



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

**TEMA:**

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN  
EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA  
DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL IESS SANTA ELENA, AÑO 2017**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:**

**Cristhian John Quimi Tomala**

**LA LIBERTAD- ECUADOR**

**2019**



**“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL IESS SANTA ELENA, AÑO 2017”**

**Autor:**

Quimi Tomalá Cristhian John

**Tutor:**

Ing. Caamaño López Libi Carol, MBA

**Resumen**

El trabajo de investigación tiene como objetivo principal diagnosticar la Gestión del Talento Humano y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Provincial del IESS Santa Elena. Describe un análisis a las coyunturas relacionada a la Gestión del Talento Humano con la finalidad de diagnosticar su situación actual y proponer alternativas de mejora, que coadyuven a los encargados del departamento de Talento humano y a los directivos de la empresa, a mejorar el ambiente laboral y asegurar una atención de calidad a la ciudadanía que visita las instalaciones de esta prestigiosa institución pública. La metodología fue de tipo correlacional, que permitió recabar la realidad existente con hechos y además el uso de instrumentos de investigación en el escenario cualitativo mediante la utilización de las entrevistas al director provincial y a los jefes departamentales, en las encuestas a la ciudadanía general y su percepción del desempeño laboral de los servidores en cada uno de sus departamentos al momento de recibir un servicio. Con los resultados obtenidos en esta investigación, se pudo determinar que existe una piedra angular entre la gestión de Talento Humano y el desarrollo laboral de los servidores, que sí realiza un buen trabajo pero se debe seguir actualizando los conocimientos acerca del desempeño laboral: como motivar a los empleados a trabajar en equipo entre jefes departamentales y servidores a la vez fomentar un clima organizacional que incite a trabajar y brindar un servicio de excelencia a la ciudadanía afiliada en la provincia de Santa Elena.

**Palabras Clave:** Gestión de Talento Humano, Desempeño laboral, situación actual, servicio, calidad



**“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL IESS SANTA ELENA, AÑO 2017”**

**Autor:**

Quimi Tomalá Cristhian John

**Tutor:**

Ing. Caamaño López Libi Carol, MBA.

**Abstract**

The main objective of the research work is to diagnose the management of the human talent and its influence in the work performance of the workers of the Dirección Provincial IESS Santa Elena. It describes an análisis of the situations related to the management of human talent in order to diagnose their current situation and propose alternatives for improvement, which contribute to the managers of the Department of human talent and the directors of the company, to improve the working environment and ensure quality care to the citizens who visit the facilities of this prestigious public institution. The methodology of this research was correlational type, which allowed to obtain the existing reality with facts and by means of the use of instruments of investigation in the qualitative scenario, the use of the interviews to the provincial director and to the departmental chiefs, in the surveys to the general citizenship and their perception of the work performance of the employees in each of their departments at the time of receiving service. The results obtained in this research could determine that there is a cornerstone between the management of human talent and the labor development of the workers that do perform a good work but they must continue updating the knowledge about the job performance: like motivating employees to work as a team between departmental managers and workers, to promote an organizational climate that incites to work and to provide a service of excellence to the affiliated citizenship in the province of Santa Elena..

**Keywords:** human talent management, job performance, current situation, service, quality

### **APROBACION DEL PROFESOR GUÍA**

En mi calidad de Profesor Guía del trabajo de titulación “LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL IESS SANTA ELENA, AÑO 2017”, elaborado por el señor CRISTHIAN JOHN QUIMI TOMALA, egresado 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 Ingeniero en Administración de Empresas, permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente



Ing. Caamaño López Libi Carol

PROFESOR GUÍA

## DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El presente Trabajo de Titulación con el Título de “LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL IESS SANTA ELENA, AÑO 2017” elaborado por **Cristhian John Quimi Tomala** 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 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,**



**QUIMI TOMALÁ CRISTHIAN JOHN**

**C.C: 0927832634**

## **Agradecimiento**

Este trabajo de investigación realizado en el Alma Mater Peninsular Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE), tiene participación directa o indirectamente de algunas personas y sobre todo del Creador.

A todos los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas que durante estos cinco años conocí con el pasar del tiempo por compartir sus conocimientos en cada materia y experiencias de su vida y lo primordial sentirnos en casa en las aulas de clases y aconsejarnos a cumplir nuestros sueños y metas.

A la Dirección Provincial IESS Santa Elena, Ing. María José Cueva por la apertura a realizar la investigación y al Ing. Bernardo Muñoz, jefe del departamento de Talento Humano y a la Ing. Cinthya Borbor, servidora de esta entidad por ayudar en el proceso de investigación y ser una gran persona gracias.

A mis compañeros de aulas que durante estos años hemos tenido momentos épicos e inolvidables que brindaron su apoyo y supieron entender mi ideología y por confianza que tuvieron y la amistad recíproca que recibí de cada uno de ellos.

Cristhian John Quimi Tomala

## **Dedicatoria**

Agradezco a Dios por su infinita bondad e inmensa misericordia que perfecto solo es él y es el único que pueda juzgar, por la segunda oportunidad de vida que me otorgó por ser mi guía en todos los momentos y llenar de felicidad mi vida compartiendo con mi familia y amigos.

A mi padre Fausto Quimi, aunque ya no esté presente en el ámbito terrenal él siempre me cuida y protege el sueño de él que yo cumpla esta meta y lo logré, a mi madre Vicenta Tomala que es y será el gran motor para seguir adelante y cumplir esta etapa de vida y las que tenga que cumplir, a mi familia, mis hermanos marcos y melisa ,mi abuela albina y tía maría que en las buenas y en las malas siempre pendientes de mi estuvieron apoyándome muchas gracias.

Cristhian John Quimi Tomalá

**TRIBUNAL DE GRADO**



Lic. Efrén Mendoza Tarabó, MSc.



Lic. Efrén Mendoza Tarabó MSc.

**DECANO (E) DE LA FACULTAD DE  
DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**DIRECTOR (E) DE LA CARRERA  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



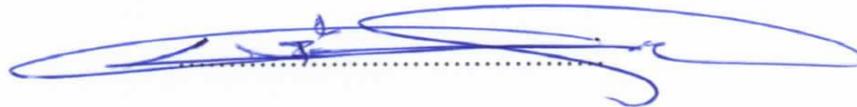
Ing. Libi Carol Caamaño López, MBA.

**DOCENTE TUTOR**



Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, MBA.

**PROFESOR ESPECIALISTA**



Abg. Víctor Coronel Ortiz, Msc

**SECRETARIO GENERAL (E)**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	10
MARCO TEÓRICO .....	10
1.1 Revisión de la literatura.....	10
1.2 Desarrollo de las teorías y conceptos .....	14
1.2.1 Gestión del Talento Humano .....	14
1.2.1.1 Objetivo .....	16
1.2.1.2 Importancia .....	17
1.2.1.3 Modelo de Gestión del Talento Humano.....	20
1.2.2 Atracción selección e incorporación de personas.....	20
1.2.2.1 Planificar una búsqueda de Talento Humano .....	21
1.2.2.2 Definir el perfil .....	22
1.2.3 Análisis y descripción de puestos.....	22
1.2.3.1 Descripción de puesto de trabajo .....	23
1.2.3.2 Reclutamiento .....	26
1.2.3.3 Selección.....	27
1.2.4 Formación.....	30
1.2.4.1 Capacitación.....	31
1.2.4.2 Entrenamiento.....	31
1.2.4.3 Motivación .....	32
1.2.5 Desarrollo de planes de sucesión.....	32
1.2.5.1 El cuidado del capital intelectual .....	33
1.2.5.2 Personas clave.....	34
1.2.5.3 Mapa y ruta de talentos.....	35
1.2.6 Promociones internas.....	36
1.2.7 Desempeño Laboral.....	37
1.2.7.1 Indicadores de desempeño laboral.....	39
1.2.7.1.1 Actitudes .....	39

1.2.7.1.2 Autodesarrollo .....	39
1.2.7.1.3 Personalidad.....	40
1.2.7.1.4 Liderazgo .....	40
1.2.8 Factores que influyen en el desempeño laboral.....	41
1.2.8.1 El clima organizacional .....	41
1.2.8.2 Comportamiento laboral .....	42
1.2.8.3 La comunicación.....	43
1.2.8.4 Instalaciones físicas, ambientales, equipos y herramientas de trabajo. .....	44
1.2.9 Evaluación de Desempeño .....	44
1.2.9.1 Desempeño.....	45
1.2.9.2 Competencia .....	48
1.2.10 Características del desempeño laboral.....	49
1.2.10.1 Sentido de Pertinencia .....	49
1.2.10.2 Trabajo en equipo .....	50
1.3 Fundamentos filosóficos, sociales, psicológicos, legales.....	51
1.3.1 Fundamentos filosóficos .....	51
1.3.2 Fundamentos sociales .....	52
1.3.3 Fundamento psicológicos .....	52
1.3.4.1 Constitución de la República del Ecuador año 2008 .....	53
1.3.4.2 Plan Nacional del Desarrollo 2017-2021 .....	53
1.3.4.3 Ley Orgánica del Servicio Público .....	54
CAPITULO II.....	55
MATERIALES Y MÉTODOS.....	55
2.1 Tipo de investigación .....	55
2.2 Métodos de la investigación .....	57
2.3 Diseño de muestreo .....	57
2.4 Diseño de recolección de datos .....	60
CAPÍTULO III.....	62
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	62
3.1 Análisis e interpretación de datos.....	62

3.1.1	Análisis de los resultados de la ficha observación.....	62
3.1.2	Entrevista dirigida a la Directora Provincial.....	65
3.1.3	Encuesta aplicada a los servidores públicos .....	69
3.1.4	Encuesta realizada a la ciudadanía Santa Elena.....	83
3.2	Limitaciones .....	97
3.3	Resultados.....	97
3.4	Comprobación de la hipótesis .....	99
3.4.1	Descripción de la hipótesis .....	100
3.4.2	Procedimiento del cálculo de la hipótesis.....	100
CAPITULO IV	.....	104
PROPUESTA	.....	104
4.1	Introducción.....	104
4.1.1	Justificación .....	105
4.1.2	Objetivo general.....	106
4.2	Estructura propuesta .....	106
4.2.1	¿Qué es el catálogo por competencias? .....	106
4.2.2	Modelo de la propuesta.....	107
4.3	Competencias corporativas.....	107
4.3.1	Formación, desarrollo y evaluación.....	107
4.3.2	Capacitación evaluación de desempeño .....	108
4.4	Competencias de procesos.....	109
4.4.1	Cooperación.....	109
4.4.2	Motivación .....	109
4.5	Competencias funcionales .....	110
4.5.1	Trabajo en equipo .....	110
4.5.2	Comunicación .....	110
Conclusiones	.....	120
Recomendaciones	.....	122
Bibliografía	.....	124
Anexo	.....	133

## Índice de Tablas

Tabla 1 Población de muestreo .....	58
Tabla 2 Tamaño de la muestra .....	59
Tabla 3 Edad de servidores públicos .....	69
Tabla 4 Género del servidor público .....	70
Tabla 5 Planificación del talento humano del servidor público .....	71
Tabla 6 Definir el perfil del servidor público .....	72
Tabla 7 Perfil del puesto servidor público .....	73
Tabla 8 Capacitación servidor público .....	74
Tabla 9 Motivación servidor público .....	75
Tabla 10 Planes de sucesión servidor público .....	76
Tabla 11 Mapa y ruta de talentos servidor público .....	77
Tabla 12 Liderazgo servidor público .....	78
Tabla 13 Clima organizacional servidor público .....	79
Tabla 14 Comunicación servidor público .....	80
Tabla 15 Sentido de pertinencia servidor público .....	81
Tabla 16 Trabajo en equipo servidor público .....	82
Tabla 17 Edad ciudadanía .....	83
Tabla 18 Género ciudadanía .....	84
Tabla 19 Servicios .....	85
Tabla 20 Definir el perfil ciudadanía .....	86
Tabla 21 Formación ciudadanía .....	87
Tabla 22 Motivación ciudadanía .....	88
Tabla 23 Capacitación .....	89
Tabla 24 Sucesión del personal .....	90

Tabla 25 Tiempo de espera .....	91
Tabla 26 Información.....	92
Tabla 27 Desarrollo de actividades .....	93
Tabla 28 Cortesía .....	94
Tabla 29 Evaluación de desempeño .....	95
Tabla 30 Trabajo en equipo.....	96
Tabla 31 Tabla de contingencia.....	101
Tabla 32 Pruebas de chi cuadrado .....	103
Tabla 33 Modelo A para evaluación de competencias .....	111
Tabla 34 Modelo b evaluación de competencias .....	112
Tabla 35 Liderazgo .....	113
Tabla 36 Relaciones interpersonales .....	113
Tabla 37 Recopilación de información.....	114
Tabla 38 Análisis de información .....	114
Tabla 39 Bases Teóricas.....	115
Tabla 40 Herramientas tecnológicas .....	115
Tabla 41 Establecimiento de objetivos y metas.....	116
Tabla 42 Ejecución y desarrollo .....	116
Tabla 43 Catálogo por competencias .....	118

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 Que es talento humano .....	18
Gráfico 2 Subsistema de recursos humanos .....	20
Gráfico 3 Edad de servidores .....	69
Gráfico 4 Género del servidor público .....	70
Gráfico 5 Planificación del talento humano del servidor público .....	71
Gráfico 6 Definir el perfil del servidor público .....	72
Gráfico 7 Puesto de trabajos del servidor público .....	73
Gráfico 8 Capacitación servidor público .....	74
Gráfico 9 Motivación servidor público .....	75
Gráfico 10 Planes de sucesión servidor público .....	76
Gráfico 11 Mapa y ruta de talentos servidor público.....	77
Gráfico 12 Liderazgo servidor público.....	78
Gráfico 13 Clima organizacional servidor público .....	79
Gráfico 14 Comunicación servidor público.....	80
Gráfico 15 Sentido de pertinencia servidor público .....	81
Gráfico 16 Trabajo en equipo servidor público .....	82
Gráfico 17 Edad ciudadanía .....	83
Gráfico 18 Género ciudadanía.....	84
Gráfico 19 Servicios.....	85
Gráfico 20 Eficiencia del servicio .....	86
Gráfico 21 Formación ciudadanía .....	87
Gráfico 22 Motivación ciudadanía .....	88
Gráfico 23 Capacitación.....	89
Gráfico 24 Sucesión de personal .....	90
Gráfico 25 Tiempo de espera .....	91
Gráfico 26 Información.....	92
Gráfico 27 Desarrollo de actividades .....	93
Gráfico 28 Cortesía .....	94
Gráfico 29 Evaluación de desempeño .....	95

Gráfico 30 Trabajo en equipo.....	96
Gráfico 31 Datos informativos .....	106
Gráfico 32 Modelo de la propuesta .....	107
Gráfico 33 Modelo B evaluación por competencias .....	117

## INTRODUCCIÓN

Los escenarios en el ámbito empresarial a nivel mundial exigen que las organizaciones gubernamentales, trasciendan de forma estratégica utilizando una gama de herramientas administrativas y de acción que logren una mejora continua en la satisfacción de la sociedad en un determinado lugar y tiempo.

Desde el comienzo del siglo XXI en Latinoamérica se ha generalizado el concepto de valor agregado y ventaja competitiva en las organizaciones, en el ámbito público las instituciones deben poseer herramientas administrativas como la creación de nuevas resoluciones, indicadores y metas propuestas para que tengan un alcance y responsabilidad empresarial corporativa en prestar servicios de calidad y atención a los usuarios, este argumento se idealiza y se comparte en las instituciones públicas del país, a través de la Unidad Administrativa de Talento Humano. Esta unidad es la encargada de realizar los procesos de selección, capacitación, información, desarrollo profesional y mediante indicadores medir el desempeño laboral de sus empleados.

En la última década la península de Santa Elena, luego de ser declarada una nueva provincia del Ecuador, se ha creado y mejorado la infraestructura en las instituciones públicas; para la atención en los ámbitos sociales a la población económicamente activa, se encuentra la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Esta Dirección cuenta con una unidad administrativa de talento humano que en la actualidad tiene problemas en el

proceso de comunicación interna entre departamentos, los cambios de los servidores, rotación del personal y deficiencia en la evaluación de desempeño anual, que será el departamento de estudio e investigación interna y externa, mediante el cual se identificarán los procesos para que esta institución logre una mejora continua en cada unidad administrativa y prestigio por brindar servicios administrativos con eficacia y calidad.

En este proceso de investigación se prevé recolectar información relevante e idónea para proponer un modelo en la gestión del Talento Humano y realizar sugerencias a las políticas y herramientas administrativas que utiliza esta institución pública para mejorar su desarrollo organizacional cumpliendo con la visión del IESS nacional.

Por lo antes mencionado, se puede señalar como Planteamiento del problema, que los cambios que surgieron después de la globalización, el desarrollo de las tecnologías, la sociedad del conocimiento y el crecimiento de organizaciones en campos administrativos y gerenciales, son evidencias de que en estos últimos años se ha generalizado esta ideología para servir de ayuda a la sociedad. Las instituciones públicas en Latinoamérica y en todos los países cuentan con una unidad de talento humano que se ha convertido en una ventaja competitiva de estas organizaciones no solo por tener recursos físicos e intelectuales sino también por lograr poseer el mejor talento humano calificado en capacitación y atención a los usuarios diariamente en las instalaciones públicas.

En el país los desafíos y competencias en la gestión del talento humano deben responder a las capacidades, habilidades y competencias en la resolución de

problemas laborales y seguridad en los puestos de trabajo para enfrentar y adaptarse al contexto de organizaciones gubernamentales. El talento humano es un punto de éxito en el desarrollo empresarial, que son un sistema de acciones que coadyuvan a progresar, mantener, y conservar una gama de servidores de excelencia en una entidad en cierto tiempo.

En el objeto de estudio en la provincia de Santa Elena la Dirección Provincial del IESS cuenta con esta unidad administrativa que se encarga de evaluar la productividad de los servidores, el proceso de contratación, el desempeño laboral, entre otros aspectos inherentes a esta unidad, esta investigación tiene como propósito incidir y actualizar los conocimientos a los servidores a cargo de este departamento para la toma de decisiones oportunas para mejorar los niveles de productividad se han detectado varias falencias en la institución: deficiencia en los procesos de contratación de personal, inadecuada programación de capacitación e inducción a los nuevos empleados de los cambios en los reglamentos en sus puestos de trabajo que por ende causa desconocimiento de los objetivos y filosofía empresarial, deterioró del proceso de retención del personal, desarrollo profesional y comunicación entre colaboradores, creando una perspectiva ineficaz en el desempeño laboral y como consecuencia la disminución de los niveles de productividad en los ámbitos de la atención al cliente y trabajo en equipo.

Estas son las principales perspectivas que tienen la mayoría de las empresas públicas esta unidad es fundamental para lograr un crecimiento en ámbitos administrativos y de servicios que brinda a la sociedad afiliada esta institución aseguradora del Ecuador.

Para esto es necesario la formulación del problema científico ¿Cómo incide la gestión de la unidad administrativa de talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Provincial del IESS Santa Elena??

Para esto se procede a Sistematizar el problema con la finalidad de realizar los objetivos específicos.

- ¿De qué manera la gestión del Talento Humano se relaciona con el desempeño laboral del personal en la Dirección Provincial IESS Santa Elena?
- ¿En qué medida las responsabilidades y atribuciones en el departamento de Talento Humano inciden en el desempeño laboral para contrarrestar los problemas existentes en la Dirección Provincial de Santa Elena según la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)?
- ¿De qué manera la ejecución de evaluaciones de desempeño influye en el desempeño laboral en los servidores de la dirección provincial IESS Santa Elena?
- ¿Qué efecto tienen las estrategias de motivación en los servidores públicos para el mejoramiento del desempeño laboral y su compromiso con los objetivos institucionales en la dirección provincial IESS Santa Elena?

Fundamentando el problema establecido se puede decir que el Objetivo general es: Analizar en qué medida la gestión de la unidad administrativa de talento Humano influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Dirección Provincial IESS Santa Elena.

Para cumplir con el objetivo general se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Contextualizar de qué manera la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral del personal en la dirección provincial IESS Santa Elena
- Determinar la importancia de las responsabilidades y atribuciones de los trabajadores en la dirección provincial de Santa Elena según la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)
- Determinar de qué manera la ejecución de evaluaciones de desempeño influye en el desempeño laboral para la mejora de la atención al cliente en la dirección provincial IESS Santa Elena
- Identificar las mejores estrategias de motivación para la optimización del desempeño laboral y el compromiso con los objetivos institucionales de los trabajadores en la dirección provincial IESS Santa Elena.
- Elaborar un modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios de la dirección Provincial IESS Santa Elena.

En relación a la problemática se puede acotar como Justificación, que en el trabajo de investigación se realiza un estudio al conjunto de hechos en la gestión del talento humano, como un sistema integrado por procesos esenciales en la administración de las organizaciones, desde la planificación los requisitos y funciones del personal, la disponibilidad de recursos físicos y financieros, además las actualizaciones de

conocimiento mediante capacitación y mejora continua, la consecución de estos procesos lleva a una buena gestión de personal en todas las organizaciones.

La gestión del talento humano es la piedra angular de las organizaciones, en estos actuales momentos porque este departamento depende de que los trabajadores realicen sus actividades para el cumplimiento de las metas y los planes estratégicos de la institución, por ende el elemento esencial es que esta gestión logre que los empleados realicen su trabajo con pasión y no por obligación asegurando un clima organizacional idóneo y desempeño laboral excelente para que logren una mejora continua en la institución.

Este trabajo de investigación se sustentará mediante el uso y la aplicación de técnicas como encuestas, entrevista y ficha de observación, estos instrumentos son de relevancia por el uso de método cuantitativo y cualitativo para el público meta, como el caso de estudio es la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de la Dirección Provincial IESS Santa Elena, se tiene como finalidad diagnosticar si este departamento está realizando de manera eficiente y eficaz sus actividades, desde la perspectiva del director provincial, jefes departamentales, empleados de la institución, y ciudadanía en general para obtener conclusiones y recomendaciones, generando así la oportunidad de mejora para esta prestigiosa institución.

Por lo tanto la dirección provincial IESS de Santa Elena, localizada en la provincia de Santa Elena, es una empresa pública que pertenece al sector de seguridad social/administrativo que se dedica a la atención de los afiliados, pensionistas y jubilados del IESS, al mismo tiempo tiene un marco de leyes en el reglamento de la Ley de

Seguridad Social donde los estándares en la gestión del talento humano son en estos actuales momentos un punto relevante en el desarrollo organizacional de las empresas gubernamentales debido a los cambios en la resolución y en los reglamentos de la dirección de nacional de talento humano.

En los escenarios de las instituciones públicas se conoce la realidad y la situación actual de las empresas cuando la ciudadanía tiene una buena aceptación o recepción de los servicios que prestan y por la atención de calidad recibida, por ende, esta dirección provincial de nivel 2 en el país desde su génesis ha tenido cambios significativos, en su desarrollo organizacional; tecnología, procesos y cambios en los puestos de trabajos, innovación tecnológica y financiera. A los servidores se lo denominan el equipo técnico de las entidades y en este caso el tiempo no es la excepción, algunos funcionarios en este año recién han ingresado a laborar tienen que adaptarse rápidamente en la coordinación y la instrucción en las diferentes áreas que están vinculadas con su puesto de trabajo.

Cabe notar también que algunos funcionarios ya han llegado a su límite de labores en esta institución, por lo cual se ha tenido que realizar una regeneración de nuevos y nuevas servidoras y por ende el desconocimiento de los nuevos reglamentos vigentes que rigen a los servidores en las instituciones de la Seguridad Social tiene que ver directamente con la eficacia del departamento de talento humano que se convierte en un actor principal en la gestión y la responsabilidad de operar con efectividad los recursos del Estado que son limitados e importantes para satisfacer las necesidades de la población, así como servir de base para tener un desempeño

laboral y lograr a futuro que esta prestigiosa institución trascienda con servicios y atención de calidad en el tiempo en la provincia.

Considerando que la investigación se aplica a los servidores de la institución internamente y a la ciudadanía en general externamente los resultados de esta investigación serán a contribuir a mermar los problemas en la comunicación interna entre servidores, motivar a los empleados con capacitaciones aportando a la actualización de sus conocimientos para así proveer una excelente atención a la ciudadanía en general.

En perspectiva a los argumentos planteadas en este trabajo investigativo se procede a establecer la siguiente **Hipótesis** “La Gestión en la unidad administrativa de talento humano incide en el desempeño laboral de los trabajadores en la dirección provincial del IESS Santa Elena.”

Teniendo como variables de investigación:

- ✓ **Variable independiente:** Gestión del Talento Humano
- ✓ **Variable dependiente:** Desempeño laboral

En este proceso de investigación se estableció el siguiente **Mapeo**, el mismo que contiene tres capítulos tales como:

La investigación realizada tendrá diferentes capítulos que describen los puntos más relevantes con el propósito de causar interés en el lector. En el Capítulo I se realiza el marco teórico que contiene la revisión de la literatura, desarrollo de las teorías conceptos, fundamentos sociales, psicológicos, filosóficos y legales, forman parte

del proceso de extraer y recopilar información secundaria que aporte al trabajo de investigación y por ende a los instrumentos de investigación.

Mientras que en el **Capítulo II:** materiales y métodos, se presentan tipos y métodos de investigación, diseño de muestreo, diseño de recolección de datos con el propósito de obtener varias soluciones para que el investigador realice un trabajo de investigación en campo y obtenga resultados que beneficien a la DPSE.

Y por último en el **Capítulo III:** Resultados y discusión, se detalla el análisis de datos (cualitativos o cuantitativos, limitaciones y resultados) que tienen la finalidad de dar solución al planteamiento del problema y recomendaciones para mejorar en todas las áreas de la investigación de estudio.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Revisión de la literatura

Las organizaciones sean estas públicas y privadas, concentran un gran esfuerzo en tener una unidad de talento humano eficiente y efectiva que influyan hacia el éxito para alcanzar las metas y visión de la empresa, gestionando estrategias para aprovechar al máximo el talento, capacidades y habilidades que tienen sus trabajadores para mejorar el desempeño laboral y desarrollo organizacional de las entidades. En este ámbito, el tema de gestión del talento humano ha tenido avances metodológicos entre los que se destacan los siguientes:

El primer trabajo de investigación es “Modelo de gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de las empresas de Corporación El Rosado en el Centro Comercial Paseo Shopping Babahoyo” (Sánchez, 2015) perteneciente a la Universidad Técnica de Babahoyo, Vicerrectorado de investigación y posgrado, Centro de estudio de Posgrado.

Este trabajo de investigación con el **Problema general** ¿Como la inadecuada gestión del talento humano disminuye el desempeño laboral en los empleados del paseo shopping Babahoyo?, teniendo como **Objetivo General** determinar las características de la gestión del talento humano que no contribuyen al desarrollo organizacional del Hospital IESS de Milagro mediante la aplicación de técnicas

investigativas para sugerir posibles estrategias en busca de la optimización de los procesos involucrados.

**Los métodos** o instrumentos de recolección de datos y técnicas utilizadas, fueron la observación, las encuestas y entrevistas.

Por último, los resultados obtenidos fueron que existen errores en los procesos de selección puesto que no se encuentran determinados en manuales y procedimientos lo que dificulta la administración efectiva del personal limitando así el desarrollo organizacional, además expone que las empresas privadas deben tener una eficiente gestión del talento humano para que los trabajadores cumplan a cabalidad sus funciones y responsabilidades para que brinden una atención de calidad y armoniosa a los usuarios que visitan diariamente las instalaciones de esta institución privada.

Otro tema relevante es el “Modelo de gestión de talento humano para el área administrativa del centro de especialidades IESS, de la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura, año 2016”, (Mauricio L. I., 2016) de la Universidad Regional Autónoma de los Andes “Uniandes”, Carrera de Administración de Empresas y Negocios.

Este autor en su **problema general planteó** ¿Cómo lograr una eficiente gestión de talento humano para el área administrativa en el centro de especialidades Otavalo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?, menciona como **objetivo general**, elaborar un modelo de gestión de talento humano que permita mejorar el

desempeño laboral del personal administrativo del centro de especialidades Otavalo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Para aquello especificó que los instrumentos de recolección de datos fueron: encuesta, entrevista, y ficha de observación.

Como Resultados, expone que la mayoría de las empresas públicas siempre deben tener una actualización en la gestión del talento humano en los procesos de asignación y separación de funciones para el personal, evaluación de desempeño, y actividades en sus departamentos, aportando al trabajo de estudio porque es un filial de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en la problemática que a veces aqueja al desarrollo en los proceso administrativo y a su vez el alcance de las metas institucionales.

Otro tema de investigación es “La Gestión del talento humano y su influencia en el desarrollo organizacional del Hospital IESS de Milagro”, (Solis, 2015) de la Universidad Estatal de Milagro, Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Se ha considerado como **problema general** ¿Cómo inciden las características no alineadas a la gestión de talento humano en el desarrollo organizacional del Hospital del IESS de Milagro? y por ende como **Objetivo general** determinar las características de la gestión del talento humano que no contribuyen al desarrollo organizacional del Hospital IESS de Milagro mediante la aplicación de técnicas investigativas para sugerir posibles estrategias en busca de la optimización de los procesos involucrados.

Los instrumentos de recolección de datos, fueron ficha de observación, las encuestas y entrevistas, como resultado expone que las empresas públicas deben tener una eficiente Gestión del Talento Humano para que los funcionarios cumplan a cabalidad sus atribuciones y responsabilidades para que brinden una atención amena y armoniosa a los usuarios, aportando a la investigación en los reseñas de la gestión de talento humano en las empresas públicas mediante manuales y programas que se realizan a todos los funcionarios que intervienen en el área administrativa para la consecución de resultados positivos para cumplir con misión y visión de la empresa.

En otro tema de investigación “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha-Andahuaylas-Apurímac” (Peralta, 2014) de la Universidad Nacional José María Arguedas, Facultad de Ciencias de la Empresa de Perú, se plantea ¿De qué manera la gestión del talento humano, se relaciona con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, Apurímac 2014?, para lo cual su **objetivo general** determinar la relación existente de la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, Apurímac 2014.

Para la recolección de datos, se consideraron la observación, las encuestas y entrevistas, como resultado promover proyectos de investigación, implementar la planificación del talento humano, formular y efectuar mecanismos de selección del personal, promover la capacitación continua. Además, expone que determinar una relación de larga duración entre la gestión del talento humano mejorará

considerablemente los indicadores de eficiencia en los funcionarios públicos cuando tengan un conocimiento en sus atribuciones y responsabilidades para que realicen su trabajo de manera eficaz para el desarrollo de la empresa. Aporta conceptualizaciones de la gestión del talento humano en las empresas públicas para mejorar el desempeño laboral con modelo de procesos para que las empresas logren el éxito en su desarrollo organizacional.

## **1.2 Desarrollo de las teorías y conceptos**

### **1.2.1 Gestión del Talento Humano**

#### **¿Qué es Gestión?**

Es el escenario donde las personas buscan realizar acciones para tener el efecto de un tema en un momento determinado, es decir hacer propuestas y a la vez ser proactivos en la consecución y logros de las mismas para el desarrollo de las organizaciones o de un propósito personal o de grupo.

#### **¿Qué es Talento Humano?**

Según Alles Martha (2016) “Recursos Humanos es la disciplina perteneciente a las Ciencias de la Administración. Si bien como ya se mencionara, en la actualidad se utilizan otras expresiones para nombrarla (Capital Humano, gestión del Talento, Talento Humano)” (pág. 73)

El autor Gómez (2016) opina que:

El talento humano es considerado como un pilar fundamental para el progreso y desarrollo exitoso dentro de una empresa, puesto que son las personas las

responsables de ejecutar o realizar las actividades, debido a que ningún proyecto o trabajo se realiza solo dentro de una organización (pág. 13).

El talento humano es el sistema de aprovechar las capacidades que tienen las personas en teoría y conocimientos para poner en prácticas en el lugar adecuado y de manera efectiva y comprometida con la consecución de objetivos. Las personas con una gestión de talento humano adecuada contribuyen al desempeño laboral y organizacional de las empresas a nivel mundial este es el caso la dirección provincial IESS Santa Elena pro medio de la unidad Administrativa de Talento Humano.

### **¿Qué es Gestión del Talento Humano?**

Según Torres (2017) expresa que: La gestión del talento humano se convierte en un canal de comunicación entre los colaboradores y la empresa, esto quiere decir que la empresa involucra las necesidades de los trabajadores para ayudar y respaldar la personalidad de cada uno. Además, se manifiesta que la gestión del talento humano involucra la participación interactiva de los miembros que conforman la empresa y visualiza que las personas necesitan capacitación y motivación personal para conseguir los objetivos institucionales planteados (pág. 25).

Por lo tanto Vallejo (2016) manifiesta que la gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de

pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, la calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos (pág. 16).

La gestión del talento humano es la denominación de administración de personas, el conjunto de acciones para aprovechar los talentos individuales de cada integrante que labora en una empresa, y asociarlos a un equipo de trabajo competente, por ende la Dirección Provincial del IESS Santa Elena con el tiempo ha realizado un análisis y selección en sus puestos de trabajo, formándolos con nuevos conocimientos a través de capacitaciones y entrenamiento , asegurando un clima laboral idóneo, diagnosticando errores y realizando procesos de retroalimentación mediante la evaluación de desempeño que tiene como finalidad cumplir con los objetivos de la empresa .

#### **1.2.1.1 Objetivo**

Según Vallejo (2016), indica que los objetivos de la administración del talento humano deben contribuir a la eficacia de la organización, estos son:

- ✓ Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión
- ✓ Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas
- ✓ Incrementar la satisfacción en el trabajo
- ✓ Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
- ✓ Administrar y generar cambios
- ✓ Mantener políticas éticas y de transparencia
- ✓ Diseñar el trabajo individual y en equipo
- ✓ Recompensar a los talentos

- ✓ Evaluar su desempeño (pág. 19)

Según Reyes (2015) “los objetivos de los recursos humanos deben contribuir con que la empresa produzca más y sea mejor en el fiel cumplimiento”.

La Dirección Provincial del IESS Santa Elena desde su creación ha tenido significativos cambios en la gestión del talento humano el objetivo primordial es inducir, encontrar un abanico de variables en el desarrollo de los talentos, habilidades individuales para encontrar la motivación y bienestar en un equipo de trabajo asegurando un desempeño laboral eficiente.

#### **1.2.1.2 Importancia**

Según Mauricio Ricardo (2016) “El talento humano es quien lleva a cabo la estrategia y logra los resultados. Las organizaciones hoy en día se ven sometidas a múltiples renovaciones, tales cambios surgen como producto de la globalización e influyen notoriamente en el funcionamiento de la empresa. Debido a esto, cada uno de los componentes de la estructura organizacional debe moldearse para ajustarse óptimamente a tales necesidades” (pág. 39).

Gráfico 1 Que es talento humano



**Fuente:** Mauricio Ricardo  
**Mejorado por:** Cristhian Quimi Tomala

Según Cejas (2014) consiste en una serie de actividades que requieran planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar, técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, planteando al mismo tiempo que la organización es el medio mediante el cual permite a las personas que trabajan en ellas, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo que desempeñan (pág. 35).

La gestión del talento humano tiene como importancia diferentes perspectivas que dependen de la estructura organizacional, cultura organizacional siendo una premisa de cómo tratar y hacer comprender a los trabajadores de la empresa la filosofía empresarial y de buscar la productividad en las habilidades, destrezas de cada persona, para así lograr participación y ventaja competitiva frente a otras empresas.

### **La gestión de Talento Humano como principal Ventaja competitiva**

Según aporta Mauricio Ricardo (2016) ¿Pero si la tecnología no tiene quien la gestione eficazmente de que serviría? Es el personal competente que representan la principal ventaja que una organización tiene para competir es quien logra resultados, penetra mercados, logra utilidades, la rentabilidad, los retornos de inversión, etc (pág. 41).

Es una herramienta que emplea instrumentos de medición, para evaluar las competencias de un trabajador o el “quien es quien dentro de la organización para proporcionar información pertinente de este que incluya sus puntos fuertes y débiles, proporcionando así una imagen completa del mismo permitiendo la toma de decisiones importantes acerca de su talento, y con esta su potencial ubicación dentro o fuera de la empresa”. (pág. 41)

El prototipo en la gestión de talento humano con lleva a establecer parámetros para lograr la satisfacción y motivación, tanto individual como grupal, es por esto que los servidores de la DPSE son las personas son la “cara” de la empresa al momento de interactuar con los clientes, son los que determinan el desarrollo organizacional cumpliendo con pasión su labor y no por obligación, asegurando así que los objetivos estratégicos de la empresa se cumplan con éxito.

### 1.2.1.3 Modelo de Gestión del Talento Humano

#### Subsistemas del Talento Humano

##### Definición

Según expresa Alles Martha (2016) que “El término implica segmentos de Recursos humanos, compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta” (pág. 38).

Gráfico 2 Subsistema de recursos humanos



**Fuente:** Martha Alles

**Mejorado por:** Cristhian Quimi Tomala

### 1.2.2 Atracción selección e incorporación de personas

Allés Martha (2016) menciona que “la atracción de personas adecuadas, una buena selección, de tipo profesional y aplicando las pruebas más convenientes

en cada caso, así como un adecuado proceso de incorporación, son acciones que definirán un buen inicio de relación laboral de un buen empleado” (pág. 39).

#### **1.2.2.1 Planificar una búsqueda de Talento Humano**

Según Olivares (2014), que “es un proceso organizacional para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serán necesarios, lo que permite al departamento de personal planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otros”.

Caldera (2014) , expresa que la planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

Mauricio Ricardo (2016) planificar el talento humano es el proceso desarrollado para asegurarse de que se tiene el numero apropiado y el tipo adecuado de personas para obtener un número determinado de bienes o de servicios en el futuro. Cabe anotar que esta es una labor conjunta entre los líderes de procesos y la Dirección de gestión del talento humano de una empresa (pág. 52).

La planificación del talento humano en la Dirección Provincial del IESS Santa Elena es el cuerpo sistemático constituido por los elementos administrativos para obtener un equipo de trabajo de acción y pro acción utilizando sus habilidades y competencias para obtener un talento humano calificado eficiente y comprometidos con los objetivos de la empresa.

### **1.2.2.2 Definir el perfil**

Según Mauricio Ricardo (2016) expresa que un perfil ocupacional, es una descripción de las habilidades que un profesional o trabajador debe tener para ejercer de manera eficaz y eficientemente un puesto de trabajo.

Resulta pertinente que el perfil incluya cada uno de los requerimientos de competencias apropiadas al cargo guardando relación con las actividades que desempeña, en objetivo del proceso y la estrategia (pág. 169).

Según Alles Martha (2016) "la Real Academia Española ([www.rae.es](http://www.rae.es)), es la que más se ajusta a nuestro tema, la novena acepción define " miramientos de las conductas o en el trato social " (pág. 177).

Los servidores públicos deben cumplir con el perfil de ser la imagen representativa de la empresa hacia el cliente, debe cumplir con una serie de requisitos (estilos personales, habilidades, talentos) para ocupar un puesto de trabajo y por ende las responsabilidades y funciones que tengan dentro de unidad de trabajo.

### **1.2.3 Análisis y descripción de puestos**

Según menciona Rubió (2016) que el análisis y descripción de puestos de trabajo facilita un conocimiento respecto a la utilidad de los mismos para compañía y especificación, definir del perfil profesional requerido para realizar actividades que precisa cada puesto. De la información anterior saldrá el profesiograma que traduce las especificaciones en términos graduados, es decir los valores (mínimos y máximos) de los requisitos que deben darse en la persona que ocupe el puesto (pág. 56).

Según Alles Martha (2016) expone que las organizaciones deben contar, por escrito con una breve descripción de todos los puestos que integran. Por un lado, de este modo se asegura la no repetición de tareas y que algunas queden sin ser asignadas a un colaborador, y, por otro, es base de los demás subsistemas (pág. 38).

En la gestión del talento humano en las instituciones del Estado como lo es DPSE uno de los procesos esenciales es el análisis de puestos que se constituye en describir, definir las actividades que tiene un puesto de trabajo. En las organizaciones el análisis incluye realizar una síntesis completa de cada lugar de trabajo, enlistando las competencias, actividades, funciones y responsabilidades estilos que deben cumplir un empleado para desarrollar bien su actividad en la empresa.

### **1.2.3.1 Descripción de puesto de trabajo**

Según Mauricio Ricardo (2016) “describir planificadamente un puesto de trabajo consiste en detallar las funciones, tareas, actividades y recursos que se emplean en que cada uno de estos, especificando la formación y experiencias necesarias, responsabilidades características ambientales” (pág. 53)

La descripción apropiada permitirá entre otros aspectos:

- Compensar en forma equitativa a los empleados
- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados
- Crear planes para capacitar y desarrollar
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes

- Planear las necesidades de capacitación del recurso humano. (pág. 53)

#### **a) Análisis de cargos**

Según Alles Martha (2016) es el procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos, y que el tipo de personas se requieran para desempeñarlo

El análisis de puestos es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre

- El contenido de un puesto (tareas a realizar)
  - Los requerimientos específicos
  - El contexto en que las tareas son realizadas
  - Qué tipo de personas son las más adecuadas para ocupar esa posición
- (pág. 139)

La descripción de los puestos de trabajo es el procedimiento donde se especifica el contenido, identificación del puesto, responsabilidades y obligaciones, requisitos físicos, materiales que debe contener un puesto de trabajo y que los servidores que ingresan a laborar deben cumplir a cabalidad, además incluye el conjunto de tareas que cada individuo debe realizar en su unidad de trabajo.

#### **Clasificación de puestos**

Según Alles Martha (2016) indica que

**Según el nivel jerárquico:** alta dirección, gerencia de área, jefaturas intermedias y demás puestos iniciales

**Por la formación requerida:** alta formación o muy especializada o puestos operativos para los que no es necesaria.

**Por los resultados** de la gestión a su cargo: de alto impacto o no en los resultados de la organización

**Por los recursos** humanos que maneja (pág. 135)

#### **b) Métodos para reunir datos sobre los puestos**

Según Alles Martha (2016) la correcta descripción de puestos incluye tres momentos:

**Observación directa:** En los casos más simples, el especialista en Recursos Humanos observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado.

**Cuestionario:** El ocupante del puesto completa un cuestionario

**Mixta:** Administración conjunta a de por lo menos dos de estas variantes

**Entrevista:** Se realiza una entrevista al ocupante del puesto

1: **Entrevistas:** de relevamiento estructurada, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida. El planeamiento de la entrevista y la utilización de formularios son imprescindibles.

2: Confirmación de la información obtenida

3: Descripción del puesto propiamente dicha, donde el resultado a obtener será el documento denominado (pág. 133).

### **c) Análisis de tareas**

Consiste en especificar las tareas que están generando problemas, hacer seguimiento a las causas y proporcionar una solución (pág. 134)

El nivel directivo en las instituciones gubernamentales por medio de la gestión del talento humano debe clasificar los puestos de trabajo para que sus empleados realicen un eficiente trabajo y mejoren continuamente su desempeño, mediante el uso de instrumentos que tienen como finalidad proveer al talento humano de la información necesaria sobre las actividades y tareas que realiza un empleado y que aporta con su labor a la institución.

### **1.2.3.2 Reclutamiento**

Según Mauricio Ricardo (2016) menciona que se busca una visión diferente del proceso de contratación; en especial porque busca captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo, pero que también se ajuste a la organización en su conjunto.

El proceso en general se inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para el cargo al que se aspira. El proceso de selección se apoya en las competencias definidas para la organización a cargo (pág. 26) .

Según Alles Martha (2016) expresa “que el reclutamiento puede ser interno, es decir, atraer persona dentro de la misma organización, o bien externo- atraer personas de fuera de la organización” (pág. 79).

La Administración operacional o reclutamiento en los servidores públicos de esta prestigiosa institución consiste en conseguir atraer de manera sistemática al mejor grupo de individuos para una empresa mediante el uso de técnicas y fuentes para que por medio de entrevistas personales cumplan con los requisitos que los puestos de trabajos necesitan para que las personas con talento y disciplina pueden ejercerlo.

### **1.2.3.3 Selección**

Según Robbins (2018) “Una vez realizada se cuenta con un conjunto de aspirantes, el siguiente paso del proceso de ARH consiste en la selección, es decir, el análisis de los candidatos a un puesto de trabajo para determinar quién es el mejor calificado para cubrirlo”. (pág. 390)

La selección es el proceso de selección casi se da manera simultánea al de reclutamiento del personal. Este proceso se lleva a cabo en las siguientes etapas, que en ocasiones varían de una empresa a otra. Guerrero (2014)

### **Pasos del proceso de selección**

La planificación de una selección incluye determinar y estimar los pasos a seguir y las herramientas a utilizar.

Según Mauricio Ricardo (2016) indica que el proceso de selección implica una toma de decisiones permanente ya que cada etapa aportará información necesaria. Estas decisiones encadenadas se apoyarán en el sistema de comparación de

atributos de los postulantes y permitirán alcanzar la decisión final sobre quien es la persona que más se adecua a los requerimientos del perfil. (pág. 24)

Pasos:

- Perfil
- Canales
- Entrevistas
- Evaluaciones
- Finalistas

Para que a partir de la puesta en marcha solo ingresen personas que tengan las competencias deseadas.

La selección del personal es la denominación de prever ubicar en el puesto adecuado a un individuo para que desarrolle sus capacidades y talentos con el mejor desempeño y satisfacción en un clima laboral idóneo para cumplir con las actividades que tienen en su área de trabajo.

Toda organización desde su raíz depende de una excelente planta laboral y la Dirección Provincial del IESS Santa Elena no ha sido la excepción, para que la alta gerencia tome decisiones oportunas para la correcta administración de los recursos físicos y materiales. Para que cada individuo use de manera eficiente y eficaz los recursos públicos y así pueda coadyuvar en la consecución de los objetivos institucionales de la empresa.

## **La inducción**

Según Martha Alles (2016) indica que el tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura, y debe fijarse una política al respecto. Cada compañía puede hacerlo en forma diferente, según su estilo, más o menos extenso (pág. 78).

Los métodos más frecuentes utilizados

- Una carpeta
- Un curso
- Un video

Intranet ¿Que debe contener como mínimo un manual de inducción? Información sobre la empresa:

- ❖ Visión y misión
- ❖ Organigrama
- ❖ Operaciones; productos/ volúmenes / cifras en general
- ❖ Aspectos geográficos
- ❖ Aspectos mundiales si es una corporación

Políticas, normas internas, beneficios, sistemas

Comunicaciones, costumbres de la compañía: horarios, feriados especiales, etc

Según Galindo (2014),plantea que la inducción puede considerarse como un proceso de entrenamiento a corto plazo, que tiene como principal finalidad que el individuo conozca las principales funciones que realizan en su puesto, el lugar donde

realizará dichas actividades, a sus compañeros de trabajo, y en general, lo que se espera de él.

La inducción es el procedimiento que las organizaciones realizan para involucrar a sus nuevos servidores en las instituciones públicas para integrarlos ayudarlos en sus puestos de trabajos, en la actualidad se lo denomina como la guía u orientación a los empleados mediante políticas, normas para que realicen su jornada de trabajo de manera eficaz y efectiva.

#### **1.2.4 Formación**

Según Mauricio Ricardo (2016) indica “se identifican las competencias que deben tener los trabajadores para sus puestos. Con este paso se pretende es cerrar la brecha entre el perfil del trabajador y el perfil del cargo” (pág. 237).

Según Alles Martha (2016) menciona “Las organizaciones realizan una serie de actividades con el propósito de mejorar la actuación de las personas en relación con el puesto de trabajo que ocupan en el presente, eventualmente que ocuparan en el futuro” (pág. 40).

En las instituciones públicas la formación del personal es el proceso de capacitar, entrenar y aumentar el desarrollo personal, profesional de los individuos, el diagnóstico que realiza la gestión del talento humano tiene como finalidad encontrar las necesidades de capacitación para atenderlas oportunamente y actualizar los conocimientos y que los resultados obtenidos sean satisfactorios para el trabajador y la empresa.

#### **1.2.4.1 Capacitación**

Según Alles Martha (2016) expone que las actividades estructuradas, se presentan bajo la forma de un curso, con fecha y horarios conocidos y objetivos predeterminados. La capacitación es la actividad más utilizada para la formación de personas en especial adultas (pág. 255).

Según Guerrero (2014) la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.

La capacitación es el conjunto de actividades que tienen como fin desarrollar las habilidades, estilos, cualidades en el talento humano logrando en ellos eficiencia y eficacia en realizar sus funciones en sus puestos de trabajos. El objetivo es enseñar e influir para que mejoren su desempeño laboral los servidores de esta institución de estudio que con el tiempo han recibido capacitaciones para actualizar sus conocimientos en el manejo de herramientas tecnológicas y atención al cliente, pero todavía existen deficiencias.

#### **1.2.4.2 Entrenamiento**

Según (Alles M. , 2016) expone “que el entrenamiento en sí mismo es un proceso de aprendizaje mediante el cual los participantes adquieren competencias y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos”. (pág. 262).

Las instituciones gubernamentales se preocupan por la deserción y rotación laboral de sus empleados por ende realizan el proceso de entrenamiento que se trata de desarrollar habilidades, actitudes que por medio de programas, talleres y capacitaciones tienen como propósito, enseñar sobre el manejo de las tecnologías y programas informáticos que utilizan en la empresa, mejorar las destrezas y

cualidades en sus funciones, aprendizaje de políticas, normas y directrices para desempeñarse de manera productiva en su unidad de trabajo.

#### **1.2.4.3 Motivación**

Según, afirman Hernández (2016) que “la Motivación es una habilidad indispensable en el guía, que se muestra como el conocimiento de las necesidades de cada integrante o lograr que tenga cubiertos, para que todos sus esfuerzos se encuentran direccionados en las responsabilidades a ejecutar.”

Según Alfredo (2014) indica es el proceso para estimular a los empleados para que realicen su trabajo, que los llevara a cumplir con la meta deseada. Es un elemento básico de la dirección a través de esta se logra la realización del trabajo para lograr los objetivos de la empresa.

Las empresas públicas como la institución de estudio para que sus empleados se mantengan o mejoren su trabajo deben mantenerlos motivados en la actualidad la mayoría de las empresas solo utilizan incentivos económicos pero existen otras alternativas para aumentar el rendimiento así como; reconocimiento al empleados a mes, integraciones ,programas de capacitación, sorteo por viajes en sus vacaciones todos estos incentivos de motivación coadyuvan a tener un talento humano competente para cumplir lo que la empresa expresa en su filosofía empresarial.

#### **1.2.5 Desarrollo de planes de sucesión**

Según Mauricio Ricardo (2016) indica que el desarrollo de las capacidades de las personas- en especial en relación con sus competencias. Los planes de carrera y de sucesión, y los demás programas relacionados con el desarrollo de personas dentro

de la organización se han transformado de “buenas prácticas de recursos humanos” en ítems para medir el capital intelectual de una organización

Se deberán definir tareas del puesto a cubrir y las tareas de las que provienen los candidatos. Se deberían definir los indicadores de desempeño para proporcionar soporte al programa de evaluación basado en competencias.

Según Alles Martha (2016) programa organizacional por el cual se reconocen puestos, clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa, para, a continuación, designar posibles sucesores de las personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones (pág. 39)

Los planes de sucesión es el proceso de desarrollar las capacidades cognitivas, habilidades y actitudinales que pueden alcanzar los individuos con el pasar del tiempo en la organización. En la Dirección Provincial del IESS Santa Elena el desempeño de las personas lo convierten en un pilar fundamental en la organización y además en el apoyo que necesita la gerencia en el momento de tomar decisiones institucionales.

#### **1.2.5.1 El cuidado del capital intelectual**

Según Alles Martha (2016) indica se considera capital intelectual conjunto de elementos no materiales que integran el capital de una organización

Activos derivados del mercado. Ejemplos clientes, marcas, licencias, franquicias

- **Activos relativos a la propiedad intelectual** Ejemplos: conocimientos, formulas, patentes, métodos propios de trabajo, secretos de producción, etc.

- **Activos en relación con los colaboradores:** conocimientos, competencias, etc.
- **Activos de infraestructura:** métodos y procesos de trabajo, entre otros
- **Cultura organizacional y valores**
- **Desarrollo del Talento dentro de la organización** (pág. 350)

La capacidad intelectual es el reflejo de las habilidades, capacidades, aptitudes y conocimientos que un empleado tiene y que la gestión del talento humano protege y preserva por ser un elemento esencial en la organización. El objetivo de la institución de estudio en la actualidad es mantener y mejorar las capacidades de los servidores para convertirse en ejemplo a seguir en la organización.

#### **1.2.5.2 Personas clave**

Según Alles Martha (2016) identificar personas claves

Programa organizacional donde primero se elige en base a parámetros un grupo de personas las cuales se las considera claves o importante en la organización.

- **Mentoring (jefes departamentales)**

Programa organizacional estructurado de varios años de duración mediante el cual un ejecutivo de mayor nivel y experiencia ayuda a otro en su crecimiento.

Es uno de los métodos para el desarrollo de personas donde el individuo bajo tutoría

- **Entrenamiento experto (Servidores de la institución)**

Programa organizacional para el aprendizaje a través de la relación interpersonal, una persona con mayor conocimiento o experiencia en un determinado tema

- **Jefe personal (jefes de área de trabajo)**

Programa mediante el cual se desarrolla en todos los jefes la competencia, entrenador. De este modo todos los jefes en su contacto cotidiano con sus colaboradores ayudan en su crecimiento (pág. 394)

Las personas claves en una organización es el nuevo concepto en la gestión del talento humano en las empresas gubernamentales para que disminuya la deserción en los puestos de trabajos y la rotación del personal, son programas que ayudan a la gerencia a encontrar el talento humano que más se destaca en el puesto de trabajo para así otorgarle capacitaciones para que sigan creciendo tanto a nivel personal y profesional aportando nuevas ideas para mejorar el desempeño laboral en la organización.

### **1.2.5.3 Mapa y ruta de talentos**

Según Alles Martha (2016) expresa es el proceso interno organizacional, dividido en dos partes, que implican a su vez dos conceptos diferentes entre sí: mapa un lado y ruta por otro. A continuación, sus diferencias e interrelación.

Mapa: registro del inventario de las capacidades de todos los colaboradores de la organización- conocimientos, experiencias y competencias

Ruta: elección de los programas organizacionales más adecuados según la visión y estrategia, sobre tres ejes (pág. 373)

### **¿Para qué sirve un mapa de talentos?**

Según Mauricio Ricardo (2016) es común que las personas de la organización en diferentes niveles se hayan cuestionado alguna vez ¿Para que soy bueno? ¿Cuál es el cargo o actividad más apropiada acorde con mi perfil laboral?

O también podríamos encontrarnos gerentes y jefes con preguntas tales como ¿Qué persona es más apropiada para esta vacante? ¿Todos los aspirantes tienen el talento requerido? ¿Tengo a las personas que necesito en el lugar en el que las necesito? (pág. 44).

### **1.2.6 Promociones internas**

Según Mauricio Ricardo (2016) implica el conjunto de acciones, planteadas o no, mediante las cuales una persona es ascendida a un nivel superior en la estructura de la organización.

Se realiza una promoción cuando se designa a una persona como reemplazo de otra, cuando alguien pasa de un nivel a otro en la carrera gerencial o especialista, etc. Es importante señalar que en cada caso en que se realice una promoción, se debe tener en cuenta la adecuación de la persona al nuevo puesto.

La ruta o mapa de talentos es el enfoque de encontrar en cada empleado sus fortalezas y debilidades para realizar programas que mejoren sus habilidades y aumenten su rendimiento en el puesto de trabajo. En la Dirección Provincial un mapa y ruta de talentos mejoraría el desempeño laboral, aumentaría el rendimiento, y ayudaría en la comunicación interna entre directivos y servidores de las unidades de trabajo.

### **1.2.7 Desempeño Laboral**

Según expresa Robbins (2013) es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Según Ochoa (2016)“El desempeño no es el resultado hacia el cual se dirige la acción. Una cosa es entonces la acción y otra es el resultado. Sin embargo, lo que se denomina desempeño no es cualquier tipo de acción humana sino aquella intencionalmente hacia la obtención de un resultado, es acción con un propósito consciente; y el resultado es el efecto o consecuencia de dicha acción, pero en el también intervienen otros agentes con la capacidad de facilitar o entorpecer esta asociación entre comportamiento y resultado” (pág. 205)

De igual forma Álvarez (2017), agrega que el desempeño basado en habilidades y/o reglas puede ser individual, según el nivel de pericia personal, pero en determinados casos requiere colaboración (trabajo en equipo), debido a la complejidad o exigencias físicas propias de una tarea, así como también el desempeño basado en el conocimiento, solo puede optimizarse mediante discusiones críticas y conversaciones colectivas con espíritu de colaboración.

- **Desempeño de las tareas**

Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas

### ❖ **Civismo**

Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizacionales, trata a los compañeros con respecto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.

### ❖ **Falta de productividad**

Esto incluye las acciones que dañan de manera actúa a la organización, tales como conductas incluyen robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva o los compañeros y ausentarse con frecuencia

Los empleados de las organizaciones para medir su productividad en sus puestos de trabajo son evaluados en su desempeño laboral mediante ciertos lineamientos y factores tales como: estilos personales, capacidad de liderazgo, resolución de problemas, tomas de decisiones, su optimización en el tiempo. Estos diagnostico en el desempeño laboral son de forma individual como grupal que tienen como finalidad verificar si es apto para seguir o tener una oportunidad de mejora en las funciones y actividades que realiza en la organización.

El concepto de desempeño laboral son acciones o modos de comportamientos que los individuos en sus puestos de trabajos realizan que son el termómetro de temperatura de toda organización que se miden en términos de evaluación en cada individuo o en función a la unidad de trabajo que cumplen en la organización. La institución de estudio debe realizar programas talleres continuos para mejorar la atención al cliente en la actualidad.

### **1.2.7.1 Indicadores de desempeño laboral**

Los indicadores del desempeño laboral son los que miden la eficiencia y eficacia y rendimiento entre la cantidad y la calidad de las funciones que tiene un servidor en las instituciones públicas al momento de realizar las tareas, el apelativo de valor agregado para evaluar el desempeño y el mérito que realiza cada empleado donde demuestra su toma de decisiones, el liderazgo y actitudes en la resolución de problemas y la iniciativa con su equipo de trabajo.

#### **1.2.7.1.1 Actitudes**

Según Robbins (2013) “Son enunciados de evaluación- favorables o desfavorables- acerca de objetos, individuo o eventos. Reflejan cómo se siente alguien con respecto a algo. Cuando digo “me gusta mi empleo”, expreso mi actitud hacia el trabajo”.

La actitud es el estado anímico de las personas en algún momento y lugar, de manera buena o mala según el desarrollo de las actividades que realiza y situaciones que sienten.

#### **1.2.7.1.2 Autodesarrollo**

Según Mauricio Ricardo (2016) “menciona Emprende acciones, asumiendo positivamente los desafíos en entornos cambiante, mediante el auto aprendizaje permanente, vocación de servicio y gusto por la tecnología” (pág. 209).

La búsqueda por iniciativa propia de nuevas fuentes de conocimientos es el autodesarrollo que tiene como finalidad el aprendizaje y mejora continua en su preparación personal y profesional para afrontar los cambios en la sociedad actual.

### **1.2.7.1.3 Personalidad**

Según Robbins (2013) “Es la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos. Es más frecuente que se describa en términos de los rasgos medibles que manifiesta una persona “

- ❖ **Iniciativa** Se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivo. A la habilidad de provocar situaciones en un lugar de aceptarlas pasivamente

Los estilos personales que tiene cada individuo definen su perfil y la manera en que reacciona hacia la sociedad. Los servidores públicos deben tener una personalidad que brinden confianza a los colaboradores al momento de brindar una atención amable y cortés.

### **1.2.7.1.4 Liderazgo**

Según Mauricio Ricardo (2016) “Inspira, define, compromete, evalúa y potencializa a otros para lograr altos niveles de desempeño; logra evaluar objetivamente y logra que se genere retroalimentación de todo su equipo. Consolida crecimiento en su equipo” (pág. 273).

Según Robbins (2013) define líder transaccional como “aquellos que guían o motivan a sus seguidores en búsqueda de metas establecidas al aclarar los requisitos del rol y de la tarea” (pág. 382).

El liderazgo trata de influenciar en el comportamiento de otras personas, para lograr trabajar en equipo y conseguir un objetivo en común. Es el conjunto de actividades, estilos y comportamientos donde una persona destaca, tiene iniciativa y participación para motivar a otras personas hacia una meta en un lugar y tiempo

definido. La Dirección Provincial del IESS Santa Elena siempre ha denotado liderazgo en sus niveles directivos pero la comunicación interna es una falencia con respecto a los servidores de las unidades de trabajo.

## **1.2.8 Factores que influyen en el desempeño laboral**

### **1.2.8.1 El clima organizacional**

Según Prado (2015) el clima organizacional se refiere a las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte los trabajadores. El clima organizacional corresponde a las percepciones compartidas de aspectos tales como políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales (pág. 116)

Según Robbins (2013) indica Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los compartimientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral.

Según Chiavenato (2017) indica una de las maneras de definir salud mental es describir las características básicas de las personas mentalmente sanas:

- Se sienten bien consigo mismas
- Se sienten bien en relación con las demás personas
- Son capaces de enfrentar las demandas de la vida

A esto se debe el nombre de clima organizacional, ya que está vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización (pág. 74).

El ambiente laboral denota salud emocional, física y mental en los individuos que comparten horas de trabajo con otros individuos, si se cumplen estos tres ítems el clima organizacional de la empresa es productivo, porque el trabajador percibe se siente bien en armonía y puede desarrollar sus actividades con otras personas. Las instituciones públicas con el tiempo han mejorado considerablemente, estos aspectos con nuevas infraestructura, recursos tecnológicos y materiales de oficina.

#### **1.2.8.2 Comportamiento laboral**

Según aporta Mauricio Ricardo (2016) “están vinculadas a los logros y resultados que un individuo debería obtener, así como también a las diferentes habilidades que un líder debería tener para influenciar en otros, liderarlos y apoyarlos” (pág. 38).

Según Ramírez (2015) indica “que un grupo humano vinculado por relaciones de trabajo, se puede distinguir un determinado comportamiento o conducta, influido por dos factores principales: el nivel cultural de las personas que forman el grupo y estilo de dirección que reciben” (Ramírez, pág. 199)

Las situaciones que en la vida laboral se suscitan son el reflejo del comportamiento laboral de los empleados ya sea esto individual o grupal, además se refleja en el grado de motivación y comunicación que tiene con sus cliente internos y externos, un indicador es la armonía y bienestar del colaborador para cumplir con los objetivos institucionales.

### **1.2.8.3 La comunicación**

Castro (2014) indica que la comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios y diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida (pág. 15)

Según Mauricio Ricardo (2016) indica capacidad para transmitir información, ideas y opiniones de forma clara y precisa y capacidad de escuchar, siendo receptivo a las ideas y opiniones de las personas en general (clientes, usuarios, grupo de interés). Incluye: capacidad de comunicar por escrito y oralmente con concisión y claridad: Utilizar adecuadamente el lenguaje corporal en situaciones de comunicación audiovisual como soporte a la comunicación interpersonal en cualquier situación; y, Escuchar activamente preguntando y resumiendo el mensaje recibido (pág. 208).

Las organizaciones para tener una correcta administración y mantenerse en el tiempo, así como los niveles directivos deben tener una comunicación con todos los empleados que conforman la empresa, el uso de medios tecnológicos y de estrategias administrativas a través del Talento Humano tienen como propósito elevar el rendimiento y participación entre colaboradores y mejora en la toma de decisiones en la institución.

#### **1.2.8.4 Instalaciones físicas, ambientales, equipos y herramientas de trabajo.**

Según Sánchez (2017) indica que la infraestructura está preparada para el uso del público en general. Puede ser de propiedad, administrado y ejecutado por una empresa, academia, por instituciones del gobierno, o por alguna combinación de ellos. Únicamente existe en la ubicación del proveedor del servicio (pág. 6)

Según González (2015) expresa “los recursos materiales son aquellos bienes tangibles de la empresa que deben someterse a un proceso de planificación, supervisión y control con el fin de garantizar la calidad de los bienes y servicios que ofrece”.

Los recursos materiales que tienen las organizaciones son un valor agregado y muy importante para brindar una atención al cliente de calidad, la buena administración de talento humano usando estos recursos físicos equipos y herramientas de manera eficiente y eficaz con ayuda del departamento de inventario asegura obtener una base de datos real para cuando se necesita renovar estos equipos y estar al día con las tecnologías y recursos físicos en las instituciones públicas.

#### **1.2.9 Evaluación de Desempeño**

Según Hernández (2014) menciona la evaluación del desempeño es un proceso formal debidamente coordinado con la gerencia que se lleva a cabo por los jefes inmediatos, con el fin de determinar de manera objetiva el rendimiento de todos y cada uno de los colaboradores en los respectivos puesto de trabajo, y en base a los resultados se logran tomar decisiones que aporten al progreso del trabajador.

Así también (2016) expresa es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión o juicio acerca del personal de una empresa en relación

con su trabajo habitual que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante) y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales (pág. 192).

La evaluación de desempeño se ha convertido en uno de los factores medibles en las organizaciones en determinar el rendimiento sobre desempeño laboral, es el instrumento mediante indicadores donde se detalla las actividades y funciones que realiza en sus puestos de trabajo en las instituciones públicas estas evaluaciones tienen como propósito medir el desarrollo personal y profesional en la atención al cliente, el nivel de participación de las obligaciones en sus puestos de trabajo, nivel de faltas o ausentismo en el trabajo.

#### **1.2.9.1 Desempeño**

Según Chiavenato (2017) el desempeño (performance) es el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización. O de seres vivos, máquinas, equipos, productos o sistema, en comparación con los objetivos, normas o expectativas previamente definidos. Es el acto de ejecutar, ejercitar, llevar a cabo una actividad en particular (pág. 208)

Según Mauricio Ricardo (2016) indica que “El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores” (pág. 267).

Indica a la vez:

### **a. Gestión por Competencias**

Implica un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en los de los objetivos estratégicos

### **b. Retroalimentación**

Se debe comunicar un desempeño no favorable o se prevé que la persona podría no estar de acuerdo con el resultado de la evaluación

### **c. Evaluación de 360°**

Esquema sofisticado que permite que un colaborador sea evaluado por todo su entorno jefes pares y subordinados. Puede incluir a otras personas como proveedores o clientes (pág. 228).

## **Conductas**

Según Robbins (2013) en algunas circunstancias es difícil atribuir resultados específicos a las acciones y conductas de los individuos que tienen puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales llegan a formar parte de un esfuerzo de grupo, en ocasiones es difícil identificar la atribución de cada uno de sus miembros, entonces se evalúa la conducta del empleado. Aquellas conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a las que están directamente relacionadas con la productividad individual. (pág. 450)

Las personas en su personalidad deben poseer conductas y situaciones en teoría y práctica para poder desempeñar sus funciones. La administración de empresas se especializa en tener un equipo de trabajo con alto desempeño en la aplicación de etiquetas de servicio al cliente.

### **Rasgos**

Según Robbins (2013) indica los rasgos de cada individuo son los que menos tienen relación con el desempeño laboral, por lo general tener una buena actitud puede mostrar en los colaboradores confianza en sí mismo y así demostrar que pueden ser confiables, dentro de su área de trabajo, demostrar dentro de la organización experiencia ya que podría relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería incorrecto ignorar el hecho de que las empresas aun utilizan este tipo de rasgos para evaluar el desempeño laboral (pág. 253).

Según Bohlander (2013) menciona que los empleados tienen que evaluarlos, al igual que la universidad tiene que examinarlos para asegurarse de que se gradúa con las calificaciones las personas en la sociedad esperan. Sin embargo, su desempeño en cualquiera de los casos consiste en mucho más que eso. Es por ello que las organizaciones tienen que mirar el sistema de administración del desempeño en su conjunto, en lugar de concentrarse solo en las evaluaciones. Estas son simplemente una extensión lógica del día a día del proceso de administración del desempeño.

Los rasgos personales en los funcionarios denotan importancia en la manera de estar motivados en sus puestos de trabajos, se capacitan para mejorar el desempeño

laboral, mantienen relaciones interpersonales y buena comunicación con otros empleados y por cuenta propia se autocapacita para realizar eficiente su trabajo.

El desempeño es el conjunto de comportamientos, actividades y acciones que un empleado realiza para el logro de una meta y objetivos en la institución. Las expectativas y sentido de pertinencia juegan un rol importante donde la actitud y el ambiente de trabajo en unión con las habilidades y destrezas de cada individuo aseguran un desempeño y rendimiento de excelencia en la institución.

### **1.2.9.2 Competencia**

Según Mauricio Ricardo (2016)“Las competencias institucionales son comportamientos que se espera caracterice al personal de nuestra organización, independientemente del nivel, cargo o área que ocupe el empleado dentro de la organización” (pág. 194).

Las competencias que tiene un empleado se denominan como el conjunto de capacidades, destrezas y habilidades que tienen para cumplir con sus funciones en sus puestos de trabajos, que permita mejorar sus funciones en sus puestos de trabajos y la calidad de servicio, el encargado del talento humano tiene como objetivo formar y entrenar en las competencias un talento humano altamente preparado para enfrentarse a los cambios políticos, económicos y tecnológicos.

### **1.2.10 Características del desempeño laboral**

Andrade (2015), indica que las características de lo que es desempeño laboral pertenecen al conocimiento, la capacidad, la habilidad que se espera un individuo aplique y pueda demostrar en el trabajo realizado.

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

#### **1.2.10.1 Sentido de Pertinencia**

Según Estrada (2015) menciona “Se refiere al nivel de vinculación del empleado con la empresa. Nivel de orgullo que sienten los colaboradores de pertenecer a la empresa y su disposición de permanecer en ella”.

#### **Emociones**

Robbins (2013) expresa que son sentimientos dirigidos hacia una persona o hacia un evento, entre estos están; la ira, felicidad, miedo, disgustos, sorpresas, frustración, envidia, entusiasmo, amor, orgullo, entre otras.

Las organizaciones necesitan vincular a sus empleados a la filosofía empresarial y a su cultura mediante el uso de técnicas donde los empleados creen sentimientos de apego hacia la organización y a las personas que conforman esta misma, por lo tanto, la dirección provincial debe fomentar este sentido de pertinencia en sus empleados mediante integraciones y reuniones sociales para afianzar lazos personales y profesionales.

### **1.2.10.2 Trabajo en equipo**

Según Gómez (2016) Se compone de miembros que abarcan todas las áreas funcionales y cuyo objetivo consiste en analizar cuestiones complejas (por ejemplo, la introducción de una nueva tecnología, la mejora de la calidad de un proceso laboral que abarca varias unidades funcionales o el fomento de la cooperación entre trabajadores y directivos en una negociación (pág. 57)

Alcover (2014) menciona “es una forma de actividad colectiva que comprende la interacción, la interdependencia, la coordinación y la cooperación de los miembros, orientados hacia la consecución de metas u objetivos y cuyo resultado posee un carácter grupal” (pág. 207)

Mauricio Ricardo (2016) expresa sobre la base de un proceso de comunicación abierto constructivo y transparente, se suma a trabajar con otros, integrando la diversidad de ideas, reconociendo el talento las capacidades de las personas con las que labora. Obtiene resultados a través de la integración de esfuerzos de personales o áreas diversas en torno a metas y objetivos comunes (pág. 207).

Según Alles Martha (2016) “se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos / grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización contribuyendo y generando un ambiente armónico que emita el consenso”

El equipo de trabajo o unidad de personas se componen de habilidades, talentos, estilos diferentes, que se involucran y comprometen con la finalidad de lograr obtener un propósito en común

En el desempeño laboral las características sirven de soporte para encontrar los talentos, habilidades y capacidades de los empleados de la organización, estas

características crean un aumento en la mejora continua y de oportunidades en el ambiente seguridad, y clima laboral, en las instituciones públicas la maximización de recursos y de tiempo por el proceso de trabajo en equipo para cumplir los programas, el aumento de la comunicación entre empleados es otra alternativa que ayuda a la organización a lograr sus metas propuestas en cierto tiempo y lugar.

### **1.3 Fundamentos filosóficos, sociales, psicológicos, legales**

#### **1.3.1 Fundamentos filosóficos**

El conjunto de hechos o fundamentación se estructura en la administración de las personas que se vincula a la mejora continua en el desempeño laboral, por lo tanto, el autor Chiavenato (2002) define la Gestión de Recursos Humano como “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o desempeño. En este mismo sentido, García y Casanueva (1999) se centran en la Gestión de Recursos Humanos más que en la gestión humana y afirman que esta es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización, de forma que estos desempeñan sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos.

Las unidades administrativas de talento humano son los departamentos responsables de administrar al personal, en su formación, capacitación y en el control de las remuneraciones, la gestión de este departamento está integrada por los procesos de atención al usuario y calidad de servicio en el ámbito de sus funciones y atribuciones, salud y clima laboral para la mejora en el desempeño laboral de las empresas en las organizaciones.

### **1.3.2 Fundamentos sociales**

La Seguridad Social en el país está contemplada como uno de los derechos fundamentales que deben ser garantizados para los ciudadanos, donde la cobertura de las contingencias (afiliación de trabajadores, afiliación voluntaria de trabajadores, pensionistas y jubilados, montepío) es de ámbito público y universal para las personas que se encuentran en el seguro público.

Por otra parte, esta institución aporta al crecimiento personal y social con la vinculación a la colectividad en actividades sociales y realizando talleres donde involucran a personas adultas mayores y con escasos recursos económicos, en donde la planeación por parte de la unidad administrativa de talento humano juega un rol importante para la consecución de estos objetivos sociales y de desarrollo económico en la provincia de Santa Elena.

### **1.3.3 Fundamento psicológicos**

En el ámbito psicológico la Seguridad Social apunta a que los individuos que tengan un seguro social obligatorio se sientan garantizados, tranquilos y tengan confianza en esta institución de que el aporte que realizan mensualmente, les provee de múltiples beneficios en ámbitos como salud, economía y finanzas que presenta en su cartera de servicios para la sociedad ecuatoriana afiliada al IESS.

### **1.3.4 Fundamentos Legales**

El trabajo de estudio tiene su base legal en las siguientes normativas:

#### **1.3.4.1 Constitución de la República del Ecuador año 2008**

##### **Título II derechos**

##### **Capítulo Segundo**

Sección Octava Trabajo y seguridad social

**Art. 33.-** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (pág. 29)

#### **1.3.4.2 Plan Nacional del Desarrollo 2017-2021**

##### **Eje1: Derechos para todos durante toda la vida**

**Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas**

##### **Políticas**

**1.7** Garantizar el acceso al trabajo digno y la seguridad social de todas las personas

En el parámetro 2,10 de este objetivo menciona garantizar la protección la seguridad social a lo largo del ciclo de vida, de forma independiente de la situación laboral de las personas que en su inciso D menciona la optimización de mecanismos además implementarnos con seguridad y garantía que es el seguro social obligatorio

de trabajadores y trabajadoras en relación de dependencia y afiliación voluntaria.

(pág. 57)

### **1.3.4.3 Ley Orgánica del Servicio Público**

#### **TÍTULO V**

#### **DE LA ADMINISTRACIÓN TÉCNICA DEL TALENTO HUMANO.**

#### **CAPITULO 1**

#### **SISTEMA INTEGRADO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DEL SECTOR PÚBLICO**

(Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP, 2016)Art. 53: Del Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano. 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. (pág. 28)

Art. 54.- De su estructuración: El Sistema integrado del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos, reclutamiento y selección del personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación de desempeño (pág. 29)

La UATH es responsable de administrar el sistema integrado de desarrollo del talento humano y las remuneraciones en ingresos complementarios del servicio público, bajo los lineamientos políticos, regulaciones, normas e instrumentos pertinentes

#### **1.3.4.4 Resolución No Cd. 535 disposiciones generales del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Año 2017**

1.- Encárguese de la implementación de la presente reforma integral a la Dirección General, con las autoridades correspondientes.

3.- La estructura básica, productos servicios, que se generan en el IESS se sustentarán de conformidad al ordenamiento legal, la planificación estratégica de la entidad, así como de los planes gubernamentales que afecten directamente al portafolio de productos institucionales.

En el ámbito legal en relación a la gestión del talento humano es el conjunto de políticas, reglamentos y procedimientos, que se estructura en los subsistemas de talento humano tales procesos tienen el propósito de atraer, seleccionar, reclutar, formar, entrenar, capacitar por medios de talleres o inducciones o resoluciones administrativas para quienes ingresen o estén laborando en instituciones públicas.

## **CAPITULO II**

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **2.1 Tipo de investigación**

En el presente estudio de investigación se aplicó la siguiente tipología de investigación: investigación descriptiva correlacional, considerando también aspectos cuali-cuantitativos.

**La investigación correlacional** mediante la observación de los escenarios, hechos y realidades que se presentan en la Dirección Provincial del IESS Santa Elena y el proceso de levantamiento de información obtenidos en la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos de investigación aplicados como (encuesta ,entrevista ,observación),logrando obtener una interpretación veraz y con credibilidad de los datos obtenidos del tema de estudio la gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral de la institución de estudio.

En las instalaciones permitió realizar un diagnóstico e investigación preliminar en que se determinaron algunos factores y actividades que realiza diariamente el departamento de talento humano en la dirección provincial del IESS Santa Elena.

La investigación **cualitativa** permitió discernir las distintas perspectivas, criterios de las personas entrevistados (empleados), las entrevistas al representante legal y designado para esta Dirección Provincial del IESS. La información recolectada permitió establecer una relación directa que tiene la gestión del talento humano en esta prestigiosa entidad pública en nuestra provincia, con relevante información determinamos opiniones y conclusiones.

La investigación **cuantitativa** permitió extraer la opinión de los funcionarios y los usuarios, datos numéricos y estadísticos del censo del 2010 que coadyuvan a encontrar información relevante del tema de estudio y el análisis de la variable independiente e independiente.

## 2.2 Métodos de la investigación

En el trabajo de estudio se realizó el **método deductivo** que permitió analizar los indicadores en la gestión de talento humano en diferentes organizaciones a nivel de Sudamérica, nacional y provincial, con la finalidad de establecer parámetros y nuevos modelos en la gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral en las entidades.

El **método inductivo** se dio por medio de las encuestas a la población muestral, la que permitió determinar el nivel de influencia que tiene la Gestión de Talento Humano en todos los departamentos y grupo de trabajo de la Dirección, otro proceso fue de observación de hechos en la institución para conocer las diferentes opiniones y perspectivas acerca de los responsables del departamento de talento humano para obtener dictámenes de teorías basadas en la leyes de seguridad social en la administración de talento Humano.

En el contexto del método de análisis o modalidad de trabajo campo es porque la investigación y recolección información relevante y necesaria con el personal de la entidad, por medio de una encuesta con preguntas directas de manera que permitió obtener datos exhaustivos para la consecución de los indicadores del objeto de estudio.

## 2.3 Diseño de muestreo

**Población:** La población total para el objeto de estudio fue de 29227; estuvo conformada por el representante legal, por los servidores públicos, personal de mantenimiento y ciudadanía en general de la Dirección Provincial esta información

representa datos estadísticos muy importantes para determinar los indicadores del problema

La Población para las entrevistas estuvo conformada por 6 el representante legal Dirección Provincial IESS y los jefes de servicios corporativos.

La Población para encuestas se consideró con los empleados y los usuarios habilitados (afiliados, pensionistas, jubilados, seguro social campesino) que visitan diariamente la entidad, los cuales dieron su opinión, por medio de la aplicación de la encuesta.

**Tabla 1 Población de muestreo**

<b>Población</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Técnica</b>
<b>Representante legal</b>	2	Entrevistas a director provincial y jefe de talento humano
<b>Funcionarios</b>	27	Entrevista
<b>Ciudadanía general</b>	29200	Encuesta
<b>Total</b>	29227	

**Fuente:** Datos obtenidos en la Dirección Provincial del IESS

**Elaborado por:** Cristhian Quimi

### **Tipo de muestreo**

El método que se utilizó de la selección de la muestra fue por muestreo probabilístico, porque los funcionarios administrativos participaron en las encuestas en sus totalidades y por ende contribuyeron con la valiosa información para el objeto de estudio. Las entrevistas se realizaron a los funcionarios de nivel superior y las encuestas a los funcionarios y a la ciudadanía en general.

## Tamaño de la muestra

En el proceso de recolección de información, por medio de las encuestas y el lugar idóneo donde se aplicó el instrumento, se realizó la fórmula del muestreo de aleatorio simple, usando esta fórmula debido a que la población era finita.

## Fórmula para tamaño de la muestra

Tabla 2 Tamaño de la muestra

	Descripción	
<b>n=</b>	Tamaño de muestra	?
<b>N=</b>	Población	29200
<b>Z=</b>	Nivel de Confiabilidad	95% (1.96)
<b>P=</b>	Probabilidad de ocurrencia	de 0,50
<b>Q=</b>	Probabilidad de no ocurrencia	de no 0,50
<b>E=</b>	Error máximo	5% (0.05)

Elaborado por: Cristhian Quimi Tomala

$$n = \frac{Z^2 P * Q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P * Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0,50)(0,50)(29200)}{(0.05)^2 (N - 1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.25)(29200)}{(0.0025)(29199) + (3.8416)(0,25)}$$

$$n = \frac{28.043,68}{72,99 + 0,9604}$$

$$n = \frac{28043,68}{73,9504}$$

$$n = 379$$

Lo que significa que se realizó 21 encuestas a la totalidad de funcionarios y encuestas 379 a la ciudadanía general en la Dirección Provincial del IESS Santa Elena.

#### **2.4 Diseño de recolección de datos**

Se aplicaron para el trabajo de investigación y recolección de información las siguientes técnicas de investigación que son:

**Observación:** Esta técnica sirvió de mucha ayuda para realizar una verificación preliminar para realizar el cuestionario de preguntas y para diagnosticar el proceso de desempeño laboral en la institución de estudio.

**Entrevista:** Este proceso de comunicación directa con actores principales que están relacionados en nivel jerárquico con el objeto de estudio, mediante la utilización de cuestionamientos para encontrar observaciones y oportunidad de mejora acerca del desempeño laboral de la institución

**Encuesta:** Para obtener información relevante y exhausta se empleó esta técnica que es la más utilizada para los objetos de investigación, por medio de un cuestionario de preguntas directas, sencillas y necesarias que logren una absorción de criterios e información sobre la gestión de talento humano.

#### **Instrumentos de la investigación**

**Guía de entrevista:** Mediante este instrumento se conoció la percepción de la realidad que tienen el Director Provincial y el jefe de servicios corporativos sobre la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los servidores de esta entidad por medio de la estructuración de preguntas abiertas con el fin único de

asegurarnos que la información sea fidedigna y veraz para el objeto de investigación

**Cuestionario de encuestas:** La encuesta presentó preguntas cerradas la misma que fue realizada a los servidores de la institución, que estas preguntas tienen la finalidad de verificar si la gestión del talento humano está aplicándose con efectividad en todos los grupos de trabajo de la dirección provincial del IESS.

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **3.1 Análisis e interpretación de datos**

En este capítulo se muestra la recopilación de información y los resultados obtenidos en este trabajo de investigación realizados por los instrumentos de investigación tales como: entrevistas, encuestas a los trabajadores y a la ciudadanía, además el uso de la ficha de observación, donde se proyecta los datos y análisis cualitativos y cuantitativos de esta investigación.

Los instrumentos de investigación tuvieron como propósito, recopilar información veraz y genuina para analizar los criterios que poseen los servidores de la Dirección Provincial del IESS Santa Elena respecto a la gestión que realiza el departamento de talento humano en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de esta prestigiosa entidad.

##### **3.1.1 Análisis de los resultados de la ficha observación**

En las instalaciones de la Dirección Provincial del IESS Santa Elena se realizó el proceso de observación en todos los departamentos de esta prestigiosa institución.

Los principales departamentos unidades de Trabajo involucrados: Afiliación y Cobertura, Gestión de Coactiva, Pensiones, Riesgos de Trabajos y Jubilación, entre otros.

#### **Gestión del Talento Humano**

##### **Atracción e incorporación de personas**

La difusión por parte del departamento de talento humano es siempre eficiente en todos los aspectos y roles administrativos acerca de la misión y visión que se encuentran en la página web del IESS nacional y en los oficios para cada funcionario de la institución. Además, la imagen corporativa se encuentra presente en todos los funcionarios con uniformes elegantes y en sus puestos de trabajo una excelente organización y que distinguen al funcionario de ser parte de la Dirección Provincial del IESS Santa Elena.

### **Análisis y descripción de puestos**

El funcionario de esta institución en la actualidad se encuentra ubicado en el puesto de trabajo de acuerdo a su perfil profesional es decir se ha mejorado considerablemente los niveles de desempeño laboral por este motivo en los departamentos administrativos.

### **Formación**

En la atención a los usuarios los funcionarios tienen la predisposición de dar una excelente atención con cortesía, amabilidad y se encuentran motivados en sus puestos de trabajo, sin embargo, cuando el trámite ya tiene un tiempo sin respuesta satisfactoria, la buena relación tiene contratiempo y quejas por parte del usuario.

### **Desarrollo y planes de sucesión**

El departamento de talento humano ha realizado cambios significativos en realizar rotación del personal para que los funcionarios tengan conocimientos de todos los departamentos.

## **Desempeño Laboral**

### **Indicadores de desempeño laboral**

La regeneración de los funcionarios en esta institución ha tenido una pragmática de grandes cambios, los funcionarios por los conocimientos adquiridos en otros campos de acción profesional denotan liderazgo en la toma de decisiones administrativas y por ende seguridad, confianza hacia el usuario en los tramites que realiza en sus puestos de trabajo.

### **Factores de desempeño laboral**

En las instalaciones de la Dirección Provincial se ha mejorado la ubicación de los puestos de trabajo que reciben a la mayoría de los afiliados, el clima laboral entre funcionarios ha mejorado considerablemente por las capacitaciones que se han realizado.

### **Evaluación de desempeño**

El departamento de talento humano realiza evaluaciones anuales en cada departamento a todos los funcionarios además en el plan anual de capacitación realiza retroalimentación por cambios en las resoluciones o estatutos del IESS Nacional.

## **Características del desempeño laboral**

Los jefes departamentales con los funcionarios que tienen a su cargo demuestran trabajo en equipo dentro de sus puestos de trabajos cuando hay casos que deben intervenir varios departamentos para solucionar el problema de los afiliados.

### **3.1.2 Entrevista dirigida a la Directora Provincial**

#### **Planificación del Talento Humano**

#### **1.- ¿La institución difunde constantemente los objetivos y competencias de cara área de trabajo de la institución?**

Según la información recopilada entre el jefe de talento humano y la directora provincial, mencionaron que, sí difunde, además que las competencias y objetivos de cada puesto de trabajo en las diferentes resoluciones que están la página web nacional del IESS.

#### **Análisis de puestos de trabajos**

#### **2.- ¿Cada qué período se realiza un análisis de puestos de trabajo?**

Según la directora y el jefe departamental en la resolución mencionan que anualmente se realizar un análisis de puesto de trabajo.

## **Inducción**

### **3.- ¿La Unidad Administrativa de Talento Humano aplica el proceso de inducción para los servidores públicos?**

La unidad de talento humano indica y gestiona a las unidades zonales de cada unidad de trabajo para que ellos realicen la inducción a través de capacitaciones a los servidores.

## **Capacitación**

### **4.- ¿La Dirección Provincial a través del departamento de talento humano efectúa capacitaciones para mantener actualizados los conocimientos de los servidores?**

Caño el IESS a nivel nacional realiza un plan de capacitación en requerimientos lo que necesita cada una unidad de trabajo y desempeño de las competencias en cada puesto de trabajo.

## **Motivación**

### **5.- ¿De qué manera la Unidad Administrativa de Talento Humano motiva a los servidores públicos?**

La Dirección Provincial del IESS Santa Elena realiza integraciones para la socialización de los nuevos plan estratégico y difusión de los cambios en las resoluciones en sus puestos de trabajo esto se lo realiza en el auditorio de la institución.

**6.- ¿Qué actividades de integración realiza la Unidad Administrativa de Talento Humano?**

Las actividades de integración se realizan de acuerdo al desarrollo del calendario institucional

**Desarrollo y Planes de sucesión**

**Mapa y Ruta de Talentos**

**7.- ¿La Dirección Provincial del IESS Santa Elena cuenta con un modelo de gestión de Talento Humano?**

La Dirección Provincial en la resolución del consejo directivo 535 menciona que para cada área de trabajo administrativas están estipuladas sus obligaciones y responsabilidades

**Desempeño Laboral**

**Evaluación de desempeño**

**Desempeño**

**8.- ¿Cada que tiempo la UTAH realiza evaluaciones de desempeño?**

Las evaluaciones de desempeño en la dirección provincial del IESS Santa Elena se realizan cada año en el último trimestre del año, pero además para el control y desarrollo de sus actividades un informe mensual por cada puesto de trabajo.

**9.- ¿Existen procesos de retroalimentación en cada puesto de trabajo?**

En las disposiciones administrativas por el consejo directivo se menciona que en el portal web del IESS a nivel Nacional si hay cambios administrativos en los puestos de trabajos, esto se informa a los servidores públicos inmediatamente.

### **Características del desempeño laboral**

#### **Trabajo en equipo**

#### **10.- ¿De qué forma se fomenta el trabajo en equipo entre los servidores de la Dirección Provincial de Santa Elena?**

La unidad administrativa y la dirección provincial fomentan el trabajo en equipo mediante una comunicación efectiva y participación de los jefes departamentales en cada área de trabajo.

### 3.1.3 Encuesta aplicada a los servidores públicos

#### 1.- ¿Cuál es su edad?

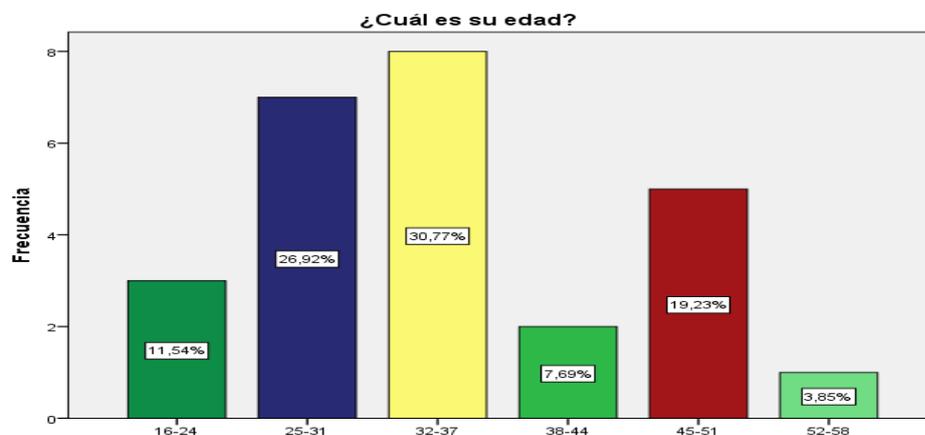
Tabla 3 Edad de servidores públicos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	16-24	3	11,5	11,5
	25-31	7	26,9	38,5
	32-37	8	30,8	69,2
Válidos	38-44	2	7,7	76,9
	45-51	5	19,2	96,2
	52-58	1	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la DPSE

Elaborado por: Cristhian Quimi Tomala

Gráfico 3 Edad de servidores



Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la DPSE

Elaborado por: Quimi Tomala Cristhian

**Análisis:** Los servidores encuestados de esta entidad por el proceso de regeneración en todos los puestos de trabajos que sucedió en estos últimos 10 años en las instituciones públicas se encuentran en un rango de edades que comprenden entre 25 a 37 años, es decir la planta laboral de la Dirección Provincial en su mayoría son jóvenes y adultos con nueva mentalidad, conocimientos y energía para trabajaren esta institución.

## 2.- ¿Cuál es su género?

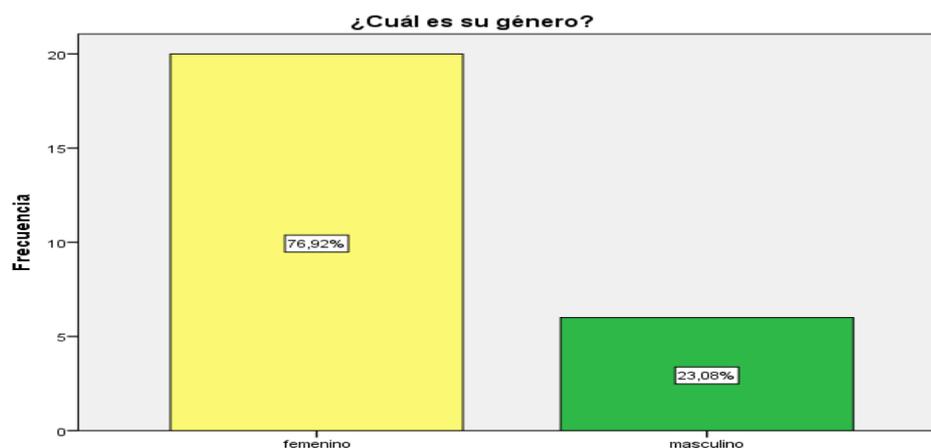
Tabla 4 Género del servidor público

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	20	76,9	76,9	76,9
Válidos Masculino	6	23,1	23,1	100,0
Total	26	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los servidores de la DPSE

**Elaborado por:** Cristhian Quimi Tomala

Gráfico 4 Género del servidor público



**Fuente:** Encuesta aplicada a los servidores de la DPSE

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

**Análisis:** En la Dirección Provincial del IESS Santa Elena la regeneración de la planta de servidores tiene en su totalidad la participación en todos los departamentos administrativos del género femenino, es decir en esta institución pública la equidad de género es visible desde su directora provincial y sus funcionarias.

### 3) Planificación del Talento Humano

Tabla 5 Planificación del talento humano del servidor público

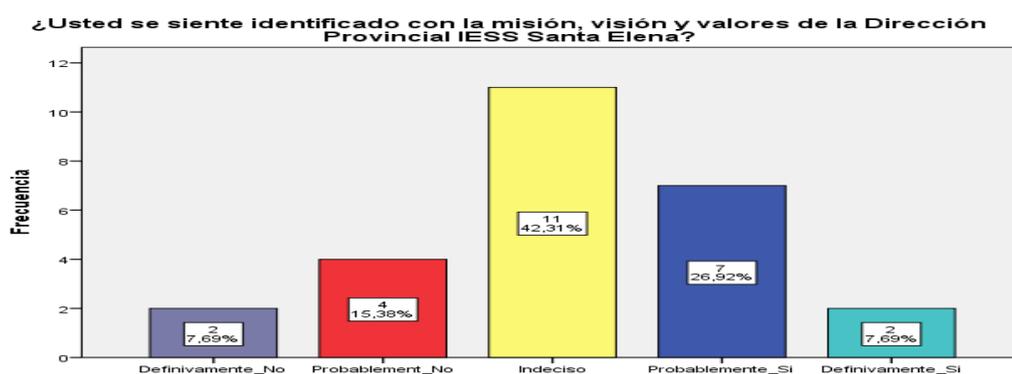
¿Usted se siente identificado con la misión, visión y valores de la Dirección Provincial IESS Santa Elena?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definivamente_No	2	7,7	7,7
	Probablemente No	4	15,4	23,1
	Indeciso	11	42,3	65,4
	Probablemente Si	7	26,9	92,3
	Definitivamente Si	2	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la DPSE

Elaborado por: Quimi Tomala Cristhian

Gráfico 5 Planificación del talento humano del servidor público



Fuente: Encuestas aplicadas a los servidores de la DPSE

Elaborado por: Quimi Tomala Cristhian

**Análisis:** La filosofía empresarial es la base para que un empleado tenga un buen rendimiento dentro de sus puestos de trabajo. Los trabajadores de la Dirección Provincial se encuentran indecisos al sentirse identificados con la misión, visión y valores corporativos, algunos por el poco tiempo que llevan en la institución.

#### 4) Definir el Perfil

Tabla 6 Definir el perfil del servidor público

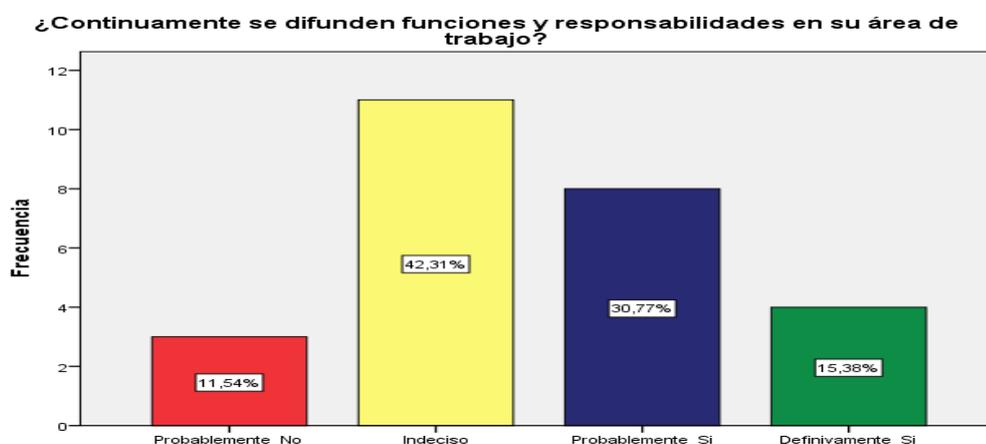
#### ¿Continuamente se difunden funciones y responsabilidades en su área de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Probablemente No	3	11,5	11,5	11,5
Indeciso	11	42,3	42,3	53,8
Válidos Probablemente Si	8	30,8	30,8	84,6
Definitivamente Si	4	15,4	15,4	100,0
Total	26	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los servidores de la DPSE

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

Gráfico 6 Definir el perfil del servidor público



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los servidores de la DPSE

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

**Análisis:** Los servidores en la definición del perfil mencionaron que es prioritario que continuamente se difundan cambios en las políticas públicas que afecten a sus puestos de trabajos se denotaron indecisos en esta pregunta, así también otra parte dijo que probablemente si lo realiza porque son servidores que tienen vinculación directa con el directorio como lo es el área de servicios corporativos, asesoría jurídica, financiero, tesorería y compras públicas.

## 5) Puestos de trabajos

Tabla 7 Perfil del puesto servidor público

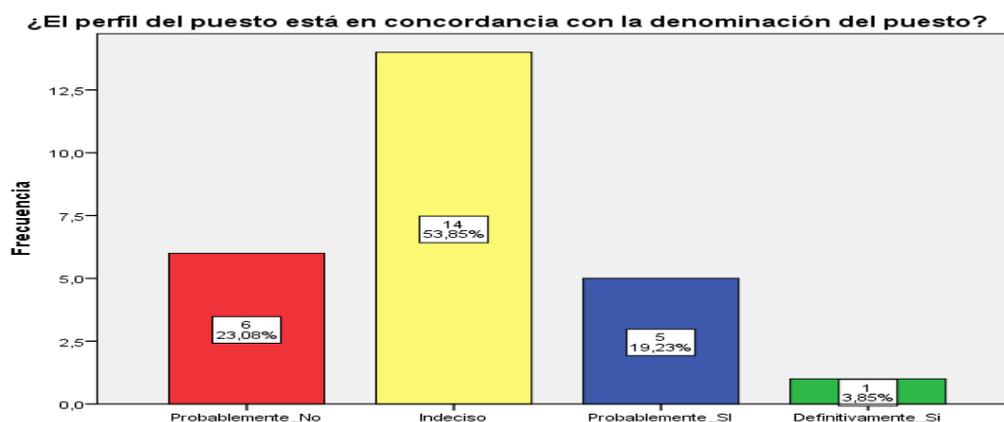
### ¿El perfil del puesto está en concordancia con la denominación del puesto?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Probablemente No	6	23,1	23,1	23,1
Indeciso	14	53,8	53,8	76,9
Válidos Probablemente SI	5	19,2	19,2	96,2
Definitivamente Si	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas a los ciudadanos

Elaborado por: Quimi Tomala Crishian

Gráfico 7 Puesto de trabajos del servidor público



Fuente: Encuestas aplicadas a los servidores de la DPSE

Elaborado por: Quimi Tomala Crishian

**Análisis e interpretación de datos:** La denominación de puesto son los requisitos necesarios para desempeñar estos cargos, en este caso los servidores se encuentran indeciso porque algunos tienen profesiones que no tienen nada que ver con su puesto de trabajo, pero muestran la predisposición de aprender de manera eficiente para atender a los ciudadanos.

## 6) Capacitación

Tabla 8 Capacitación servidor público

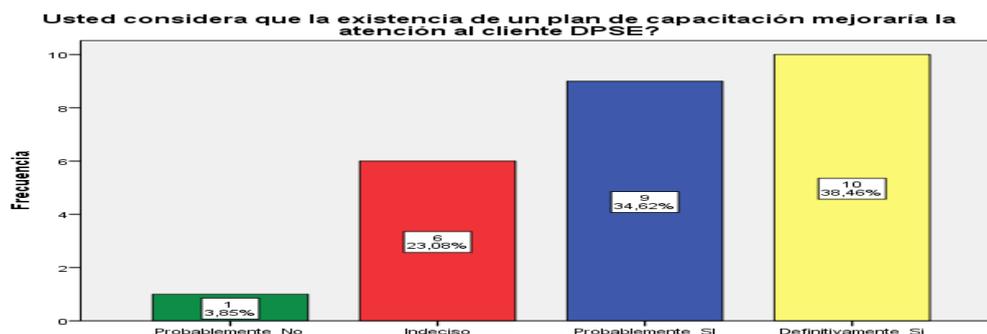
¿Usted considera que la existencia de un plan de capacitación mejoraría la atención al cliente DPSE?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Probablemente No	1	3,8	3,8	3,8
Indeciso	6	23,1	23,1	26,9
Válidos Probablemente SI	9	34,6	34,6	61,5
Definitivamente Si	10	38,5	38,5	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas a los servidores de la DPSE

Elaborado por: Quimi Tomala Crishian

Gráfico 8 Capacitación servidor público



Fuente: Encuestas aplicadas a los servidores de la DPSE

Elaborado por: Quimi Tomala Crishian

**Análisis:** La capacitación es sinónimo de mejora continua en la actualidad, para las empresas públicas o privadas, en este caso para la institución de estudio no es la excepción, los encuestados respondieron que probablemente si y definitivamente consideran que un plan de capacitación mejoraría las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajos y la relación con el cliente externo que es la población afiliada de la provincia de Santa Elena.

## 7) Motivación

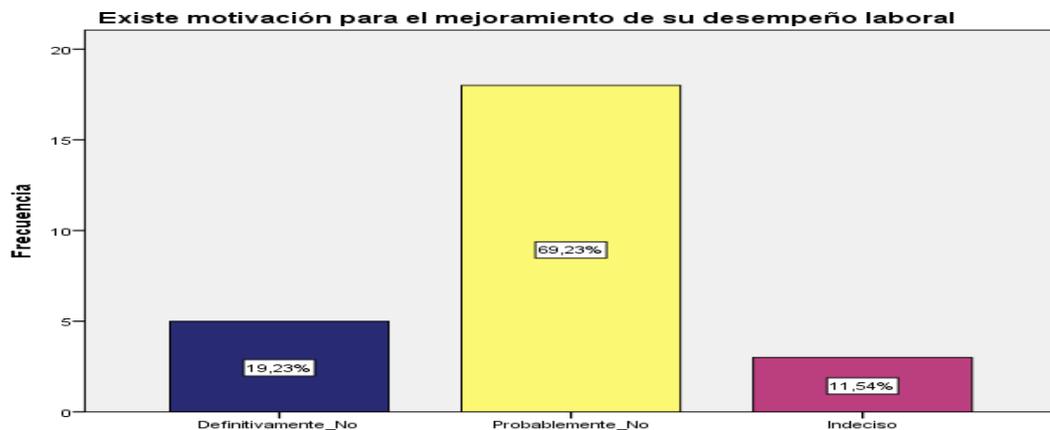
Tabla 9 Motivación servidor público

Existen motivación para el mejoramiento de su desempeño laboral					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente No	5	18,5	18,5	18,5
	Probablemente No	18	70,4	70,4	88,9
	Indeciso	3	11,1	11,1	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los servidores de la DPSE

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

Gráfico 9 Motivación servidor público



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los servidores de la DPSE

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

**Análisis** Los servidores en cada departamento dieron su punto de vista acerca de esta pregunta si existen motivación para mejorar su desempeño laboral, la mayoría mencionó que probablemente no y que cada cierto tiempo existen integraciones entre departamentos, pero de así nada más no hay otras actividades para unir y fomentar un lazo familiar para que los servidores se sientan en familia trabajando en esta prestigiosa institución.

## 8) Planes de sucesión

Tabla 10 Planes de sucesión servidor público

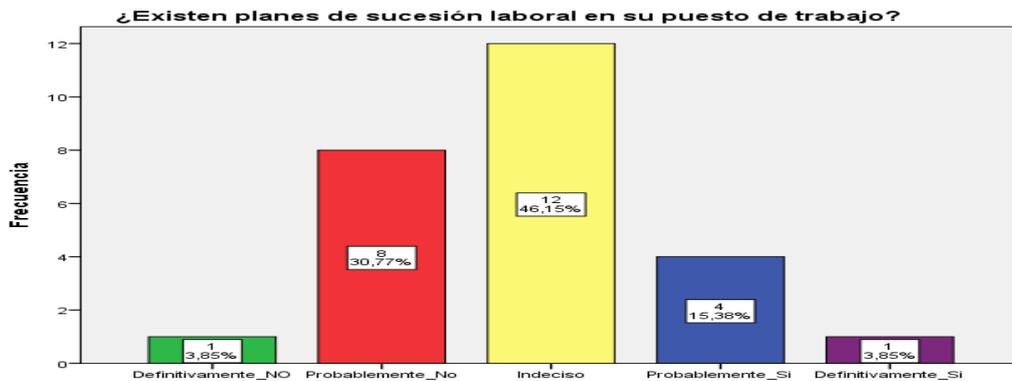
### ¿Existen planes de sucesión laboral en su puesto de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente No	1	3,8	3,8	3,8
Probablemente No	8	30,8	30,8	34,6
Válidos Indeciso	12	46,2	46,2	80,8
Probablemente Si	4	15,4	15,4	96,2
Definitivamente Si	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas a los servidores de la DPSE

Elaborado por: Quimi Tomala Cristhian

Gráfico 10 Planes de sucesión servidor público



Fuente: Encuestas aplicadas a los servidores de la DPSE

Elaborado por: Quimi Tomala Cristhian

**Análisis:** Los planes de sucesión laboral en las empresas constituyen proceso de tener empleados de contingencias cuando un empleado debe ser sustituido que lleve a cabo sus funciones en el menor tiempo posible y sin afectar la atención al cliente, los servidores mencionaron que se encuentran indecisos sobre este proceso de sucesión laboral en sus puestos de trabajo.

## 9) Mapa y Ruta de Talentos

Tabla 11 Mapa y ruta de talentos servidor público

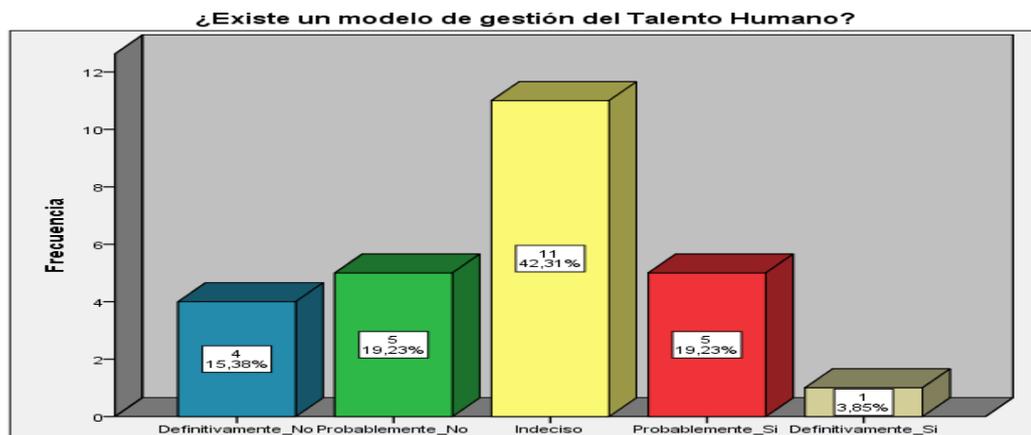
### ¿Existe un modelo de gestión del Talento Humano?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente No	4	15,4	15,4	15,4
Probablemente No	5	19,2	19,2	34,6
Válidos Indeciso	11	42,3	42,3	76,9
Probablemente Si	5	19,2	19,2	96,2
Definitivamente Si	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los servidores de la DPSE

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

Gráfico 11 Mapa y ruta de talentos servidor público



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los servidores de la DPSE

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

**Análisis:** Los modelos de gestión del talento humano en la actualidad ofrecen un abanico de posibilidades para que las instituciones mejoren su clima laboral. Los servidores mencionaron que desconocen o están indecisos en la existencia de un modelo de gestión de talento humano en la dirección provincial IESS Santa Elena.

## 10) Liderazgo

Tabla 12 Liderazgo servidor público

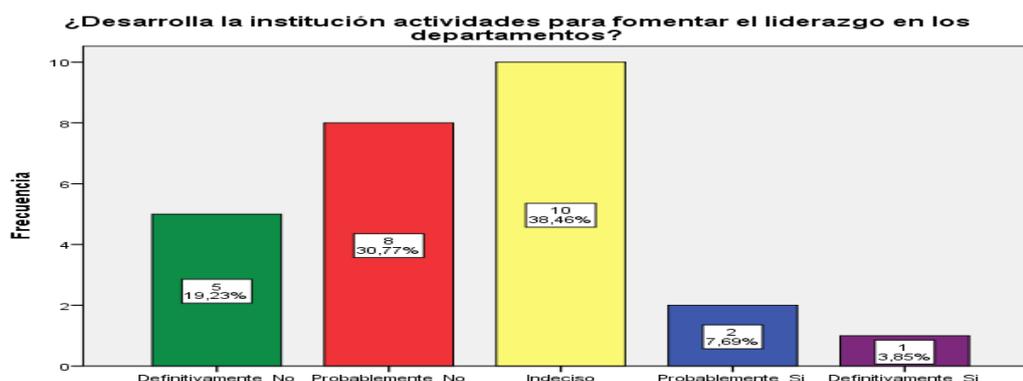
¿Desarrolla la institución actividades para fomentar el liderazgo en los departamentos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente No	5	19,2	19,2	19,2
Probablemente No	8	30,8	30,8	50,0
Válido Indeciso	10	38,5	38,5	88,5
s Probablemente Si	2	7,7	7,7	96,2
Definitivamente Si	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas a los servidores de la DPSE

Elaborado por: Quimi Tomala Cristhian

Gráfico 12 Liderazgo servidor público



Fuente: Encuestas aplicadas a los servidores de la DPSE

Elaborado por: Quimi Tomala Cristhian

**Análisis:** Los servidores respondieron la mayoría que se encuentran indeciso si la dirección provincial del IESS Santa Elena desarrolla actividades para fomentar el liderazgo en los departamentos, en conclusión, a los trabajadores denotaron que hay cambios significativos en los departamentos por parte de los jefes de la unidad de trabajo en cuestiones de tramites a los afiliados en el momento de recibir un servicio.

## 11) Clima Organizacional

Tabla 13 Clima organizacional servidor público

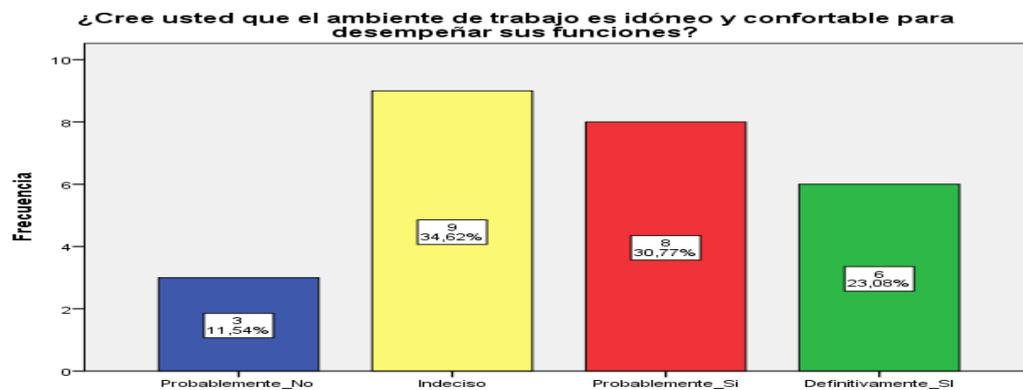
¿Cree usted que el ambiente de trabajo es idóneo y confortable para desempeñar sus funciones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Probablemente No	3	11,5	11,5	11,5
Indeciso	9	34,6	34,6	46,2
Válidos Probablemente Si	8	30,8	30,8	76,9
Definitivamente SI	6	23,1	23,1	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas a los servidores de la DPSE

Elaborado por: Cristhian Quimi Tomala

Gráfico 13 Clima organizacional servidor público



Fuente: Encuestas aplicadas a los servidores de la DPSE

Elaborado por: Quimi Tomala Cristhian

**Análisis:** El clima organizacional es el ambiente de las empresas intervienen muchos factores para que los empleados tengan un buen desempeño laboral, los servidores en su mayoría denotaron que están indeciso con respecto a que el ambiente de trabajo es idóneo y confortable para que desempeñen sus funciones, en otra parte probablemente si porque si han realizado cambios significativos con respecto a su puesto de trabajo.

## 12) Comunicación

Tabla 14 Comunicación servidor público

¿Usted mantiene una comunicación eficiente y eficaz con el afiliado en su puesto de trabajo?

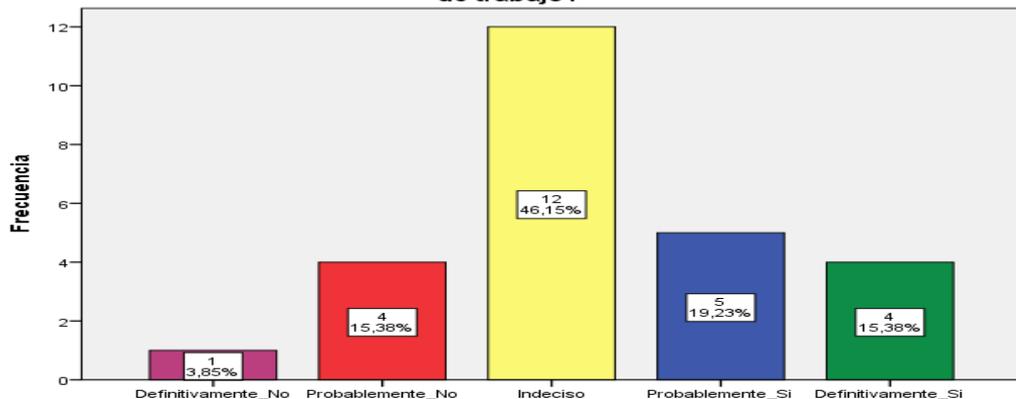
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente No	1	3,8	3,8	3,8
Probablemente No	4	15,4	15,4	19,2
Válido Indeciso	12	46,2	46,2	65,4
s Probablemente Si	5	19,2	19,2	84,6
Definitivamente Si	4	15,4	15,4	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas a los servidores de la DPSE

Elaborado por: Cristhian Quimi Tomala

Gráfico 14 Comunicación servidor público

¿Usted mantiene una comunicación eficiente y eficaz con el afiliado en su puesto de trabajo?



Fuente: Encuestas aplicadas a los servidores de la DPSE

Elaborado por: Quimi Tomala Cristhian

**Análisis** Los servidores en su mayoría se mostraron indecisos sobre si mantienen una comunicación eficiente y eficaz con el afiliado dentro del puesto de trabajo, porque los usuarios cuando un trámite tiene una demora considerable muestran sus inquietudes o cuando han esperado mucho tiempo.

### 13) Sentido de Pertinencia

Tabla 15 Sentido de pertinencia servidor público

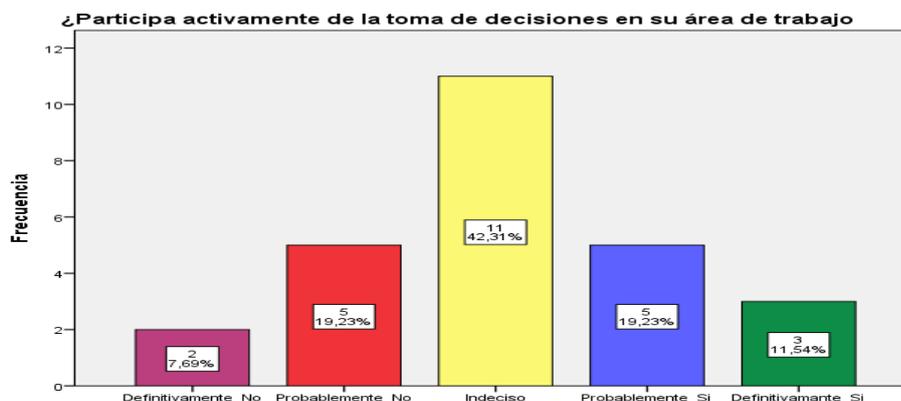
**¿El trabajo en equipo contribuye al desarrollo de la institución?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente No	1	3,8	3,8
	Probablemente No	2	7,7	11,5
	Indeciso	3	11,5	23,1
	Probablemente Si	7	26,9	50,0
	Definitivamente SI	13	50,0	100,0
	Total	26	100,0	100,0

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los servidores de la DPSE

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

Gráfico 15 Sentido de pertinencia servidor público



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los servidores de la DPSE

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

**Análisis:** El compromiso de servir y sentirse identificados con la misión, visión y valores corporativos es el sentido de pertinencia, en este caso indicaron estar indeciso en que participan activamente en la toma de decisiones y en su área de trabajo cuando se necesita su opinión en algún caso en particular.

## 14) Trabajo en equipo

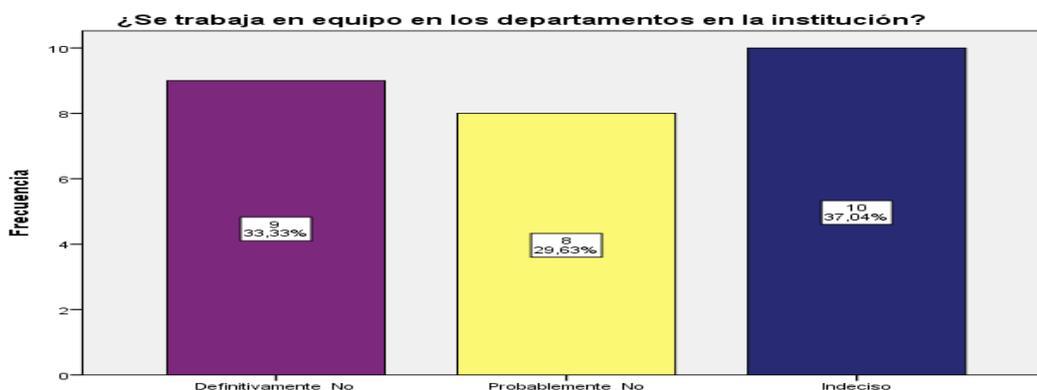
Tabla 16 Trabajo en equipo servidor público

¿Se trabaja en equipo en los departamentos en la institución?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente No	9	33,3	33,3	33,3
	Probablemente No	8	29,6	29,6	63,0
	Indeciso	10	37,0	37,0	100,0
Total		27	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los servidores de la DPSE

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

Gráfico 16 Trabajo en equipo servidor público



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los servidores de la DPSE

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

**Análisis:** El trabajo en equipo consiste unir las habilidades, aptitudes y destrezas de algunos individuos para la consecución de una meta, los servidores respondieron que están indecisos en si se trabaja en equipo en los departamentos por ende se debe promover la mejora en el desempeño laboral de los empleados dentro de su puesto de trabajo.

### 3.1.4 Encuesta realizada a la ciudadanía Santa Elena

#### 1) Edad

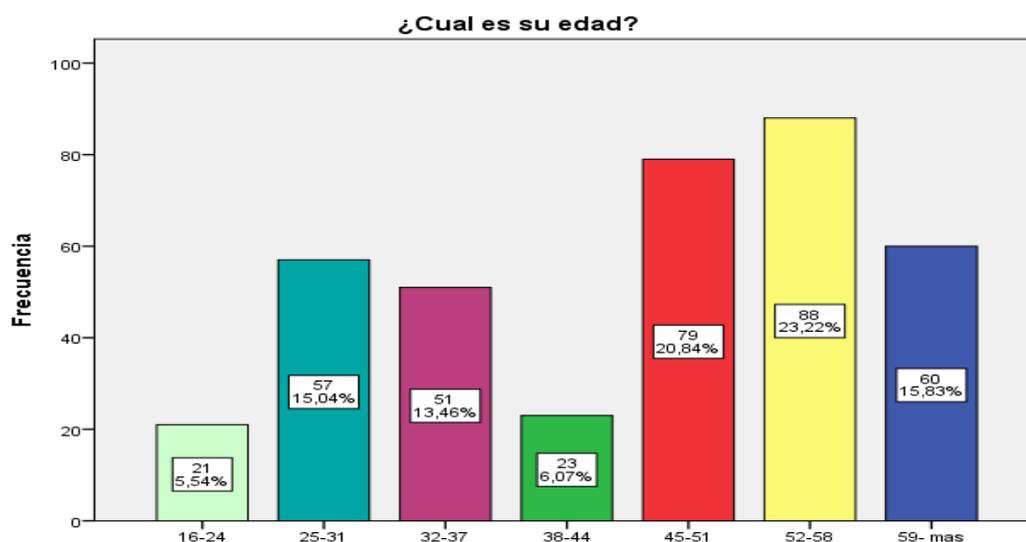
Tabla 17 Edad ciudadanía

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	16-24	21	5,5	5,5	5,5
	25-31	57	15,0	15,0	20,6
	32-37	51	13,5	13,5	34,0
	38-44	23	6,1	6,1	40,1
	45-51	79	20,8	20,8	60,9
	52-58	88	23,2	23,2	84,2
	59- mas	60	15,8	15,8	100,0
	Total	379	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los ciudadanos

**Elaborado por:** Cristhian Quimi Tomala

Gráfico 17 Edad ciudadanía



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los ciudadanos

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

**Análisis e interpretación de datos:** La información obtenida de la ciudadanía denota que la mayoría de las personas encuestadas están entre alrededor de 45 a 58 años de edad para este trabajo de investigación.

## 2) Género

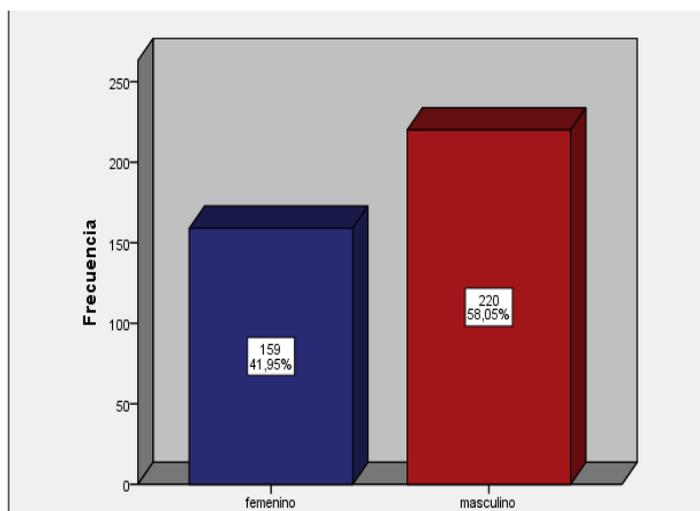
**Tabla 18 Género ciudadanía**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	159	42,0	42,0	42,0
Válidos Masculino	220	58,0	58,0	100,0
Total	379	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los ciudadanos

**Elaborado por:** Cristhian Quimi Tomala

**Gráfico 18 Género ciudadanía**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los ciudadanos

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

**Análisis:** Los resultados obtenidos en las encuestas que la mayoría de personas por su género fue de sexo masculino.

### 3) Planificación del talento humano

Tabla 19 Servicios

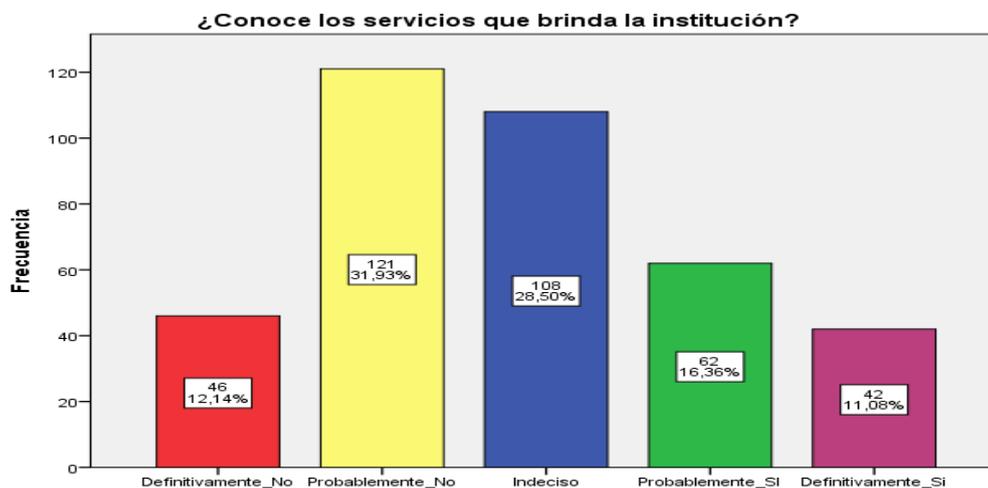
#### ¿Conoce los servicios que brinda la institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente No	46	12,1	12,1
	Probablemente No	121	31,9	44,1
	Indeciso	108	28,5	72,6
	Probablemente SI	62	16,4	88,9
	Definitivamente Si	42	11,1	100,0
	Total	379	100,0	100,0

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los ciudadanos

**Elaborado por:** Cristhian Quimi Tomala

Gráfico 19 Servicios



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los ciudadanos

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

**Análisis:** La planificación del talento humano de la Dirección Provincial del IESS Santa Elena en determinar si los afiliados de esta institución conocen todos los servicios que brinda esta institución ha tenido como resultados que probablemente no en su gran mayoría e indeciso con otros grupos de personas los afiliados no conocen la totalidad de los servicios que brinda la entidad.

#### 4) Definir el perfil

Tabla 20 Definir el perfil ciudadanía

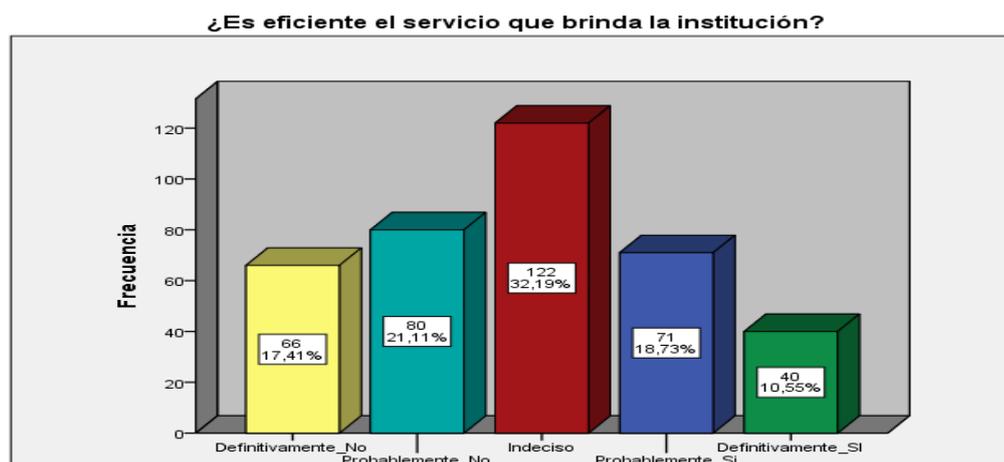
##### ¿Es eficiente el servicio que brinda la institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente No	66	17,4	17,4
	Probablemente No	80	21,1	38,5
	Indeciso	122	32,2	70,7
	Probablemente Si	71	18,7	89,4
	Definitivamente SI	40	10,6	100,0
	Total	379	100,0	100,0

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los ciudadanos

**Elaborado por:** Cristhian Quimi Tomala

Gráfico 20 Eficiencia del servicio



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los ciudadanos

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

**Análisis:** La descripción del puesto para los trabajadores tiene como propósito mejorar el servicio que brinda la Dirección Provincial, conforme a los resultados obtenidos la mayoría de los encuestados mencionaron que están indecisos con la atención, mientras que en menor porcentaje mencionan que probablemente no es eficiente la atención al cliente, los afiliados deliberaron algunas de sus inquietudes.

## 5) Formación

**Tabla 21 Formación ciudadanía**

**¿Usted considera que la atención al cliente ha mejorado en los últimos años en la DPSE?**

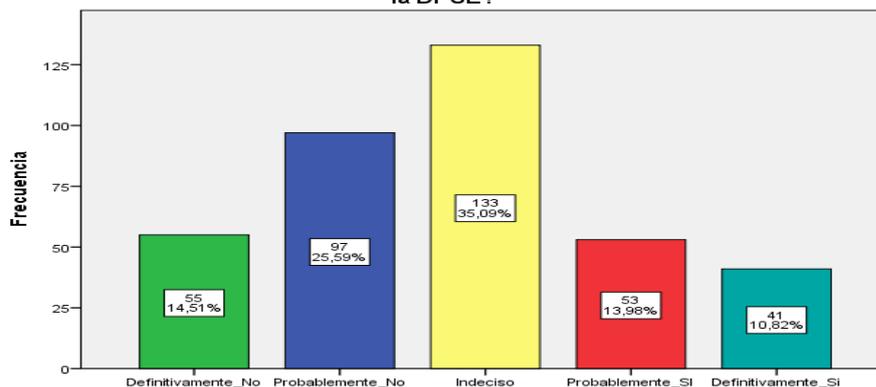
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente No	55	14,5	14,5	14,5
Probablemente No	97	25,6	25,6	40,1
Válid os Indeciso	133	35,1	35,1	75,2
Probablemente SI	53	14,0	14,0	89,2
Definitivamente Si	41	10,8	10,8	100,0
Total	379	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los ciudadanos

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

**Gráfico 21 Formación ciudadanía**

**¿Usted considera que la atención al cliente ha mejorado en los últimos años en la DPSE?**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los ciudadanos

**Elaborado por:** Cristhian Quimi Tomala

**Análisis:** La formación tiene el propósito de preparar, mejorar las destrezas, habilidades mediante capacitaciones al personal, en el proceso de formación de personas se denota al encuestar a la ciudadanía que los resultados sobre si la atención al cliente ha mejorado en los últimos años son indecisos, el criterio de la ciudadanía que visita las instalaciones de la Dirección Provincial IESS Santa Elena.

## 6) Motivación

Tabla 22 Motivación ciudadanía

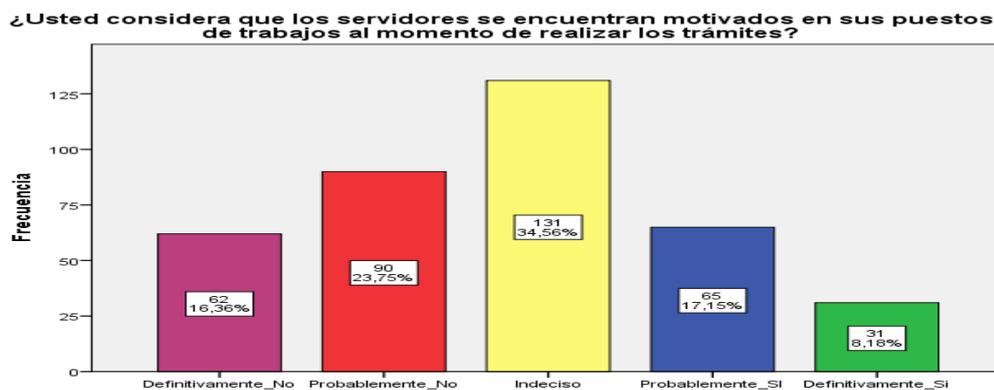
**¿Usted considera que los servidores se encuentran motivados en sus puestos de trabajos al momento de realizar los trámites?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Definitivamente No	62	16,4	16,4	16,4
Probablemente No	90	23,7	23,7	40,1
Indeciso	131	34,6	34,6	74,7
Probablemente SI	65	17,2	17,2	91,8
Definitivamente Si	31	8,2	8,2	100,0
Total	379	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los ciudadanos

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

Gráfico 22 Motivación ciudadanía



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los ciudadanos

**Elaborado por:** Cristhian Quimi Tomala

**Análisis:** La mayoría de las personas encuestadas mencionaron que los servidores al momento de realizar un trámite en sus puestos de trabajo denotan que no encuentran motivados y menos se refleja comunicación con otros servidores si existe un problema interdepartamental con algún trámite de un afiliado, por lo tanto, se deben fortalecer los lazos de convivencia e integración entre servidores de la institución de estudio.

## 7)Capacitación

Tabla 23 Capacitación

¿Considera usted que esta actualizados en los conocimientos relacionados con las funciones de la institución?

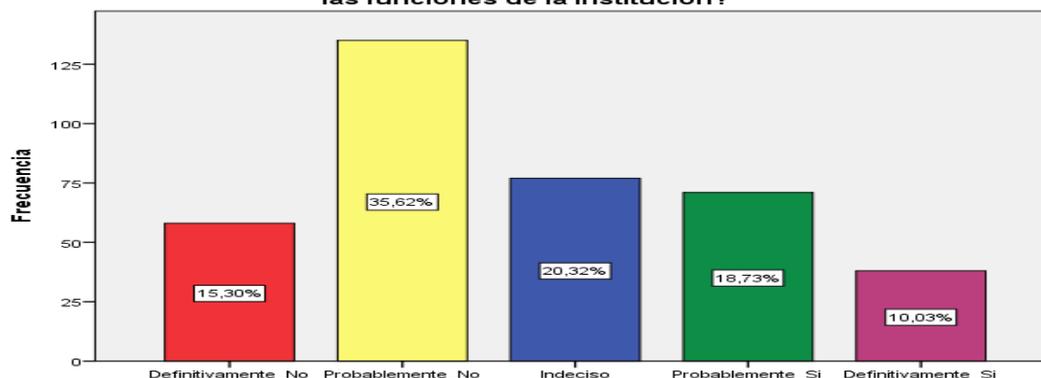
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente_No	58	15,3	15,3	15,3
Probablemente No	135	35,6	35,6	50,9
Indeciso	77	20,3	20,3	71,2
Probablemente Si	71	18,7	18,7	90,0
Definitivamente Si	38	10,0	10,0	100,0
Total	379	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los ciudadanos

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

Gráfico 23 Capacitación

¿Considera usted que esta actualizados en los conocimientos relacionados con las funciones de la institución?



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los ciudadanos

**Elaborado por:** Cristhian Quimi Tomala

**Análisis:** En el proceso de desarrollo de personas y planes de sucesión en el criterio de que si los servidores de la Dirección Provincial del IESS Santa Elena demuestran conocimientos sobre las funciones y atribuciones que tienen en sus puestos de trabajo los usuarios en su mayoría dijeron que probablemente no y otros estuvieron indeciso en esta pregunta.

## 8) Planes de sucesión

Tabla 24 Sucesión del personal

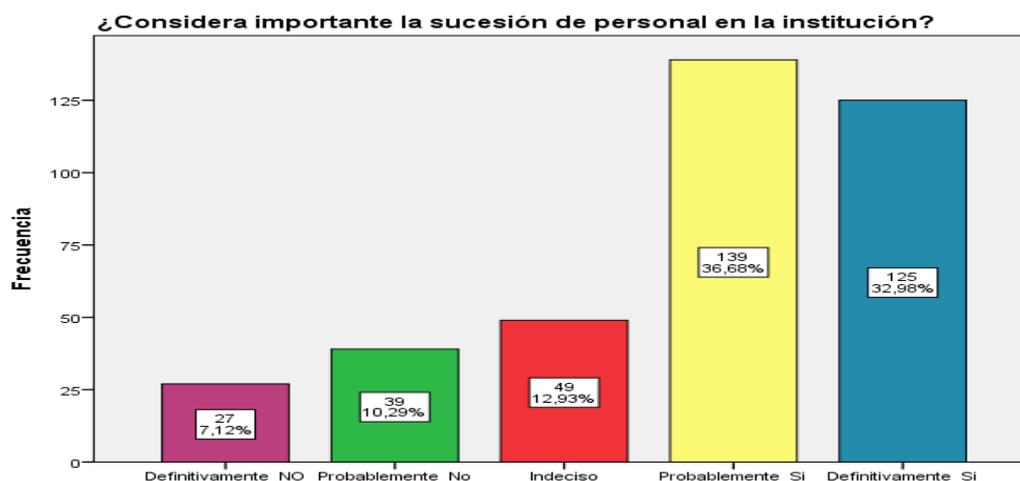
### ¿Considera importante la sucesión de personal en la institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente_No	27	7,1	7,1	7,1
Probablemente No	39	10,3	10,3	17,4
Válido Indeciso	49	12,9	12,9	30,3
s Probablemente Si	139	36,7	36,7	67,0
Definitivamente Si	125	33,0	33,0	100,0
Total	379	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los ciudadanos

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

Gráfico 24 Sucesión de personal



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los ciudadanos

**Elaborado por:** Cristhian Quimi Tomala

**Análisis:** Dentro de los resultados en el subsistema de talento humano si los usuarios consideran importante la sucesión de personal se puede dilucidar que la gran mayoría de usuarios menciona que probablemente si y definitivamente es de gran relevancia tener un plan de sucesión del personal en la dirección provincial para mantener el ritmo de los tramites con nuevos servidores que tengan suficientes conocimientos sobre sus funciones y responsabilidades.

## 9)Autodesarrollo

Tabla 25 Tiempo de espera

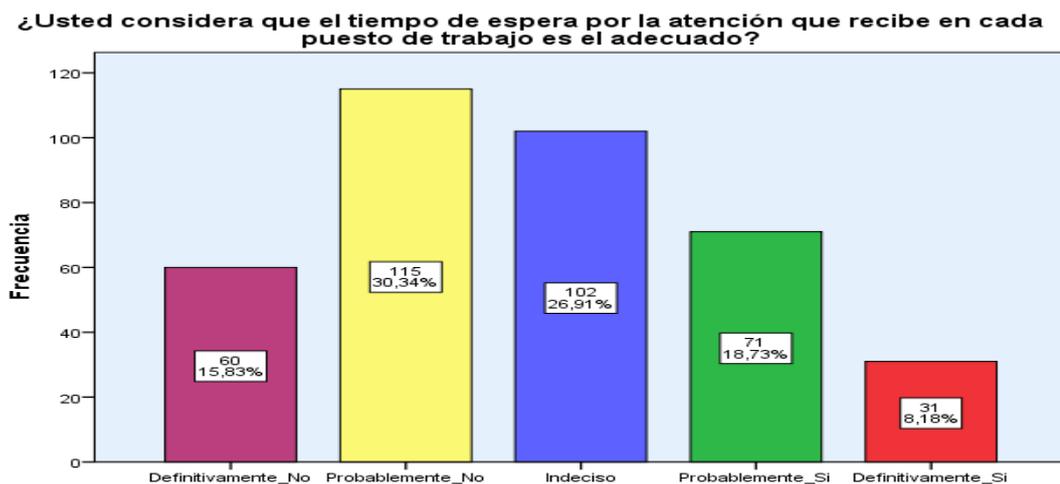
**¿Usted considera que el tiempo de espera por la atención que recibe en cada puesto de trabajo es el adecuado?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente No	60	15,8	15,8	15,8
Probablemente No	115	30,3	30,3	46,2
Válidos Indeciso	102	26,9	26,9	73,1
Probablemente Si	71	18,7	18,7	91,8
Definitivamente Si	31	8,2	8,2	100,0
Total	379	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los ciudadanos

**Elaborado por:** Cristhian Quimi Tomala

Gráfico 25 Tiempo de espera



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los ciudadanos

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

**Análisis:** En los indicadores de desempeño laboral acerca del tiempo de espera por la atención que recibe en los puestos de trabajo por parte de cada servidor los encuestados mencionaron que probablemente no y otra parte están indecisos por el tiempo de espera, lo que concluye que el valor de tiempo de los afiliados es muy valioso, por ende la atención debe ser fortalecida en todos los departamentos.

## 10) La comunicación

Tabla 26 Información

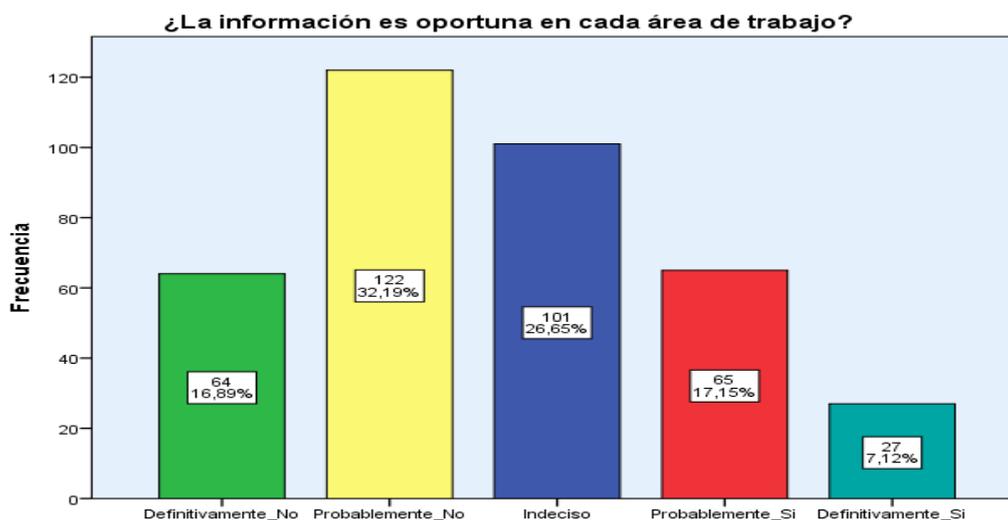
### ¿La información es oportuna en cada área de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente No	64	16,9	16,9	16,9
Probablemente No	122	32,2	32,2	49,1
Válidos Indeciso	101	26,6	26,6	75,7
Probablemente Si	65	17,2	17,2	92,9
Definitivamente Si	27	7,1	7,1	100,0
Total	379	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los ciudadanos

**Elaborado por:** Cristhian Quimi Tomala

Gráfico 26 Información



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los ciudadanos

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

**Análisis:** El proceso de información es de vital importancia para las organizaciones el conjunto de datos debe ser relevante actualizada día a día y ser confiable por todos los miembros de la empresa para que esta tenga éxito en el tiempo, en los datos obtenidos los afiliados encuestados denotaron que la información no es oportuna en cada puesto de trabajo en la institución de estudio.

## 11) Clima organizacional

Tabla 27 Desarrollo de actividades

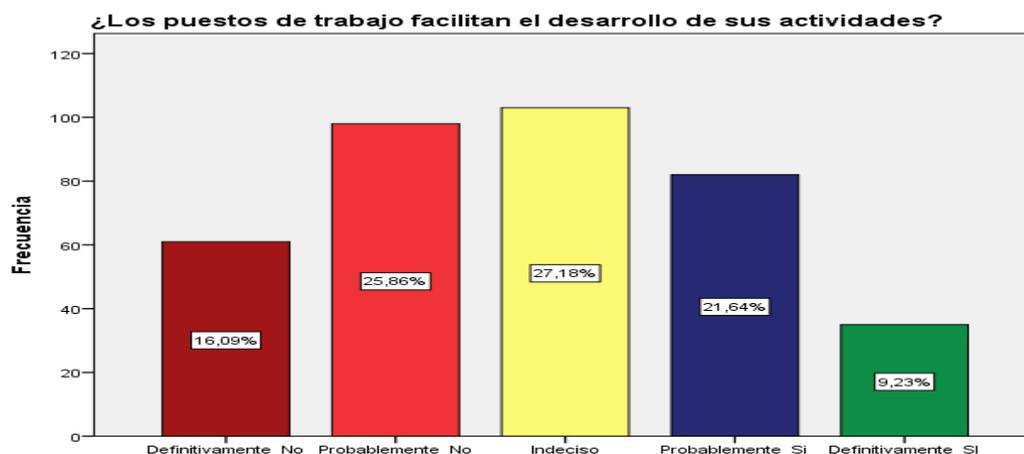
### ¿Los puestos de trabajo facilitan el desarrollo de sus actividades?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
definitivamente No	61	16,1	16,1	16,1
Probablemente No	98	25,9	25,9	42,0
Indeciso	103	27,2	27,2	69,1
Probablemente Si	82	21,6	21,6	90,8
Definitivamente SI	35	9,2	9,2	100,0
Total	379	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas a los ciudadanos

Elaborado por: Quimi Tomala Cristhian

Gráfico 27 Desarrollo de actividades



Fuente: Encuestas aplicadas a los ciudadanos

Elaborado por: Cristhian Quimi Tomala

**Análisis:** Las relaciones personales que tiene con otros individuos, y el desempeño en sus funciones dentro de su puesto de trabajo es el clima organizacional, en este caso los ciudadanos respondieron que se encuentran indecisos en que los puestos de trabajos de cada servicio no están bien organizados, como la ubicación y el tiempo de atención.

## 12) Comportamiento laboral

Tabla 28 Cortesía

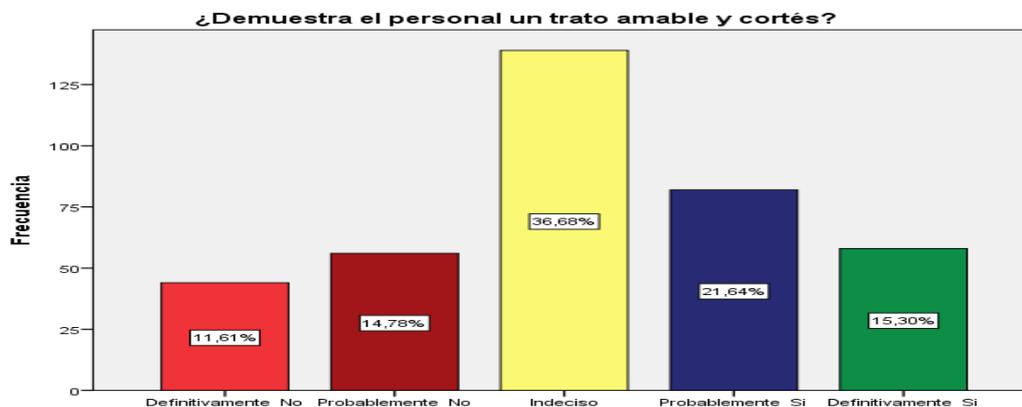
### ¿Demuestra el personal un trato amable y cortés?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	definitivamente No	44	11,6	11,6
	Probablemente No	56	14,8	26,4
	Indeciso	139	36,7	63,1
	Probablemente Si	82	21,6	84,7
	Definitivamente Si	58	15,3	100,0
	Total	379	100,0	100,0

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los ciudadanos

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

Gráfico 28 Cortesía



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los ciudadanos

**Elaborado por:** Cristhian Quimi Tomala

**Análisis:** Las características del comportamiento laboral son percibidas como la actitud y aptitud que tienen los miembros que desempeñan alguna función o tarea. Los encuestados mencionaron que están indecisos y otra parte de ellos dijo que probablemente si los empleados demuestran un trato amable y cortés en sus puestos de trabajo al momento de recibir algún servicio en la Dirección Provincial IESS Santa Elena.

### 13)Evaluación de desempeño

Tabla 29 Evaluación de desempeño

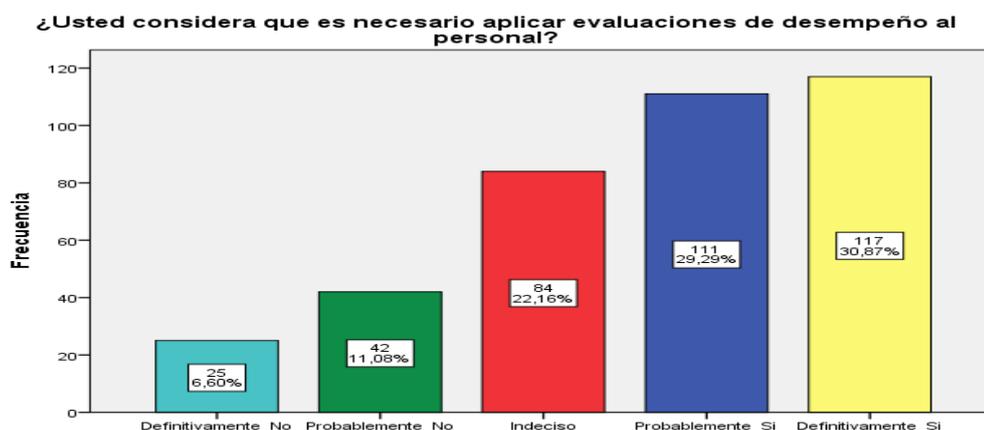
**¿Usted considera que es necesario aplicar evaluaciones de desempeño al personal?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente No	25	6,6	6,6
	Probablemente No	42	11,1	17,7
	Indeciso	84	22,2	39,8
	Probablemente Si	111	29,3	69,1
	Definitivamente Si	117	30,9	100,0
	Total	379	100,0	100,0

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los ciudadanos

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

Gráfico 29 Evaluación de desempeño



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los ciudadanos

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

**Análisis:** El rendimiento laboral se mide por indicadores que deben cumplir los empleados para mejorar su desempeño laboral. Los afiliados respondieron definitivamente si es necesario realizar evaluaciones de desempeño continuas para diagnosticar problemas en los departamentos y mejorar la atención que brindan a la ciudadanía asegurada de la provincia de santa Elena.

## 14) Trabajo en equipo

Tabla 30 Trabajo en equipo

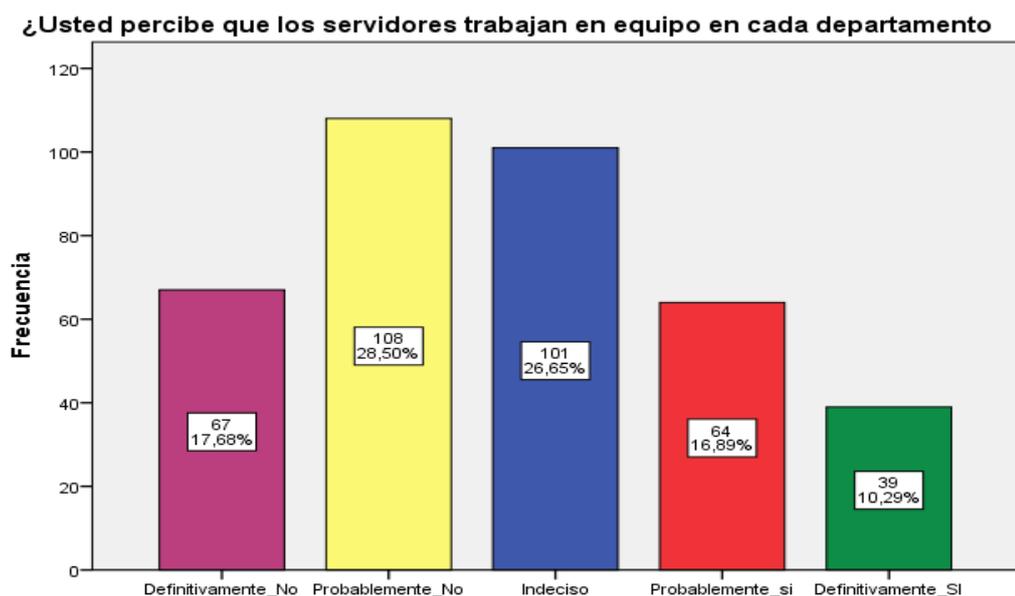
¿Usted percibe que los servidores trabajan en equipo en cada departamento?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente_No	67	17,7	17,7	17,7
Probablemente No	108	28,5	28,5	46,2
Indeciso	101	26,6	26,6	72,8
Probablemente si	64	16,9	16,9	89,7
Definitivamente SI	39	10,3	10,3	100,0
Total	379	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los ciudadanos

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

Gráfico 30 Trabajo en equipo



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los ciudadanos

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

**Análisis:** En las empresas, para tener éxito sus empleados deben trabajar en equipo en todos los departamentos para aumentar la eficiencia y eficacia en la atención al cliente, los ciudadanos encuestados en su mayoría respondieron que probablemente no perciben que los servidores trabajan en equipo en las instalaciones de la institución de estudio.

### **3.2 Limitaciones**

En el proceso de investigación, en el desarrollo del marco teórico para sustentar las variables independiente y dependiente, existió contratiempos en la búsqueda de libros actualizados en medios electrónicos de internet y lugares académicos como bibliotecas privada y públicas.

En el proceso de recolección de datos e información en las instalaciones de la dirección provincial del IESS santa Elena se presentaron pocas limitaciones como el cambio de director provincial, la regeneración de la planta laboral y la actualización en las normativas. En la ejecución de las encuestas a la ciudadanía afiliada existió contratiempos por la falta de tiempo o por estar en proceso de tramites en cada departamento.

### **3.3. Resultados**

Los resultados obtenidos luego de la aplicación de la recopilación de datos en la institución de estudio, permitió definir y contrastar la realidad de los hechos correspondiente a la gestión del talento humano y su influencia en los trabajadores en el desempeño laboral de la Dirección Provincial del IESS Santa Elena, mediante el uso de los instrumentos se obtuvieron análisis que sustentan el objetivo general y los objetivos específicos del trabajo investigación.

### **Ficha de Observación**

La institución de estudio ha realizado cambios significativos desde mejorar la imagen corporativa, mejora del clima laboral con la reingeniería en los puestos de trabajo, además la rotación de los servidores para lograr sentido de pertinencia en todos los departamentos.

### **Entrevista a la Directora Provincial del IESS Santa Elena**

El trabajo en conjunto que realiza la Dirección Provincial como departamento con el departamento de talento humano ha mejorado en los últimos años, los empleados tienen una imagen corporativa, la infraestructura en los puestos de trabajo se ha mejorado y por ende los medios tecnológicos también, además la directora menciona que existe una planificación del IESS nacional para todas las direcciones provinciales y la Dirección de la provincia de Santa Elena debe cumplir estas disposiciones administrativas anualmente.

**Encuesta:** Los resultados obtenidos se pudo determinar de la siguiente manera

### **Encuesta a los funcionarios**

- En los subsistemas de recursos humanos la Dirección Provincial del IESS Santa Elena con respecto a la mejora en la gestión administrativa todavía tiene ciertas falencias en el proceso de formación y entrenamiento e incluso los servidores denotaron que por la poca experiencia que poseen en instituciones públicas además consideran que talleres e integraciones ayudarían a mejorar su desempeño de acuerdo a las funciones y responsabilidades que tienen en sus puestos de trabajo. La Dirección

Provincial del IESS Santa Elena realiza anualmente las evaluaciones de desempeño por la planificación estratégica del IESS Nacional, para mejorar el desempeño laboral se propone realizar evaluaciones compartidas y por competencias entre los mismos servidores.

- Los servidores públicos en la actualidad deben estar motivados para desempeñar sus funciones en los puestos de trabajo, se deben aplicar talleres y capacitaciones en temas acerca de toma de decisiones, liderazgo, trabajo en equipo y técnicas de comunicación.

#### **Encuesta a la ciudadanía**

- Los resultados obtenidos en la investigación denotan que los usuarios no conocen todos los servicios que brinda esta institución, además mencionaron que con el tiempo se ha mejorado considerablemente la atención por parte de los funcionarios.
- La ciudadanía mencionó que deben realizarse capacitaciones continuas para motivar a los funcionarios en brindar un trato amable y cortes dentro de sus puestos de trabajo, además mejorar los canales de comunicación para que trabajen en equipo y lograr mejorar los niveles en la atención al cliente anualmente.

#### **3.4 Comprobación de la hipótesis**

La investigación y su metodología de estudio, así como las variables correspondientes con su hipótesis deben ser comprobadas en relación a su variable dependiente e independiente.

### **3.4.1 Descripción de la hipótesis**

La hipótesis que se planteó en este proyecto de investigación fue “La Gestión en la Unidad Administrativa de Talento Humano incide en el desempeño laboral de los trabajadores en la Dirección Provincial del IESS Santa Elena.”. Se pretende comprobar que la variable dependiente el desempeño laboral de la institución de estudio tiene una relación directa con la variable independiente que es la gestión de la unidad administrativa de talento humano.

Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>)

La Gestión en la Unidad Administrativa de Talento Humano no incide en el desempeño laboral de los trabajadores en la Dirección provincial del IESS Santa Elena

Hipótesis Alternativa (H<sub>1</sub>)

La Gestión en la unidad administrativa de talento humano si incide en el desempeño laboral de los trabajadores en la dirección provincial del IESS Santa Elena

### **3.4.2 Procedimiento del cálculo de la hipótesis**

El software utilizado fue el programa estadístico SPSS, para la comprobación de la hipótesis en relación a las preguntas planteadas en los instrumentos de recolección de información con los siguientes resultados.

**Tabla 31** Tabla de contingencia

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcenta je	N	Porcenta je	N	Porcenta je
Gestión del talento humano *	27	100,0%	0	0,0%	379	100,0%
Desempeño Laboral						

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

**Tabla de contingencia Existe motivación para el mejoramiento de su desempeño laboral \* ¿Se trabaja en equipo en los departamentos en la institución?**

			¿Se trabaja en equipo en los departamentos en la institución?			Total	
			Definitivamente No	Probablemente No	Indeciso		
Existe motivación para el mejoramiento de su desempeño laboral	Definitivamente No	Recuento	2	3	0	5	
		% dentro de Existe motivación para el mejoramiento de su desempeño laboral	40,0%	60,0%	0,0%	100,0%	
		% dentro de ¿Se trabaja en equipo en los departamentos en la institución?	22,2%	37,5%	0,0%	18,5%	
			% del total	7,4%	11,1%	0,0%	18,5%
	Probablemente No	Recuento	4	5	10	19	
		% dentro de Existe motivación para el mejoramiento de su desempeño laboral	21,1%	26,3%	52,6%	100,0%	
		% dentro de ¿Se trabaja en equipo en los departamentos en la institución?	44,4%	62,5%	100,0%	70,4%	
			% del total	14,8%	18,5%	37,0%	70,4%
	Indeciso	Recuento	3	0	0	3	
		% dentro de Existe motivación para el mejoramiento de su desempeño laboral	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
		% dentro de ¿Se trabaja en equipo en los departamentos en la institución?	33,3%	0,0%	0,0%	11,1%	
			% del total	11,1%	0,0%	0,0%	11,1%
Total	Recuento	9	8	10	27		
	% dentro de Existe motivación para el mejoramiento de su desempeño laboral	33,3%	29,6%	37,0%	100,0%		
	% dentro de ¿Se trabaja en equipo en los departamentos en la institución?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
		% del total	33,3%	29,6%	37,0%	100,0%	

Tabla 32 Pruebas de chi cuadrado

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11, 653 <sup>a</sup>	4	,020
Razón de verosimilitudes	13,720	4	,008
Asociación lineal por lineal	,150	1	,699
N de casos válidos	26		

a. 6 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,89.

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

### **Interpretación**

El método asintótico, en el nivel de significancia del chi- cuadrado, tiene según la investigación 26 datos ingresados sobre los colaboradores, donde el 66,7 % de las casillas tienen frecuencia esperadas inferiores a 5 y se presenta una casilla con frecuencia esperada menor a 0,89 lo que significa que cumple los requisitos.

Existe una relación estadística significativa entre la variable independiente y dependiente según los resultados del Chi cuadrado con 4 grados de libertad de 11.653 y un valor de significancia asintótica (bilateral) 0,020 ,porcentaje inferior a la probabilidad del 0,05 por el valor de significancia o valor crítico observado de  $0,020 < 0,05$  se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir la “ Gestión en la Unidad Administrativa de Talento Humano incide en el desempeño laboral de los trabajadores en la dirección provincial del IESS Santa Elena”

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **Título**

“Diseño de un modelo de Gestión del Talento Humano por evaluación de competencias, constituidas en los subsistemas de recursos humanos, para fortalecer el desempeño laboral del cliente interno y externo de la Dirección Provincial del IESS Santa Elena “

#### **4.1 Introducción**

La gestión del talento humano es la piedra angular de una organización y dirección en toda institución, teniendo como meta obtener la maximización de talentos humanos y crear valor en los puestos de trabajo, por medio de un plan de acción encaminadas a desarrollar un talento competente con conocimiento y habilidades en la consecución de los objetivos institucionales anuales.

En el sector público, la gestión del talento humano en los actuales momentos, se centra en analizar, coordinar, controlar y gestionar a las personas, además la nueva perspectiva de la gestión pública es efectiva en la gestión por competencias utilizando herramientas y procesos para mejorar la atención a los usuarios en las instituciones públicas.

En este trabajo de investigación se aplicaron instrumentos de investigación a la ciudadanía en general, personal administrativo para determinar la influencia que tiene la gestión del talento humano en el desempeño laboral de la Dirección Provincial del IESS Santa Elena

En los resultados obtenidos se determinó que es necesario un modelo de Gestión para la Unidad de Talento Humano en la DPSE, que se constituye en los subsistemas de gestión de talento humano por competencias que permite cumplir con los objetivos institucionales y mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos.

#### **4.1.1 Justificación**

La fundamentación metodológica actual en la gestión del talento humano, se idealiza en prevalecer a las personas con el conjunto de habilidades, destrezas y estilos, en la recopilación de información de varios autores tales como Chiavenato, Martha Alles y Mauricio Ríos, en la actualidad estos autores en sus libros han creado modelos para mejorar el desempeño laboral de los empleados en la institución aportando nuevos conceptos sobre la participación del departamento de talento humano que juega un rol muy importante como el análisis y descripción de puestos el desarrollo en el proceso de formación de las personas, capacitación de personas en temas de atención al cliente, liderazgo en la toma decisiones,

#### **Datos Informativos**

Institución	Dirección Provincial IESS Santa Elena
Representante legal	Ing. María José Cueva
Provincia	Santa Elena
Cantón	La Libertad
Dirección	Barrio 28 de mayo
Objeto Social	Prestación de Servicio del Seguro Social Ecuatoriano



Gráfico 31 Datos informativos

#### 4.1.2 Objetivo general

“Diseñar un modelo de Gestión de talento humano para desarrollar las competencias en los trabajadores que permitan mejorar el desempeño laboral de la Dirección Provincial IESS Santa Elena”

#### Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Dirección Provincial IESS Santa Elena.
- Establecer técnicas de motivación mediante capacitaciones en los servidores que permitan medir el desarrollo de sus funciones en su puesto de trabajo
- Elaborar un catálogo por competencias para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores

#### 4.2 Estructura propuesta

##### Presentación

A continuación, se presenta el Modelo de gestión para la Unidad de Talento Humano en la DPSE, con el propósito de fortalecer el desempeño laboral de sus trabajadores.

##### 4.2.1 ¿Qué es el catálogo por competencias?

El conjunto de datos ordenados en relación y descripción al análisis de puestos de trabajo y sus competencias dentro de la organización, se estructuran mediante el uso de parámetros en promedio en sus conductas observables que califican los conocimientos, habilidades y destrezas en sus competencias.

Este instrumento puede ser utilizado por todos los niveles de la organización o por puestos de trabajo según la necesidad y tiene como finalidad beneficiar a todos los miembros de la organización.

#### 4.2.2 Modelo de la propuesta

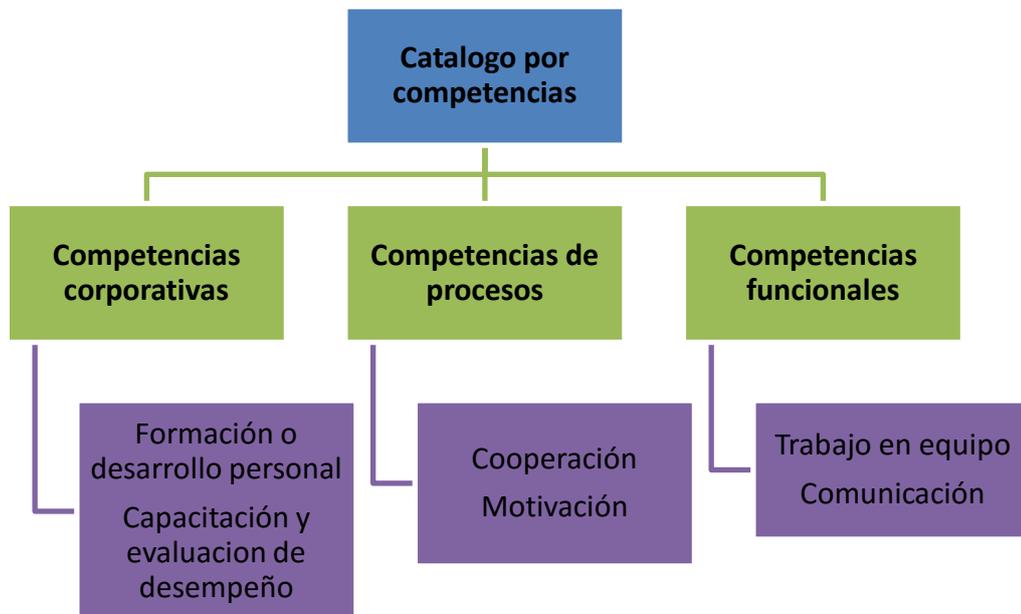


Gráfico 32 Modelo de la propuesta

Elaborado por: Cristhian Quimi

#### 4.3. Competencias corporativas

##### 4.3.1 Formación, desarrollo y evaluación

En la Dirección Provincial del IESS Santa Elena, dentro del proceso de formación e inducción, es recomendable utilizar un sistema continuo de talleres, con el propósito de vincular a los servidores a tener un sentido de pertinencia en la institución sobre la misión, visión y valores que la institución promueve, además realizar una base de datos que permita al jefe departamental de talento humano tener

toda información sobre los servidores si existen cambios de servidores por el IESS nacional.

Además de las capacitaciones realizadas por la Dirección Zonal del IESS Nacional y la planificación anual de la dirección provincial IESS santa Elena, es primordial incluirlos en un programa de inducción a los nuevos servidores y retroalimentación para los servidores que llevan tiempo en la institución, además las evaluaciones trimestrales serían otra pauta para mejorar el desempeño laboral y el rendimiento en sus puestos de trabajo.

#### **4.3.2. Capacitación evaluación de desempeño**

El talento humano tiene en la actualidad como misión atraer a los mejores candidatos para que trabajen en sus organizaciones, tal es el caso en la Dirección Provincial del IESS Santa Elena, esta propuesta se basa en la creación de un programa considerando las tendencias tecnológicas y el servicio al cliente además que exista una evaluación compartida entre servidores para que ellos mismos evalúen su desarrollo dentro de los puestos de trabajo, de esta manera el colaborador tendrá mayor iniciativa de trabajar en equipo y despertar el interés en la participación y la toma de decisiones en la institución.

## **4.4 Competencias de procesos**

### **4.4.1 Cooperación**

Los productos de desempeño laboral se estructuran en la eficiencia y eficacia para la mejora continua en las organizaciones. Para esta propuesta se elabora un programa interdisciplinario y didáctico para fomentar el trabajo en equipo y sentido de pertinencia hacia la institución, el mapa de ruta y talentos humanos mejoraría el desempeño laboral con programas como Mentoring para los directivos y personas claves para desarrollar al máximo las destrezas y habilidades en cada puesto de trabajo.

### **4.4.2 Motivación**

La unidad administrativa de talento humano por medio de integraciones motiva al personal en los momentos oportunos, pero es recomendable realizar focus group, pero con un contenido diferente que no atañe al trabajo, sino diálogos que acerquen más a los jefes departamentales y servidores de las unidades y trabajo. Además, la contratación de un psicólogo para resolver problemas personales y de compañeros de trabajo. Como recomendación para aumentar la satisfacción laboral cada semana se puede realizar un estímulo (frases en impresiones y pancarta alusivas a motivar a la buena atención al cliente y calidad de servicio).

## **4. 5 Competencias funcionales**

### **4.5.1 Trabajo en equipo**

En la consecución de objetivos estratégicos institucionales, las empresas públicas promueven el trabajo en equipo entre sus servidores, una propuesta sería desarrollar actividades de recreación con todos los miembros de la institución una vez a la semana los días viernes al terminar la jornada del trabajo, en donde la unidad administrativa de talento humano se encarga de dichas actividades como realizar una reunión en el auditorio , realizar reservaciones en el cine o juegos, todo esto aunque parezca pérdida de tiempo sería una gran inversión a largo y mediano plazo, porque se afianzarían los lazos interpersonales entre servidores y se aumentaría la productividad en las unidades de trabajo porque un talento humano motivado trabaja en equipo , asegura una buena atención e imagen corporativa hacia la sociedad.

### **4.5.2 Comunicación**

Planificar y organizar es la capacidad para transmitir información, opiniones y a la vez ser recíproco en saber escuchar y respetar a las ideas y opiniones tanto del cliente interno como del externo en este caso la convivencia con los servidores y la atención al cliente a los afiliados, la propuesta sería realizar talleres donde se utiliza varias herramientas como el modelo kaizen o mejora continua que trata de una metodología o sistema orientado a la mejora de los procesos o en el caso en ámbito personal, que tiene como finalidad un incremento en la productividad tanto a nivel individual como grupal, mejoran en algunos aspectos: motivación, competitividad y sentido de pertinencia.

Tabla 33 Modelo A para evaluación de competencias

A	B	competencias requeridas		c					D=C*B		E=B*5		F=(SUMA D/ SUMA E) *A	
		REQUISITOS	NIVEL REQUERIDO	CRITERIO	PARÁMETRO	ESCALA DE VALORACIÓN					PONDERACIÓN DEL PARÁMETRO		TOTAL REQUISITO DE COMPETENCIA	
						1	2	3	4	5	REAL	MAXIMA REQUER		
30	Educación	5	Profesional	mínimo 5 años			3				15	5	25	18
		2,5	técnico	cursado y probado					5		12,5	5	12,5	
		2	bachiller	cursado y probado					5		10	5	10	
20	Formación	1	curso 16 horas	fundamento de auditoría interna					5		5	5	5	20
		1	curso 16 horas	fundamento riesgos de trabajo					5		5	5	5	
		1	curso 16 horas	fundamentos gestión ambiental					5		5	5	5	
		1	interna 24 horas	plan estratégico	1					1		5	5	
25	Habilidad	4,2	Auditorías interna y externa	planificación auditoría		2					8,4	5	21	10
		4,2		guía para auditoría		2					8,4	5	21	
		4,2		entrevista		2					8,4	5	21	
		4,2		plan de acción		2					8,4	5	21	
		4,2		proyectos de investigación			3				12,6	5	21	
25	experiencia	15	empresas públicas	5 años		2					30	5	75	10
		8	empresas públicas	2 años					5		40	5	40	
		2	empresa propia	6 meses					5		10	5	10	
TOTAL EMPLEADO											58			

Elaborado por: Quimi Tomala Cristhian

<b>RANGOS</b>	<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>	<b>ACCIONES A SEGUIR</b>
100-90	Muy alto: funcionario que cumple satisfactoriamente las expectativas en su puesto de trabajo	Candidato a subir de puesto en el ámbito administrativo
89-70	Alto: funcionario que cumple con sus funciones y atribuciones	Mejorar constantemente con las evaluaciones de desempeño
69-50	Medio: funcionario que se encuentra motivado en sus responsabilidades	Mejorar con capacitaciones y talleres
MENOR A 50	Bajo; funcionario no motivado en sus puestos de trabajo	Capacitaciones intensivas y mejora continua

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

## **B) Modelo B para evaluación de Competencias**

**Tabla 34 Modelo b evaluación de competencias**

<b>Calidad de la destreza de aprendizaje del cargo</b>	<b>valor calificación</b>
No tengo esta destreza o actividad	1
Estoy aprendiendo esta destreza o actividad	2
Puedo hacer esto con algo de ayuda y supervisión	3
Me desempeño competentemente en este aspecto del cargo	4
Me desempeño por encima con respecto del cargo	5

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

**Tabla 35 Liderazgo**

<b>Destrezas interpersonales</b>	<b>calificación</b>		
	<b>Trabajador</b>	<b>Jefe</b>	<b>Promedio</b>
<b>LIDERAZGO</b>			
Tolerancia con el afiliado	4	4	4
Presenta con eficiencia los productos o servicios (portafolio) de la Dirección Provincial	4	4	4
Asume el liderazgo en su departamento	3	4	3,5
Motiva a trabajar en equipo en su área de trabajo	3	5	4
Presentar sus ideas a otros	4	5	4,5
<b>TOTAL</b>			<b>4,1</b>

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

**Tabla 36 Relaciones interpersonales**

<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<b>calificación</b>		
	<b>Trabajador</b>	<b>Jefe</b>	<b>Promedio</b>
Tiene iniciativa propia en resolución de problemas	5	4	4,5
Tiene empatía con el afiliado en el puesto de trabajo	5	4	4,5
Realiza un diálogo amable y cortés	5	3	4
Comparte ideas con los demás generando confianza	5	5	5
Asume actitud colaboradora optimista y de apreciación hacia los demás	5	3	4
<b>TOTAL</b>			<b>4,4</b>

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

**Tabla 37 Recopilación de información**

<b>RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN</b>	<b>calificación</b>		
	<b>Trabajador</b>	<b>Jefe</b>	<b>Promedio</b>
Emplea o consulta redes que comparten o reciben información	5	5	5
Está al tanto de los asuntos importantes dentro de su organización	5	5	5
Es capaz de escuchar con una mente abierta	5	5	5
Es capaz de ver los problemas desde diversas perspectivas	5	5	5
Establece relaciones y fuentes de información fuera de la organización	5	5	5
<b>TOTAL</b>			<b>5</b>

Elaborado por: Quimi Tomala Cristhian

**Tabla 38 Análisis de información**

<b>ANÁLISIS DE INFORMACIÓN</b>	<b>calificación</b>		
	<b>Trabajador</b>	<b>Jefe</b>	<b>Promedio</b>
Convierte información especializada en informes prácticos y comprensibles	3	3	3
Sintetiza los puntos principales de un argumento	5	4	4,5
Estructura informes basados en datos concretos	5	4	4,5
Emplea herramientas de análisis de datos	5	4	4,5
Emplea herramientas para agrupar datos	5	5	5
<b>TOTAL</b>			<b>4,08</b>

Elaborado por: Quimi Tomala Cristhian

**Tabla 39 Bases Teóricas**

<b>DESTREZAS ANALITICAS</b>	<b>calificación</b>		
	<b>Trabajador</b>	<b>Jefe</b>	<b>Promedio</b>
<b>BASES TEÓRICAS</b>			
Genera confianza en la forma de expresarse con el cliente	4	5	4,5
Tiene credibilidad en sus decisiones	4	4	4
Es imparcial en la toma de decisiones administrativas	4	5	4,5
Tiene paciencia y tolerancia	4	4	4
Integra todos los servicios que brinda la institución	4	5	4,5
<b>TOTAL</b>			<b>4,3</b>

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

**Tabla 40 Herramientas tecnológicas**

	<b>calificación</b>		
	<b>Trabajador</b>	<b>Jefe</b>	<b>Promedio</b>
<b>HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS</b>			
Usa todos los tipos de redes sociales para comunicarse con el afiliado	3	3	3
Usa totalmente las TICs	5	3	4
Realiza su propia base de datos de usuarios atendidos	5	3	4
Utiliza otros medios tecnológicos para comunicarse	5	3	4
Utiliza el software de la institución para almacenar información	5	3	4
<b>TOTAL</b>			<b>3,9</b>

**Elaborado por:** Quimi Tomala Cristhian

Tabla 41 Establecimiento de objetivos y metas

<b>DESTREZAS DE COMPORTAMIENTO</b>	<b>calificación</b>		
	<b>Trabajador</b>	<b>Jefe</b>	<b>Promedio</b>
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS</b>			
Realiza su propia auto evaluación de desempeño	4	4	4
Desarrolla sus actividades con eficiencia	4	4	4
En su puesto de trabajo la información es oportuna	4	4	4
Realiza auto capacitaciones para mejorar la atención al cliente	4	4	4
Estimula a otros compañeros a cumplir metas y objetivos	4	4	4
<b>TOTAL</b>			4

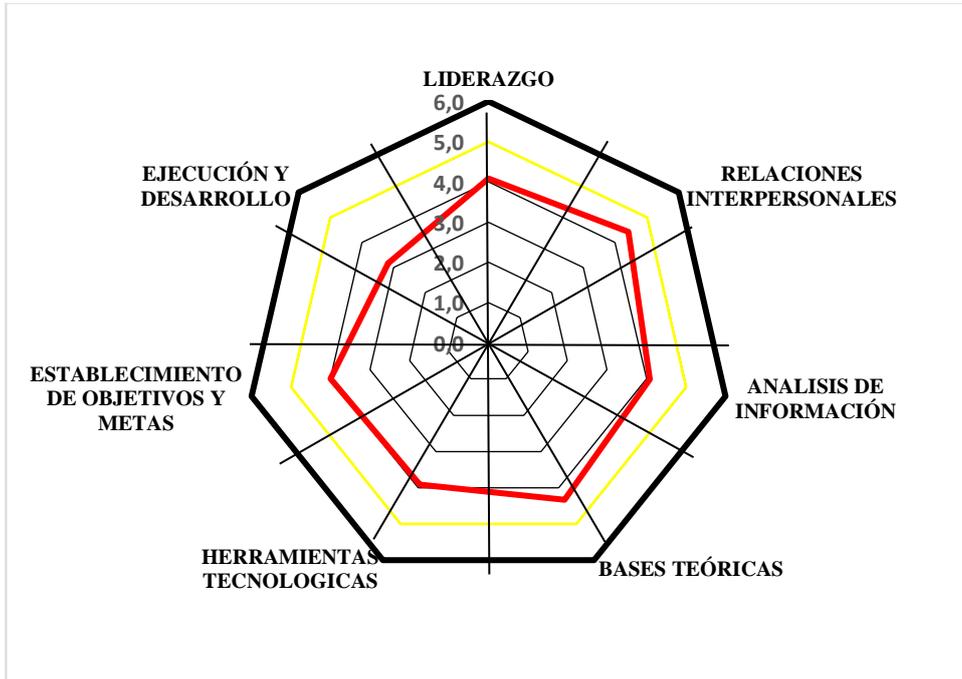
Elaborado por: Quimi Tomala Cristhian

Tabla 42 Ejecución y desarrollo

<b>EJECUCIÓN Y DESARROLLO</b>	<b>calificación</b>		
	<b>Trabajador</b>	<b>Jefe</b>	<b>Promedio</b>
Cumple con todas sus responsabilidades y funciones	3	3	3
Tiene sentido de pertinencia con la institución	3	3	3
Esta motivado, es dinámico	3	3	3
Planifica y gestiona todos los trámites semanales con efectividad	3	5	4
Organiza las actividades trabajando con su equipo	3	3	3
<b>TOTAL</b>			3,2

Elaborado por: Quimi Tomala Cristhian

Gráfico 33 Modelo B evaluación por competencias



Elaborado por: Quimi Tomala Cristhian

Tabla 43 Catálogo por competencias

CATÁLOGO POR COMPETENCIAS							
PLAN DE ACCIÓN							
Catálogo por competencias	Acciones	Indicadores	Actividades	Responsable	Recursos	Duración	Presupuesto
Formación o desarrollo personal	Talleres Evaluaciones trimestrales	Planificación y organización Desarrollo de estilos personales	Programa de talleres para actualizar los conocimientos de los servidores  Cuadro de actividades de las funciones en los puestos de trabajo	Directora Provincial y jefe departamental de Talento Humano	Asesor Material Didáctico y tecnológico	Cada 2 meses	\$1150
Capacitación y evaluación de desempeño	Capacitación en tecnológicos y atención al cliente  Evaluación compartida	Adaptabilidad Gerencia de cambio Resolución en la toma decisiones Progreso en la gestión por atención al cliente	Programa de capacitación Socialización entre servidores acerca de la evaluación compartida	Departamento de talento humano	Asesor, materiales didácticos, informáticos y de soporte	Cada 3 meses	\$1000

Cooperación	Mentoring Personas claves	Flexibilidad en la toma de decisiones Capacidad de negociación	Capacitación Socialización entre jefes departamentales	Departamento talento humano	Asesor, materiales didácticos, informáticos y de soporte	Cada 6 meses	\$1500
Motivación	Focus Group Horarios por profesional en psicología	Mejorar el desempeño Mejorar el clima laboral Crecimiento personal y profesional	Capacitación sobre Socialización entre jefes departamentales	Departamento talento humano	Asesor, materiales didácticos, informáticos y de soporte	Cada 2 meses	\$ 1200
Trabajo en equipo	Actividades recreacionales	Sentido de pertinencia Fomentar el Liderazgo Compromiso	Capacitación sobre Socialización entre jefes departamentales	Departamento talento humano	Asesor, materiales didácticos, informáticos y de soporte	Cada 4 meses	\$1000
Comunicación	Taller sobre el modelo kaizen	Mejora de las técnicas de comunicación entre nivel directivo y servidores	Capacitación Socialización entre jefes departamentales	Departamento talento humano	Asesor, materiales didácticos, informáticos y de soporte	Cada 5 meses	\$900

## Conclusiones

- La unidad administrativa del Talento Humano de la Dirección Provincial del IESS Santa Elena es la que se encarga de administrar a las personas en esta institución se han realizado cambios en todos los departamentos, pero todavía existen factores deficientes en los subsistemas del talento humano tales como: formación del personal, capacitación y evaluación de desempeño, motivación y trabajo en equipo que el modelo propuesto tiene como finalidad mejorar y optimizar los procesos del cliente interno funcionario y del cliente externo que es la atención al cliente en esta institución
- En el conjunto de hechos y teorías se investigó los fundamentos en la relación directa que tiene la gestión del talento humano y el desempeño de los trabajadores de la dirección provincial del IESS Santa Elena, en la actualidad los libros de autores indican que es uno de los procesos más importantes en el área de administración de personas en las organizaciones.
- La importancia de las responsabilidades que tienen los servidores públicos es la gestión administrativa, el resultado de las encuestas realizadas al personal y contrastada con las encuestas realizadas a la ciudadanía afiliada con respecto a la mejora en la atención al cliente considera como débil el sentido de pertinencia sobre la filosofía empresarial, misión, visión y valores corporativos hacia la institución.
- En la institución las evaluaciones de desempeño son realizadas una sola vez al año, esto tiene como causa el no cumplimiento de los objetivos y metas,

causando problemas internos entre departamentos y contratiempo en los trámites con los afiliados.

- La administración de personas es la novel concepción donde el aprovechamiento del capital intelectual sobre el capital financiero, reafirma que la mejor estrategia son todos los individuos que trabajan diariamente en una organización con destrezas y habilidades que permiten una convivencia eficiente con el objetivo de lograr sentido de pertinencia y nexos de participación y toma de decisiones para mejorar las organizaciones en tiempo.
- El modelo de catálogo de competencias permitirá mejorar la formación, capacitación en los funcionarios y además mejorar la atención al cliente y aumentar los niveles de desempeño laboral mediante la ejecución de programas talleres que ayuden a coadyuvar los niveles de comunicación, evaluación de desempeño, formación, motivación de los funcionarios de esta prestigiosa institución.

## **Recomendaciones**

- Las teorías sobre la gestión del talento humano y los modelos en la actualidad tienen mayor amplitud y participación en el área administrativa, diferentes autores han aportado. Las funciones y responsabilidades de los servidores públicos deben mantenerse constantemente actualizadas para mejorar su rendimiento laboral.
- Las responsabilidades y funciones de los funcionarios mejorarán con la implementación de este catálogo por competencias, mejorará los niveles de desempeño laboral en la institución, además la comunicación y relaciones interpersonales entre el nivel directivo.
- La planificación del mapa y ruta de talento humano y el diseño de programas de capacitación permitirá a los funcionarios a cumplir todos los objetivos y metas establecidas en la evaluación de desempeño, para mejorar los indicadores tanto individual como grupal de los funcionarios de la Dirección Provincial IESS Santa Elena.
- La elaboración de este catálogo por competencias y sus programas ayudará al cumplimiento, a realizar estrategias de motivación y el cumplimiento de los objetivos institucionales y aportará a la mejora continua en los funcionarios de la Dirección Provincial del IESS Santa Elena.
- El modelo de gestión del talento humano por competencias o catálogo de competencias, tiene el propósito de mejorar el desempeño laboral de todos los empleados en todos los puestos de trabajo, por lo tanto, la aplicación de

este modelo por parte de la unidad administrativa de talento humano aumentará el rendimiento de las actividades en la administración del personal.

## **Bibliografía**

Alcover, G. R. (2014). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. España: Alianza.

Alfredo, L. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Patria.

Alles. (2013). *Dirección Estratégica de Recurso Humanos Primera edición*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias vol.1 (3a.ed)* (Vol. 1). Buenos Aires: Granica. Recuperado el 20 de 09 de 2018, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/detail.action?docID=453660>  
5.

Alvarez, R. P. (05 de 30 de 2017). *Jose Luis Alvarez Posada*. Recuperado el 05 de 10 de 2018, de Jose Luis Alvarez Posada: [https://www.ugr.es/~ugr\\_unt/Material%20M%F3dulo%205/competencias\\_univ.pdf](https://www.ugr.es/~ugr_unt/Material%20M%F3dulo%205/competencias_univ.pdf)

Andrade. (2015). *Estado del Arte de la asignatura educación física en el primer nivel de la media general, desde la perspectiva de la administración del programa de estudio en los planteles oficiales* (Vol. 39). Caracas, Caracas, Venezuela: Univesidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas-Venezuela.

- Belen Ventura, S. D. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Blanco, R. (2016). *Organización. Diseño organizacional y manejo de procesos*. Managua : Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua .
- Bohlander, G. (2013). *Administracion de Recursos Humans 16a Ed.* Mexico D.F: Congage learning Editores S.A.
- Bohlander, G. S. (2001). *Administración de Recursos Humanos (12va ed.)*. . Mexico: International Thomson Editores.
- Bolivar Cruz, A. D. (2014). *Economía y dirección de empresas* . España: Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Caldera. (2014). *Planeación Estratégica de Recursos Humanos: conceptos y teoría* . Madrid: Proquest ebrary.
- Castro, A. d. (2014). *Comunicación organizacional*. Bogotá, Colombia: ECOE.
- Cejas, M. Y. (2014). *La Gestión de Recursos Humanos Sistema clave para la gestion*. Valencia, Venezuela, Carabobo: Dirección de Medios y Publicaciones. Recuperado el 29 de 10 de 2018
- Chiavenato. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato. (2013). *Administración de Recursos Humanos 5ta edición*. Mexico: Mc Graw Hill.

- Chiavenato I. (2013). *Introducción a la Teoría General de la Administración 7ma Edición*. Mexico: MC Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano (3ra ed.)*. Mexico: MC Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos. En I. Chavenato, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 206-207). Santa Fe Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato. (2013). *Administración de Recursos Humanos 8va edic.* Mexico: Mac Graw Hill.
- Chiavenato I. (2011). *Administración de Recursos Humano Novena Edición*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Cipriano. (2014). *Administración estratégica*. Mexico D.F.: Patria.
- Constitución. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Registro Oficial.
- De Cenzo, D., & Robbins. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Lmusa Wiley.
- Desarrollo, P. N. (2017). *Plan Nacional del Desarrollo*. Quito: Senplades. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-  
FINAL\_0K.compressed1.pdf

Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos Decimo Cuarta Edición*.  
Mexico: Pearson.

Diaz. (2014). *Psicología en las organizaciones* . Madrid: Patria.

Dolan, S. S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humano (3ra ed.)*. España: Mc  
Graw Hill.

Estrada, C. P. (2015). La Motivación Laboral como herramientas de gestión en las  
organizaciones empresariales. 80. Obtenido de Ruiz, E., Gago, M<sup>a</sup> L.,  
García, C. y López, S. (2016). Recursos Humanos y Responsabilidad Social

Frank J Landy, J. M. (2007). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial  
and Organizational Psychology*. Texas: McGraw-Hill .

Galindo, G. &. (2014). *Administración 2* . México D.F.: Patria.

Garcia y Casanueva, C. (1999). *La Gestión del Conocimiento y el factor Humano*.  
*Pasos para equilibrar sus funciones en el logro de aprendizaje  
organizacional* . Mexico: Thomson.

Gasalla, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Granica.

Gomez. (2016). *Gestión de Talento Humano: Enfoques y Modelos (C.C. desarrollo,  
Ed)*. Colombia: Corporación CIMTED. Recuperado el 21 de 10 de 2018, de  
[https://www.researchgate.net/profile/Nau\\_Silverio\\_Gutierrez2/publication/  
321603716\\_Gestion\\_del\\_Talento\\_Humano\\_Enfoques\\_y\\_Modelos/links/5a](https://www.researchgate.net/profile/Nau_Silverio_Gutierrez2/publication/321603716_Gestion_del_Talento_Humano_Enfoques_y_Modelos/links/5a)

289d43a6fdcc8e8671bcb4/Gestion-del-Talento-Humano-Enfoques-y-Modelos.pdf

Gomez, J. (2017). *Quiero Ser Coach: Comenzando a Estudiar* (1ed. Madrid, España: Pearson.

Gómez, L. R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos (Octava Edición ed)*. Madrid: Pearson.

Gomez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos Octava Edición*. Madrid: Pearson.

Gonzalez, L. (2015). *Proceso Administrativo (Segunda Edición)*. México: Patria.

Guerrero, R. &. (2014). *Administración 2* . Mexico D.F.: Patria.

Hernandez, T. (2016). *Administración de proyectos*. Larousse: Grupo Editorial Patria.

Herzberg, F. (1959). *the Motivation to work*. New York: Wiley.

Huertas Garcia, &. D. (2015). *Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas y servicios y turísticas*. Barcelona: Publicaciones i.

Hutchinson. (2014). *El liderazgo de un desempeño efectivo*. San Jose- Costa Rica: Revista Conexiones .

Idalberto, C. (2002). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.

Idalberto, C. (2017). Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones. En C. Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*

*El capital humano de las organizaciones* (págs. 49-50). Santa Fe Colombia: Mc Graw Hill.

Juárez Hernández, J. C. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México: Patria S.A. de C.V.

*Ley Organica de Servicio Público LOSEP*. (2016). Quito: Registro Oficial. Recuperado el 3 de 11 de 2018, de [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_mdt\\_4.3\\_ley\\_org\\_ser\\_p%C3%BAb.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAb.pdf)

Martinez, T. H. (2014). *Planeación y Control*. México D.F.: Patria.

Mauricio, L. I. (2016). Modelo de Gestión de Talento Humano para el área Administrativa del Centro de Especialidades IESS, de la ciudad de Otavalo. Imbabura, Ibarra, Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes .

Mauricio, R. (2016). *Talento Humano en los Sistema de Gestión Segunda Edición* . Bogota: Icontec.

Montes, M. Y. (2006). *Selección de Personal*. España: Ideas Propias.

Ochoa, M. P. (2016). *Justicia Organizacional, Desempeño Laboral y Discapacidad*. Bogota: Revista Colombiana de Ciencias Sociales 7(1).

Olivares, G. M. (2014). *Planeación e integración de los recursos humanos: capital humano (2da ed.)*. México D.F.: ProQuest Ebrary.

Palos-Sánchez, P. (2017). *Estudio Organizacional del Cloud Computing en empresas emprendedoras* (Vol. 6(Nº2)). 3 Ciencias.

- Peralta, H. O. (2014). “Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pachucha-Andahuaylas-Apurímac” . Pachucha, Apurímac, Peru: Universidad Nacional Jose Maria Arguedas.
- Prado, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. (E. M. Moderno, Ed.) México, D.F, México: (S.V. Fuentes, Ed).
- Prieto Herrera, J. E. (2016). *Gerencia Proactiva*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Ramirez, C. (2015). *Administracion teorías y enfoques* . Colombia: Macro-Ecoe ediciones.
- Reyes. (2015). *Importancia de la Gestión del recurso humano*.
- Rivas, H. P. (2018). *Clima Organizacional*. Santa Elena: UPSE.
- Robbins, &. C. (2013). *Administración Un Empresario Competitivo*. Mexico: Pearson educación.
- Robbins, S. J. (2013). *Comportamiento Organizacional* . Mexico: Pearson Educación.
- Robbins, S. M. (2018). *Administración ( Décimotercera edic)*. México: Pearson.
- Robbins, S. y. (2009). *Comportamiento Organizacional 13 Edición*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Rubió. (2016). *Recursos Humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones* . Madrid: Ocataedro, S.L.

Rubio, T. (2016). *Recursos Humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: Octaedro, S.L.

Sanchez, F. C. (2015). Modelo de gestión de Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral de las empresas de Coroporacion El Rosado en el centro comercial paseo shopping Babahoyo. Babahoyo, Los Rios, Ecuador : Universidad Tecnica de babahoyo.

Solis, M. A. (2015). “La Gestión del Talento Humano y su influencia en el desarrollo organizacional del Hospital IESS de Milagro”, . Milagro, Guayas, Ecuador: Universidad Estatal de Machala.

Torres. (2017). *Desarrollo del Talento Humano*. México D.F.: Grupo Editorial patria.

Vallejo. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba: La Caracola Editores.

# ANEXOS

### Anexo 1 Matriz de Consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
La Gestión del Talento Humano y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Provincial IESS Santa Elena 2017	¿Cómo incide la gestión de la Unidad Administrativa de Talento Humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Provincial del IESS Santa Elena?	Analizar en qué medida la gestión de la Unidad Administrativa de Talento Humano influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Dirección Provincial IESS Santa Elena	La Gestión en la Unidad Administrativa de Talento Humano incide en el desempeño laboral de los trabajadores en la Dirección Provincial del IESS Santa Elena	Variable independiente GESTION DEL TALENTO HUMANO  Variable dependiente DESEMPEÑO LABORAL	<p><b>Indicadores de la variable independiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atracción, e incorporación personas</li> <li>✓ Análisis y descripción de puestos</li> <li>✓ Formación</li> <li>✓ Desarrollo y planes de sucesión</li> </ul> <p><b>Indicadores de la variable dependiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Indicadores de desempeño laboral</li> <li>○ Factores de desempeño laboral</li> <li>○ Evaluación de desempeño</li> <li>○ Características del desempeño laboral</li> </ul>

## Anexo 2: Operacionalización de la variable independiente

HIPÓTESIS	VARIABLES	DIFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICAORES	ITEM	INSTRUMENTOS	
La Gestión en la Unidad Administrativa de Talento Humano incide en el desempeño laboral de los trabajadores en la Dirección Provincial del IESS Santa Elena	<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	El talento humano es el sistema de aprovechar las capacidades que tienen las personas en teoría y conocimientos para poner en prácticas en el lugar adecuado y de manera efectiva y comprometida con la consecución de objetivos.	<b>Atracción, incorporación de personas</b>	Planificación de Talento Humano	¿Usted se siente identificado con la misión, visión y valores de la Dirección Provincial IESS Santa Elena?	ENTREVISTAS	
				Definir el Perfil	¿Continuamente se difunde funciones y responsabilidades en su área de trabajo?		
			<b>Análisis y descripción de puestos</b>	Análisis de puestos de trabajos	¿El perfil del puesto está en concordancia con la denominación del puesto?		ENCUESTAS
				Selección	¿Es eficiente el servicio que brinda la institución?		
			<b>Formación</b>	Inducción	¿Usted considera que la atención al cliente ha mejorado en los últimos años en la DPSE?	ENCUESTAS	
				Capacitación	¿Usted considera que la existencia de un plan de capacitación mejoraría la atención al cliente DPSE?		
				Entrenamiento	¿De qué manera el personal demuestra conocimientos sobre sus funciones en la institución?		
			<b>Desarrollo y Planes de sucesión</b>	Motivación	Existe motivación para el mejoramiento de su desempeño laboral	FICHA DE OBSERVACIÓN	
				Cuidado del capital intelectual	¿Existen planes de sucesión laboral en su puesto de trabajo?		
						Mapa y ruta de talentos	¿Existe un modelo de gestión del Talento Humano?

HIPÓTESIS	VARIABLES	DIFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICAORES	ITEM	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
La Gestión en la Unidad Administrativa de Talento Humano incide en el desempeño laboral de los trabajadores en la Dirección Provincial del IESS Santa Elena	<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	Es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales.	<b>Indicadores de desempeño laboral</b>	Actitudes	¿Demuestra el personal un trato amable y Cortez?	ENTREVISTAS
				Autodesarrollo	¿La información es oportuna en cada área de trabajo	
				Liderazgo	¿Desarrolla la institución actividades para fomentar el liderazgo en los departamentos?	
			<b>Factores de desempeño laboral</b>	Clima Organizacional	¿Cree usted que el ambiente de trabajo es idóneo y confortable para desempeñar sus funciones?	ENCUESTAS
				Comportamiento	Cree usted que lleva una buena calidad de vida en el trabajo respecto a la comunicación con SUS compañeros	
				Comunicación	¿Usted mantiene una comunicación eficiente y eficaz con el afiliado en su puesto de trabajo?	
				Instalaciones físicas	¿Los puestos de trabajos facilitan el desarrollo de sus actividades?	
			<b>Evaluación de desempeño</b>	Desempeño	¿Usted considera que es necesario aplicar evaluaciones de desempeño al personal	Ficha de observación
				Competencia	¿Usted muestra gran interés y predisposición en solucionar cualquier problema que aqueja al afiliado?	
			<b>Características del desempeño laboral</b>	Sentido de Pertinencia	¿Participa activamente de la toma de decisiones en su área de trabajo?	Ficha de observación
Trabajo en equipo	¿Se trabaja en equipo en los departamentos en la institución?					



UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL IESE SANTA ELENA, AÑO 2017**

**Objetivo: Analizar el criterio de la Directora Provincial del IESE Santa Elena para obtener los resultados en la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del DPSE IESE 2017**

**Atracción e incorporación de personas**

**Planificación del Talento Humano**

1.- ¿La institución difunde constantemente los objetivos y competencias de cara área de trabajo de la institución?

**Análisis y descripción de puestos**

**Análisis de puestos de trabajos**

2.- ¿Cada qué periodo se realiza un análisis de puesto de trabajo? **Inducción**

3.- ¿La Unidad Administrativa de Talento Humano aplica el proceso de inducción para los servidores públicos?

**Formación**

**Capacitación**

4.- ¿La Dirección Provincial a través del departamento de talento humano efectúa capacitaciones para mantener actualizados los conocimientos de los servidores?

## **Motivación**

5.- ¿De qué manera la Unidad Administrativa de Talento Humano motiva a los servidores públicos?

6.- ¿Qué actividades de integración realiza la Unidad Administrativa de Talento Humano?

## **Desarrollo y Planes de sucesión**

### **Mapa y Ruta de Talentos**

7.- ¿La Dirección Provincial del IESS Santa Elena cuenta con un modelo de gestión de Talento Humano?

## **Desempeño Laboral**

### **Evaluación de desempeño**

#### **Desempeño**

8.- ¿Cada que tiempo la UTAH realiza evaluaciones de desempeño?

9.- ¿Existen procesos de retroalimentación en cada puesto de trabajo?

### **Características del desempeño laboral**

#### **Trabajo en equipo**

10.- De qué forma se fomenta el trabajo en equipo entre servidores de la Dirección Provincial IESS Santa Elena

---



UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL IESS SANTA ELENA, AÑO 2017**

**Objetivo:** Analizar el criterio de los servidores de la Dirección Provincial del IESS Santa Elena para obtener los resultados en la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del DPSE IESS 2017

**Estimado servidor(a)**

Sus respuestas son esenciales para que la gestión de talento humano realice mejora en la Dirección Provincial IESS Santa Elena

**Instrucciones:** Marque con Una X su apreciación acerca de la pregunta planteada.

Edad: \_\_\_\_\_

Género: Femenino\_\_\_ Masculino\_\_\_

Años en la Institución \_\_\_\_\_

Nivel Educativo \_\_\_\_\_

Ocupación \_\_\_\_\_

Aspectos:

1	2	3	4	5
Definitivamente No	Probablemente No	Indeciso	Probablemente Si	Definitivamente Si

N°	Aspectos	1	2	3	4	5
<b>Gestión del Talento Humano</b>						
<b>Atracción e incorporación de personas</b>						
1	¿Usted se siente identificado con la misión, visión y valores de la Dirección Provincial IESS Santa Elena?					
2	¿Continuamente se difunde funciones y responsabilidades en su área de trabajo?					
<b>Análisis y descripción de puestos</b>						
3	¿El perfil del puesto está en concordancia con la denominación del puesto?					

<b>Formación</b>					
<b>4</b>	¿Usted considera que la existencia de un plan de capacitación mejoraría la atención al cliente DPSE?				
<b>5</b>	Existe motivación para el mejoramiento de su desempeño laboral				
<b>Desarrollo y Planes de Sucesión</b>					
<b>6</b>	¿Existen planes de sucesión laboral en su puesto de trabajo?				
<b>7</b>	¿Existe un modelo de gestión del Talento Humano?				
<b>Desempeño Laboral</b>					
<b>Indicadores de desempeño laboral</b>					
<b>8</b>	¿Desarrolla la institución actividades para fomentar el liderazgo en los departamentos?				
<b>Factores del desempeño laboral</b>					
<b>9</b>	¿Cree usted que el ambiente de trabajo es idóneo y confortable para desempeñar sus funciones?				
<b>10</b>	¿Usted mantiene una comunicación eficiente y eficaz con el afiliado en su puesto de trabajo?				
<b>Características del desempeño laboral</b>					
<b>11</b>	¿Participa activamente de la toma de decisiones en su área de trabajo?				
<b>12</b>	¿Se trabaja en equipo en los departamentos en la institución?				
<b>Se le agradece por la colaboración y atención brindada en la encuesta, sus respuestas son de gran ayuda para mejorar el desempeño laboral de esta prestigiosa institución</b>					



UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL IESS SANTA ELENA, AÑO 2017**

**Objetivo:** Analizar el criterio de los usuarios de la Dirección Provincial del IESS Santa Elena para obtener los resultados en la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del DPSE IESS 2017

**Estimado servidor(a)**

Sus respuestas son esenciales para que la gestión de talento humano realice mejora en la Dirección Provincial IESS Santa Elena

**Instrucciones:** Marque con Una X su apreciación acerca de la pregunta planteada.

Edad: \_\_\_\_\_

Género: Femenino\_\_\_ Masculino\_\_\_

Años en la Institución \_\_\_\_\_

Nivel Educativo \_\_\_\_\_

Ocupación \_\_\_\_\_

Aspectos:

1	2	3	4	5
Definitivamente No	Probablemente No	Indeciso	Probablemente Si	Definitivamente Si

N°	Aspectos	1	2	3	4	5
<b>Gestión del Talento Humano</b>						
<b>Atracción e incorporación de personas</b>						
1	¿conoce los servicios que brinda la institución?					
<b>Análisis y descripción de puestos</b>						
2	¿Es eficiente el servicio que brinda la institución?					
<b>Formación</b>						
3	¿Usted considera que la atención al cliente ha mejorado en los últimos años en la DPSE?					

<b>4</b>	¿Usted considera que los servidores se encuentran motivados en sus puestos de trabajos al momento de realizar los trámites?					
<b>Desarrollo y Planes de Sucesión</b>						
<b>5</b>	¿De qué manera el personal demuestra conocimientos sobre sus funciones en la institución?					
<b>6</b>	¿Considera importante la sucesión de personal en la institución?					
<b>Desempeño Laboral</b>						
<b>Indicadores de desempeño laboral</b>						
<b>7</b>	Usted considera que el tiempo de espera por la atención que recibe en cada puesto de trabajo es el adecuado					
<b>8</b>	¿La información es oportuna en cada área de trabajo?					
<b>Factores del desempeño laboral</b>						
<b>9</b>	¿Los puestos de trabajos facilitan el desarrollo de sus actividades?					
<b>10</b>	¿Demuestra el personal un trato amable y Cortez?					
<b>Evaluación de Desempeño</b>						
<b>11</b>	¿Usted considera que es necesario aplicar evaluaciones de desempeño al personal					
<b>Características del desempeño laboral</b>						
<b>12</b>	¿Usted percibe que los servidores trabajan en equipo en cada departamento?					
<p><b>Se le agradece por la colaboración y atención brindada en la encuesta, sus respuestas son de gran ayuda para mejorar el desempeño laboral de esta prestigiosa institución</b></p>						



UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL IESS SANTA ELENA, AÑO 2017**

**Objetivo:** Identificar qué factores que afectan la gestión del talento humano con relación al desempeño laboral de la Dirección Provincial IESS Santa Elena

**FICHA DE OBSERVACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL**

INDICADORES PARA CADA ITEMS				
(00-25)	(26-50)	(51-75)	(76-100)	(100-125)
1	2	3	4	5
Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Muy bueno	Excelente

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO							
N° de orden	Valoración	GRADO DE DESARROLLO					OBSERVACIONES
		1	2	3	4	5	
1	<b>Atracción, e incorporación de personas</b>						
	Se difunde misión y visión en la institución						
	Existe una imagen corporativa en los servidores						
2	<b>Análisis y descripción de puestos</b>						

	El personal se encuentra ubicado en su puesto de trabajo						
	Los puestos de trabajos están definidos de forma correcta						
	Existe puntualidad en la jornada de trabajo						
3	<b>Formación</b>						
	Demuestran los servidores interés por su trabajo						
	El trabajador está motivado en su puesto de trabajo						
4	<b>Desarrollo y Planes de Sucesión</b>						
	Existe cuidado del capital intelectual						
<b>Desempeño Laboral</b>							
5	<b>Indicadores de desempeño laboral</b>						
	Los servidores denotan liderazgo en su puesto de trabajo						
6	<b>Factores del desempeño laboral</b>						
	Existe una buena distribución de recursos en su área de trabajo						
	Se muestra un buen estado de ánimo en el personal						
	Existen relaciones interpersonales entre compañeros						

	El ambiente físico de su área de trabajo es el adecuado						
7	<b>Evaluación de desempeño</b>						
	Existen una retroalimentación de sus actividades en su área de trabajo						
	Existen dominio de cada área de trabajo						
8	<b>Características del desempeño laboral</b>						
	Los servidores demuestran trabajo en equipo						

Anexo Presupuesto

RECURSOS	INSTITUCIONALES			
	HUMANOS			\$80
	MATERIALES			\$ 77,00
	TÉCNICOS			\$735
PRESUPUESTO				
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
<b>No.</b>	<b>Denominación</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>TOTAL</b>
1	investigador	80		\$80
	Total			\$80
<b>RECURSOS MATERIALES Y SUMINISTROS</b>				
<b>No.</b>	<b>Denominación</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>TOTAL</b>	
	Resmas	\$3,50	\$7,00	
	Tinta	\$25	\$25	
	Movilización	25	\$ 25	
	Alimentación	\$20	\$20	
	TOTAL		77,00	
<b>RECURSOS TECNOLOGICOS Y TÉCNICOS</b>				
<b>No</b>	<b>Denominación</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>TOTAL</b>	
1	Laptop	\$550	\$550	
1	impresora	150	\$150	
1	Internet	15	\$15	
1	Llamadas	10	\$10	
1	Energía eléctrica	10	\$10	
	TOTAL		735	
<b>TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</b>				
1	Plan de gestión propuesta	\$1250		\$1250
	Subtotal			\$892
	TOTAL			\$2142

## Anexo Cronograma de Trabajo de Titulación

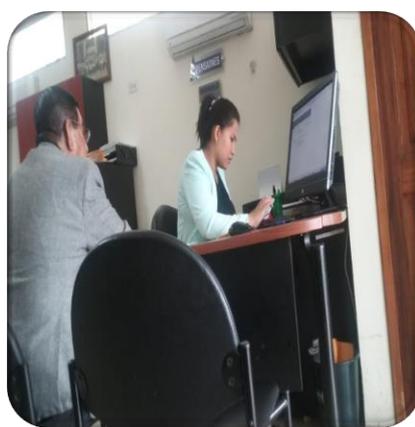
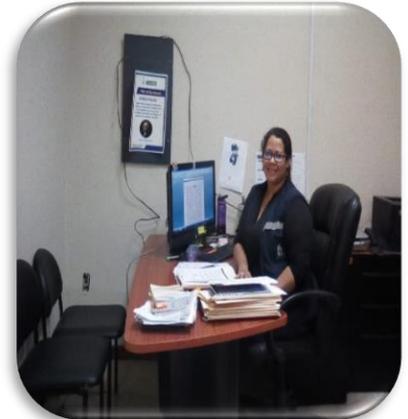
### "LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL IESS SANTA ELENA, AÑO 2017"

CRISTHIAN JOHN QUIMI TOMALA

Día de reunión: LUNES, MARTES, MIÉRCOLES, JUEVES Y VIERNES

ACTIVIDADES	OCTUBRE											NOVIEMBRE										TOTAL MES	
	16	17	18	19	22	23	24	25	29	30	31	05	07	12	16	19	20	21	22	23	24	TOTAL MES	TOTAL ACUM.
	1 Se	1 Se	1 Se	1 Se	2 se	2 Se	2 Se	2 Se	3 Se	3 Se	3Se	4 Se	4 Se	4 Se	5se								
	3	5	8	10	13	15	17	20	23	27	29	31	34	36	38	40	42	45	52	57	60		
5 %	8,33 %	13,3 %	16,7 %	21,7 %	25 %	28,3 %	33,3 %	38,3 %	45 %	48,3 %	51,7 %	56,7 %	60 %	63,3 %	66,7 %	70 %	75 %	86,7 %	95 %	100 %			
1) INTRODUCCIÓN Y MARCO CONTEXTUAL -PROBLEMA	3 Hrs.	2 Hrs.																				5	5
2) MARCO TEÓRICO			3 Hrs.	2 Hrs.	3 Hrs.	2	2	3 Hrs.														15	20
3) MATERIALES Y MÉTODOS									3	4	2	2 hrs.	3 hrs.	2 hrs.	2 hrs.	2 hrs.	2 hrs.					22	42
4) RESULTADOS Y DISCUSIÓN																		2	2			4	46
5) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES																		1 hrs.	3 hrs.	3 hrs.		7	53
6) REVISIÓN FINAL																			2 hrs.	2 hrs.	3 hrs.	7	60

**Anexo 8 Fotos en la recolección de datos**



Oficio Nro. IESS-DPY-2018-0071-OF

La Libertad, 06 de septiembre de 2018

**Asunto:** CARTA AVAL PARA REALIZAR TRABAJOS DE TITULACIÓN DEL SR. QUIMÍ TOMALÁ CRISTHIAN JHON

Directora Carrera Administracion de Empresas  
Margarita Panchana Panchana  
En su Despacho

De mi consideración:

En consideración al Oficio No. 0770.CAE del 11.12.2017, mediante la cual solicita se otorgue una Carta Aval para el joven **CRISTHIAN JOHN QUIMI TOMALA**, con cédula de identidad Nro. 092783263-4, estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, informo que una vez analizada la propuesta para desarrollar el trabajo de titulación con el tema: *“La gestión del Talento Humano y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Provincial IESS Santa Elena, Año 2017”*, procedo a la aprobación de la solicitud en brindar la apertura necesaria en la Institución para el desarrollo de la respectiva tesis; autorizando a la Universidad Estatal Península de Santa Elena subir dicho trabajo a la plataforma web de la institución y deberá dejar una copia del trabajo realizado en la Unidad de Talento Humano.

Lo que traslado a su conocimiento para los fines pertinentes

Con sentimientos de distinguida consideración.

  
**DIRECCIÓN PROVINCIAL IESS SANTA ELENA**  
**Ing. María José Cueva Moreno**  
DIRECTORA PROVINCIAL IESS SANTA ELENA (E)



Ing. Maria Jose Cueva Moreno  
**DIRECTORA PROVINCIAL SANTA ELENA (E)**

Referencias:  
- IESS-UPAFY-2018-1983-E

Anexos:  
- econ\_margarita\_panchana\_panchana\_001.jpg

Copia:  
Señor Ingeniero  
Ramón Bernardo Muñoz Rodríguez  
Responsable de Talento Humano Dirección Provincial Santa Elena (e)