplimiento de metas de la institución, por lo que fue necesario preguntar sobre el tema mencionado, de esta manera, la mayor parte los servidores públicos encuestados manifestaron que, efectivamente, sus actividades conllevan a cumplir con las metas de la institución, mientras que en menor porcentaje están en desacuerdo, es decir, es indiferente sus actividades con el cumplimiento de metas.

3.- ¿Los procesos de integración del personal (reclutamiento, selección, inducción y contratación) están direccionados al cargo a desempeñar?

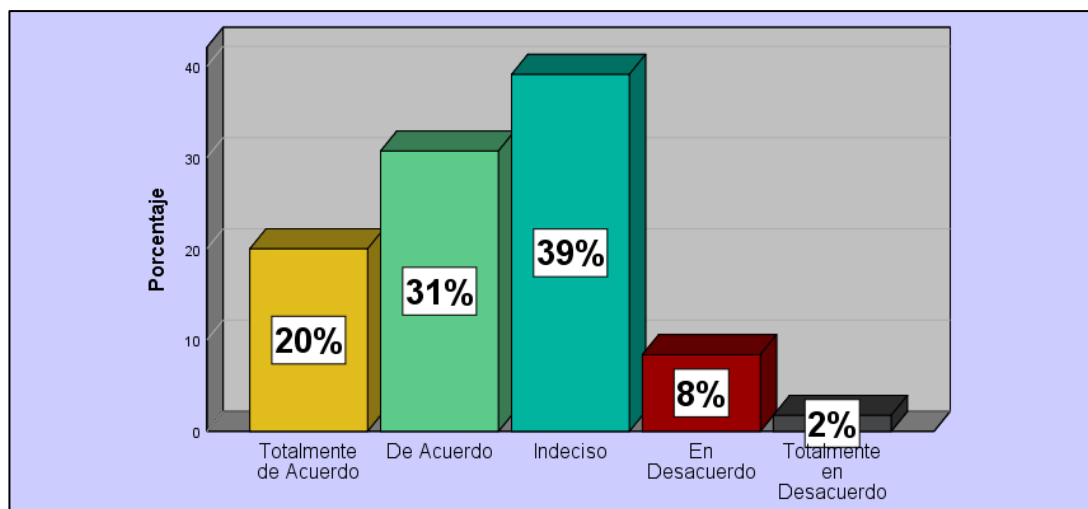
Tabla 7 Integración del Personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	69	20,0	20,0	20,0
	De Acuerdo	106	30,7	30,7	50,7
	Indeciso	135	39,1	39,1	89,9
	En Desacuerdo	29	8,4	8,4	98,3
	Totalmente en Desacuerdo	6	1,7	1,7	100,0
	Total	345	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Gráfico 9 Integración del Personal



Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

En cuanto a la integración del personal del GADMS, la mayoría de los servidores públicos encuestados respondieron que están indecisos en cuanto al tema planteado, por lo que se asumen que, ese número de servidores no pasó por un proceso de integración eficiente.

4.- ¿Recibe la capacitación adecuada y a tiempo para desempeñar de mejor manera sus funciones?

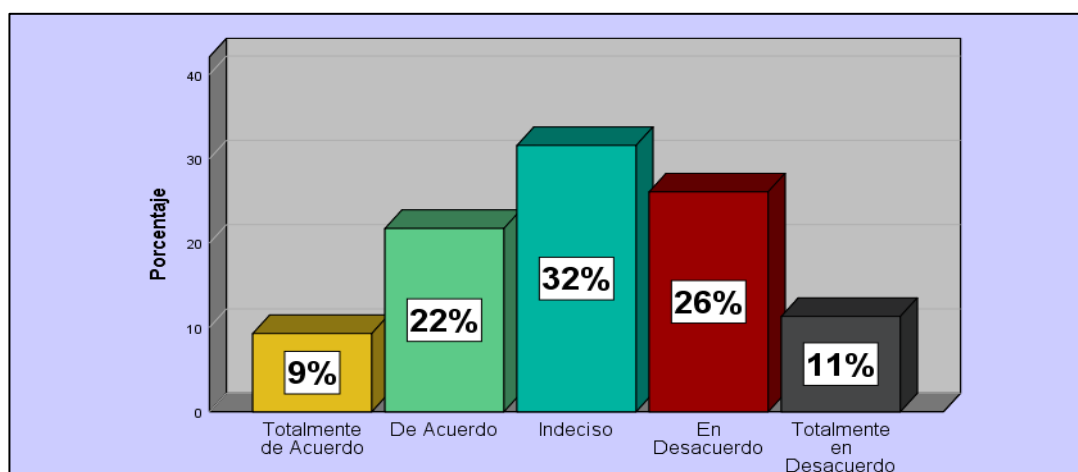
Tabla 8 Capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	32	9,3	9,3	9,3
	De Acuerdo	75	21,7	21,7	31,0
	Indeciso	109	31,6	31,6	62,6
	En Desacuerdo	90	26,1	26,1	88,7
	Totalmente en Desacuerdo	39	11,3	11,3	100,0
	Total	345	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Gráfico 10 Capacitación



Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Para conocer sobre las capacitaciones realizadas por parte de la Unidad Administrativa del Talento Humano del GADMS, se cuestionó a los servidores, es así que, un mayor porcentaje manifestó que las capacitaciones recibidas no cubren con sus expectativas puesto que no son dictadas a tiempo y no contribuyen en gran manera a desempeñar mejor sus funciones, es por eso que, es preciso señalar que es necesario realizar capacitaciones con una mayor frecuencia y con temas relacionados a la innovación y eficiencia laboral para mejorar la productividad.

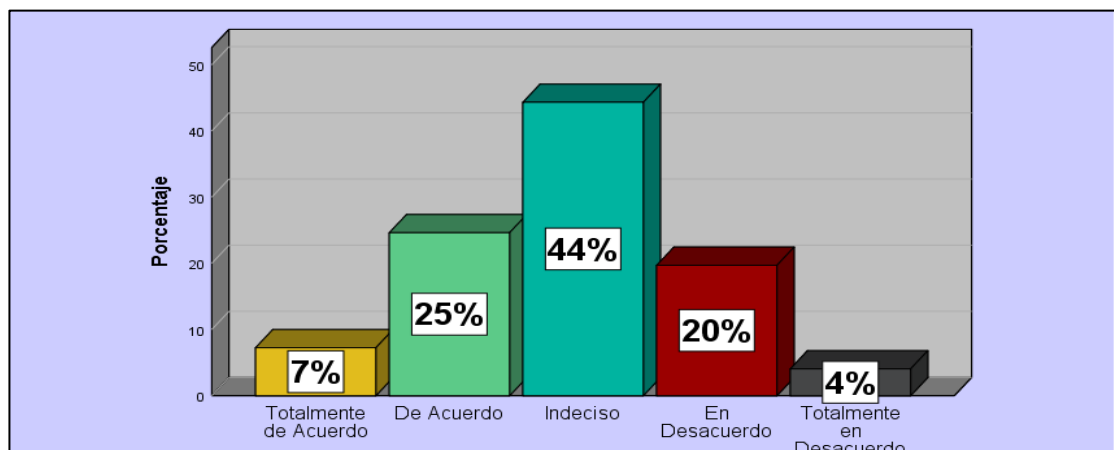
5.- ¿La Unidad de Administración de Talento Humano promueve su desarrollo personal?

Tabla 9 Desarrollo personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	25	7,2	7,2	7,2
	De Acuerdo	85	24,6	24,6	31,9
	Indeciso	153	44,3	44,3	76,2
	En Desacuerdo	68	19,7	19,7	95,9
	Totalmente en Desacuerdo	14	4,1	4,1	100,0
	Total	345	100,0	100,0	

*Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS
Elaborado por: Cedeño Carpio Gema*

Gráfico 11 Desarrollo personal



*Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS
Elaborado por: Cedeño Carpio Gema*

Otro de los temas de mucha importancia en el estudio, es acerca del desarrollo personal en los servidores públicos por parte de la Unidad de Administración del Talento Humano del GADMS, las personas encuestas, en su mayoría consideran que no reciben un total apoyo por parte de la institución para impulsar su desarrollo como personas y dentro del ámbito profesional. Es importante que las organizaciones incentiven a sus empleados a formarse como mejores personas y dentro de su ámbito profesional.

6.- ¿El ambiente laboral es agradable y animado dentro de la institución?

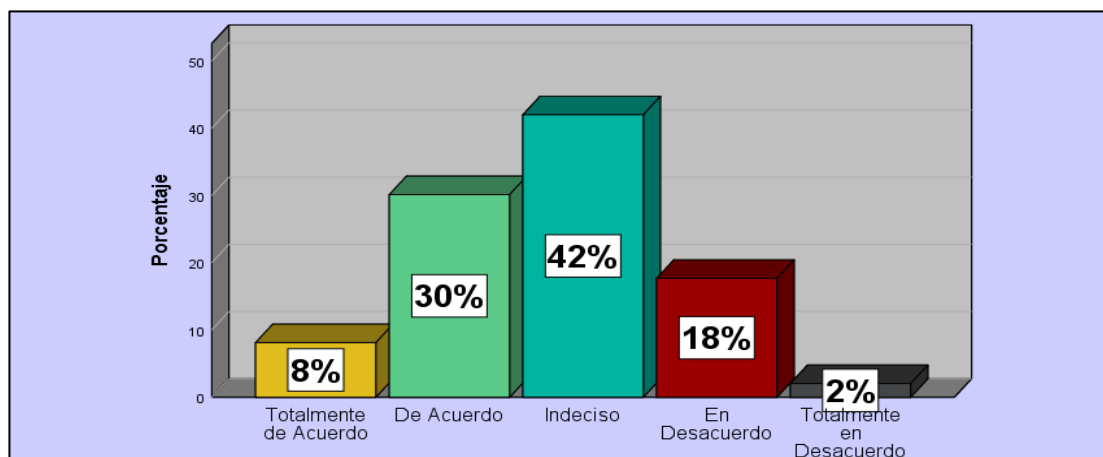
Tabla 10 Ambiente Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	28	8,1	8,1	8,1
	De Acuerdo	104	30,1	30,1	38,3
	Indeciso	145	42,0	42,0	80,3
	En Desacuerdo	61	17,7	17,7	98,0
	Totalmente en Desacuerdo	7	2,0	2,0	100,0
	Total	345	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Gráfico 12 Ambiente Laboral



Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Acerca del clima laboral en el GADMS, los servidores públicos a quienes se aplicó el instrumento de la encuesta consideran que, no es tan agradable el clima laboral, en las diferentes dependencias que conforman la institución. Es importante destacar que, es de suma importancia que las instituciones, públicas o privadas mantengan un adecuado clima organizacional para que los empleados desempeñen de mejor manera sus funciones, y el GADMS debe implementar estrategias para mejorar este aspecto dentro de la institución.

7.- ¿La institución cuenta con un adecuado mecanismo de comunicación?

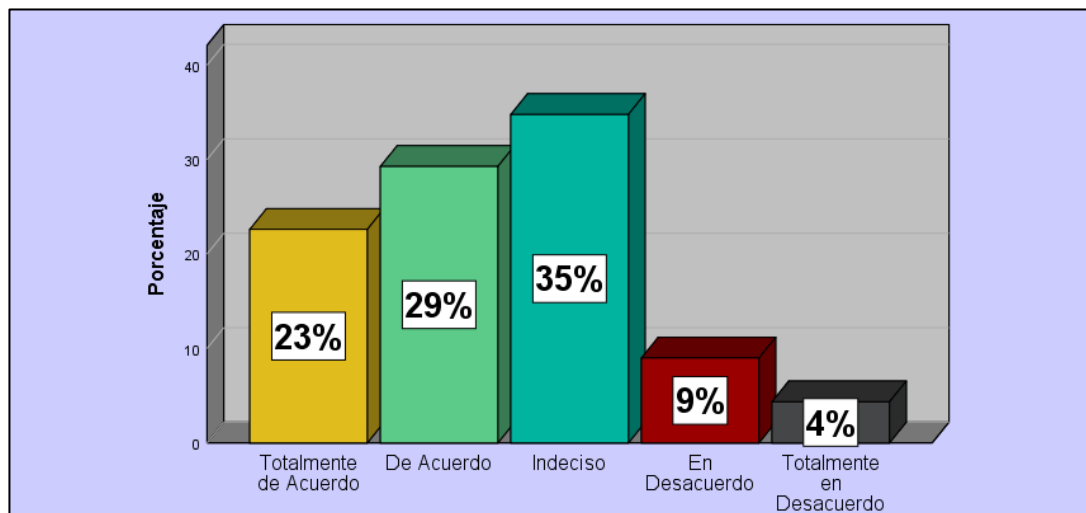
Tabla 11 Mecanismo de Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	78	22,6	22,6	22,6
	De Acuerdo	101	29,3	29,3	51,9
	Indeciso	120	34,8	34,8	86,7
	En Desacuerdo	31	9,0	9,0	95,7
	Totalmente en Desacuerdo	15	4,3	4,3	100,0
	Total	345	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Gráfico 13 Mecanismo de Comunicación



Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

La comunicación interna es otro de los factores determinantes que coadyuvan a alcanzar el éxito en las organizaciones, es por ello que se cuestionó a los servidores acerca del mecanismo de comunicación implementado en el GADMS, la mayoría de ellos, consideran que no es totalmente eficiente, sin embargo, una cantidad importante, considera que, si es eficiente, por lo tanto, es necesario que se adopte un sistema de comunicación diferente en donde todos los departamentos estén correctamente comunicados y mejorar los procesos internos de la organización.

8.- ¿Se siente comprometido con las actividades asignadas por parte de la institución?

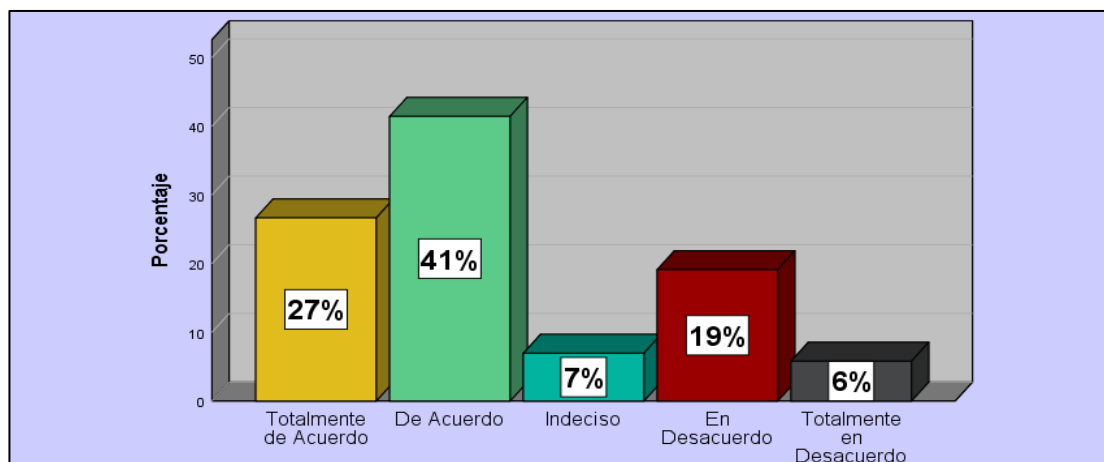
Tabla 12 Compromiso con la Institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	92	26,7	26,7	26,7
	De Acuerdo	143	41,4	41,4	68,1
	Indeciso	24	7,0	7,0	75,1
	En Desacuerdo	66	19,1	19,1	94,2
	Totalmente en Desacuerdo	20	5,8	5,8	100,0
	Total	345	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Gráfico 14 Compromiso con la Institución



Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Referente al compromiso que sienten los servidores con el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas, la mayor parte indicó que, se sienten plenamente identificados con la institución, este factor es de suma importancia para saber en qué medida el talento humano se compromete con los objetivos y metas del GADMS, a fin de que los resultados alcanzados dentro del periodo fiscal impulsen el crecimiento de la institución y el desarrollo del cantón y sus habitantes.

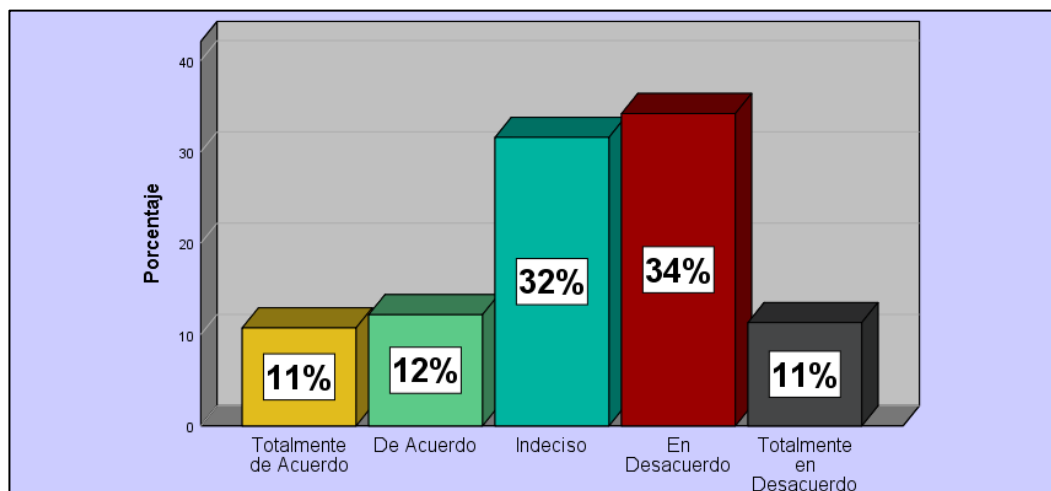
9.- ¿Es informado periódicamente sobre el avance de metas y logro de objetivos?

Tabla 13 Avance de Metas y Logro de Objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	37	10,7	10,7	10,7
	De Acuerdo	42	12,2	12,2	22,9
	Indeciso	109	31,6	31,6	54,5
	En Desacuerdo	118	34,2	34,2	88,7
	Totalmente en Desacuerdo	39	11,3	11,3	100,0
	Total	345	100,0	100,0	

*Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS
Elaborado por: Cedeño Carpio Gema*

Gráfico 15 Avance de Metas y Logro de Objetivos



*Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS
Elaborado por: Cedeño Carpio Gema*

En cuanto a la comunicación que mantienen los jefes con los colaboradores en el GADMS, se interrogó a los servidores públicos con respecto al mantenimiento de información periódica sobre el cumplimiento de metas y logro de objetivos, puesto que es parte del compromiso que la institución tiene con los servidores públicos, un gran porcentaje indicó que no está de acuerdo, es decir que no son informados sobre el avance de metas y cumplimiento de objetivos, por tal razón es imprescindible que se fortalezcan los mecanismos de comunicación para obtener mejores resultados, involucrando a todo quienes integran la institución.

10.- ¿La división de las áreas de trabajo es adecuada para el funcionamiento de la empresa?

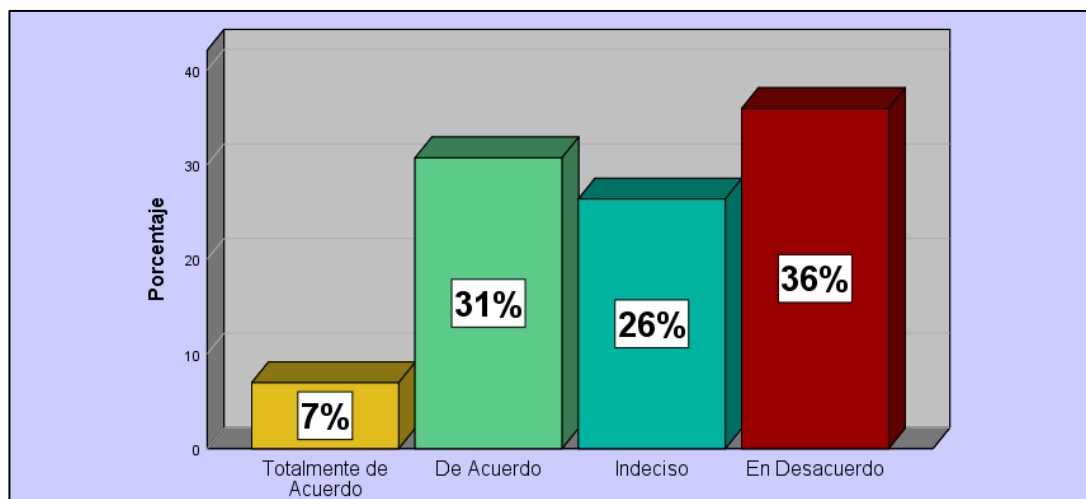
Tabla 14 División de Áreas de Trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	24	7,0	7,0	7,0
	De Acuerdo	106	30,7	30,7	37,7
	Indeciso	91	26,4	26,4	64,1
	En Desacuerdo	124	35,9	35,9	100,0
	Total	345	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Gráfico 16 División de Áreas de Trabajo



Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

El análisis de la pregunta sobre la división de las áreas de trabajo, muestra que la mayoría de los encuestados, que fueron los servidores públicos del GADMS, la mayor parte consideran que las instalaciones en donde realizan sus funciones no están correctamente acondicionadas para ejercer eficientemente sus funciones, sin embargo, es un problema de infraestructura, que puede ser mejorado a largo plazo, mientras que, a corto plazo se pueden establecer programas o políticas para mantener motivado al talento humano de la institución y que esto contrarreste el tema de la división de las áreas de trabajo.

11.- ¿Las actividades que realiza son acorde a su cargo laboral?

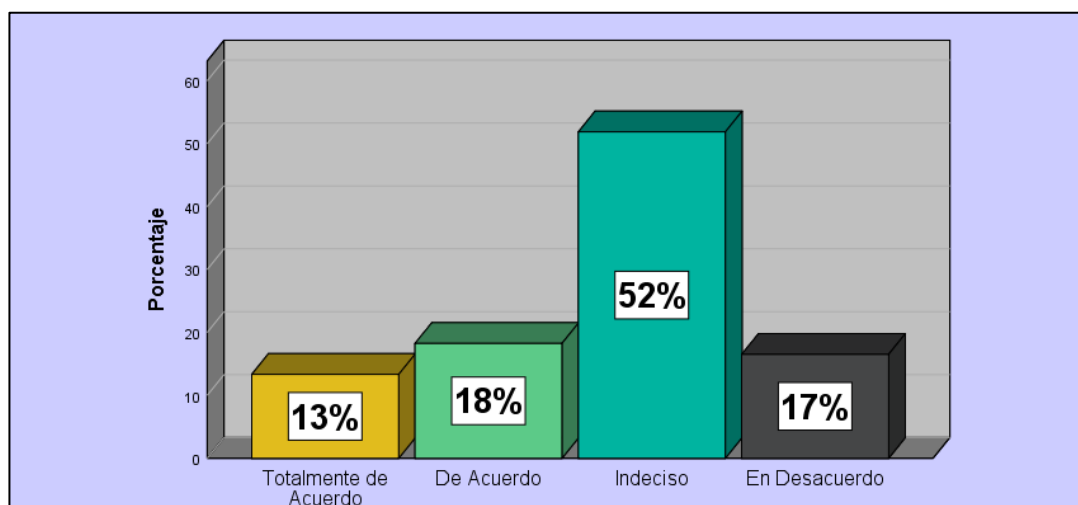
Tabla 15 Actividades Acordes al Cargo Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	46	13,3	13,3	13,3
	De Acuerdo	63	18,3	18,3	31,6
	Indeciso	179	51,9	51,9	83,5
	En Desacuerdo	57	16,5	16,5	100,0
	Total	345	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Gráfico 17 Actividades Acordes al Cargo Laboral



Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Los servidores públicos encuestados, opinaron también acerca de sus actividades realizadas, en donde se preguntó, si las mismas están alineadas a su cargo laboral dentro de la institución, un mayor porcentaje sostuvo que no del todo las funciones que realizan son las que se encuentran dentro de sus funciones asignadas, lo que genera una sobrecarga laboral y tensiona el clima laboral. Las funciones que desempeñan los servidores públicos del GADMS, deben ser las mismas que se encuentran establecidas en el manual de funciones y sobre todo, las mismas que se delegaron en el proceso de inducción para evitar molestias en los empleados.

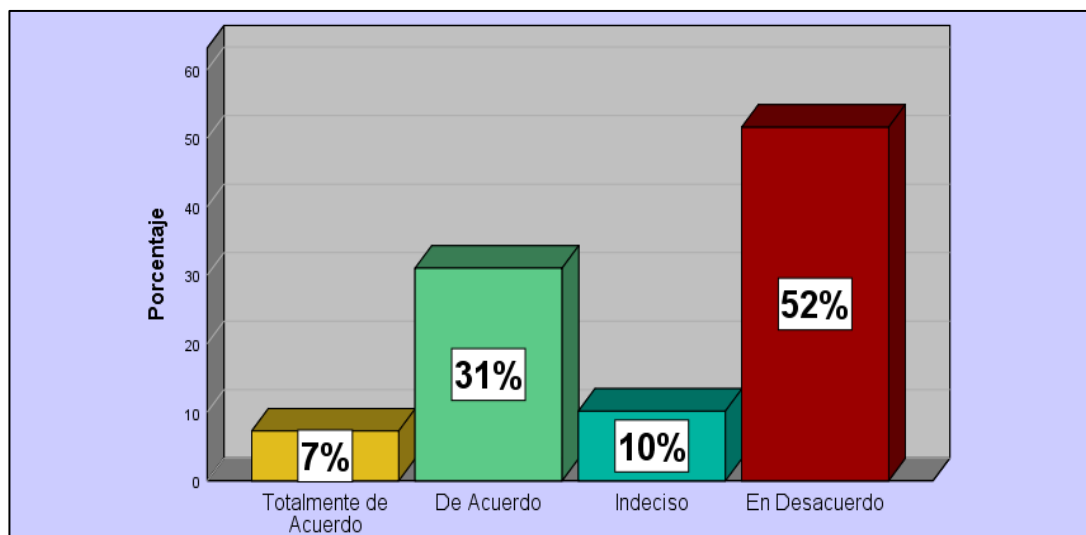
12.- ¿Considera usted que la institución lleva un buen control del desempeño laboral?

Tabla 16 Control del Desempeño Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	25	7,2	7,2	7,2
	De Acuerdo	107	31,0	31,0	38,3
	Indeciso	35	10,1	10,1	48,4
	En Desacuerdo	178	51,6	51,6	100,0
	Total	345	100,0	100,0	

*Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS
Elaborado por: Cedeño Carpio Gema*

Gráfico 18 Control del Desempeño Laboral



*Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS
Elaborado por: Cedeño Carpio Gema*

El desempeño laboral, es medible a través de diferentes herramientas, una de ellas es la evaluación de desempeño, es por ello que se incluyó una pregunta relacionada a este tema, en donde se puede obtener el criterio de los servidores públicos, quienes en su mayoría manifestaron que están en desacuerdo con el tema, es decir, ellos creen que el sistema de evaluación de desempeño que aplica la institución no es el adecuado, razón por la cual esta estrategia debe mejorar para obtener mejores resultados, y evidenciar eficientemente el desempeño de los integrantes del GADMS.

13.- ¿Se toman en cuenta sus opiniones en decisiones importantes?

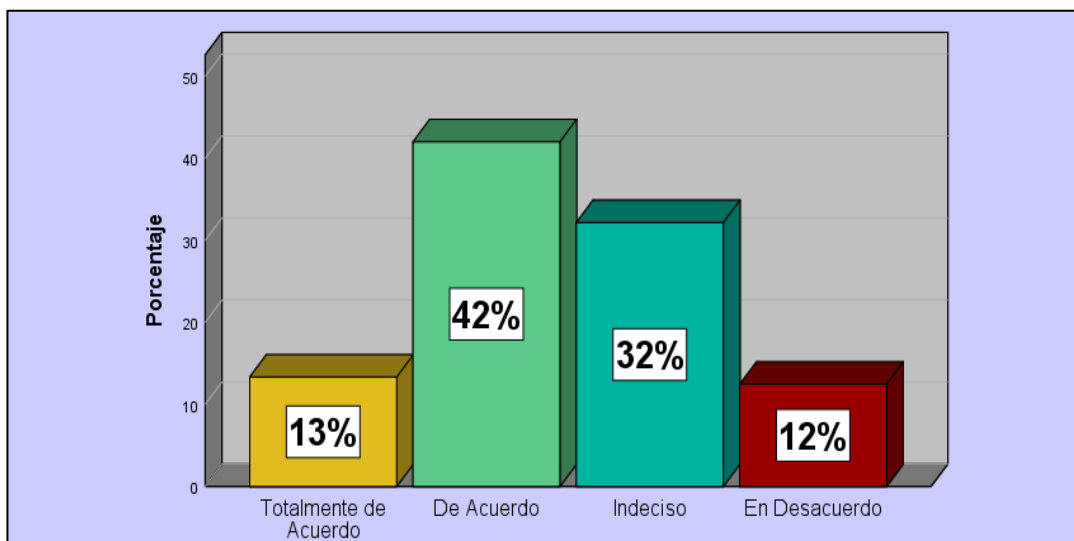
Tabla 17 Toma de Decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	46	13,3	13,3	13,3
	De Acuerdo	145	42,0	42,0	55,4
	Indeciso	111	32,2	32,2	87,5
	En Desacuerdo	43	12,5	12,5	100,0
	Total	345	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Gráfico 19 Toma de Decisiones



Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Si bien es cierto, la toma de decisiones en las organizaciones, las realiza la gerencia o administración, es un proceso en donde se debe tener el criterio de todos los integrantes de la empresa, en este contexto se planteó una pregunta en donde los servidores públicos del GADMS, exponen su criterio sobre el proceso de toma de decisiones, el resultado obtenido fue que, un mayor porcentaje, consideró que sí se toman en cuenta sus criterios para la toma de decisiones, dejando en claro, que se cumple con la normativa de los organismos públicos en donde debe prevalecer el criterio de la ciudadanía.

14.- ¿Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas?

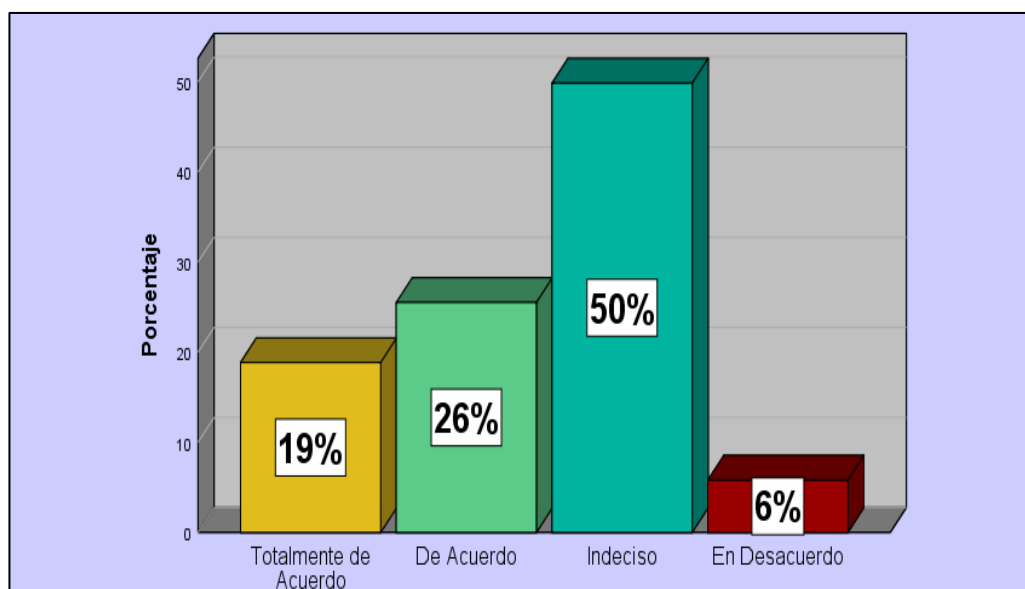
Tabla 18 Integración y Cooperación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	65	18,8	18,8	18,8
	De Acuerdo	88	25,5	25,5	44,3
	Indeciso	172	49,9	49,9	94,2
	En Desacuerdo	20	5,8	5,8	100,0
	Total	345	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Gráfico 20 Integración y Cooperación



Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Acerca de la integración y cooperación entre los miembros de las diferentes áreas de la institución, los servidores públicos consultados manifestaron, en su mayoría, que es limitada la integración y cooperación, de esta manera, se pueden tomar decisiones para implementar estrategias en donde haya una mayor interacción entre las diferentes áreas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas, puesto que la integración es parte del sistema de comunicación implementado, mientras que la cooperación, es parte de los valores que deben fomentarse en todas las organizaciones.

15.- ¿El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio?

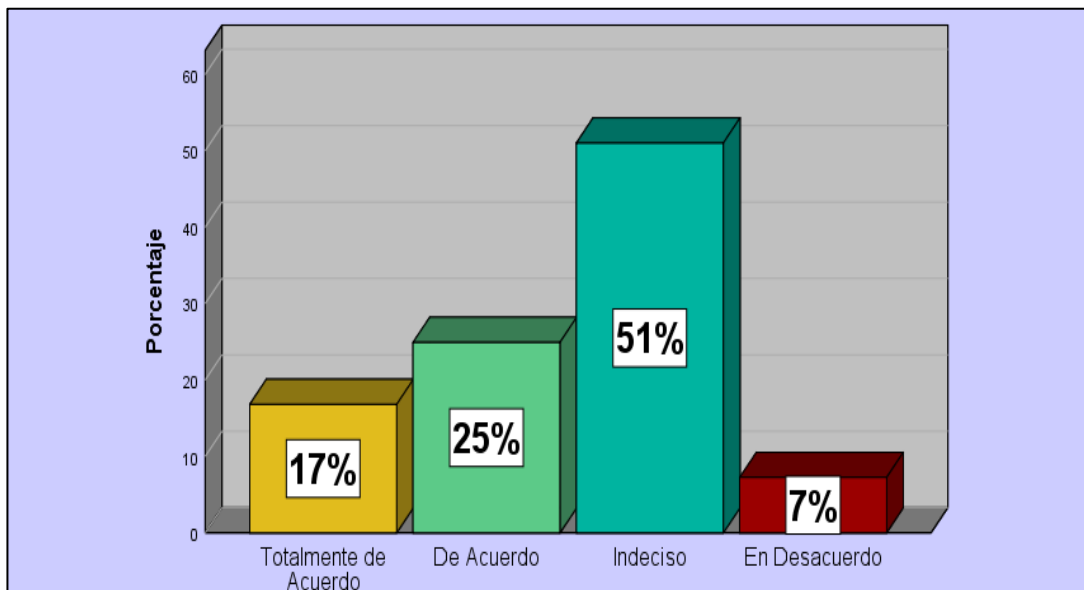
Tabla 19 Ambiente Laboral Satisfactorio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	58	16,8	16,8	16,8
	De Acuerdo	86	24,9	24,9	41,7
	Indeciso	176	51,0	51,0	92,8
	En Desacuerdo	25	7,2	7,2	100,0
	Total	345	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Gráfico 21 Ambiente Laboral Satisfactorio



Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

El ambiente laboral lo conforman una serie de elementos o factores, tales como: comunicación, relaciones interpersonales, condiciones del área de trabajo, entre otros, fusionados estos elementos generan un ambiente laboral satisfactorio para los integrantes de la organización, dentro del contexto de estudio, la mayor parte de los servidores expresaron que no hay un adecuado ambiente laboral, es por ello que, se deben analizar si los factores que lo componen presentan deficiencias y si es necesario se deben tomar los correctivos necesarios.

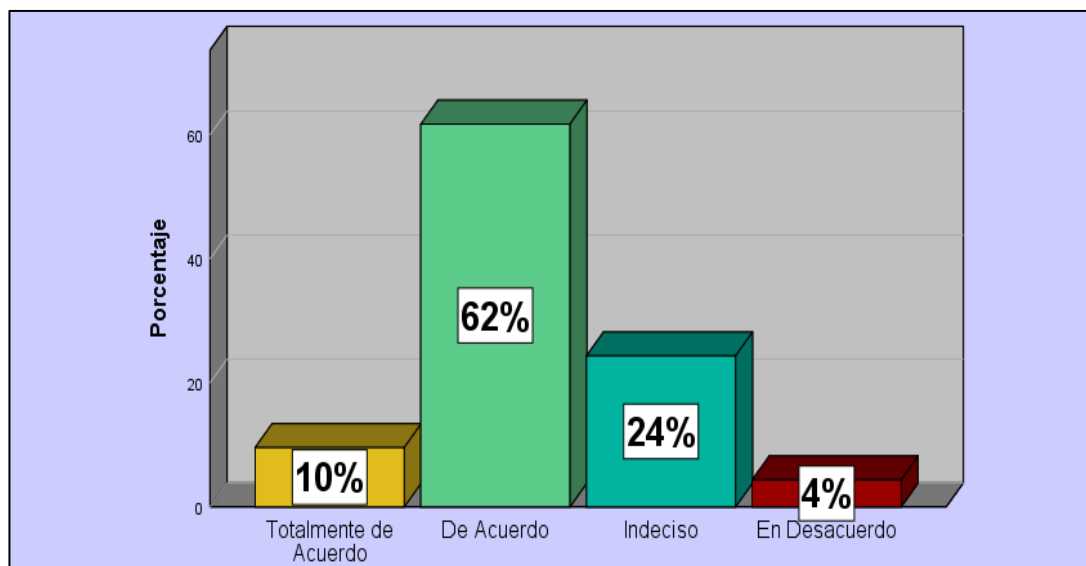
16.- ¿Existe alguna subdirección que se encargue de la evaluación de desempeño?

Tabla 20 Evaluación de Desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	33	9,6	9,6	9,6
	De Acuerdo	213	61,7	61,7	71,3
	Indeciso	84	24,3	24,3	95,7
	En Desacuerdo	15	4,3	4,3	100,0
	Total	345	100,0	100,0	

*Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS
Elaborado por: Cedeño Carpio Gema*

Gráfico 22 Evaluación de Desempeño



*Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS
Elaborado por: Cedeño Carpio Gema*

Acerca de la evaluación de desempeño, la mayor parte de los servidores públicos consultados, manifestaron que sí existe una subdirección encargada de ejecutar la evaluación de desempeño, de cierta manera, es uno de los puntos fuertes dentro de la Administración del GADMS, puesto que, este tipo de evaluaciones son necesarias para fortalecer las debilidades que presenten los empleados e implementar capacitaciones para orientarlos a realizar de mejor manera sus funciones como servidores públicos.

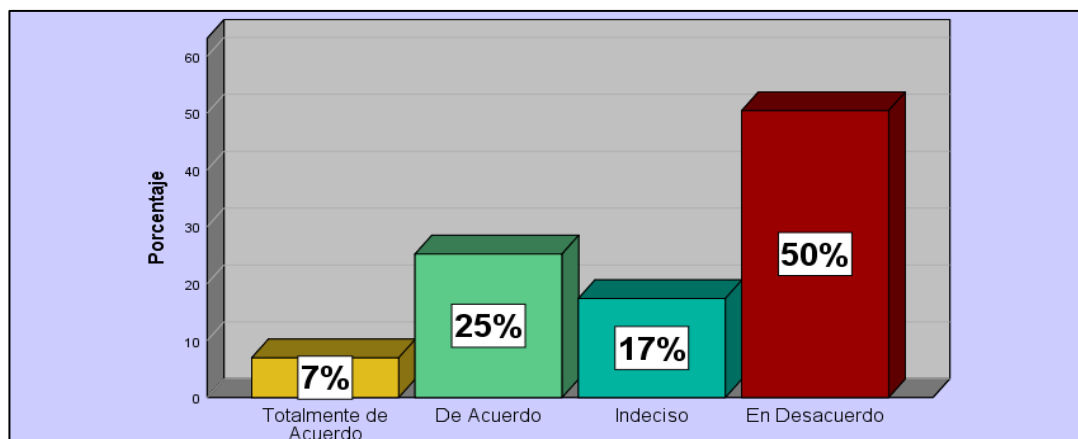
17.- ¿Durante el tiempo que lleva laborando en la institución, le han realizado evaluaciones de desempeño?

Tabla 21 Ha realizado evaluaciones de desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	24	7,0	7,0	7,0
	De Acuerdo	87	25,2	25,2	32,2
	Indeciso	60	17,4	17,4	49,6
	En Desacuerdo	174	50,4	50,4	100,0
	Total	345	100,0	100,0	

*Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS
Elaborado por: Cedeño Carpio Gema*

Gráfico 23 Ha realizado evaluaciones de desempeño



*Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS
Elaborado por: Cedeño Carpio Gema*

La evaluación de desempeño, es una actividad que no solamente la realizan los gerentes o administradores, es un proceso en donde se involucra a todos los integrantes de la organización, un empleado es evaluado tanto por la alta dirección como por personas que laboran a nivel operativo, es así que, se cuestionó a los servidores públicos del GADMS, para conocer su postura sobre la temática planteada, quienes manifestaron en su mayoría, que no se los ha tomado en cuenta para realizar esta actividad. Es por ello que se debe incluir a todos los empleados para poder tener un resultado más cercano a la realidad en cuanto al desempeño de los servidores públicos.

18.- ¿La institución otorga recompensas por un trabajo eficiente?

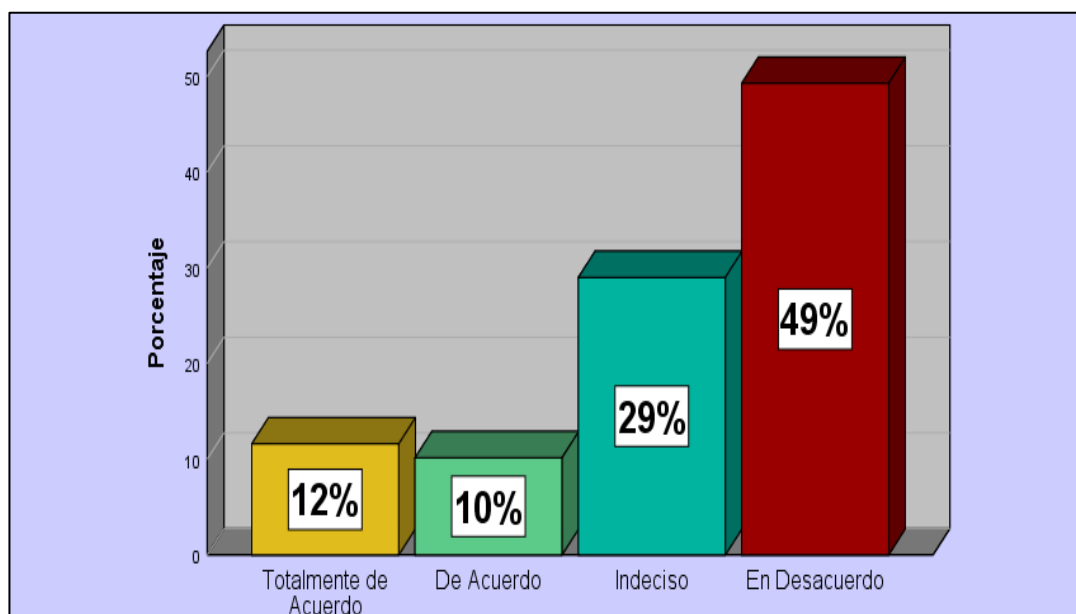
Tabla 22 Recompensas al Trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	40	11,6	11,6	11,6
	De Acuerdo	35	10,1	10,1	21,7
	Indeciso	100	29,0	29,0	50,7
	En Desacuerdo	170	49,3	49,3	100,0
	Total	345	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Gráfico 24 Recompensas al Trabajo



Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Un sistema de recompensas también es importante para mantener motivado al talento humano en las organizaciones, dentro del contexto estudiado, es decir, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas, se pudo evidenciar, a través de la encuesta aplicada a servidores públicos que no se les otorga recompensas al trabajo eficiente que ellos realizan, lo que influye negativamente en su desempeño.

19.- ¿Ha recibido reconocimientos por un esfuerzo extra en sus actividades?

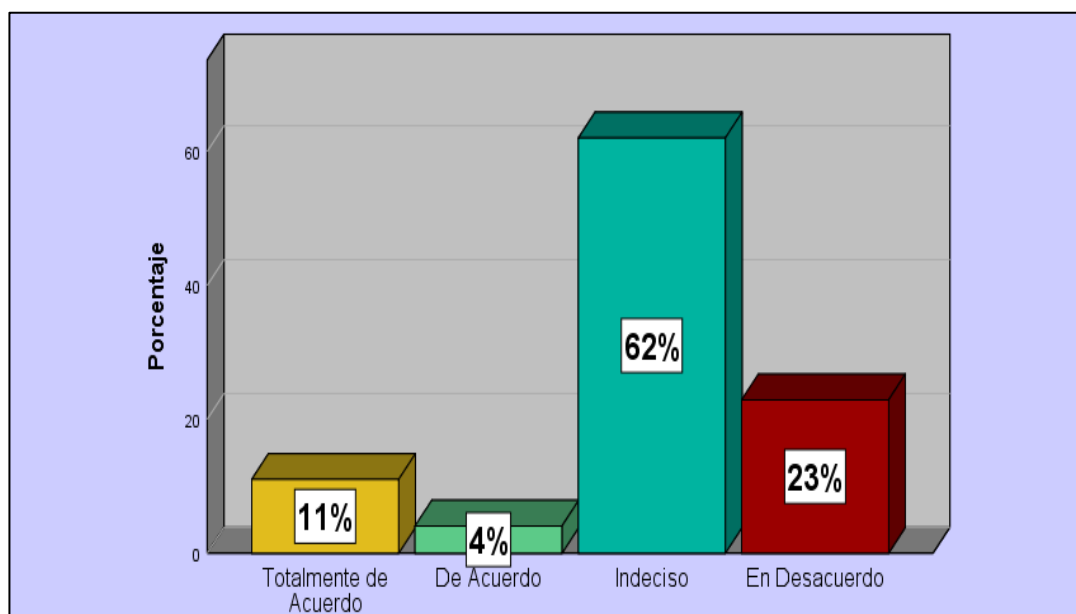
Tabla 23 Reconocimientos a Empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	38	11,0	11,0	11,0
	De Acuerdo	14	4,1	4,1	15,1
	Indeciso	214	62,0	62,0	77,1
	En Desacuerdo	79	22,9	22,9	100,0
	Total	345	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Gráfico 25 Reconocimientos a Empleados



Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Referente a los reconocimientos a empleados, los servidores públicos que participaron de la encuesta en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal den Cantón Salinas, manifestaron que ciertas veces no se aplica ningún tipo de reconocimientos a las actividades extras que realizan, dejando en evidencia que es necesario que se implemente un sistema de recompensas o políticas que reconozcan el esfuerzo extra que realizan los integrantes de la organización.

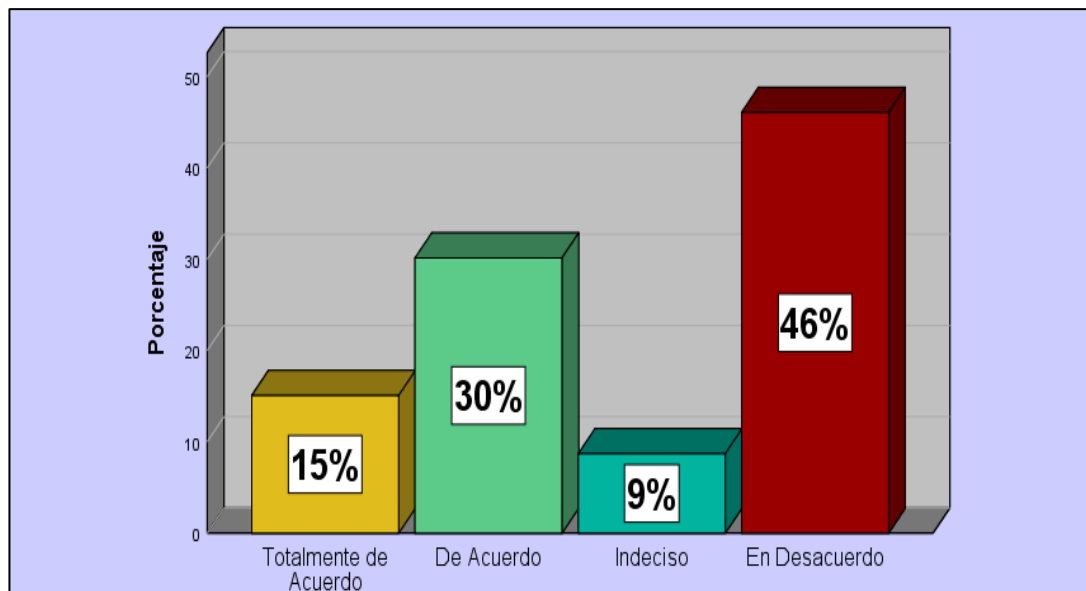
20.- ¿La institución ofrece incentivos para incrementar su desempeño laboral?

Tabla 24 Incentivos al Desempeño Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	52	15,1	15,1	15,1
	De Acuerdo	104	30,1	30,1	45,2
	Indeciso	30	8,7	8,7	53,9
	En Desacuerdo	159	46,1	46,1	100,0
	Total	345	100,0	100,0	

*Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS
Elaborado por: Cedeño Carpio Gema*

Gráfico 26 Incentivos al Desempeño Laboral



*Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS
Elaborado por: Cedeño Carpio Gema*

En relación con los incentivos que ofrece el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salinas a sus trabajadores para incrementar el desempeño laboral dentro del ambiente en que ejercen sus actividades se concluye que, la mayor parte de las personas encuestadas manifiesta estar en desacuerdo, por lo que se analiza no haber conformidad con esta medida y por ende el clima laboral se encuentra afectado al no haber suficiente personal demostrando un buen desempeño en las labores asignadas.

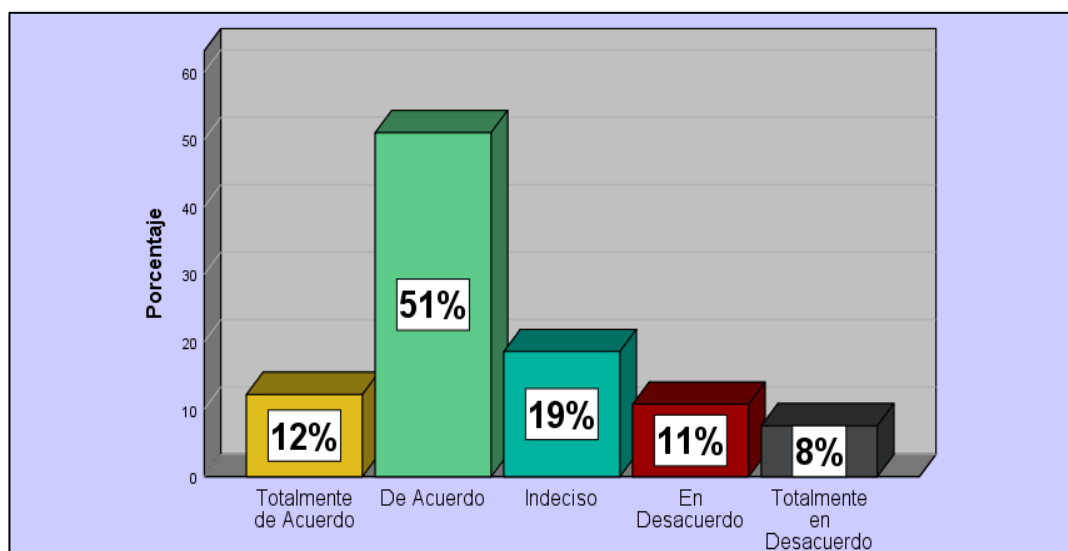
21.- ¿Aplica usted los procesos administrativos establecidos por la institución?:

Tabla 25 Aplicación de Proceso Administrativos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	42	12,2	12,2	12,2
	De Acuerdo	176	51,0	51,0	63,2
	Indeciso	64	18,6	18,6	81,7
	En Desacuerdo	37	10,7	10,7	92,5
	Totalmente en Desacuerdo	26	7,5	7,5	100,0
	Total	345	100,0	100,0	

*Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS
Elaborado por: Cedeño Carpio Gema*

Gráfico 27 Aplicación de Proceso Administrativos



*Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS
Elaborado por: Cedeño Carpio Gema*

Se puede concluir que, en referencia a las disposiciones que establece la institución y la aplicación de las mismas en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas que los servidores públicos si cumplen con las actividades asignadas en el campo administrativo, aunque también un menor porcentaje de los servidores públicos no están cumpliendo a cabalidad con los procesos administrativos.

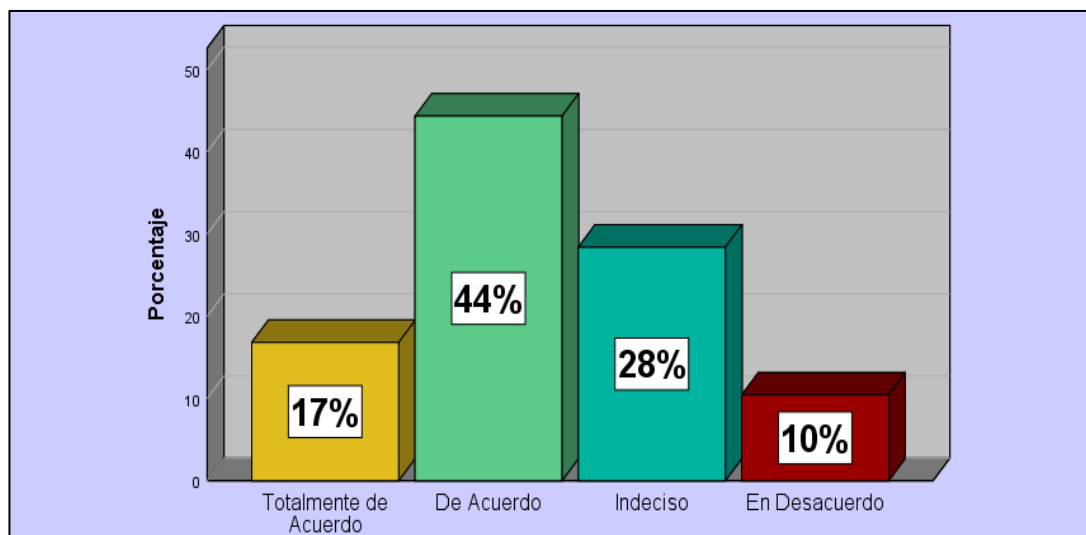
22.- ¿Su puesto laboral permite que desarrolle al máximo sus habilidades y destrezas?

Tabla 26 Funciones Asignadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	58	16,8	16,8	16,8
	De Acuerdo	153	44,3	44,3	61,2
	Indeciso	98	28,4	28,4	89,6
	En Desacuerdo	36	10,4	10,4	100,0
	Total	345	100,0	100,0	

*Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS
Elaborado por: Cedeño Carpio Gema*

Gráfico 28 Funciones Asignadas



*Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS
Elaborado por: Cedeño Carpio Gema*

Para el desarrollo de las actividades en los puestos de trabajo, los perfiles de quienes asumen los cargos deben ser evaluados y asignados de acuerdo a las habilidades, destrezas, entre otros aspectos que se toman en cuenta. En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas la mayor parte de los servidores públicos mencionan que, el puesto asignado les permite desarrollarse de manera profesional plenamente. Mientras que en menor porcentaje muestra estar en desacuerdo ante esta situación.

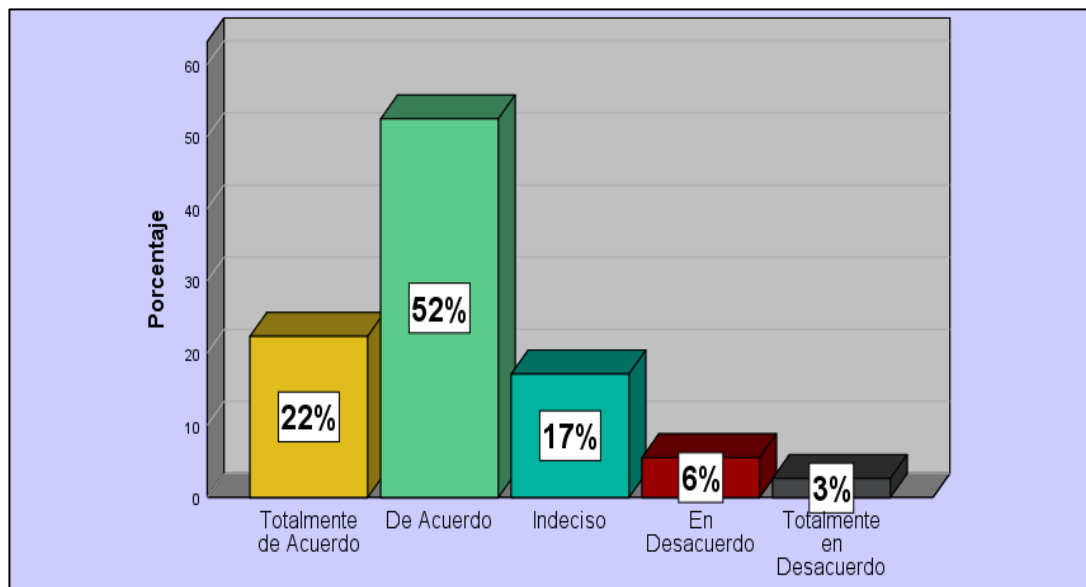
23.- ¿La Unidad de Administración del Talento implementa estrategias para incrementar la productividad?

Tabla 27 Estrategias para incrementar la productividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	77	22,3	22,3	22,3
	De Acuerdo	181	52,5	52,5	74,8
	Indeciso	59	17,1	17,1	91,9
	En Desacuerdo	19	5,5	5,5	97,4
	Totalmente en Desacuerdo	9	2,6	2,6	100,0
	Total	345	100,0	100,0	

*Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS
Elaborado por: Cedeño Carpio Gema*

Gráfico 29 Estrategias para incrementar la productividad



*Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS
Elaborado por: Cedeño Carpio Gema*

En cuanto al incremento de la productividad dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas y las estrategias que la administración del talento humano ha aplicado para la mejora de la misma los encuestados manifiestan en su mayoría que la institución sí aplica estas estrategias contribuyendo así al aumento de la productividad.

24.- ¿Se realizan periódicamente mediciones de satisfacción laboral?

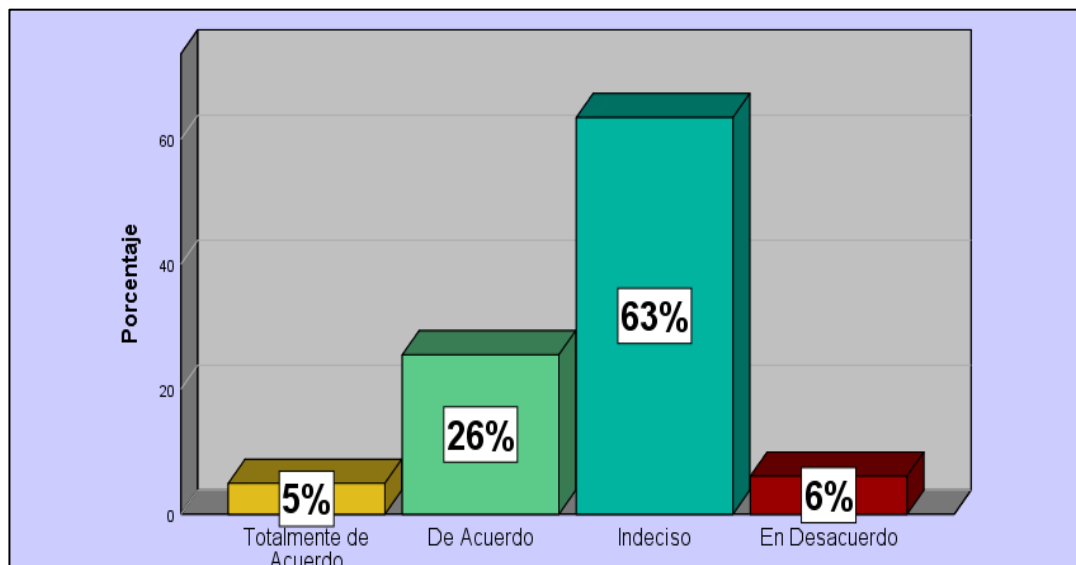
Tabla 28 Satisfacción Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	17	4,9	4,9	4,9
	De Acuerdo	88	25,5	25,5	30,4
	Indeciso	219	63,5	63,5	93,9
	En Desacuerdo	21	6,1	6,1	100,0
	Total	345	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Gráfico 30 Satisfacción Laboral



Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADMS

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Dentro de una institución el control de la satisfacción laboral es muy importante ya que de esta manera se puede evaluar el estado en que los trabajadores se encuentran desarrollando sus funciones y evitar factores que se desarrollan de manera negativa a partir de eso, es por esto que en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salinas, la mayor parte de los servidores públicos mencionan estar indecisos, lo que permite concluir que no todos están siendo monitoreados en cuanto a su satisfacción al momento de laborar.

3.2. Limitaciones

Posterior al desarrollo de la investigación, se pudieron identificar las siguientes limitaciones que dificultaron el acceso a la información:

- **Limitada información del objeto de estudio:** Si bien es cierto, en toda institución de carácter público, se puede tener acceso a información referente a los sectores que lo conforman, sin embargo, se deben realizar varios procesos para poder acceder a dicha información, es por ello que, dentro de la investigación surgieron limitantes en información como: evaluaciones de desempeño realizadas, planes de capacitaciones, entre otros elementos que sirven de soporte para complementar la información procesada.
- **Cambios en la planificación de recolección de información:** Los servidores públicos de la institución disponen de escaso tiempo para atender solicitudes como encuestas o entrevistas, esto significó que se realice varios cambios en la planificación establecida por la investigadora, sin embargo, se obtuvo la información necesaria para ser analizada.
- **Recursos Financieros:** El limitado presupuesto asignado a los Gobiernos Seccionales, ocasionan que los encargados de administrar los departamentos de la institución, en este caso, el Jefe de la Dirección de Talento Humano, tenga que acoplar la planificación de acuerdo al presupuesto disponible, es por ello que, la Gestión de Talento Humano en la institución tiene debilidades a nivel presupuestario que no permiten que el desempeño laboral sea totalmente eficiente.

- **Recurso Tecnológicos:** También fueron considerados como limitaciones, dado que se pudo evidenciar que la implementación de herramientas importantes en las organizaciones competitivas, como las TIC'S, no son implementadas para poder optimizar recursos y tener una mejora continua de los procesos.

3.3. Resultados

Los instrumentos aplicados en esta investigación dieron como resultado lo expuesto a continuación:

- En cuanto a la entrevista, esta fue aplicada a los directivos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salinas, los cuales otorgaron información importante para esta investigación debido al grado jerárquico que estos tienen en la institución ya que ellos aprueban o desaprueban los diferentes proyectos que se planifican y esperan ejecutar para la mejora del desempeño y rendimiento de todos los que conforman la organización, los cuales tienen como objetivo llevar a cumplir las metas establecidas anualmente, estos a su vez manifestaron cuales eran las principales habilidades y destrezas que debe tener un funcionario público para pertenecer a una institución como esta lo cual fue de suma importancia como aporte principal a esta investigación.
- En la aplicación de la encuesta se consideró a los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salinas, los cuales también permitieron conocer las circunstancias en las que se encuentra el

desempeño laboral dentro de la empresa y de cómo la Unidad Administrativa del Talento Humano realiza gestiones para el mejoramiento del mismo, también mencionaron no estar de acuerdo con algunas medidas establecidas por los directivos pero que a su vez estas se cumplen bajo un protocolo que tiene la organización. Por otra parte, se sienten satisfechos por el cargo asignado ya que les permite desarrollar de la mejor manera actividades y funciones que requiere cumplir cada departamento, obteniendo así buenos resultados al momento de ejecutar estas acciones.

3.4. Comprobación de hipótesis

La comprobación de la hipótesis se la realizó mediante el programa estadístico SPSS25, para determinar la correlación estadística entre las variables de estudio que son: Gestión del Talento Humano; como variable independiente y el Desempeño Laboral; como variable dependiente. Este proceso es necesario puesto que la naturaleza de la investigación es descriptiva correlacional, por lo tanto, surge la necesidad comprobar o rechazar las hipótesis planteadas, que en su defecto se definieron de la siguiente manera:

Hi: La Gestión del Talento Humano incide en el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salinas, provincia de Santa Elena, Año 2017.

Ho: La Gestión del Talento Humano NO incide en el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salinas, provincia de Santa Elena, Año 2017.

El instrumento para la recolección de datos proporcionados por los servidores públicos del G.A.D Municipal del cantón Salinas, fue la encuesta, este, incluye preguntas formuladas considerando los indicadores pertenecientes a las variables de estudio, se toma en cuenta dos preguntas para realizar el análisis a través de la herramienta estadística SPSS. Los indicadores considerados para la correlación de variables, fueron los siguientes:

- Integración del personal (Variable Independiente)
- Actividades acordes al cargo laboral (Variable Dependiente)

De acuerdo al principio de la prueba de Chi-Cuadrado de Pearson, las variables de estudio, deben ser medibles y correlacionales entre sí, sin embargo, en la presente investigación se considera, un indicador de cada variable para medir si hay una relación estadísticamente significativa entre cada una de ellas, es importante resaltar que, para que se cumpla con el principio de la prueba, el resultado debe ser inferior a 0,05. La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos:

Tabla 29 Análisis de las variables de estudio – Método “Chi-Cuadrado”

Tabla cruzada: Integración del personal*Actividades acorde al cargo laboral						
		¿Las actividades que realiza son acorde a su cargo laboral?				Total
		Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	
¿Los procesos de integración del personal (reclutamiento, selección, inducción y contratación) están direccionados al cargo a desempeñar?	Totalmente de Acuerdo	46	23	0	0	69
	De Acuerdo	0	40	66	0	106
	Indeciso	0	0	113	22	135
	En Desacuerdo	0	0	0	29	29
	Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	6	6
Total		46	63	179	57	345

Fuente: Programa Estadístico SPSS: versión 25

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

La tabla que antecede contiene la información obtenida a través de la aplicación de las encuestas a los servidores públicos en el objeto de estudio, es decir, se realiza una correlación entre las dos preguntas realizadas para conocer el comportamiento de las respuestas de los encuestados.

Tomando en cuenta que, la integración del personal como parte de la gestión del talento humano del G.A.D. Municipal del Cantón Salinas, se relaciona directamente con las actividades acordes al cargo laboral, es decir, para que el servidor público de la institución se sienta satisfecho debe desarrollar sus funciones en un ambiente íntegro y sociable. Por lo tanto, a través del análisis de

estos indicadores se podrá medir qué tanto influye una buena Gestión del Talento Humano en el Desempeño Laboral.

Posteriormente se realiza la prueba del Chi-Cuadrado, mostrado en la siguiente tabla:

Tabla 30 Prueba de Chi-Cuadrado de Pearson

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Grados de libertad (gl)	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	504,691 ^a	12	,000
Razón de verosimilitud	491,412	12	,000
Asociación lineal por lineal	253,347	1	,000
N de casos válidos	345		
a. 6 casillas (30,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,80.			

Fuente: Programa Estadístico SPSS: versión 25

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

De acuerdo al análisis de los datos presentados, y conociendo que el tipo de estudio es descriptivo correlacional, por lo tanto, se presentan dos hipótesis, alternativas y nula, se concluye lo siguiente:

El valor del Chi-Cuadrado de Pearson realizado a través de la herramienta estadística SPSS, es de 504,691 a 12 grados de libertad, y el nivel de significancia entre las variables de estudio es de 0,000, es decir, es menor a 0,05; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es por ello que, se

puede concluir que existe una relación estadísticamente significativa entre La Gestión de Talento Humano y el Desempeño Laboral.

CONCLUSIONES

El trabajo de investigación desarrollado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas, permitió concluir lo siguiente:

- La investigación realizada permitió argumentar las bases teóricas de la gestión del talento humano y el desempeño laboral, a través de los diferentes conceptos de varios autores, para poder identificar las dimensiones con sus respectivos indicadores, así como también poder conocer la necesidad de que cada trabajador sea direccionado a un cargo específico según las competencias que posee.
- Mediante las técnicas de recopilación de datos se determinó la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los servidores públicos del G.A.D. Municipal del Cantón Salinas, entre las que se encuentran la falta de capacitaciones, así como también no se promueve el desarrollo del personal y la motivación; por lo que conlleva a que los servidores públicos no cumplan eficientemente las funciones designadas.
- Los instrumentos de recolección de datos generó como resultados que, los servidores públicos del G.A.D. Municipal del Cantón Salinas aplican los procesos administrativos vinculados con la institución, sin embargo, estos no son aplicados con eficiencia puesto que los resultados esperados en el desempeño laboral tienen debilidades.

- El Diseño de un Manual de gestión del Talento Humano es necesario para fortalecer y monitorear el desempeño laboral en el G.A.D. Municipal del Cantón Salinas, además, es una herramienta de gestión que las instituciones competitivas utilizan para alcanzar las metas planteadas en la planificación anual.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones desarrolladas, se puede recomendar lo siguiente:

- Analizar los distintos conceptos y criterios de varios autores que ayudan a la comprensión de una investigación, así como también aplicar un correcto proceso de integración del personal que permita orientar las funciones a desempeñar en los servidores públicos promoviendo el desarrollo personal de los integrantes del G.A.D Municipal del Cantón Salinas para tener un personal competitivo que coadyuve al cumplimiento de objetivos institucionales.
- Utilizar las estrategias de capacitación y motivaciones identificadas para incrementar el nivel de desempeño laboral en los servidores públicos del G.A.D Municipal del Cantón Salinas, estas herramientas serán útiles para el área de Talento Humano de la institución.
- Aplicar un sistema de evaluación de los procesos administrativos realizados en la institución para identificar los puntos débiles y tomar las medidas correctivas necesarias con el objetivo de obtener los resultados esperados en la evaluación de desempeño.

- Implementar un Modelo de Gestión del Talento humano que conlleve al mejoramiento de la administración de los procesos internos desarrollados en esta área y así incrementar el desempeño laboral de los servidores públicos de la institución.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN LA TEORÍA DE MARTHA ALLES – POR COMPETENCIAS

4.1 Introducción

La expresión competencia hace referencia a características de personalidad, resultados de comportamientos, que forma un desempeño exitoso en cargo laboral. Cada asignación de puestos puede tener características en organizaciones y en distintos escenarios empresariales. (Alles, 2016).

Básicamente, el modelo propuesto por la autora Martha Alles, consiste en generar una herramienta fundamental para que la gestión de talento humano, o, como ella la denomina “Recursos Humanos”, sea eficiente en todos sus procesos, desde la atracción, selección e incorporación del personal, hasta el análisis y descripción de puestos.

Posterior al análisis de los datos, se plantea la necesidad de dotar una herramienta al área de Talento Humano del G.A.D Municipal del Cantón Salinas, con el objetivo de fortalecer la Gestión de Talento Humano de la institución y que el desempeño laboral genere valor para la organización, es decir, que, al realizar una evaluación, los servidores públicos cumplan, en gran porcentaje las funciones designadas.

Por lo tanto, la Gestión de Talento Humano por Competencias es uno de los procesos para alcanzar el éxito en las organizaciones. Hay un sinnúmero de modelos que conllevan a que la Gestión de Talento Humano de las organizaciones, la diferencia radica en el perfil que requiere el objeto de estudio, tal es el caso del GADM del cantón Salinas, en donde se evidenció en los resultados que las competencias deben estar direccionadas de forma correcta.

4.2 Justificación

Conociendo los resultados alcanzados en la investigación, a través de las técnicas y herramientas de recolección de datos, resulta necesaria la implementación de un modelo de gestión de talento humano y así alcanzar los resultados deseados por el área de Talento Humano de la institución, tomando en cuenta que, la institución es un organismo público, el alcance que tendrá herramienta será de gran beneficio para la sociedad.

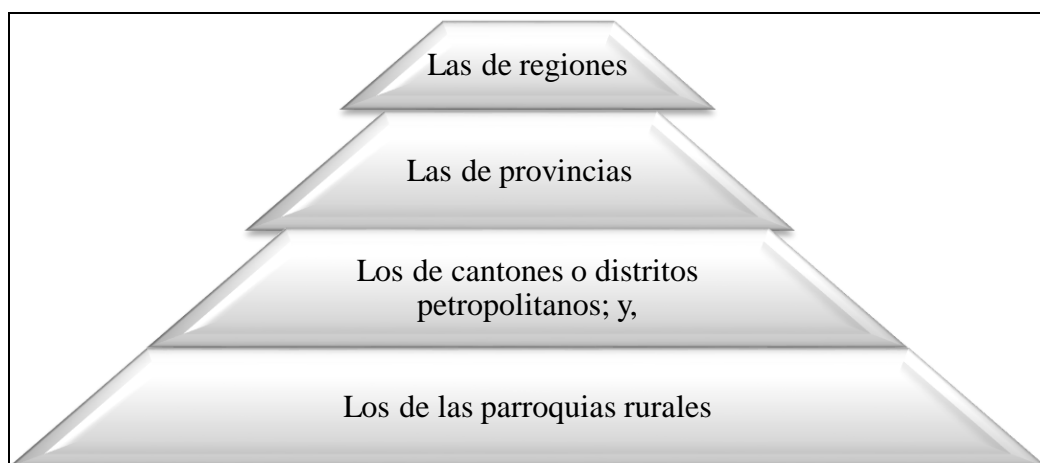
A través de un Modelo de Gestión por Competencias, se puede direccionar hacia una adecuada Administración de Talento Humano en el GADM del cantón Salinas, dado que, el modelo propuesto por (Alles, 2016), abarca los principales elementos que componen esta área, desde el proceso de atracción, selección e incorporación, hasta la evaluación de desempeño que permite la mejora continua de los elementos que conforman la institución. Se optó por el modelo de Gestión por Competencias debido a las necesidades identificadas durante el desarrollo de la investigación, para fortalecer los diferentes procesos en donde se evidenciaron falencias, y en aquellos donde existieron puntos positivos, brindar de una herramienta para realizar un mejor trabajo.

4.3 Antecedentes de la Institución

Establece el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (CPCCS, 2010), en su el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), en el Título III, de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, específicamente en el artículo 28, que cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias.

Se menciona, además, la clasificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de acuerdo a los niveles de organización territorial establecidos en el artículo 9 del presente código, en donde se puede identificar en orden jerárquico, donde se encuentra ubicado el GADM del cantón Salinas y que de esta manera se pueda conocer los fines y alcance que tiene un Manual de Gestión en la institución.

Gráfico 31 Clasificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados



*Fuente: (CPCCS, 2010) – Código Orgánico de Organización territorial, Autonomía y Descentralización
Elaborado por: Cedeño Carpio Gema*

Están integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en el Código Orgánico de Organización y Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización.

Actualmente, Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas, se encuentra ubicado en la Av. 10 de agosto, entre las calles Estados Unidos y Av. 22 de diciembre, sector cdl. Italiana, en donde se encuentran todas las dependencias, puesto que la casa Municipal se encuentra en reconstrucción.

4.4 Diagnóstico

La investigación desarrollada, permitió conocer la situación actual de la Gestión del Talento Humano dentro del GADM del cantón Salinas y consecuentemente el desempeño organizacional, las mismas que actuaron como variables de estudio, en donde se implementó instrumentos de recolección de información, generando como resultado lo siguiente:

1. El análisis y descripción de puestos en el GADM del cantón Salinas, se realiza de forma inadecuada, dado que no se toma en cuenta factores elementales como el perfil requerido y las funciones asignadas que deben cumplir los servidores públicos.
2. La Unidad Administrativa del Talento Humano del GADM del cantón Salinas, no sigue un debido proceso de atracción, selección e incorporación, según indica la (Asamblea Nacional, 2010), en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), específicamente en el artículo 52, de Atribuciones y responsabilidades de las UATH , literal –ñ- donde

señala que se debe aplicar el subsistema de selección de personal a través de concursos de méritos y oposición.

3. Los planes de sucesión no son elaborados de acuerdo a las necesidades identificadas o requeridas para cada área de trabajo, por lo que es necesario que este proceso sea re-direccionado para que, en caso que un servidor público sea reemplazado, la persona que llegue a desempeñar esas funciones lo realice con mayor eficiencia.
4. Así mismo, el proceso de formación debe ser fortalecido mediante una adecuada metodología de trabajo, en este caso, se optó por la propuesta por la autora Martha Alles, quien señala que, para definir las competencias requeridas es necesario evaluar las del personal, para conocer cuáles son las áreas que necesitan una mayor atención.
5. Las evaluaciones de desempeño que se realizan en la institución son obsoletas, por lo tanto, no arrojan verdaderos resultados, existen herramientas como la evaluación 360°, en donde participan todos los servidores públicos de la institución.
6. En cuanto a las remuneraciones y beneficios, el GADM del cantón Salinas, sigue el protocolo de acuerdo a la Escala de Remuneraciones establecido por el Ministerio de trabajo, sin embargo, la metodología planteada por Martha Alles, puede genera mayores beneficios a la institución.

Por lo tanto, es necesario que se aplique un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias para mejorar el desempeño laboral en el GADM

del cantón Salinas, y que se cree valor en la sociedad a través de un óptimo servicio prestado por los funcionarios.

4.5 Objetivos del Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias

4.5.1. Objetivo General

Fortalecer la Gestión de la Unidad Administrativa del Talento Humano del GADM del cantón Salinas, a través de la metodología por competencias de Martha Alles, para contribuyan a un eficiente desempeño laboral de los servidores públicos.

4.5.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis y descripción de puestos basado en el modelo de gestión por competencias que permita mejorar este proceso realizado por la Unidad Administrativa del Talento Humano del GADM del cantón Salinas.
- Establecer una adecuada metodología de atracción, selección e incorporación de puestos a través del modelo de gestión por competencias que contribuya a mejorar este procedimiento en la Unidad Administrativa del Talento Humano del GADM del cantón Salinas.
- Utilizar el modelo de gestión de competencias para el mejoramiento del proceso de desarrollo y planes de sucesión de puestos en el GADM del cantón Salinas.
- Fortalecer el proceso de formación realizado por la Unidad Administrativa del Talento Humano del GADM del cantón Salinas

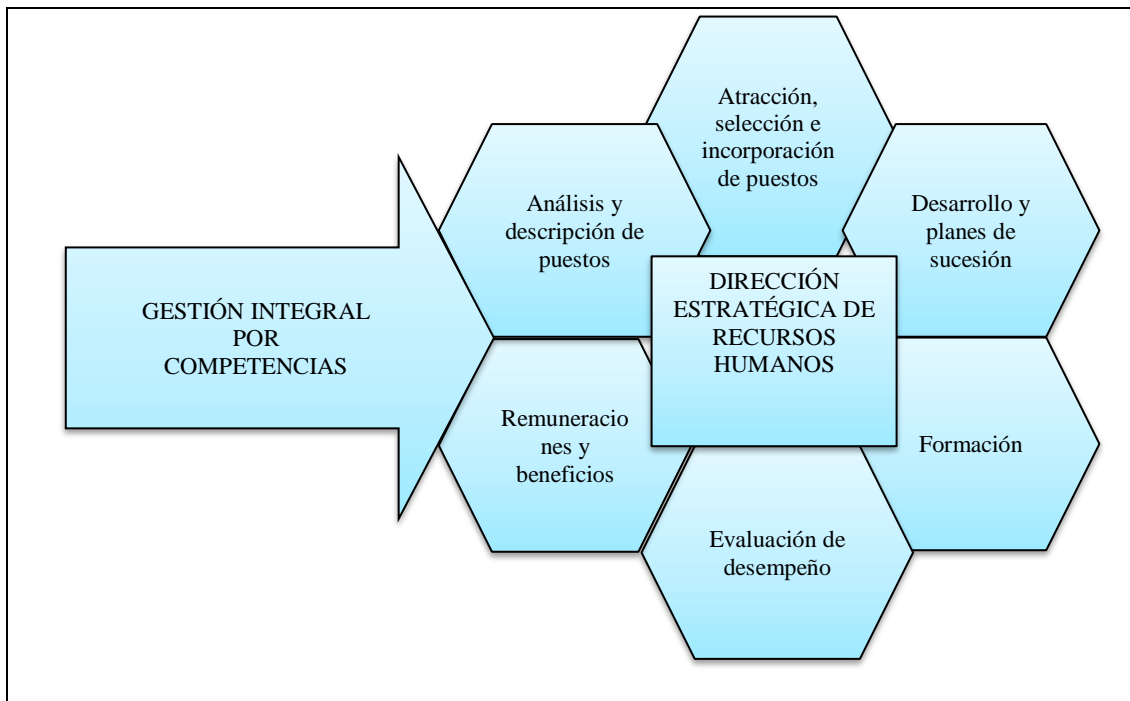
mediante el modelo de gestión por competencias que contribuya al mejoramiento de las actividades de los servidores públicos.

- Establecer un modelo de evaluación de desempeño laboral a través del modelo de gestión por competencias que permita identificar las debilidades y fortalezas de los servidores públicos del GADM del cantón Salinas.
- Analizar el sistema de remuneraciones y beneficios de la metodología de gestión por competencias para conocer su alcance y en la Unidad Administrativa del Talento Humano del GADM del cantón Salinas.

4.6 Descripción del Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias

Básicamente, el modelo propuesto por la autora Martha Alles, es un modelo completo, puesto que abarca desde el análisis de descripción de puestos hasta las remuneraciones que los empleados deben percibir, los componentes del modelo que servirá como herramienta para mejorar el proceso de Gestión de Talento Humano para el GADM del cantón Salinas se presentan a continuación:

Gráfico 32 Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias



*Fuente: (Alles, 2016) - Recursos Humanos. Selección por competencias
Elaborado por: Cedeño Carpio Gema*

4.6.1 Análisis y descripción de puestos

Analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, los trabajos designados, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esta posición.

La información del análisis de puestos se utiliza como base para las diferentes actividades relacionadas con la administración del Talento Humano como:

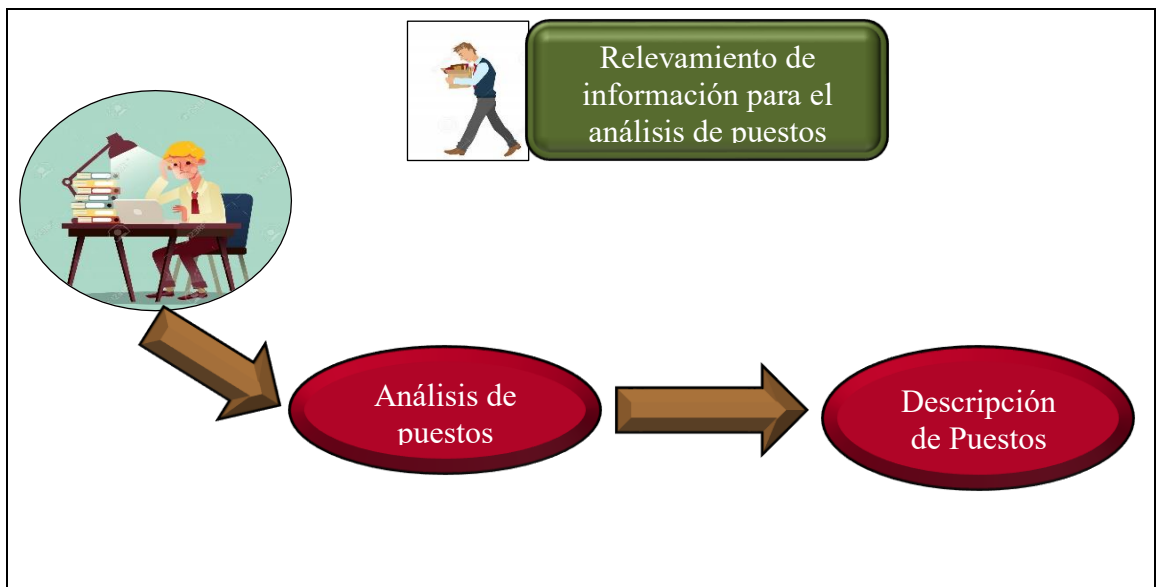
- Reclutamiento y selección;
- Formación;
- Compensaciones;
- Evaluación de desempeño;

- Desarrollo de carrera y planes de carrera;
- Asegurarse de haber asignado las tareas que deben realizarse.

Como se ha mencionado anteriormente, la metodología aplicada para fortalecer la gestión de Talento Humano en el GADM del cantón Salinas, es realizada en base al modelo por competencias propuesto por (Alles, 2016). Si bien es cierto, la institución cuenta con un mecanismo para el análisis y descripción de puestos, sin embargo, la implementación de este manual servirá para mejorar ese proceso, de tal manera que permita establecer adecuadamente las funciones para los servidores públicos y que generen réditos positivos para la institución.

La autora propone, un esquema donde determina una forma adecuada para realizar el proceso de análisis y descripción de puestos, de acuerdo al análisis integral de cada puesto, observando sus necesidades y requerimientos, tal esquema se visualiza en la siguiente ilustración:

Gráfico 33 Esquema de Descripción de Puestos



Fuente: (Alles, 2016) - Recursos Humanos. Selección por competencias
Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

El análisis del puesto previo a la descripción implica recopilar información sobre el puesto laboral, y la persona idónea que requieran para ocupar el cargo. Por lo tanto, es un modelo que puede ajustarse a cualquier organización, incluso instituciones públicas como el GADM del cantón Salinas.

4.6.2 Atracción, selección e incorporación de puestos

Un eficiente proceso atracción, selección e incorporación de puestos, debe ser beneficioso tanto para el GADM del cantón Salinas, como para el nuevo servidor público, caso contrario el resultado no será el esperado, y las consecuencias generarán un impacto negativo en la institución.

Atracción

La atracción es el primer elemento para llegar a una correcta incorporación de un nuevo integrante de la organización. Según la autora, se llega mediante una adecuada planificación, en donde se incluyen una serie de parámetros básicos como: las necesidades del personal, la nómina actual de empleados –su inventario, incluyendo sus capacidades y competencias, y por último las nuevas incorporaciones.

Selección

Selección es la actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades del GADM del cantón Salinas y del perfil en donde se requiere los servicios de un servidor público, de acuerdo al proceso que estipula la LOSEP. Sin embargo, se

deben tener en cuenta una serie de pasos para poder seleccionar al candidato idóneo.

Gráfico 34 Pasos de una selección de personal



Fuente: (Alles, 2016) - Recursos Humanos. Selección por competencias

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Es evidente que, los pasos propuestos por la autora son “muchos”, pero es necesario para llegar al objetivo deseado, establecer un procedimiento adecuado para lograr que el/los nuevos elementos a incorporarse dentro del GADM del cantón Salinas cumplan con las expectativas de la institución.

Incorporación

La incorporación es la parte final del proceso, por lo tanto, no requiere de un análisis exhaustivo, puesto que se llega cumpliendo eficientemente los pasos anteriores, pero es necesario que, en este proceso, se realice una inducción adecuada, puesto que muchas veces, por omitir este paso, los trabajadores desconocen sus funciones a desempeñar en las organizaciones.

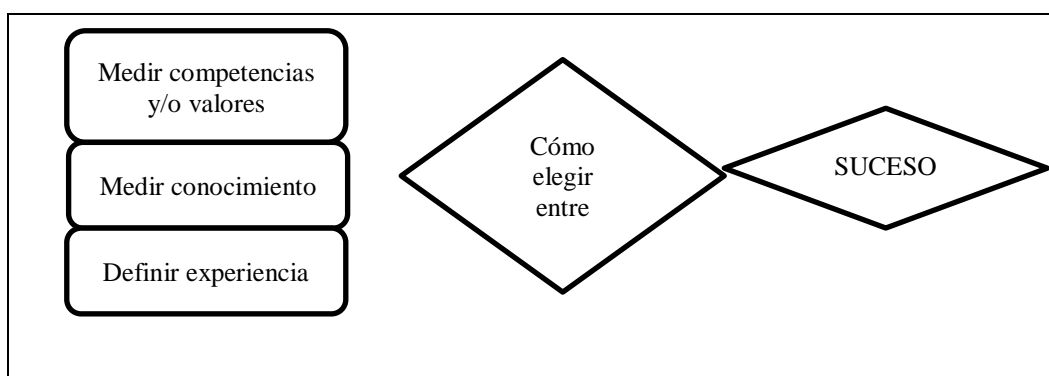
4.6.3 Desarrollo y planes de sucesión

Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que actualmente se ocupara.

Para que el GADMS del cantón Salinas pueda aplicar un plan de sucesión en sus puestos de trabajo deberá determinar cuáles son sus puestos clave y para cada uno deberá designar un posible sucesor. El objetivo de todo esto será que, al asignar un sucesor de un puesto de trabajo, esté en capacidad de desarrollo para que pueda cumplir con todas las funciones establecidas al asumir su posición.

La sucesión de puesto del personal implicara el desarrollo de competencias expuestas según el tipo de puesto que necesita la sucesión, para esto se toma en cuenta los siguientes aspectos:

Gráfico 35 Aspectos para definir un sucesor de puestos



Fuente: (Alles, Construyendo Talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones, 2012)

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Luego de la medición de estos indicadores se procede a elegir entre varias opciones.

Finalmente, de se da paso a elegir al sucesor que cumpla con lo estipulado para cumplir con las tareas asignadas en cada puesto, asumiendo responsabilidades del mismo.

4.6.4 Formación

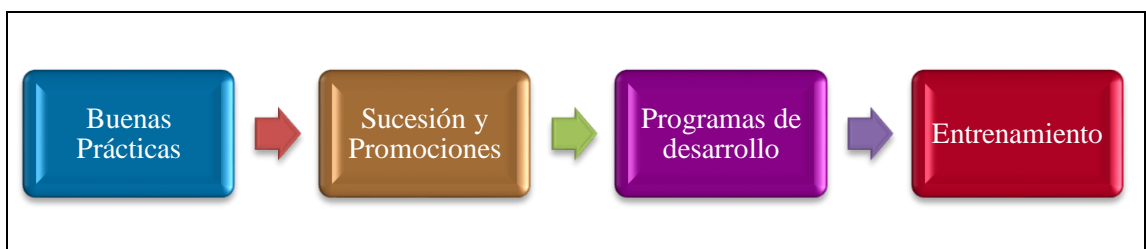
Una de las principales funciones como lo menciona (Alles, 2016) es lograr que las personas realicen mejor su tarea. En este proceso de búsqueda de mejoras permanentes, la información cobra un valor estratégico. La tarea de la función de capacitación consiste en mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente.

4.6.4.1. Formación en relación con el puesto

La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o el plan de carrera y con los planes de la organización, su visión, misión y valores. No puede estar disociada de las políticas generales de la empresa.

Las funciones de formación están en constante interacción con el desarrollo del personal. Constituyen la herramienta básica para lograrlo.

Gráfico 36 Programas de Desarrollo para empleados



Fuente: (Alles, *Construyendo Talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*, 2012)

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

Los programas de desarrollo que muestra la autora, contienen información relevante y de suma importancia para la gestión de talento humano y sobre todo para que los integrantes de una organización fortalezcan sus conocimientos e incrementen su formación, es por ello que establece 4 etapas o procesos en los que se puede incluir a los empleados de acuerdo al perfil.

Buenas prácticas: Por una parte, es necesario generar un compromiso entre el GADM del cantón Salinas con los servidores públicos, creando valores que permitan que las actividades se desarrollen en un buen clima laboral.

Sucesión y promociones: Los servidores públicos que realicen este programa se deben relacionar con el colectivo, es decir, con toda la organización que poseen determinadas características previamente definidas para adquirir esos conocimientos.

Programas de desarrollo: La tercera etapa, se refiere a los programas que implemente el GADM del cantón Salinas, como; capacitaciones, charlas motivacionales, entre otros elementos que direccionen hacia un mejor desempeño en los servidores públicos.

Entrenamiento: El entrenamiento o acompañamiento es otra de las opciones que el GADM del cantón Salinas puede implementar para hacer que el rendimiento del servidor se incremente, esta etapa consiste en que el empleado, sea asesorado por un supervisor en las funciones que desempeña, generalmente, se da cuando hay una nueva incorporación a la institución.

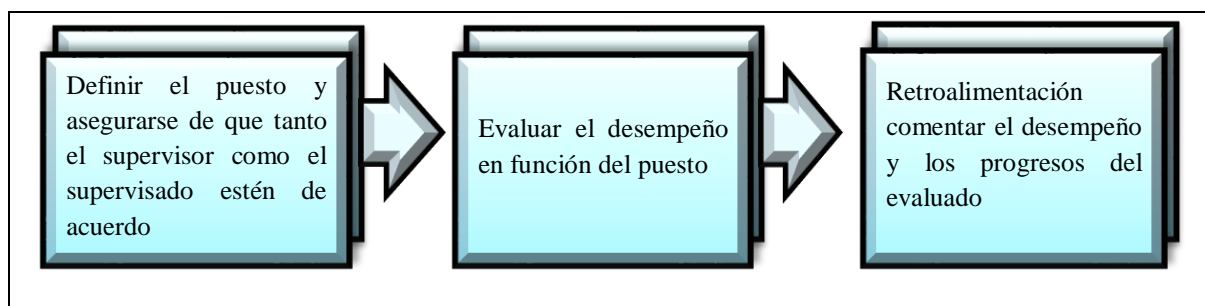
Es importante conocer que el proceso de formación del talento humano del GADM del cantón Salinas actualmente no cuenta con un seguimiento específico

en función con los puestos asignados, el talento humano y sus tareas y la mejora continua que se da a partir del rendimiento del personal.

4.6.5 Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño permite tener un seguimiento del desarrollo del personal y profesional de una institución, esto contribuirá a la mejora del rendimiento en cuanto a las actividades asignadas en el Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Salinas, puesto que promueve el adecuado manejo de los recursos humanos. A continuación, se detallan los pasos de una evaluación de desempeño.

Gráfico 37 Pasos para la evaluación del desempeño



*Fuente: (Alles, 2016) - Recursos Humanos. Selección por competencias
Elaborado por: Cedeño Carpio Gema*

- Definir el puesto: asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dijo, una evaluación sólo puede realizarse con la relación al puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido
- Evaluar el desempeño en función del puesto: incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.

- Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

Con lo expuesto anteriormente se puede analizar que las evaluaciones de desempeño son herramientas necesarias para medir el desarrollo de las actividades de un puesto de trabajo en cuanto un perfil profesional y el desarrollo de sus competencias de cada uno de los trabajadores. La propuesta que se expone para el Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Salinas es la aplicación de la evaluación 360°, la cual consiste en evaluar desde diferentes perspectivas el desempeño de los colaboradores.

Le evaluación de desempeño 360°, es una herramienta muy eficiente a la hora de obtener resultado de las actividades desempeñadas por los integrantes de una organización, y que evidentemente, es será de gran beneficio para el GADM del cantón Salinas, puesto que participan todos los integrantes, previa selección por parte de la UATH. A continuación, se presenta el modelo 360° como propuesta para la adecuada gestión del talento humano:

Tabla 31 Modelo de Evaluación 360°

ESTA HOJA SE PROPORCIONA A CADA UNA DE LAS 3 PERSONAS QUE EVALUARAN.

APRECIACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS

Nombre del evaluado	Puesto del evaluado												
<i>Juan José Gallardo</i>	<i>Asistente Administrativo</i>												
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evalúa												
<i>Carlos Ponce Rodríguez</i>	<i>Director de RRHH</i>												
Fecha	<table border="1"> <tr> <td>su</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Igua</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Inf</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>p</td> <td></td> <td>l</td> <td></td> <td>.</td> <td></td> </tr> </table> <p>Indicar con una "X" el nivel organizacional</p>	su	<input checked="" type="checkbox"/>	Igua	<input type="checkbox"/>	Inf	<input type="checkbox"/>	p		l		.	
su	<input checked="" type="checkbox"/>	Igua	<input type="checkbox"/>	Inf	<input type="checkbox"/>								
p		l		.									
<i>dd/mm/aaaa</i>													

*** De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada.**

COMUNICACIÓN		
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	
4	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.	
3	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.	
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.	
1	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	4
LIDERAZGO		
5	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.	
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.	
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.	
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.	
1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.	4
MOTIVACION		
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.	
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.	
3	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.	
2	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.	
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	3
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA		
5	Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOL. Lleva record sin accidentes.	
4	Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes.	
3	La inconsistencia en SOL han provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.	
2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.	
1	La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen de su área de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.	4

CAPACITACION Y DESARROLLO		
5	Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.	
4	Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.	
3	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.	
2	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.	
1	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.	4
ACTITUD Y COLABORACION		
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional permanente de colaboración y de servicio.	
4	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.	
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.	
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.	
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.	5
SOLUCION DE PROBLEMAS		
5	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.	
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	4
AMBIENTE DE TRABAJO		
5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.	
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.	
3	La gente trabaja agusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.	
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.	
1	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	4
CAPACIDAD PERSONAL		
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.	
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.	
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.	4
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD		
5	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productiva.	
4	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.	
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.	
2	deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.	
1	Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productiva.	4

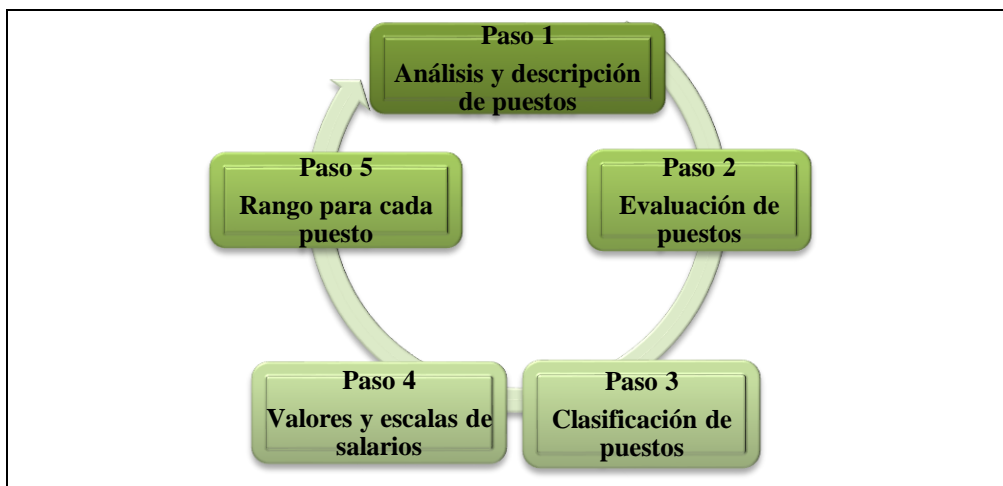
Fuente: (Alles, 2016) - Recursos Humanos. Selección por competencias

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

4.6.6 Remuneraciones y Beneficios

En este subsistema se concentran las diferentes gestiones y actividades en relación con la remuneración de los colaboradores de todos los niveles, desde la política retributiva y la compensación salarial hasta beneficios de cualquier tipo o especie. La remuneración es un valor compuesto por la sumatoria del salario mensual o quincenal, según corresponda, y otros beneficios que recibe el trabajador como retribución de su trabajo.

Gráfico 38 Pasos para determinar las remuneraciones



Fuente: (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias , 2015)

Elaborado por: Cedeño Carpio Gema

4.6.6.1. Tipos de remuneraciones

Pueden ser de monto fijo o variables en base a fórmulas de cálculo. Estos son los distintos tipos de remuneraciones variables:

- Salarios a destajo
- Comisiones
- Bonos o incentivos a corto plazo
- Salarios con una parte a riesgo
- Participación en las utilidades
- Incentivos a largo plazo (stock option)

El sistema de incentivos y beneficios que propone (Alles, 2015) está sujeto a un sistema de evaluación en cuanto a la gestión y manejo de recursos humanos, lo que se analiza principalmente son los pasos que se debe seguir para asignar un porcentaje para cada salario o también que beneficios se podrían otorgar al trabajador debido a su rango o puesto de trabajo. Luego de haber seleccionado y jerarquizado los puestos de trabajo se procede a elegir el tipo de remuneraciones que se va a signar, realizando un cálculo.

CONCLUSIONES

La implementación de un Modelo de Gestión por Competencias en la Unidad Administrativa del Talento Humano del GADM del cantón Salinas, permite que se tomen en cuenta todos los factores que componen una adecuada gestión del talento humano, por lo tanto, se puede concluir lo siguiente:

- El análisis de descripción de puestos basados en el modelo de gestión por competencias permite conocer el alcance que tiene su aplicación dentro de la Unidad Administrativa del Talento Humano del GADM del cantón Salinas, lo que conlleva a un fortalecimiento de este proceso.
- La metodología de atracción, selección e incorporación de puestos del modelo de gestión por competencias propuestos por Martha Alles, permite realizar la incorporación del personal idóneo en cada puesto de acuerdo a las necesidades identificadas.
- Los planes de sucesión propuestos en el modelo de gestión por competencias permiten que el proceso conlleve al correcto reemplazo del

talento humano en los puestos de trabajo sin afectar los objetivos institucionales.

- El modelo de gestión por competencias permite el fortalecimiento del proceso de formación del personal del GADM del cantón Salinas, de tal manera que se pueden mejorar las actividades desarrolladas por los servidores públicos.
- Las herramientas de evaluación de desempeño propuestas en el modelo de gestión por competencias permiten que el resultado sea eficaz, es decir, que sean confiables, lo que conlleva a una adecuada toma de decisiones en la Unidad Administrativa del Talento Humano.
- El alcance que tiene la metodología de la gestión por competencias en el sistema de remuneraciones es alto, puesto que, a través de sus factores permite establecer una remuneración justa para los trabajadores de acuerdo a sus funciones desempeñadas.

RECOMENDACIONES

El Modelo de Gestión por Competencias propuesto para la Unidad Administrativa del Talento Humano del GADM del cantón Salinas, abarca todos los componentes que permiten que el desempeño laboral, mejore, por lo tanto, se recomienda lo siguiente:

- Implementar el modelo de gestión por competencias para realizar un adecuado proceso de análisis de descripción de puestos, lo que contribuirá a que los servidores públicos sean dotados de una herramienta de información sobre sus actividades a desempeñar.

- Aplicar la metodología de atracción, selección e incorporación del modelo de gestión por competencias para realizar una adecuada incorporación del personal en el GADM del cantón Salinas, de acuerdo a las necesidades identificadas.
- Implementar los planes de sucesión propuestos en el modelo de gestión por competencias para realizar un correcto reemplazo del talento humano en el GADM del cantón Salinas, sin afectar los objetivos institucionales.
- Aplicar el proceso de formación de acuerdo a la metodología del Modelo de Gestión por Competencias para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos del GADM del cantón Salinas a través de las herramientas señaladas en el presente manual.
- Implementar el Sistema de Evaluación 360° del Modelo de Gestión por competencias para que la información proporcionada sea confiable y relevante y tomar las acciones correctivas en los puntos débiles de los servidores públicos del GADM del cantón Salinas.
- Considerar el sistema de remuneraciones propuestos en el presente manual para que los servidores públicos del GADM del cantón Salinas mejoren su desempeño laboral.

Bibliografía

- Albarrán, F. J., & Márquez, G. B. (2014). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Madrid, España: RA-MA. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/detail.action?docID=3229470>
- Alfaro Castellanos, M. D. (2012). *Administración del personal* (Primera ed.). México: RED TERCER MILENIO S.C. Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf
- Alles Martha. (2016). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. Vol.1 (3a. ed.)*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias: Casos* (1 ed.). Buenos Aires: Granica.
- Armas, O. Y., Llanos, E. M., & Traverso, H. P. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Guayaquil, Ecuador: Universidad ECOTEC. Obtenido de <http://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Registro Oficial 449 de 20-oct-2008.
- ASAMBLEA NACIONAL. (2010). *COOTAD*. Quito: Registro Oficial Suplemento 303 de 19-oct-2010.
- Asencios Trujillo, C. (2017). *Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue; Lima 2016 (Tesis de posgrado)*. Lima: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/5314>

- Belda, F. J. (2014). *La Empresa Pendiente: cambio organizacional a través de personas*. Buenos Aires: Ugerman Editor. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/detail.action?docID=3221916>
- Bordas, M. M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/reader.action?docID=4508007&query=Gesti%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+del+clima+laboral>
- Campa, S. (2016). *Tema de Filosofía*. México: Pearson Educación.
- Castro, A. d. (2014). *Comunicación organizacional*. Bogotá, Colombia: ECOE.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (Décima ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Codigo de trabajo. (06 de Abril de 2018). *Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic.-2005*. Obtenido de <http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/2018/Abril%202018/litera%20a2/Codigo%20de%20Trabajo.pdf>
- Comisión de Legislación; Codificación del H. Congreso Nacional,. (2005). *Código de Trabajo*. Quito: Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005.
- Consejo Nacional de Planificación. (2017-2021). *Plan Nacional Del Buen Vivir*. Quito: Senplades .
- Del Río, M., Maldonado, C., Álvarez, J., & Sarango, O. (2017). Capital Humano vs Gestión del Talento Humano en las Universidades. Revisión Bibliométrica. *Espacios*, 38(55), 29. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n55/a17v38n55p29.pdf>
- Delgado, T. C. (2016). *La Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral en la empresa Florícola Agrogana Espinosa Chiriboga” de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi. (Tesis de Pregrado)*. Ambato, Ecuador:

Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de
<http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/23512>

Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.

Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos Decimocuarta edición* (14 ed.). México: Pearson Educación.

Feijoó, L., Montarce, J., & Oubina, G. (2016). *El talento humano en hotelería y turismo: aspectos claves en la gestión de personas*. Argentina: Ugerman Editor.

Flores, V. R. (2014). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Digital UNID. Obtenido de
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/reader.action?docID=5307889&query=Flores+Villalpando+Ros%C3%A1ngela>

González, E., & Tapia, E. N. (Diciembre de 2016). Gestión del Talento Humano: Herramienta clave para el desarrollo organizacional (Estudio en las empresas comercializadoras de electrodomésticos). *Observatorio Economía Latinoamericana*. Obtenido de
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/crecimiento.html>

Guerrero, R. C., & Galindo, A. F. (Septiembre de 2014). *Administración 2*. Obtenido de
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/detail.action?docID=3229051&query=a>

Guízar, M. R. (2013). *Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill.

Llanos Encalada, M. (julio- dic de 2016). El desarrollo de los sistemas de producción y su influencia en las relaciones laborales y el rol del trabajador. *Scielo*, 157(2), 130-146. Obtenido de
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842016000200010

- Luna, G. A. (2014). *Administración estratégica* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/reader.action?docID=3227900&query=Luna+Gonz%C3%A1lez+Alfredo+Cipriano>
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2010). *Ley Orgánica de Servidor Público*. Quito: Registro Oficial Suplemento 294.
- Montaño, S. A. (2016). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo. UF0346* (1° ed.). España: IC Editorial.
- Pavía Sánchez, I. (2012). *Comunicación en las relaciones profesionales (UF0520)* (Primera ed.). España: IC Editorial.
- Prieto, J., & De La Oz, A. (2017). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). México: Pearson Educacion.
- Reyes, G. C., & Alvarado, F. G. (2014). *Administración 2* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/reader.action?ppg=5&docID=3229051&tm=1542600582532>
- Rios Giraldo, M. (2016). *Talento Humano en los Sistema de Gestión Segunda Edición*. Bogota: Icontec.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Décimo Quinta ed.). México: Pearson Educación.
- Salazar F. (2016). *Balance Score Card*. Ecuador: ESPE.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGRAW- HILL.
- Sánchez, D. M. (2014). *Administración I Serie Integral por Competencias* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/reader.action?ppg=1&docID=3229038&tm=1542901926234>

Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, O. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. Colombia: Universidad del Norte.

Torres, Z. T. (2017). *Desarrollo del Talento Humano*. México.

Vallejo, C. L. (2016). *Gestión del Talento Humano* (Vol. 17). Riobamba, Ecuador: La Caracola. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/pdf/18/gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf>

Zacarías, T. H. (2014). *Administración estratégica* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upspesp/reader.action?docID=3227306&query=Zacar%C3%ADas%2C+Torres+Hern%C3%A1ndez>

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

ANEXO 1 OPERACIONALIDAD VARIABLE INDEPENDIENTE

Hipótesis	Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos de recolección de información
La Gestión del Talento Humano incide en el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salinas, provincia de Santa Elena, Año 2017.	Gestión del Talento Humano	Es un proceso que involucra a la empresa con los servidores públicos para conseguir el desarrollo de la organización, que aportará a un ambiente altamente competitivo y un clima organizacional estable que serían la fuente que impulsa a obtener una estabilidad laboral y un desarrollo personal y organizacional.	Integración del personal	Reclutamiento del personal	¿Considera que el ingreso a la entidad debe ser mediante un proceso de reclutamiento?	Encuestas Entrevistas
				Selección del personal	¿Existe un proceso de selección del personal para captar el talento humano de la institución?	
				Contratación	¿El proceso de contratación se maneja acorde al perfil profesional?	
				Inducción	¿La institución considera el proceso de inducción hacia el empleado recién contratado?	
			Desarrollo personal	Capacitaciones	¿Se realizan capacitaciones constantes para los servidores públicos que laboran en la institución?	
				Formación profesional	¿La Unidad de Administración del Talento Humano contribuye a la formación profesional de los servidores públicos de la institución?	
				Liderazgo	¿Cómo califica el nivel de liderazgo por parte de las autoridades del G.A.D. Municipal del Cantón Salinas?	
			Clima organizacional	Cultura organizacional	¿Dentro de la institución todos conocen sobre la cultura organizacional?	
				Comunicación	¿Es adecuada la comunicación que mantienen los directores y servidores públicos en la institución?	
			Desarrollo organizacional	Administración	¿Conoce la forma de administrar el talento humano dentro de la institución?	
				Compromiso laboral	¿El talento humano se siente comprometido con el cumplimiento de los objetivos de la institución?	
				Descripción de puestos	¿La Unidad de Administración del Talento Humano realiza descripciones de puestos para seleccionar a los servidores públicos de la institución?	
			Planificación estratégica	Misión	¿Cuándo es contratado dan a conocer la misión, visión y objetivos de la institución?	
				Visión		
				Objetivos		

ANEXO 2 OPERACIONALIDAD VARIABLE DEPENDIENTE

Hipótesis	VARIABLES	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos de recolección de información
La Gestión del Talento Humano incide en el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salinas, provincia de Santa Elena, Año 2017.	Desempeño Laboral	El desempeño laboral es un conjunto de acciones que orienta al personal de trabajo en el desarrollo de todas sus actividades creando competencias laborales en base a su desarrollo profesional y que mediante programas de incentivos se mantiene al personal con un alto rendimiento laboral que puede ser determinado a través de evaluaciones de desempeño.	Comportamiento organizacional	Motivación	¿Se definen procedimientos que incentiven a los servidores públicos de la institución?	Encuestas Entrevistas
				Satisfacción Laboral	¿Se conoce el nivel de satisfacción laboral de los servidores públicos de la institución?	
				Trabajo en equipo	¿Cómo califica el trabajo en equipo dentro de la institución?	
			Evaluación de desempeño	Evaluación 360°	¿Se realizan evaluaciones de desempeño para conocer el rendimiento de los servidores públicos?	
				Balance Scorecard (BSC)		
			Programas de incentivos	Promoción de puestos	¿Se procede a realizar promociones de puestos dentro de la institución?	
				Reconocimientos	¿La Unidad de Administración del Talento Humano incentiva a los servidores públicos con reconocimientos?	
				Compensación	¿Se incentivan a los servidores públicos con ciertas gratificaciones?	
			Competencias Laborales	Habilidades	¿Se realizan procedimientos que agilicen las actividades de los servidores públicos?	
				Destrezas	¿Demuestra destreza por el cargo asignado en el ejercicio de sus funciones?	
				Actitudes	¿Cómo son las actitudes de los servidores públicos al atender a la ciudadanía?	
			Productividad	Eficiencia	¿Son ubicados los servidores públicos de la institución en función a su eficiente y eficaz desempeño laboral?	
				Eficacia		
				Experiencia laboral	¿El G.A.D. Municipal de Salinas considera importante la experiencia laboral al contratar al personal?	



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ANEXO 3 GUÍA DE ENTREVISTA AL ALCALDE - VICEALCALDE Y
JEFE DE DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DEL G.A.D.
MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS**

Objetivo del instrumento: Recopilar información relevante sobre la Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del G.A.D. Municipal del Cantón Salinas.

Datos:

Departamento:
Fecha:
Cargo:

Interrogantes:

1. ¿Considera usted que la Gestión del Talento Humano influye con la imagen institucional y el desempeño laboral de los servidores públicos del G.A.D. Municipal del Cantón Salinas?
2. ¿Piensa usted, que los procesos de integración del personal deben ir direccionados con el cargo a desempeñar?
3. ¿La UATH realiza planes capacitación y programas de incentivos para incrementar el nivel de desempeño laboral de los servidores públicos?
4. ¿Qué opina usted sobre la comunicación y el trabajo en equipo que se genera en las distintas áreas?
5. ¿Los servidores públicos desempeñan sus labores acorde a la planificación establecida por la Unidad Administrativa del Talento Humano?
6. ¿Cada que tiempo se realizan las evaluaciones para conocer el desempeño de los servidores públicos?
7. ¿Cómo describe la relación laboral que mantiene con los servidores públicos de la institución?
8. ¿Considera usted importante identificar las habilidades y destrezas de los servidores públicos para la asignación de tareas y funciones?
9. ¿Qué tipo de estrategias implementan los jefes para mejorar la productividad de los servidores públicos?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ANEXO 4 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SALINAS.

Objetivo: Determinar la Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral del G.A.D. Municipal del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, Año 2017.

Estimado participante: la presente es una encuesta con fines de investigación. Agradecemos con anticipación se sirva marcar sus respuestas con una "X", en el recuadro respectivo. La información que nos proporcione es totalmente confidencial y anónima.

Datos:

Edad: 18-29 30-41 42-53 54-65

Género: Masculino.... Femenino...

Cargo: Jefe Colaborador

1	2	3	4	5
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

N°	PREGUNTAS					
		1	2	3	4	5
1	¿Conoce la filosofía de la institución donde labora?					
2	¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de metas?					
3	¿Los procesos de admisión del personal están direccionados al cargo a desempeñar?					
4	¿Recibe la capacitación adecuada y a tiempo para desempeñar de mejor manera sus funciones?					
5	¿La Unidad de Administración del Talento Humano promueve su desarrollo personal?					
6	¿El ambiente laboral es agradable y animado dentro de la institución?					



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



7	¿La institución cuenta con un adecuado mecanismo de comunicación?					
8	¿Se siente comprometido con las actividades asignadas por parte de la institución?					
9	¿Es informado periódicamente sobre el avance de metas y logro de objetivos?					
10	¿La división de las áreas de trabajo es adecuada para el funcionamiento de la empresa?					
11	¿Las actividades que realiza son acorde a su cargo laboral?					
12	¿Considera usted que la institución lleva un buen control del desempeño laboral?					
13	¿Se toman en cuenta sus opiniones en decisiones importantes?					
14	¿Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas?					
15	¿El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio?					
16	¿Existe alguna subdirección que se encargue de la evaluación de desempeño?					
17	¿Durante el tiempo que lleva laborando en la institución, le han realizado evaluaciones de desempeño?					
18	¿La institución otorga recompensas por un trabajo eficiente?					
19	¿Ha recibido reconocimientos por un esfuerzo extra en sus actividades?					
20	¿La institución ofrece incentivos para incrementar su desempeño laboral?					
21	¿Aplica usted los procesos administrativos establecidos por la institución?					
22	¿Su puesto laboral permite que desarrolle al máximo sus habilidades y destrezas?					
23	¿La Unidad de Administración del Talento Humano implementa estrategias para incrementar la productividad?					
24	¿Se realizan periódicamente mediciones de satisfacción laboral?					

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 5 PRESUPUESTO

a) Materiales

Descripción	Costo unitario	Total
Empastado	15,00	15,00
Impresiones	0,10	60,00
Anillado	2,00	12,00
Resma de papel	5,00	10,00
Especies valoradas	3,00	9,00
Bolígrafos	0,50	1,00
Carpetas	1,00	2,00
TOTAL		109,00

b) Financieros

Descripción	Costo unitario	Total
Transporte	0,30	60,00
Recursos Humanos	50,00	50,00
Aperitivos	3,00	30,00
Recursos tecnológicos	1300,00	1300,00
Recursos materiales	70,00	70,00
TOTAL		1510,00

c) Total presupuesto

Descripción	Total
Materiales	109,00
Financiero	1510,00
TOTAL	1619,00

ANEXO 6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017"

CEDEÑO CARPIO GEMA KATHERINE

Días de reunión: MARTES Y JUEVES

ESTRUCTURA DE TT	ACTIVIDADES	SEPTIEMBRE																								OCTUBRE					Noviembre					Diciembre					TOTALES
		12	14	19	21	26	28	03	18	23	25	30	01	06	08	13	15	20	22	27	29	04	06	11	13																
		2	4	6	8	12	14	16	19	22	25	28	30	32	35	38	41	43	46	49	51	53	56	59	60																
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%																
Introducción al TT.	Introducción al TT.	2																																							
	Revisión del tema de titulación		2																																						
	Planteamiento del problema			2																																					
	Formulación del problema				2																																				
	Objetivos de la investigación					2																																			
	Justificación						2																																		
Capítulo I Elaboración del Marco teórico	Matriz de consistencia y de operacionalización de variables						4																																		
	Elaboración del Marco teórico							3																																	
	Revisión de literatura								3																																
	Desarrollo de conceptos y teorías.									3																															
Capítulo II Materiales y métodos	Fundamentos sociales psicológicos, filosóficos, legales										3																														
	Tipo de investigación											2																													
	Método de investigación												2																												
	Diseño de muestreo													3																											
Capítulo III Resultados y discusión	Diseño de recolección de datos														3																										
	Explicación de los componentes de los Resultados y discusión															3																									
	Análisis de datos (depende cualitativo / cuantitativo)																2																								
	Limitaciones																	3																							
Conclusión	Resultados																		3																						
	Conclusión																			2																					
	Bibliografía																				2																				
Redacción final.	Revisión																					3																			
	Redacción final.																						3																		
Anexos	Anexos de la investigación general																						1																		
TOTAL		2	2	2	2	2	2	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	1	60															

ANEXO 7 FOTOGRAFÍAS



Entrevista al Alcalde Daniel Cisnero



Municipio del G.A.D. Municipal del Cantón Salinas



Encuestas a los servidores públicos



Encuestas a los servidores públicos

ANEXO 8 CARTA AVAL



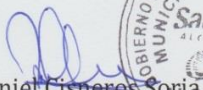
ALCALDÍA

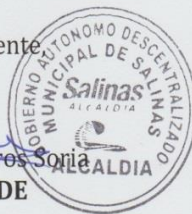
CARTA AVAL

En consideración al petitorio presentado por la Srta. **GEMA KATHERINE CEDEÑO CARPIO**, portadora de la Cédula de Identidad No. 245001140-4 egresada de la Carrera de **Ingeniería en Administración de Empresas** de la Universidad Estatal Península de Santa Elena; una vez analizada la propuesta para desarrollar el trabajo de titulación con el tema "**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017.**", manifiesto que la solicitud expuesta procede de manera favorecedora, comprometiéndonos a brindar la apertura, apoyo y la información necesaria para el desarrollo de la respectiva gestión de titulación; autorizando a la Universidad Estatal Península de Santa Elena exponer dicho trabajo a la plataforma web de la institución.

Salinas, 09 de febrero del 2018.

Atentamente


Daniel Cisneros Soriano
ALCALDE



Dirección: Av. 10 de Agosto entre calle Estados Unidos y Av. 22 de Diciembre, sector Cdfa. Italiana
PBX: 04 372 9830
alcaldia@salinas.gob.ec