



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014. Diseño de un aplicativo de control para los subsistemas de Capacitación y Selección.

AUTORES:

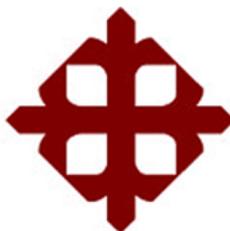
**Miguel Ángel Alava Loor
Katerine Alexandra Gómez Valverde**

**Previo a la obtención del Grado Académico de:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTORA:

Mgs. Zambrano Chumo Laura María

**Guayaquil, Ecuador
2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ingeniero en Marketing y Negociación Comercial, Miguel Ángel Alava Loor y la Licenciada en Comunicación Social, Katerine Alexandra Gómez Valverde, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**

DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Mgs. Laura María Zambrano Chumo

REVISORES

Mgs. Laura Vera Salas

Mgs. Elsie Zerda Barreno

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Mgs. María del Carmen Lapo Maza

Guayaquil, a los 7 días del mes de marzo del año dos mil dieciséis



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Miguel Ángel Alava Loor y Katerine Alexandra Gómez Valverde**

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014. Diseño de un aplicativo de control para los subsistemas de Capacitación y Selección**, previo a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Proyecto de Investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 7 días del mes de marzo del año dos mil dieciséis

LOS AUTORES

Miguel Ángel Alava Loor

Katerine Alexandra Gómez Valverde



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Miguel Ángel Alava Loor y Katerine Alexandra Gómez Valverde**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de investigación de Magíster en Administración de Empresas titulado**: Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014. Diseño de un aplicativo de control para los subsistemas de Capacitación y Selección cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los siete días del mes de marzo del año dos mil dieciséis

LOS AUTORES

Miguel Ángel Alava Loor

Katerine Alexandra Gómez Valverde

AGRADECIMIENTO

A Dios, a nuestros padres y familiares, que nos apoyaron día a día en este importante escalón de nuestras vidas. A los profesores, compañeros y tutora, que con sus conocimientos y experiencias hicieron de este viaje un aprendizaje continuo y único.

Miguel Ángel Alava Loor

Katerine Alexandra Gómez Valverde

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a nuestros padres por ser un ejemplo de lucha y perseverancia.

A nuestros abuelos, que forjaron en nosotros el impulso de salir siempre adelante. +

Miguel Ángel Alava Loor

Katerine Alexandra Gómez Valverde

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto se lo desarrolló a una Institución Pública de la ciudad de Guayaquil, cuyo objetivo es analizar la influencia de la Administración de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal, realizando una investigación de campo en la Coordinación Zonal 8 período 2014 de la institución.

El problema de investigación surge cuando se identifica que el desempeño laboral disminuye continuamente en el periodo evaluado lo que tiene como consecuencia que no se alcance los objetivos planteados por la Institución Pública en estudio.

Para un análisis profundo de la problemática se realizó el enfoque metodológico cualitativo y cuantitativo a los servidores públicos de la Coordinación Zonal 8 de la institución, mediante encuestas y entrevistas.

En este proyecto se evaluará el nivel de confianza de los servidores públicos mediante de una encuesta piloto externa, con la finalidad conocer realmente cuáles son la causas del desempeño laboral, lo cual permite presentar un diseño de Propuesta de la Administración de los Subsistemas de Talento Humano resaltando el Subsistema de Capacitación y Selección mediante la implementación de un aplicativo, que permitirá tener un mejor control en la Coordinación Zonal 8 de la institución en estudio.

Este estudio permite concluir que la administración de los subsistemas de Talento Humano; Clasificación de Puestos, Planificación, Selección de Personal, Formación y Capacitación, Evaluación de Desempeño, influyen en el desempeño laboral de la institución en estudio

Palabras Claves:

Talento humano, Recurso humano, Desempeño laboral, Subsistemas, Institución Pública.

Abstract

The present project has been developed in a Public Institution of the Guayaquil city, whose main goal was to analyze the influence of the Management of Human Resources Subsystems in the workforce performance, applying field research in the 2014 period, Zonal Coordination 8 of the named institution.

The main issue in the research arises when it identifies that the job performance continuously decreases in the evaluated period which results that the public institution does not reach the raised objectives.

For a deep analysis of the main issue, a qualitative and quantitative methodological approach of public officials of the Zonal Coordination 8 of the institution was conducted through surveys and interviews.

In this Project will be evaluate the public confidence level of the public officials through and extern pilot survey, which is intended to know what are the causes of job performance. This allow to show a design of a Proposal of the Management of Human Resources Subsystems highlighting the Training and Selection Subsystems through the implementation of an application, which will allow better management of the Zonal Coordination 8 of the researched institution.

This research leads to the conclusion that the Human Resources Subsystems Management, classifications of jobs, planning, staff recruitment, training and qualification and performance evaluation influence in job performance of the researched institution.

Keywords:

Human talent , Human resources, Job performance, Subsystems , Public Institution .

INDICE DE CONTENIDO

Antecedentes	1
Introducción	2
Planteamiento de la investigación	5
Objeto de estudio	5
Campo de acción.....	5
Planteamiento del Problema	5
Formulación del Problema	8
Justificación	8
Hipótesis.....	11
Objetivos de la investigación: Objetivo General	11
Objetivo Específicos.....	11
CAPITULO 1	12
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	12
1.1. Marco Teórico.....	12
1.1.1. Teorías Administrativas	12
1.1.2. Teorías de la Gestión del Talento Humano	13
1.1.3. Teorías del Desempeño laboral	20
1.2 Marco Conceptual.....	25
CAPITULO 2	38
MARCO CONTEXTUAL Y LEGAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
2.1 Entorno Nacional	38
2.2 Entorno Institucional.....	41
2.2.1 Talento humano CZ8L.....	44
2.2.2 Clima laboral 2014	48
2.2.3 Análisis FODA	51
2.2.4 Desempeño laboral 2014.....	52
2.2.5 Entrevista a jefes departamentales.....	55
2.2.6 Rotación de personal producto del desempeño laboral.	58
2.3 Posición teórica que asume el investigador.....	60
CAPITULO 3	62

MARCO METODOLÓGICO.....	62
3.1 Fundamento de la investigación.....	62
3.1.1 Objeto de Estudio	62
3.1.2 Planteamiento del Problema.....	62
3.1.3 Formulación del Problema	63
3.1.4 Hipótesis.....	63
3.2 Diseño de la Investigación.....	64
3.2.1 Variables de la investigación (dependiente e independiente)	64
3.2.2 Operacionalización de las variables.....	66
3.2.3 Alcance de la investigación.....	68
3.2.4 Tipo de estudio (exploratoria, descriptiva, analítica, etc.).....	70
3.2.5 Método (cualitativo, cuantitativo, etc.).....	70
3.3 Técnicas de recopilación de la información	71
3.3.1 Encuestas.....	72
3.4 Análisis de los resultados	75
3.4.1 Análisis univariado	75
3.4.2 Análisis bivariado	79
3.4.3 Estudio Comparativo	85
3.5 Validación de los resultados	110
CAPITULO 4.....	112
PROPUESTA.....	112
4.1 Justificación	112
4.2 Objetivos.....	114
4.2.1 Objetivo general	114
4.2.1 Objetivos específicos	114
4.3 Análisis PEST	114
4.3.1 Entorno Político.....	114
4.3.2 Entorno Económico	115
4.3.2 Entorno Social	116
4.3.2 Entorno Tecnológico.....	116
4.4 Desarrollo	116

4.4.1 Admisión o Provisión	117
4.4.2 Compensación o Mantenimiento	126
4.4.3 Subsistema de Desarrollo y Futuro de la Gestión	127
4.5 Seguimiento y Monitoreo	132
CONCLUSIONES.....	134
RECOMENDACIONES.....	137
REFERENCIAS	138

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Las facetas de la gestión del Talento Humano	14
Figura 2 Clasificación de rotación de personal	31
Figura 3 Subsistemas de ATH de acuerdo a Ministerio de Trabajo.....	38
Figura 4 Procesos habilitantes de apoyo.....	42
Figura 5 Cobertura regional institucional	43
Figura 6 Estructura institucional	44
Figura 7 Distributivo de personal por tipo de contrato.....	47
Figura 8 Evolución de nivel de instrucción de los servidores públicos	48
Figura 9 Evolución de clima laboral	49
Figura 10 Percepción de la administración de Talento Humano	50
Figura 11 Matriz FODA del clima laboral de la Coordinación del litoral.....	51
Figura 12 Nivel de conocimiento técnicos	52
Figura 13 Evaluación de desempeño laboral – diciembre 2014	53
Figura 14 Diagrama causa – efecto de las deficiencias de la GRH.....	54
Figura 15 Clima laboral jefes departamentales	56
Figura 16 Nivel de satisfacción de jefes departamentales	57
Figura 17 Indicadores de rotación de personal	58
Figura 18 Motivos de renuncia	58
Figura 19 Encuesta	74
Figura 20 Nivel de conocimientos institucionales	76
Figura 21 Nivel de conocimientos técnicos	77
Figura 22 Distribución de la evaluación de desempeño del personal 2014.....	78
Figura 23 Clima laboral vs Evaluación de desempeño.....	80
Figura 24 Conocimientos institucionales vs Evaluación de desempeño	82
Figura 25 Conocimientos técnicos vs Evaluación de desempeño.....	84
Figura 26 Género.....	86
Figura 27 Nivel de educación mas alto aprobado	87
Figura 28 Edad	88
Figura 29 Estado civil.....	89
Figura 30 Tipo de contratación	90
Figura 31 Horas total que permanece en la oficina	91
Figura 32 Apreciación de clima laboral.....	92
Figura 33 Carga laboral	93

Figura 34 Subsistemas que conoce.....	94
Figura 35 Cumplimiento de Subsistemas de Talento Humano.....	95
Figura 36 Cumplimiento de Subsistemas de Calificación de puestos.....	96
Figura 37 Calificación al Subsistema de Selección de personal.....	97
Figura 38 La institución se preocupa por la formación y capacitación	98
Figura 39 Capacitacion acorde a las actividades.....	99
Figura 40 Horas de capacitación recibidas	100
Figura 41 Percepción de salarios.....	101
Figura 42 Evaluación de desempeño	102
Figura 43 Apoyo de talento humano	103
Figura 44 Considera que la Institución garantiza estabilidad laboral	104
Figura 45 Motivo por el cual trabaja en la institución.....	105
Figura 46 Tipo de contrato vs Clima laboral	106
Figura 47 Clima laboral vs Horas laborables.....	107
Figura 48 Horas de capacitación vs Capacitación acorde a las actividades	108
Figura 49 Percepción de salarios vs Nivel de instrucción	109
Figura 50 Nivel de satisfacción en relación a la administración de Talento Humano	113
Figura 51 Evolución del presupuesto general del Estado.....	115
Figura 52 Ciclo deming	117
Figura 53 Diagrama de proceso de selección.....	120
Figura 54 Formulario	123
Figura 55 Base de datos en excel	124
Figura 56 Menú de la plataforma informática de los servidores públicos.....	126
Figura 57 Consulta de nivel de productividad	126
Figura 58 Consulta de nivel de ausentismo laboral.....	127
Figura 59 Base de datos de servidores públicos.....	130
Figura 60 Menú principal del aplicativo de capacitación	131

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Influencia de comunicación vs Liderazgo departamental	55
Tabla 2 Motivos de renuncia.....	59
Tabla 3 Número de renunciaciones por departamento	59
Tabla 4 Operacionalización de las variables.....	66
Tabla 5 Etapas de medición de clima laboral	72
Tabla 6 Muestreo.....	74
Tabla 7 Tabla de contingencia Clima laboral vs Evaluación de desempeño	79
Tabla 8 Tabla de contingencia Conocimientos institucionales vs Evaluación de desempeño .	81
Tabla 9 Tabla de contingencia Conocimientos técnicos vs Evaluación de desempeño	83
Tabla 10 Género	86
Tabla 11 Nivel de educación más alto aprobado	87
Tabla 12 Edad	88
Tabla 13 Estado civil	89
Tabla 14 Tipo de contrato.....	90
Tabla 15 Horas que permanece regularmente en la oficina.....	91
Tabla 16 Apreciación clima laboral en la Institución.....	92
Tabla 17 Carga laboral.....	93
Tabla 18 Subsistemas que conoce.....	94
Tabla 19 Cumplimiento de subsistema de Talento Humano	95
Tabla 20 Cumplimiento de Subsistema de Calificación de puestos.....	96
Tabla 21 Calificación al Subsistema de Selección de personal	97
Tabla 22 La Institución se preocupa por la formación y capacitación.....	98
Tabla 23 Las capacitaciones son acorde a las actividades.....	99
Tabla 24 Horas de capacitación recibidas.....	100
Tabla 25 Percepción referente a salarios	101
Tabla 26 Las evaluaciones de desempeño se realizan a conciencia.....	102
Tabla 27 Considera que existe apoyo de talento humano.....	103
Tabla 28 Considera que la institución garantiza estabilidad.....	104
Tabla 29 Motivo por el cual trabaja en la institución	105
Tabla 30 Tipo de contrato vs Clima laboral.....	106
Tabla 31 Clima laboral vs Horas laborables	107
Tabla 32 Horas de capacitación vs Capacitación acorde a las actividades.....	108

Tabla 33 Percepción de salarios vs Nivel de instrucción	109
Tabla 34 Esquema para capacitación	129

Antecedentes

La función de Recursos Humanos aparece o tiene relación con la segunda revolución industrial, a inicios del siglo XX, es aquí donde se implementa diversas teorías de la ciencia de la administración, como por ejemplo el movimiento de la “Administración Científica” o Taylorismo (Peláez, 2010), en el cual se indica la mejora en los procesos, por lo que posteriormente todo se vuelve más técnico y se llega a la conclusión de que para manejar este tipo de procesos y métodos, es necesario crear áreas dentro de la empresa totalmente especializadas en estos asuntos.

Una vez creada esta función o área de Recursos Humanos, aparece una de las principales tareas de esta área de la empresa que es la eficiente administración del talento humano a través de sus diferentes subsistemas, con el fin de que los servidores o empleados se sientan motivados y con ello el desempeño laboral no decaiga o disminuya a medida que pasa el tiempo.

Anteriormente, las funciones de administración de personal tuvieron que enfrentar un gran desafío, el cual era que en ese periodo predominaba el concepto de que el empleado o trabajador era una parte o componente más dentro de una empresa, es decir, que el trabajador se comparaba con una maquinaria. Sin embargo de forma paulatina y lentamente fue cambiando este concepto o modelo hacia un modelo donde el trabajador es tratado como miembro de un grupo o persona que tiene actitudes y talento o competencias a desarrollar. Es así como surgen los estudios realizados por Elton Mayo como una reacción contra: la deshumanización del trabajo, los métodos científicos rigurosos, el sometimiento a los trabajadores, los postulados de los clásicos: los mecanismos de Taylor y formalismos de Fayol.

Entonces, es así como esta área de recursos humanos ha otorgado día a día más importancia al recurso humano, conocido actualmente como talento humano, gestionando de forma eficiente al personal de la institución bajo los parámetros de los subsistemas de talento humano, tales como: realizar una buena selección del personal, ubicar al trabajador en el puesto indicado de acuerdo a su perfil y habilidades, formar e instruir continuamente a todo el los empleados o trabajadores de la empresa y lo más importante, sobre todo para los empleados, es el factor económico que comprende los salarios, incentivos, bonos y beneficios de ley, esto también está relacionado con el desarrollo profesional del empleado dentro de la empresa.

En la actualidad muchas empresas se encuentran es una situación extremadamente difícil ya que el entorno en el que se desenvuelven está cambiando rápidamente por lo tanto se puede decir que si una empresa no cumple con adaptarse a este entorno donde la calidad, la innovación y nuevos métodos de trabajo que hacen que el desempeño laboral sea un factor importante y de mucho cuidado para las empresas. (Udaondo, 1992)

Progresivamente las empresas u organizaciones se iban adaptando a estos cambios científicos-técnicos, sobre todo las funciones de recursos humanos esta actualización o modernización se vieron afectadas en su totalidad. A medida que ha pasado el tiempo se han ido desarrollando nuevos conceptos de algunos autores donde ponderan ante todo el capital humano, los mismos que se estudiará conforme se vaya desarrollando el marco teórico de la presente investigación.

Introducción

El objeto de estudio de esta investigación es determinar la influencia que tienen los subsistemas del talento humano en el desempeño laboral de servidores públicos en una

institución del Estado, en donde los autores presentan cuatro capítulos que contienen aspectos referentes al talento humano y la problemática que presentan. Cada capítulo está ligado directamente con los objetivos específicos planteados al inicio de esta investigación.

En el capítulo uno se describe la parte teórica de este proyecto de investigación, esta teoría que se desarrollará dentro de este capítulo, son fundamentales para la realización de este estudio. Lo que se encuentra principalmente son conceptos y definiciones del tema en estudio, en este caso, es el talento humano con sus respectivos subsistemas, la manera en que este sistema ha ido evolucionando constantemente en el tiempo, así también se detalla teorías administrativas de autores muy reconocidos en la materia como Henry Fayol y Frederick Taylor, las mismas que se aplicarán directamente a una entidad pública.

Así también en este capítulo se detalla, cuál es el objetivo del sistema de Talento Humano, los mismos que son alcanzables por medio de los respectivos subsistemas del talento humano y que las entidades u organizaciones los cumplen, estos objetivos que están alineados directamente con la estrategia de la misma. Dentro del sistema de talento humano se encuentra el aspecto de la motivación laboral, las teorías de este aspecto, se basa en la teoría de la motivación humana de Abraham Maslow, que se concentran en categorías jerarquizadas de acuerdo a su importancia. Adicional a esto, plantea que las organizaciones tratan que los empleados se sientan bien con su labor para que el desempeño del personal no disminuya, sino que aumente la productividad.

El presente proyecto de investigación en su capítulo dos se desarrolla el marco referencial, donde se hace menciona o revela todo lo relacionado con la institución pública en estudio, con su respectiva estructura organizacional e institucional, se hace una explicación de lo que comprende la coordinación zonal 8 de esta institución, es decir, cuales son las zonas que cubre mediante un gráfico, fundamentándose en las zonas de planificación que establece

la Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo (SENPLADES). Así mismo se expone la cantidad de trabajadores con la que cuenta la institución y la distribución del personal por tipo de contratación, mediante un gráfico de barras estadístico, todo esto apoyado bajo un marco legal al cual se rigen los funcionarios públicos como es, la Ley orgánica de servidores y empleados públicos (LOSEP). Dentro de este capítulo también se incluye herramientas para el análisis de la situación de la empresa, como es el FODA (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual ofrece un claro diagnóstico de la empresa, con el fin de poder tomar decisiones estratégicas para mejorar; otra herramienta es el Diagrama de causa-efecto, el cual ayuda a dilucidar las causas que se deben atacar para mejorar en resultados con respecto al tema de talento humano.

En el capítulo tres, se detalla el marco metodológico, en éste se muestra, en primer lugar el fundamento de la investigación, el cual contiene el planteamiento del problemas, la hipótesis planteada y la formulación del problema, así será más fácil la aplicación de la metodología a utilizar. Dentro de esta metodología se encuentra detallada las variables de la investigación tanto dependiente como independiente que se desea estudiar, además se plantea el tipo de investigación que se utiliza, respaldado de su respectiva teoría. Posteriormente se muestra las definiciones del método de esta investigación, tales como cuantitativo y cualitativo. Aquí también se encuentran los gráficos de barras que se obtendrán después de la tabulación de las encuestas realizadas al personal de esta institución y por último se demuestra el resultado de esta investigación con sus respectivas interpretaciones, dicho resultado se traduce en la aceptación de la hipótesis planteada.

Al finalizar este proyecto de investigación se encuentra el capítulo cuatro, el cual está enlazado con el último objetivo específico, el cual se refiere al diseño de la propuesta, donde se justifica la problemática y se establece nuevos objetivos con el fin de mejorar los

subsistemas de talento humano como el subsistema de selección de personal, el subsistema de capacitación y el subsistema de compensación. Cada subsistema tiene su propuesta detallada de forma comprensible, las mismas que mejorarán el desempeño laboral de los servidores públicos y paralelamente la Institución Pública en estudio se fortalecerá.

Por último se hará una descripción de la conclusión de este proyecto de investigación, las mismas que contendrán el cumplimiento de cada objetivo específico establecido en el presente proyecto, esto permitirá verificar la efectividad del mismo. Adicionalmente se plantearán algunas recomendaciones fundamentadas en las mencionadas conclusiones, las cuales serán aplicables para la Institución Pública en estudio.

Planteamiento de la investigación

Objeto de estudio

Desempeño laboral del personal de acuerdo a los Subsistemas de Talento Humano

Campo de acción

Institución Pública - Coordinación Zonal 8 durante el periodo 2014

Planteamiento del Problema

Se realizará la investigación en una Institución Pública, la misma que tiene sus coordinaciones zonales, entre ellas se encuentra la coordinación zonal 8 que será objeto de análisis.

Esta institución es responsable de emitir reportes anuales, después de una gran cantidad de datos, su principal objetivo es informar al país, así mismo es la entidad encargada de planificar, normar y certificar la producción de un Sistema, además de producir información pertinente que se puede consultar en la Web, de forma oportuna, confiable y de calidad;

normalmente se encuentra en proceso de innovaciones y descubrimiento de distintos métodos para medir y cuantificar los aspectos más importantes de un país, con el fin de que el porcentaje de error siga disminuyendo en sus análisis.

Una de las áreas de esta institución pública, es la de talento humano, la cual presento un inconveniente, en cuanto a la disminución del rendimiento de los servidores que laboran en esta institución de acuerdo a datos del año 2014. Se observó que el desempeño laboral del personal se redujo en comparación a años anteriores, las causas serán expuestos más adelante en esta investigación.

Entonces, para mejorar la parte administrativa del talento humano, es necesario entender que la administración del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. (Chiavenato, 2002)

Los subsistemas de Talento Humano permitirán contar con información necesaria para definir políticas de administración del talento humano, con el fin de alcanzar una gestión administrativa y técnica de calidad; partiendo de esta premisa, en los siguientes párrafos se detallará los problemas que comúnmente existen en la Coordinación Zonal 8 de la Institución Pública en estudio.

La institución pública realiza constantemente proyectos los mismos que exigen el reclutamiento y selección de personas, cada uno de estos proyectos contienen sus lineamientos¹ establecidos, los mismos que comúnmente suelen ser aplazados por algún motivo y junto con esto se dilata el proceso de reclutamiento y por ende el de selección, una

¹ Lineamiento: es una **dirección** o pasos a seguir de un proyecto a ejecutarse, previamente autorizado por el Director Ejecutivo del INEC Planta Central (Quito).

vez que se aprueba los lineamientos, el tiempo es muy corto para continuar y poner en marcha el proyecto. Por lo tanto se realiza el reclutamiento de personas sin un análisis profundo, lo que provoca muchas veces equivocación al momento de la selección, esta problemática está enmarcada en el *Subsistema de Admisión o Provisión*

Dentro de este subsistema de admisión o provisión también se puede considerar la problemática de la subvaloración de puestos y cargos, debido a que los perfiles de las personas seleccionadas para ingresar a laborar en esta Institución Pública no se ajustan a lo requerido, además que cuenta con un presupuesto, el cual es otorgado por el Estado y un porcentaje del mismo para la realización de las actividades ya mencionadas.

En el aspecto de remuneración y salarios, la Institución pública en estudio, carece de una administración de salarios porque al pertenecer al Estado o Gobierno tienen mucha dependencia o sumisión del presupuesto asignado por el mismo, por tal motivo las personas que pertenecen a esta Institución son reguladas por la Ley Orgánica de Servicio Público, la misma que establece los salarios de acuerdo a las escalas de remuneraciones² emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, esta problemática la se contendrá dentro del *Subsistema de Compensación o Mantenimiento*.

Para continuar con el Subsistema de Compensación o Mantenimiento, se debe englobar un problema muy importante que es la inexistencia de un plan de carrera tal como regularmente se observa en la empresa privada. Probablemente en la Institución Pública en estudio, ejecutar o poner en marcha un plan de carrera debe ser muy difícil por su dependencia directa del Estado, sin embargo este es un punto que se analizará detenidamente

² Escalas de remuneraciones: Tabla que indica las remuneraciones asignadas a los empleados públicos según el nivel jerárquico, emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales

en esta investigación y se conocerá la factibilidad de el diseño de un plan de carrera en esta Institución Pública en estudio, en su Coordinación Zonal 8.

Existe un subsistema en el cual se incluirán los programas de capacitación los cuales deben ser dedicados intensamente, tanto al personal que ingresa a laborar por medio de una inducción como a las personas que tienen mayor tiempo en la Institución pública en estudio, este subsistema se denomina: de *Desarrollo y Futuro de la gestión*, las capacitaciones dentro de esta institución son muy escasas, al momento de ingresar a laborar, la inducción recibida es muy básica o ligera, por tal motivo luego se generarán equivocaciones muy graves. Además, no existe diversidad en los programas de capacitación ni un control o seguimiento de las personas que reciben mencionada capacitación, concurre un desinterés marcado por este subsistema.

Formulación del Problema

“¿Cuál es la Influencia de la Administración de los Subsistemas de Talento Humano en el Desempeño laboral del personal de una Institución pública - Coordinación Zonal 8 durante el periodo 2014?”

Justificación

Debido a que la Coordinación Zonal 8 Litoral del Institución Pública en estudio, tiene muchos problemas en el área de Talento Humano que influyen directamente en el desempeño laboral de las personas, por esta razón se realiza esta investigación ya que se desea conocer ¿Cuáles son los subsistemas que inciden directamente en la disminución del desempeño laboral de los servidores públicos en esta Institución?, esta pregunta tendrá su respuesta en el desarrollo de esta investigación, porque al momento es muy anticipado mencionar algún factor que realmente se considere efectivo.

De acuerdo al Plan Nacional para el buen vivir (SENPLADES, 2013), el presente proyecto busca lo siguiente:

“Garantizar el trabajo digno en todas sus formas: Los principios y orientaciones del Buen Vivir reconocen que la supremacía del trabajo humano sobre el capital es incuestionable. De esta manera, se establece que el trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción sino como un elemento mismo del Buen Vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas”.

Adicionalmente, con las propuestas que se plantearan en más adelante, se busca que el servidor eleve su desempeño laboral y así contribuir con el objetivo nueve del Plan nacional del Buen Vivir que se describe en el párrafo anterior, así también que la noción del trabajo digno constituya una fuente de realización personal y una base fundamental para que el servidor despliegue su talento. La construcción del buen vivir supone que las personas cuenten con el tiempo necesario tanto para el ocio creativo y recreativo como para el disfrute familiar (SENPLADES, 2013).

El fin de esta investigación es entregar propuestas que ayuden al área de Talento Humano a administrar de forma correcta a las personas que laboran en la Institución Pública en estudio, Coordinación Zonal 8, puede ser, lo que puede repercutir en modificar sus modelos de gestión o mejorarlos; y así cumplir con el denominado “Buen Vivir”; si bien es cierto al ser una Institución pública quizás resulte complicado aplicar las teorías que se detallaran al momento en que se desarrolle la propuesta, sin embargo eso no limitará las ideas que surjan de este proyecto para beneficio de la Institución específicamente en el área de Talento Humano.

En la actualidad, se están reformando las leyes para beneficio del trabajador, debido a que el gobierno de este país tiene una tendencia socialista, lo cual conlleva que estos cambios

o reformas, generen reacción en el trabajador tanto de empresas públicas como privadas, estas reacciones que pueden ser positivas o de rechazo hacia las mismas, es así como se aprovecha esta oportunidad de cambio, con la finalidad de desarrollar un sistema o diseñar un plan de gestión del Talento Humano dentro de la Institución Pública en estudio, Coordinación Zonal 8, y así entregar al recurso humano un mejor ambiente donde se pueda desempeñar mejor.

El aspecto ecológico es un factor a considerar ya que actualmente tiene alta importancia en el mundo, por tal razón las empresas o instituciones están desarrollando métodos para reducir la contaminación ambiental y evitar el daño a la naturaleza. Ante esto, este proyecto plantea planteado una propuesta, donde el proceso de selección se realice por medio de internet, por lo tanto no se utilizará papel para dicho proceso, lo que ayudará al medio ambiente y así mismo esta propuesta beneficiará a las personas que se postulen para alguna vacante, ya que no tendrán que imprimir hojas de vida, también reducirá tiempo y por ende dinero.

El plan nacional de Buen Vivir, menciona dentro de su objetivo siete: “Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental, territorial y global”. Este objetivo propone el derecho del ciudadano a vivir en un ambiente sano, libre de contaminación y sustentable, y la garantía de los derechos de la naturaleza, lo que implica la reparación de forma integral y que se instaure sistemas de vida en una armonía real con la naturaleza, que es lo que se está considerando en esta investigación (SENPLADES, 2013).

Por lo mencionado en los párrafos anteriores se debe señalar que a medida que se desarrolle este proyecto, se observará que el contenido se ajustan a las propuestas planteadas con el fin de mejorar el desempeño laboral de los servidores, las mismas que se explicaran con más detalle y con mayor profundidad en el capítulo correspondiente, tomando en consideración los objetivos, valores, misión y visión de la Institución Pública en estudio.

Hipótesis

El desempeño laboral de los servidores públicos de la institución pública en estudio depende de los subsistemas de talento humano tales como capacitación y selección de personal.

Objetivos de la investigación: Objetivo General

Analizar la influencia de la Administración de los Subsistemas de Talento Humano en el Desempeño laboral del personal, realizando una investigación de campo en una Institución pública de la ciudad de Guayaquil - Coordinación Zonal 8 en el período 2014, con el fin de diseñar un aplicativo y así mejorar los procesos de selección y capacitación.

Objetivo Específicos

- Determinar los Subsistemas de Talento Humano de acuerdo a las teorías planteadas por diferentes autores.
- Describir la situación del área del Talento Humano de la Institución Pública en estudio.
- Identificar la Influencia de la Administración de los Subsistemas de Talento Humano en el Desempeño laboral del servidor público de una Institución pública- Coordinación Zonal 8 durante el periodo 2014, mediante una investigación cualitativa y cuantitativa
- Establecer un diseño de Propuesta de la Administración de los Subsistemas de Talento Humano de acuerdo al resultado del análisis desarrollado en el punto anterior.

CAPITULO 1

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.1. Marco Teórico

1.1.1. Teorías Administrativas

Para el correcto proceso de gestión de toda institución pública o privada se debe recalcar la importancia de la administración³ de recursos. Administración moderna, centrada en la estrategia y enfocada en las necesidades del cliente (considérese el término cliente al interno y externo) en cada área institucional.

Del conjunto de acciones mencionadas por (Fayol, 1985) las cuales son: Planificación, Organización, Dirección y control, se hará énfasis en la organización y control, siendo las bases de la gestión de éxito operativo en las funciones administrativas, siendo la **organización** una práctica constante que permite establecer la estructura, delinear las relaciones entre las personas y describir los puestos de trabajo; mientras que el **control** otorga un seguimiento constante a la operatividad de los procesos y consiste en fijar sistemas de información útiles, desarrollar estándares y medir resultados tomando medidas correctoras si es necesario y premiar el trabajo bien hecho (Management Today, 1986)

Para poder emprender una correcta gestión de organización y control corporativa es imperante identificar los recursos organizacionales. Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales.

³ Según Idalberto Chiavenato, la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2004) (eficacia)

La administración requiere varias especializaciones y cada recurso una especialización. Las personas son recursos que hacen parte de todas las áreas de las organizaciones. Administrar personas es una tarea que existe en todas las áreas y niveles de la organización, es una responsabilidad que compete a todas las áreas y niveles de la organización (Chiavenato, 1999).

De acuerdo al listado que se muestra abajo, existen recursos materiales, inmateriales y humanos, lo cual debe estar sujeto a una administración específica, convergiendo en la necesidad de que los recursos materiales e inmateriales sean gestionados por el recurso humano. Los recursos necesarios para las organizaciones son (Chiavenato, 1999):

Listado de Recursos:

- Físicos o materiales
- Financieros
- Humanos
- Mercadológicos
- Administrativos

1.1.2. Teorías de la Gestión del Talento Humano

Hasta hace unos pocos años era común hacer mención de la administración de los “recursos” humanos, lo cual destacaba el elemento de contribución física de las personas y cuantificación de su trabajo. Esta perspectiva ha valorado la operatividad de los trabajadores y la valoración de sus capacidades materiales.

En los nuevos escenarios, por los cuales se transita, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: la globalización, el permanente cambio y la valoración del conocimiento. Por ello actualmente el hombre es más valorado por sus conocimientos,

aportes intelectuales y por el talento en la consecución de metas dentro de la organización (Santos, 2010).

Anteriormente: Recursos humanos

- Se basa en la concepción de un hombre como un ser “sustituible”.
- El capital humano como un engranaje más de la maquinaria de producción.

Ahora: Talento Humano

- Cataloga a la persona como un instrumento que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización. (Santos, 2010).

El talento humano y el aporte intelectual de los mismos son recursos valiosos y que permiten generar “Ventajas Competitivas”⁴ a las organizaciones y por lo tanto beneficios para ellas, es decir, son una fuente de creación de valor (Dirección estratégica). (Bonache & Cabrera, 2002)

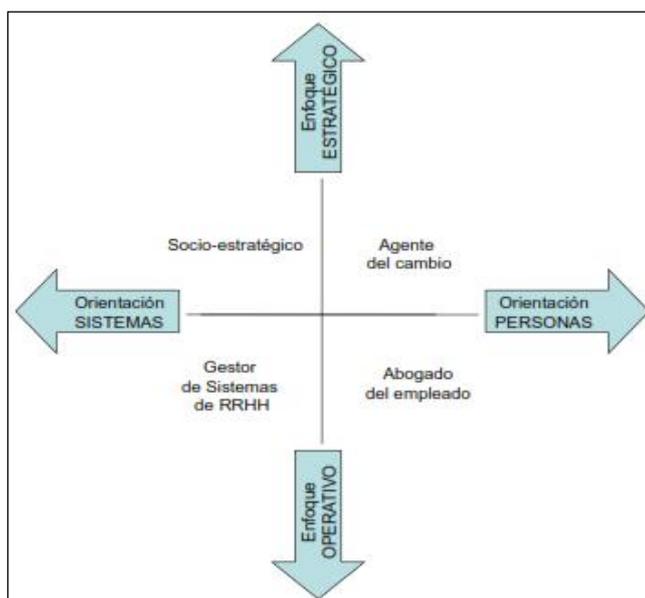


Figura 1
Las Facetas de la Gestión del Talento Humano
 Tomado de: (Ulrich, 1997)

⁴ Una ventaja competitiva es el elemento adicional que una empresa posee, lo cual la hace diferente de las demás que se encuentran en el misma industria o mercado. (CreceNegocios, 2015)

Como se muestra en la figura 1, estas facetas de la GTH concernientes a faceta técnica (dirección izquierda) orientadas a sistemas, en la orientación derecha está la faceta humana que van desde conocer y defender los intereses y derechos de los trabajadores hasta promover los cambios organizativos en pro de ocasionar el mayor impacto humano (García Mestanza & Reina, 2008)

La Dirección estratégica del Talento humano crea políticas de gestión y rendimiento empresarial, existen dos perspectivas:

a) Enfoque universalista: Hay un conjunto de “mejores prácticas” que en todos los países, sectores y tipos de organización produce buenos resultados

b) Enfoque contingente: la eficiencia de las prácticas de RRHH está en función de su ajuste externo a las circunstancias y de su nivel de ajuste interno.

Se basa la presente investigación en el enfoque contingente, el cual sostiene que cualquiera puede ser eficiente en la medida en que se ajuste a los factores críticos de contingencia (alineamiento o ajuste externo) y se complemente con las otras (consistencia o ajuste interno). Por lo tanto, de acuerdo con el enfoque contingente para que las prácticas de talento humano produzcan buenos resultados tienen que verificarse las condiciones de **ALINEAMIENTO Y CONSISTENCIA** (Bonache & Cabrera, 2002). Para definir el alineamiento se utiliza el modelo de 5 Fuerzas de Baron y Kreps como factores críticos de contexto organizativo o contingencia:

- La tecnología y organización del trabajo;
- La estrategia
- El entorno;
- La cultura organizativa

- La fuerza de trabajo.

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Chiavenato, 2002)

Para la Administración del Talento humano (ATH) depende de la vinculación de ésta con los ambientes de la organización, que por sus interacciones pueden ser internas (dentro de la empresa, clientes internos) o fuera de la organización (proveedores, entes reguladores, etc.) a detallarse a continuación (Chiavenato, 1999):

- **Ambiente externo:**

- Investigación de mercado
- Reclutamiento y selección
- Instituciones de capacitación y formación laboral
- Legislación laboral

- **Ambiente Interno**

- Valoración de cargos
- Capacitación
- Evaluación de desempeño
- Plan de carreras
- Salud y Seguridad ocupacional

La gestión de Talento Humano es similar en instituciones, tiene el vértice en la planeación, y la composición cambiante de su fuerza de trabajo, la naturaleza de la institución (a especificarse en el Marco contextual) es enteramente técnica. Por lo que para cada proyecto investigativo se requiere la contratación (y posterior desvinculación) de personal, lo cual se contempla en lineamientos de la Dirección de Planificación, sin embargo, existe movimiento o rotación interna institucional no programada considerada como disfuncional, lo que genera que el desempeño de los trabajadores no sea el adecuado o esperado.

La clave de la ATH reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores. La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa. Estas reuniones subrayan la importancia del control de calidad de los bienes y servicios producidos por la compañía. Esa participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados (Azócar, 2013). Actualmente los desafíos de la Gestión del Talento Humano se mencionan:

- Hacia la Globalización
 - Para la Administración del Talento Humano enfrentarse a la globalización debe: - Atraer a la empresa profesionales flexibles, modernos y orientados hacia los negocios internacionales.
- Incorporación de nuevas Tecnologías

- Los procesos de reclutamiento y selección valoran (y en la mayoría de los casos exigen) habilidades de informática de acuerdo al puesto.
- Desarrollo del Capital Humano
 - Esta es una “era del conocimiento”, el eje central de las organizaciones ha pasado a las habilidades, conocimientos y actitudes de los trabajadores
- Administración del Capital Humano
 - En la actualidad, se recomiendan cambios proactivos: aquellos que buscan una evolución iniciada para aprovechar oportunidades que se presentan.

Tanto la entrada como la salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos homeostático capaces de auto regularse mediante comparaciones entre estos, y garantizar un equilibrio dinámico y constante. Estos mecanismos de control se denominan retroalimentación. Este flujo de entrada y salida de personal se denomina rotación de personal o turn over.

En toda organización saludable debe hacer una pequeña rotación. La rotación del personal puede estar destinada a inflar el sistema de nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para acrecentar resultados, o dirigida a desocupar el sistema (mayores salidas que entradas), reduciendo resultados (Chiavenato, 1999).

Un objetivo organizacional es incentivar el desempeño del servidor o trabajador para que posteriormente se reduzca o poder minimizar la rotación de personal, para lo cual es necesario plantear y así conocer el indicador de la rotación de personal expresado de la siguiente manera:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} * 100}{PE}$$

- ✓ A=Admisión de personal
- ✓ D= Desvinculación de personal
- ✓ PE = Promedio efectivo

Expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al número promedio de empleados.

Cabe indicar que la fórmula planteada (índice de rotación de personal), a pesar de no ser una variable a investigar en este proyecto, era necesario plantearla ya que su aplicación está relacionada directamente con la administración del talento humano. La aplicación de este indicador puede ser monitoreado periódicamente estableciendo metas, a fin de procurar la disminución de la rotación disfuncional (no programada), adicional a esto si la desvinculación es inevitable, se puede realizar un diagnostico de las causas de la rotación, una opción es la encuesta de clima laboral (Chiavenato, 1999), lo que ayudaría a conocer también el desempeño de los trabajadores o servidores. Además que el motivo de este monitoreo, se debe a los costos que trae consigo la rotación laboral (entrada y salida de personal), como consecuencia del bajo desempeño o rendimiento del personal:

- Costos Primarios
 - Reclutamiento
 - Selección
 - Desvinculación
- Costos Secundarios
 - Baja producción
 - Sobretiempo por reemplazo

- Costos Terciarios
 - Pérdidas en los negocios
 - Costos de extra inversión

1.1.3. Teorías del Desempeño laboral

Posterior al análisis de la ocurrencia de la rotación de personal, que en la mayoría de los casos suele ser disfuncional, es decir, que existen empleados con alto desempeño o aquellos servidores con un conjunto de cualidades y competencias que son difíciles de reemplazar (Martinez & Flores, 2013), ante esto, se debe hacer una retrospección para analizar el porqué de esta incertidumbre de personal, que está ocasionando en la organización que ocasiona la salida del talento humano. Una de las causas más probables y posibles es que los servidores no se encuentran conformes con la administración del talento humano (Subsistemas) lo que genera que el desempeño laboral se reduzca poco a poco, por la influencia de los siguientes factores:

- Salario,
- Capacitación,
- Estabilidad,
- Plan de carreras (oportunidad de superación),
- Adecuada Selección de personal, entre otras.

El desempeño de las personas en una institución, depende mucho de la motivación del ser humano la misma que está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La forma cómo los individuos reaccionan ante esos estímulos obedece a factores como:

- La personalidad.

- La educación.
- El sistema de valores que se posea.

La motivación laboral es la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales. Es el impulso de las personas en la empresa, lo que les conduce a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación y, por tanto, se convierte en el motor y en la energía psicológica de la misma organización. (Mendoza, 2013)

A través de la motivación del personal se logra el desarrollo personal de los trabajadores y, a través de este, se consigue un mejor desempeño de los servidores, por ende se mejora la productividad de la empresa. Provee de eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa y al mismo tiempo empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. (Leaderh, 2013)

La motivación se traduce en:

- Un mayor rendimiento laboral.
- Un mayor alcance.
- Una mayor productividad.

Para que una persona se encuentre motivada y contribuya a los objetivos de la empresa, ésta debe hallar en la organización una manera de satisfacer sus necesidades personales, de tipo económico, social o de desarrollo personal. En esta materia, las estrategias sobre dirección y desarrollo de las personas son el factor más importante que permitirá el logro de los objetivos empresariales y el desarrollo personal de los trabajadores (Workmeter, 2013).

Según Herzberg, (1959) existen dos aspectos claves para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en función de la motivación que se le proporcione, estos factores son:

- **Factores de motivación:** son aquellos orientados a la satisfacción de los trabajadores basados en sus expectativas, esto tiene sustento además en las necesidades del ser humano, se citarán aquellas necesidades expuesta por Maslow.

Según Abraham Maslow (1943) propone su “Teoría de la Motivación Humana” la cual expone una jerarquización de necesidades y factores que motivan a las personas, las cuales se concentran en cinco categorías jerarquizadas de acuerdo a su importancia para la supervivencia y capacidad de motivación, lo cual se detalla más adelante (Quintero J. , 2012), además de estas cinco necesidades mencionadas, Maslow también identificó otras tres categorías de necesidades: las estéticas, las cognitivas y las de auto trascendencia (Feist & Feist, 2006), lo que dio origen a una rectificación de la jerarquía de necesidades.

Según Maslow (1943) la caracterización de estas tres nuevas necesidades es:

- **Necesidades estéticas:** no son universales, pero al menos ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes.
- **Necesidades cognitivas:** están asociadas al deseo de conocer que tiene la gran mayoría de las personas; cosas como resolver misterios, ser curioso e investigar actividades diversas fueron llamadas por Maslow como necesidades cognitivas, destacando que este tipo de necesidad es muy importante para adaptarse a las cinco necesidades antes descritas.
- **Necesidades de auto-trascendencia:** tienen como objetivo promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo; esto puede

implicar el servicio hacia otras personas o grupos, la devoción a un ideal o a una causa, la fe religiosa, la búsqueda de la ciencia y la unión con lo divino.

- **Factores higiénicos:** Son los que tienen que ver tanto con el contexto donde se desempeña el trabajo como con el trato que las personas reciben. Aquí se encuadran el ambiente laboral, los recursos materiales, los beneficios sociales, sueldos, relaciones personales, políticas institucionales, políticas de conciliación y días de convivencias, servicio de guardería, entre otras. En este factor se destaca la importancia de la medición de la percepción del nivel de satisfacción del clima laboral periódicamente.

Como se describe en los párrafos anteriores, la motivación a los empleados o trabajadores es un elemento fundamental para que ellos eleven su nivel de productividad, dentro de esta “motivación” se encierra también un aspecto importante, como es: la correcta y adecuada gestión del departamento del talento humano, en cada uno de sus subsistemas, lo cual es materia de investigación en este proyecto.

Cada uno de los subsistemas es controlado directamente por el departamento de talento humano, por ejemplo, un aspecto a considerar es el subsistema de las “recompensas” dentro de una Institución u Organización, ya que este incluye no solamente los beneficios que brinda la empresa a sus servidores, es decir, salarios, vacaciones, ascensos, etc., sino que incluye otros beneficios como garantía de estabilidad en la función, conocer otras posiciones o realizar otras funciones y algo muy importante el desarrollo profesional (Muñoz, Guadron, & López, 2015).

Así mismo existe un elemento a considerar, donde el servidor o trabajador constantemente se encuentra analizando las distintas situaciones dentro de la empresa, con respecto a la contribución de los demás empleados y lo que reciben a cambio luego de esa

contribución, en este sentido, la situación es mucho más complicada porque cada servidor realiza el análisis de sus contribuciones y las comparan con los demás servidores, lo mismo sucede cuando las recompensas son entregadas, lo que genera que el empleado reduzca su desempeño al observar inequidades y ciertas preferencias.

Lo correcto es establecer la siguiente ecuación, con el fin de que no exista conflicto entre los servidores:

$$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis contribuciones}} = \frac{\text{Recompensa de los demás}}{\text{Contribuciones de los demás}}$$

Cuando dos servidores de una misma institución son equivalentes, se observa una situación de equidad, por lo tanto una persona que experimenta satisfacción, lo que significa que el desempeño laboral aumente (Muñoz, et al., 2015)

Con relación al subsistema de compensación, es el factor más delicado dentro de la empresa, ya que el dinero puede ser un motivador eficaz para alcanzar una mayor productividad por parte de los servidores, sin embargo los servidores no sienten que existe esta relación y creen que la remuneración se basa en criterios irrelevantes como el favoritismo o la suerte, pero no conocen que detrás de todo este subsistema hay un análisis previo del perfil y función que desempeñara en la Institución. El desempeño laboral lleva consigo la productividad de un empleado, lo cual es un efecto de la administración del talento humano (Muñoz, et al., 2015).

Otro factor de incidencia en el desempeño laboral de los servidores o trabajadores es el subsistema de “selección o admisión”, porque últimamente se ha detectado una

disconformidad con el proceso de selección que se lleva a cabo en la Institución pública en estudio. Es así como dentro de este proyecto de investigación se realizará una propuesta que tenga como objetivo un excelente reclutamiento donde, tanto los postulantes o candidatos como los servidores o trabajadores de la Institución pública en estudio se sientan satisfechos y confíen plenamente en el proceso que se realiza. Además un correcto proceso de selección ayudará a la Institución a que los servidores escogidos mantengan un alto nivel de desempeño en las funciones a realizar. No es suficiente decir que la gestión de los perfiles de cargos, los cuales están basados en las competencias de los candidatos repercute sobre la productividad o desempeño de los mismos. (Sandoval, Montaña, Vanessa, & Ramos, 2012)

El desempeño laboral de los servidores o trabajadores, también está marcado por los planes de capacitación que existan en la empresa, es decir, los conocimientos que se adquieran dentro de su carrera profesional, como seminarios, talleres, cursos y otros, los cuales son un beneficio para la empresa, porque muchas veces son aplicados en la misma. A través del aplicativo que se propondrá para este subsistema (Capacitación), se conocerá cuales son los servidores que necesitan capacitación y cuáles son los conocimientos que necesitan adquirir de acuerdo a sus perfiles y funciones, con el objetivo que el trabajador o servidor se desempeñe exitosamente dentro de sus funciones. El plan de formación se considera un incentivo importante para el empleado, ya que desde la organización se le brinda la oportunidad de prepararse de acuerdo a sus funciones que está desempeñando, lo que significa que el servidor cumplirá eficientemente con los objetivos del cargo (Sandoval, et al., 2012)

1.2 Marco Conceptual

- **Gestión del Talento Humano** (Azócar, 2013), La participación activa del trabajador en la actualidad es de vital importancia, esto solo se puede lograr venciendo todos los paradigmas, logrando el aprendizaje participativo. La gestión del Talento Humano

debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, tiempo atrás solo tenían acceso solo la gente de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que la humanidad este debido a la globalización en la constante de un mundo competitivo. Por otro lado el administrador del talento humano debe ser una persona que promueva y facilite la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente.

Existe tres clases fundamentales de relaciones empresario-trabajadores. Por lo general, la negociación colectiva es el proceso de negociación entre empresarios y sindicatos de trabajadores para establecer de modo conjunto los niveles salariales y las condiciones laborales, pero este tipo de colectivismo se aplica cada vez menos en los países con políticas económicas ultra liberales⁵.

El segundo tipo es la aplicación de las políticas de Gestión de Talento Humano (ATH). Sin embargo, el tercer tipo es el más común: la organización jerárquica en la que los gestores o directivos imponen sus decisiones de forma independiente de la negociación colectiva o la ATH. Permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades.

- **Subsistema de talento humano** (LOSEP, 2012), de acuerdo a la normativa que rige el sector público y los lineamientos de la LOSEP⁶ y en el programa establecido en el

⁵ El ultra – liberalismo: impone una ideología de lucro, cuyo único objetivo es asegurar el dominio de una potencia financiera. Se trata de la búsqueda exclusiva de lucro a expensas de seres humanos sobre los cuales pretenden tener prioridad (Cruz, 2002)

⁶ LOSEP: Ley Orgánica de Servidores y Empleados públicos - Ecuador

IAEN⁷ el sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público son los siguientes:

- Subsistema de Planificación del Talento Humano.
 - Subsistema de Clasificación de Puestos.
 - Subsistema de Selección de Personal.
 - Subsistema de Formación y Capacitación.
 - Subsistema de Evaluación del Desempeño.
- **Lineamientos** (Arrieta, 2010), Documento que describe las etapas, fases y pautas para desarrollar una actividad o propósito que deriva de un ordenamiento de mayor jerarquía. Su propósito: Describir las etapas, fases y pautas necesarias para desarrollar una actividad u alcanzar un objetivo.

Propósito de los lineamientos:

- Los lineamientos desarrollan el alcance de la norma, así como los requisitos que se deben cumplir.
- Sirven para implementar una política y sus estrategias.

Alcance de los lineamientos:

- Son normas de carácter técnico y normativo que procuran la alineación estratégica.
- Establecen pautas metodológicas y prioridades.
- Procuran uniformar criterios para la acción.

⁷ IAEN: Instituto de Altos estudios nacionales, Universidad de Postgrado del Estado ecuatoriano

- Orientan y direccionan las prioridades, la asignación de recursos y la toma de decisiones.
 - Los alcances de los lineamientos son más restringidos que los de una política.
- **Rotación de personal,** La rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas y su ambiente se definen por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones inclusive con carácter predictivo (Chiavenato, 1999). Este aspecto de “rotación de personal”, se plantea en esta investigación porque ésta es lo que se produce después de un bajo desempeño de los servidores o trabajadores.

La tasa de rotación de los trabajadores como la medida de la tasa a la que los empleados dejan la empresa. Las empresas intentan hacer un seguimiento y llevar un control de su tasa de rotación de forma que puedan, a su vez, controlar los costos de sustitución de empleados (Polsky, 1999).

La clave de la efectividad del funcionamiento de una organización no reside sólo en las características de sus componentes (tareas, personas, estructura, etc.), sino en la adecuación de unas a otras como un sistema. Las organizaciones son sistemas abiertos que se modifican constantemente ante las influencias que las estructuras, grupos e individuos ejercen sobre ellos mismos. En ellas se crea una interdependencia entre grupo, estructura e individuo. Las competencias de los recursos humanos evolucionan para adecuarse a los cambios estratégicos.

Sobre cada uno de los ámbitos básicos de competencias se pueden determinar diferentes áreas de actuación. Una de ellas es el análisis del clima laboral, que puede medirse a través de diferentes ratios como, por ejemplo, la tasa de rotación, que tiene una repercusión en distintas categorías relevantes del costo como son: costos de terminación, sustitución, formación y rendimiento (Gallastegi & Landeta, 2001). Con este análisis de clima laboral, se puede conocer o determinar los motivos del bajo rendimiento, aunque en este proyecto se conoce que el factor de los subsistemas de talento humano incide en el desempeño de los servidores.

Las rupturas laborales voluntarias inevitables se deben a decisiones vitales del empleado que van más allá del control del empresario. Sin embargo, los últimos estudios demuestran que aproximadamente el ochenta por ciento de las rupturas laborales voluntarias se pueden evitar, y muchas se deben a errores en la contratación o a un mal ajuste entre el empleado y el puesto de trabajo (Taylor, 1999). Normalmente, cuando son contratados y empiezan a desempeñar sus funciones, lo hacen de forma efectiva pero, con el pasar del tiempo el desempeño se reduce de forma sorprendente, debido a lo antes mencionado, acerca de los errores en el subsistema de la contratación.

La asociación entre formación en la empresa (capacitación) y el bajo rendimiento o desempeño que produce que los empleados quieran salir de la empresa (rotación), constituye un aspecto en el que existe una gran coincidencia teórica. Tanto la perspectiva del capital humano, como las teorías de la segmentación o la corriente teórica de los mercados internos de trabajo señalan cómo la rotación resulta importante cuando existen costos de formación que tienen que soportar los trabajadores o las empresas. El plan de formación o capacitación va dirigido a enriquecer y perfeccionar

técnicamente al servidor o trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones asignadas (Galindo, Huertas, Sánchez, Vanegas, & Zuñiga, 2014). Más allá de que el trabajador sea capacitado y luego decida irse de la empresa, es un costo que la empresa tiene que incurrir con el fin de que el desempeño del personal no se reduzca, así mismo evitar la salida del personal por falta de capacitación.

Existe una gran coincidencia teórica respecto a que la formación en el trabajo constituye un factor muy importante de estabilidad laboral (Gallastegi, 1997), (García I. , 1999), (Ortega, 2001), (Perez, 2002). El tamaño de la empresa es un factor relevante en el binomio formación/rotación. Parece que las empresas grandes invierten más en la formación de los trabajadores. Varias son las razones que pueden explicar este comportamiento ya que las empresas grandes pueden beneficiarse de economías de escala en la provisión de la formación, de que tienen mayor capacidad para efectuar una selección más rigurosa e intensiva, sufren una rotación laboral menor y pueden efectuar una asignación más óptima de su mano de obra (Knight & Latreille, 1996), (Greenhalgh & Mavrotas, 1994).

El tamaño de la empresa, por consiguiente, influye en la estabilidad laboral. El riesgo de ir al paro es menor en las empresas de mayor tamaño. A este respecto, no hay que olvidar que en estas empresas suele ser característica la presencia de mercados internos de trabajo que ofrecen mayor seguridad en el empleo y mayores posibilidades de promoción.

Si el empleo pertenece a las ramas de la Construcción y del metal, que están caracterizadas por una alta rotación laboral, se incrementa el riesgo de ir a paralizaciones. Tal hecho también ocurre si el trabajo tiene lugar en las

administraciones públicas; lo cual viene a señalar el alto grado de temporalidad que tienen actualmente los empleos ofrecidos por la Administración (Perez, 2002).

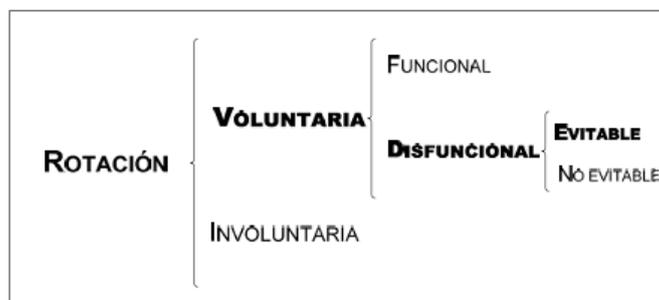


Figura 2
Clasificación de la rotación del personal
Tomado de: (Hom & Griffeth, 1995)

- **Desempeño laboral** (Quintero, Africano, & Faría, 2008), El desempeño laboral según Idalberto Chiavenato (2002, pág. 228) “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. Otros autores, consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones (Milkovich & Boudreau, 1994).

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación:

- La satisfacción del trabajador,
- Autoestima,

- Trabajo en equipo y
- Capacitación para el trabajador
- **Clima laboral:** Según Poole M. (2006), El clima laboral es la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización. El clima laboral es un factor muy importante del en la gestión del talento humano, ya que es donde el servidor o trabajador se desenvuelve diariamente en sus actividades.

El clima laboral es un factor coyuntural en la vida de una organización. En este sentido el clima se asienta sobre la cultura organizacional, un factor más permanente derivado de la historia, los valores y la tradición de la organización. El clima organizacional o laboral está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica algunos aspectos de la organización, los cuales generan diversos tipos de motivación entre los servidores o trabajadores. Es favorable si se proporciona satisfacción a las necesidades personales y elevación moral de los trabajadores y desfavorable al no lograr satisfacer esas necesidades (Fuentes, 2012)

Si cualquier empresa u organización descuida su clima organizacional o laboral, los inconvenientes se mostraran en cada colaborador o servidor y el desempeño de cada uno de ellos se reducirá, el cual es uno de los factores más importantes ya que la productividad irá puede decrecer y será un obstáculo para el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa (Malisa, 2013)

El clima laboral evoluciona según dinámicas internas propias que dependen de procesos de percepción básicos como la credibilidad de la fuente, los procesos selectivos de llegada de la información, los liderazgos de opinión o las normas grupales.

Se aprecia como las **condiciones objetivas** de la organización (horarios, estructura jerárquica, procesos, etc.) son filtradas por la **percepción** del trabajador y como el agregado de estas percepciones conforma el **clima**.

La percepción, a su vez, se ve mediatizada por dos factores:

- **Factores propios de la organización:** por ejemplo, la interacción con los compañeros y las comunicaciones sobre la organización que circulan. Estos factores están en relación dinámica con las condiciones objetivas.
- **Factores personales:** son propios de las características individuales del trabajador, como la actitud ante el trabajo, el grado de iniciativa y la motivación.

El clima laboral también puede entenderse desde una perspectiva de **calidad total** en la línea de la EFQM (*European Foundation for Quality Model*). *Desde esta perspectiva, el trabajador se ve como un cliente interno del cual hay que medir el grado de satisfacción.*

La encuesta de clima mide factores:

- De **organización:** objetivos, valores, integración de los trabajadores, etc.
- Del **entorno laboral:** condiciones de trabajo, seguridad y salud, absentismo, etc.
- De **definición de puesto de trabajo:** responsabilidades, medios, horarios, retribución, etc.
- De **relación:** estilo de dirección, delegación, cooperación, trabajo en equipo, etc.
- De **desarrollo personal:** formación, participación y perspectivas profesionales.

- De la **persona entrevistada**: edad, género, antigüedad, nivel salarial, área organizativa, etc. Estos datos, que se tienen que estructurar de manera que se preserve el anonimato, son importantes porque nos permiten la detección de **microclimas** o **subclimas** dentro de la organización (por ejemplo, un departamento especialmente conflictivo).

La encuesta tendrá que garantizar las condiciones de: **universalidad**, **anonimato**, **voluntariedad** y **transparencia** de los resultados.

(Velasco, Bautista, Sánchez, & Cruz, 2011). El Clima Organizacional está estrechamente ligado con la motivación de todos los miembros de la organización. Si la motivación de éstos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes.

Por otro lado cuando la motivación de los miembros es baja, se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión que puede llegar hasta en una inconformidad, agresividad e insubordinación; dichos estados pueden ser por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a ser bajo (Chiavenato, 2002).

- **Administración de Instituciones Públicas** (Contraloría General del Estado, 2015) la Administración constituye el esfuerzo humano coordinado para obtener la optimización de todos los recursos a través del proceso administrativo, a fin de alcanzar los objetivos planteados. La Administración pública constituye una disciplina de la Administración, encargada del manejo de los recursos humanos, financieros y materiales, que brinden satisfacción al interés público.

La diferencia entre instituciones públicas y privadas es básicamente en la legislación y la finalidad. La finalidad de la empresa privada es la utilidad mientras que para la parte pública es el servicio a la comunidad, la ley indica a las organizaciones públicas qué es lo que se debe hacer y a la privada qué es lo que no debe hacer.

Se puede resumir la administración pública de la siguiente manera:

$$AP = SC + G + PA$$

AP: Administración pública

SC: Servicio a la comunidad

G : Gestión

PA: Procesos administrativos

De lo cual se indica que la administración pública es bajo los principios de eficiencia, eficacia y calidad, quien sirve a la comunidad con una gestión transparente de procesos administrativos, los cuales implican la planificación de los recursos que pueden ser: humanos, materiales o financieros; organización de estos recursos, dirección y control de normativas. (Contraloría General del Estado, 2015)

- **Motivación laboral** (Velasco, Bautista, Sánchez, & Cruz, 2011). La motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; por otra parte, se dice que la motivación son todos aquellos factores que originan conductas; considerándose los de tipo biológicos, psicológicos, sociales y culturales (Arias & Heredia, 2001).

Es así, que la motivación en cada persona es diferente, debido, a que las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. La

capacidad individual para alcanzar los objetivos y los valores sociales también son diferentes, donde estos últimos, varían con el tiempo, lo cual, provoca un proceso dinámico en el comportamiento de las personas que en esencia semejante.

En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano (Chiavenato, 2002):

- *El comportamiento es causado.* Existe una causalidad del comportamiento.

Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en internos y externos.

- *El comportamiento es motivado.* En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

- *El comportamiento está orientado hacia objetivos.* En todo comportamiento existe un “impulso”, “un deseo”, una “necesidad”, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

De acuerdo a lo anterior y considerando, si las suposiciones son correctas, el comportamiento no es espontáneo, ni está exento de una finalidad: siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique. No sin olvidar que el resultado puede variar indefinidamente, ya que depende de la forma en la cual se perciba el estímulo, de las necesidades y, del conocimiento que posee cada persona (Chiavenato, 2002).

(Velasco, Bautista, Sácñhez, & Cruz, 2011) Muchas organizaciones aplican programas con el fin de desarrollar actividades laborales y condiciones de trabajo de excelencia tanto para los individuos como para la solidez económica de la propia organización. En la

actualidad se diseñan programas que ofrezcan a los trabajadores mayores retos, tareas más complejas, más oportunidades reutilizar sus ideas, persiguiendo así, el empleo de sus mejores habilidades, creando un entorno laboral que los motive a perfeccionarlas, logrando un entorno laboral más humanitario; considerando siempre que, el recurso humano se debe desarrollar, no simplemente utilizarlo, con el fin de que los trabajadores satisfagan tanto sus necesidades de mayor orden como las básicas (Newstrom & Davis, 2000)

CAPITULO 2

MARCO CONTEXTUAL Y LEGAL DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Entorno Nacional

Las definiciones evaluadas y la descripción de la Gestión de Administración del Talento Humano llevará al enfoque de estos subsistemas en el sector público en el Ecuador, esta gestión está bajo la rectoría del Ministerio de Trabajo, el cual pone a disponibilidad el SIITH⁸, mismo se constituye como una herramienta informática para la administración de los siguientes subsistemas:



Figura 3
Subsistemas de ATH de acuerdo al Ministerio de Trabajo
Tomado de: (Ministerio de Trabajo, 2013)

⁸ SIITH: Sistema Informático Integrado de Talento Humano

Dentro del ámbito ecuatoriano, la legislación ha experimentado una serie de cambios dramáticos en pro del beneficio y motivación del trabajador. Se pueden citar dos de las más importantes normativas que han alterado el manejo del sistema de Administración del Talento humano:

- ***Mandato Constituyente Número 8 - Tercerización e Intermediación Laboral***

“Artículo 1.- Se elimina y prohíbe la tercerización e intermediación laboral y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo en las actividades a las que se dedique la empresa o empleador. La relación laboral será directa y bilateral entre trabajador y empleador” (Ministerio de Relaciones Laborales, 2008).

La tercerización permitía flexibilizar la contratación de mano de obra calificada (por la tercerizadora) a un mismo costo de gestión, si se incrementaba la rotación no causaba un mayor impacto en la gestión empresarial.

- ***“Ley Orgánica de Discapacidades” - Título I, Principios y disposiciones fundamentales - Capítulo segundo, De los derechos de las personas con discapacidad - Sección Quinta, Del Trabajo y Capacitación***

“Art. 47.- Inclusión laboral.- La o el empleador público o privado que cuente con un número mínimo de veinticinco (25) trabajadores está obligado a contratar, un mínimo de cuatro por ciento (4%) de personas con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condiciones físicas y aptitudes individuales, procurando los principios de equidad de género y diversidad de discapacidades. El porcentaje de inclusión laboral deberá ser distribuido equitativamente en las provincias del país, cuando se trate de empleadores nacionales; y a los cantones,

cuando se trate de empleadores provinciales” (MIES Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2008).

Para efectos del cálculo del porcentaje de inclusión laboral se excluirán todos aquellos contratos que la Ley de la materia no establezca de naturaleza estable o permanente.

Esta normativa conlleva a reformas en la infraestructura organizacional, operativa y estructural en las instalaciones tanto de las tiendas como del edificio matriz a fin de asegurar una correcta inserción de personal con capacidades especiales. Considerando que la nómina de trabajadores de la empresa en estudio está cerca de 1.200 para cumplir con la Ley de Discapacidades se deberán incluir 300 trabajadores con registro en el Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS).

Las normativas citadas muestran que la tendencia es optimizar nuestro capital humano dado los costos que representa adquirir, mantener, capacitar y operar de manera correcta, costos que se incrementan considerablemente a medida que disminuye el desempeño de los servidores.

Se recalca además que existen dos vertientes de administración del talento humano:

- Administración pública, Código de Trabajo
- Administración Privada, LOSEP (Ley Orgánica de Servidores y Empleados públicos)

El presente estudio se enfocará en la administración del talento humano en el sector público a través de las UATHs. De acuerdo al Reglamento de la LOSEP se define a la Unidad de Administración de Talento Humano como: *“Las UATH constituyen unidades ejecutoras de las políticas, normas e instrumentos expedidos de conformidad con la ley y este Reglamento General, con el propósito de lograr coherencia en la aplicación de las directrices y*

metodologías de administración del talento humano, remuneraciones, evaluación, control, certificación del servicio y mejoramiento de la eficiencia en la administración pública en lo que correspondiere a sus atribuciones y competencias.

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

Tendrán la competencia y responsabilidad en el cumplimiento de la LOSEP, este Reglamento General y las normas expedidas”.

2.2 Entorno Institucional

El presente estudio se enfocará en la Gestión de Administración de Talento Humano de la institución pública en estudio, zonal Litoral, el cual a manera de referencia, consta de los siguientes procesos:

- Procesos Agregadores de Valor
- Procesos Habilitantes de Apoyo
- Procesos Habilitantes de Asesoría

Procesos Habilitantes de apoyo, Subsistemas de Talento Humano (Institución pública en estudio - CZ8, 2014)

Gestión De Talento Humano

- Administración técnica del Talento Humano
- Selección de Personal
- Programas de Capacitación
- Medición del clima laboral y programas de mejoramiento

- Programa de gestión de Riesgo Laboral
- Evaluación de desempeño
- Novedades de personal y Distributivo



Figura 4
Procesos Habilitantes de apoyo, Subsistemas de Talento Humano
 Tomado de: (Institución pública en estudio - CZ8, 2014)

“La institución pública en estudio es el órgano rector de la estadística nacional y el encargado de generar las estadísticas oficiales del Ecuador para la toma de decisiones en la política pública” (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2014). La institución pública en estudio es una institución adscrita a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) cuya misión es: “*Coordinar, normar y evaluar la producción de la información estadística oficial proveniente del Sistema Estadístico Nacional, mediante la planificación, ejecución y análisis de operaciones estadísticas oportunas y confiables, así como de la generación de estudios especializados que contribuyan a la toma de decisiones públicas y privadas ya la planificación nacional*” (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2014).

De esta manera se crea la necesidad de crear Coordinaciones zonales que abarquen el territorio nacional distribuido en:

- Coordinación zonal Litoral
- Coordinación zonal Norte
- Coordinación zonal Centro
- Coordinación zonal Sur

El presente estudio se enfocará en la Coordinación zonal 8, región litoral que comprende 3 zonas de planificación según SENPLADES, cubriendo las provincias de Manabí, Santa Elena, Guayas, Bolívar, Los Ríos y Santo Domingo de los Tsáchilas

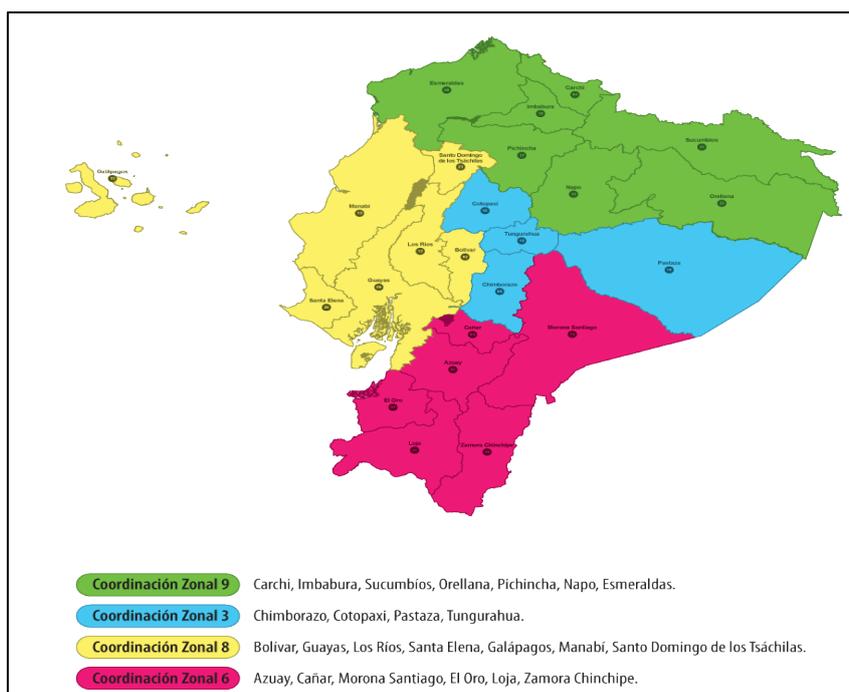


Figura 5
Cobertura regional institucional
Tomado de: (Institución Pública en estudio, 2014)

Mediante Resolución No. 054-DIREJ-DIJU-NI-2013, donde se establece la nueva estructura, el cambio de Dirección zonal a Coordinación Zonal y el incremento de dos direcciones: Dirección Técnica y Dirección Administrativa. Para el cumplimiento de la

Resolución No. 054-DIREJ-DIJU-NI-2013, donde se establece la estructura zonal, a partir del 24 de marzo de 2014, se emiten los nombramientos de libre remoción de la Coordinadora zonal y Directoras administrativa y técnica (Institución Pública en estudio, 2014)

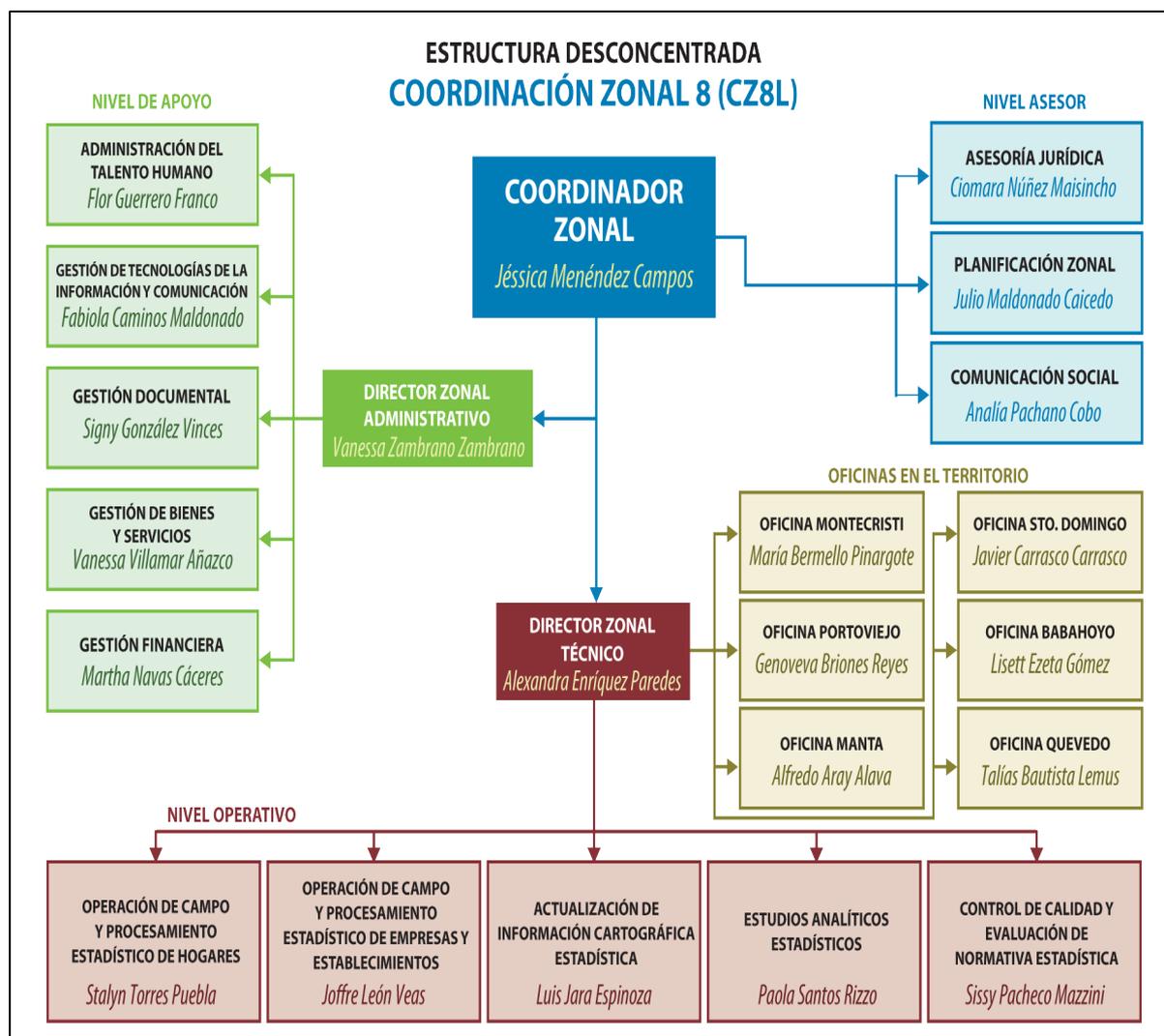


Figura 6
Estructura Institucional

Tomado de: (Institución Pública en estudio, 2014)

2.2.1 Talento humano CZ8L

De acuerdo al Estatuto Orgánico de la institución se establece que la Gestión de Talento Humano zonal tiene la misión de “apoyar en el desarrollo del Talento Humano para lograr un desempeño eficiente y eficaz de los productos y servicios de la institución

pública analizada, fortaleciendo y potencializando las competencias, que permitan desempeñarse de manera alineada al cumplimiento de la misión, objetivos y metas institucionales” (Institución Pública en estudio, 2013). Cuyos productos están basados en los siguientes subsistemas:

Subsistemas de Talento Humano CZ8L (Institución Pública en estudio, 2013).

- Selección de personal
 - Convocatoria
 - Matriz de preselección
 - Reporte de asistencia capacitación
 - Matriz de selección e informes técnico (Ocasionales)
 - Archivo laboral
- Programa de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional
 - Análisis de Riesgo
 - Matriz de Reducción de Riesgos Institucionales.
 - Plan de Emergencia -Componente de Evacuación
 - Plan De Continuidad - Estrategia de Recuperación
 - Informe médico individual y general
- Programas de Capacitación
 - Programa de capacitación
 - Matriz de detección de necesidades
 - Diseño y programación del curso y réplica
 - Matriz de control de asistencia
 - Evaluación del evento de Capacitación
 - Certificado

- Administración técnica del Talento Humano
 - Matriz de asistencia
 - Indicadores de Gestión
 - Certificados de trabajo
 - Cálculo de vacaciones
 - Novedades de personal y distributivo
 - Matriz de contrataciones
 - Actualización de Distributivo y SIITH
 - Matriz LOTAIP y Directorio
 - Actualización web y seguros
- Medición del Clima Laboral y mejoramiento
 - Análisis general y departamental de datos
 - Planes de mejora.
- Evaluación de desempeño
 - Informe individual de desempeño
 - Retroalimentación

Los subsistemas citados como programas o productos de la Gestión de Talento Humano ha estado en un progresivo desarrollo durante el 2014, aplicando la gestión administrativa a más de 200 servidores, empleados y funcionarios públicos, tanto en la ciudad de Guayaquil como en otras ciudades de las provincias donde tenemos centros de atención y operación, a citarse:

- Manta
- Montecristi
- Portoviejo

- Babahoyo
- Quevedo
- Santo Domingo

Este contingente humano está distribuido por tipo de contratación, que puede ser Ocasional, nombramiento o indefinido, de la siguiente manera:

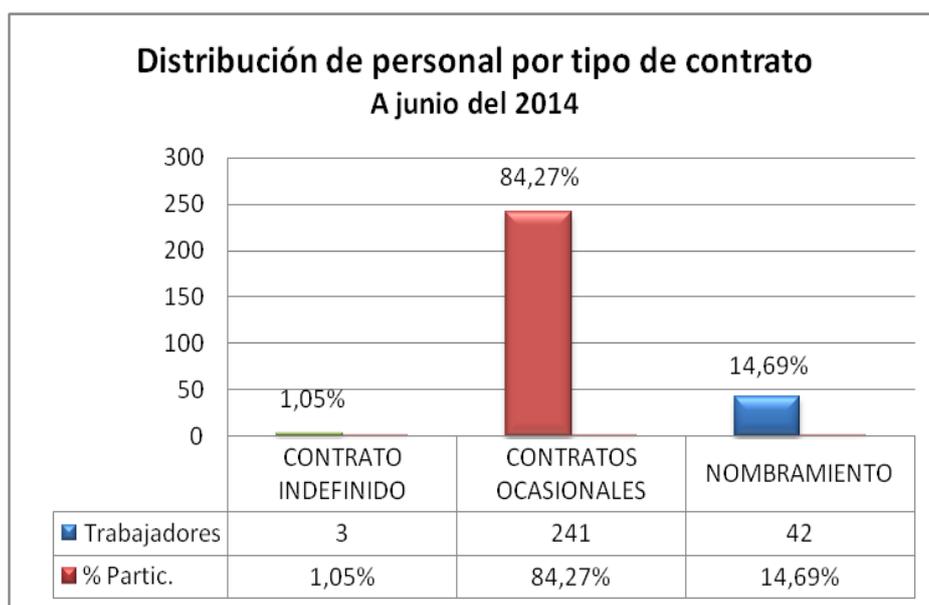


Figura 7
Distribución de personal por tipo de contrato
Fuente y elaboración: (Institución Pública en estudio - CZ8L, 2014)

De acuerdo al estudio realizado, donde se compara el nivel de instrucción de los servidores de un año a otro (Julio 2013 – Julio 2014), los mismos que constan en los registros administrativos de la Institución pública en estudio, se muestra en la figura 8.

Así mismo, estos datos que se muestran en este estudio realizado por la Institución pública en estudio, indican que los servidores se están preparando académicamente, con dos objetivos: colaborar con conocimientos dentro de la Institución Pública y mejorar en su calidad de vida, es decir, obtener un mejor salario.

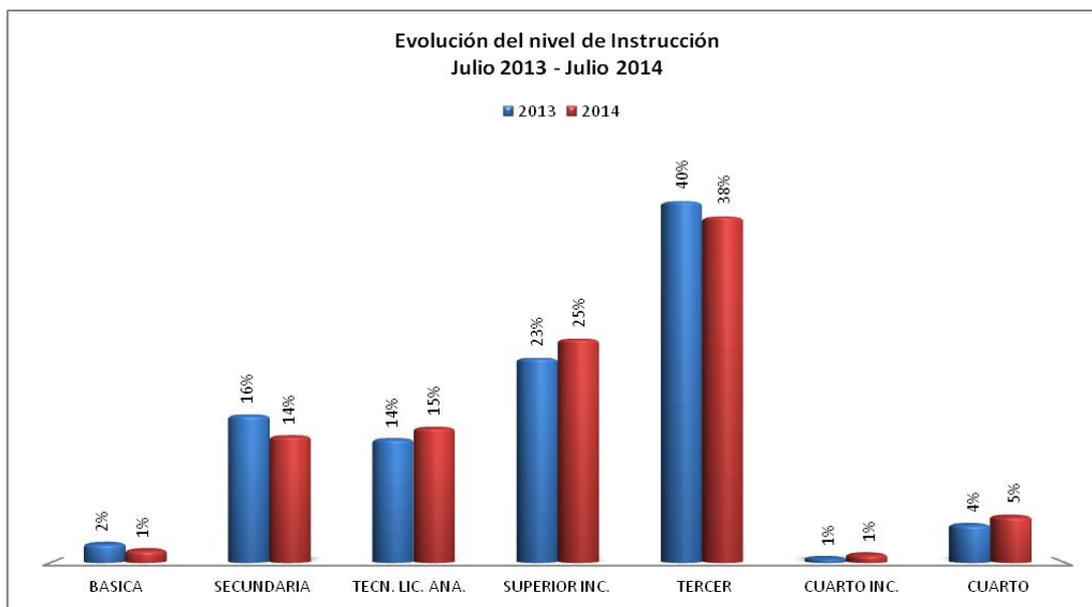


Figura 8
Evolución del nivel de instrucción de servidores públicos
Tomado de: (Institución Pública en estudio - CZ8L, 2014)

En términos generales se puede identificar fácilmente que el perfil profesional de estos servidores públicos ha presentado mejoría en comparación con cifras del año anterior.

Mientras los servidores eleven su instrucción y nivel de educación la Institución pública en estudio será la beneficiada. Sin embargo, esto puede ser una causa para que los servidores reduzcan su desempeño en la empresa, porque al elevar su nivel de instrucción, ellos exigirán puestos más altos o nuevas funciones que implicaría el aumento de salarios. Ante esto, la empresa debería manejar un plan de carrera o un buen plan de ascensos, el cual será una de las propuestas en esta investigación.

2.2.2 Clima laboral 2014

La administración pública está orientada al servicio a la colectividad con los principios de eficiencia, eficacia y calidad como parte de su gestión de administración pública (Constitución de la República del Ecuador, 2015). En lo cual se detalla la eficiencia como la

correcta utilización de recursos para lograr los objetivos planteados ocasionando satisfacción a nuestra comunidad.

En este caso se considera al cliente interno como sector de interés para medición de la calidad del servicio institucional. En el 2014 se realizaron dos procesos de medición de satisfacción al clima laboral, estudio que sirve para conocer los factores que están obstaculizando el clima laboral de los servidores, con el fin de que este no afecte su desempeño, obteniendo los siguientes resultados:

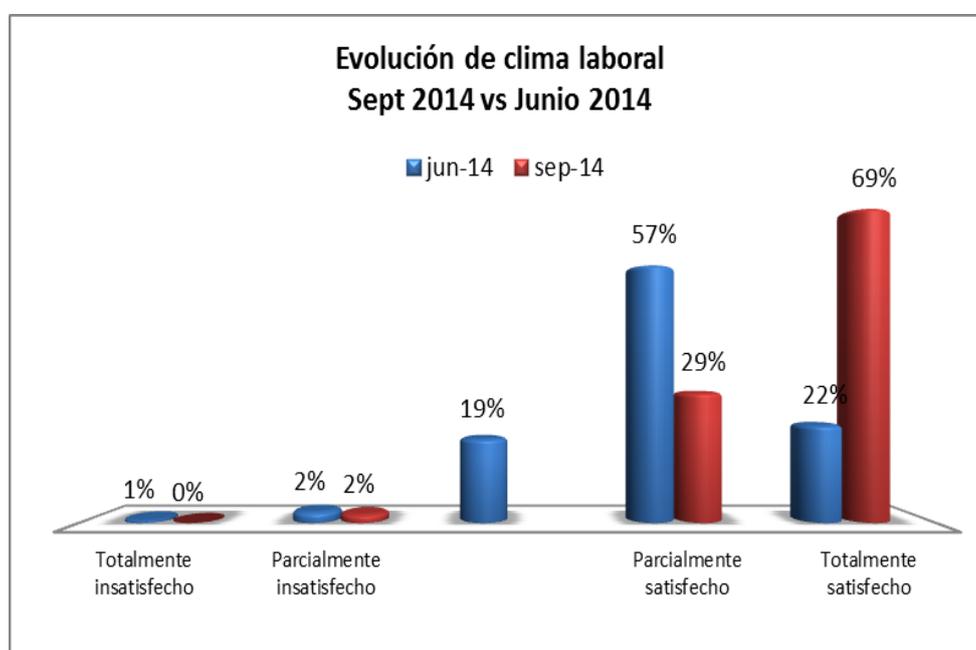


Figura 9
Evolución del clima laboral

Tomado de: (Institución Pública en estudio - CZ8L, 2014)

Media Ponderada	
jun-14	sep-14
3,96	3,74
79%	93%
Diferencia	14,13 puntos

Los resultados de la encuesta de clima laboral realizada en junio 2014 la percepción de la administración de Talento Humano era del 79% de aceptación, incrementándose 19 puntos

porcentuales en la segunda encuesta realizada en septiembre, siendo el criterio con mayor incremento porcentual en las encuestas 2014 entre las otras categorías medidas. Esto se explica además por la reducción de los criterios medidos en ambos procesos.

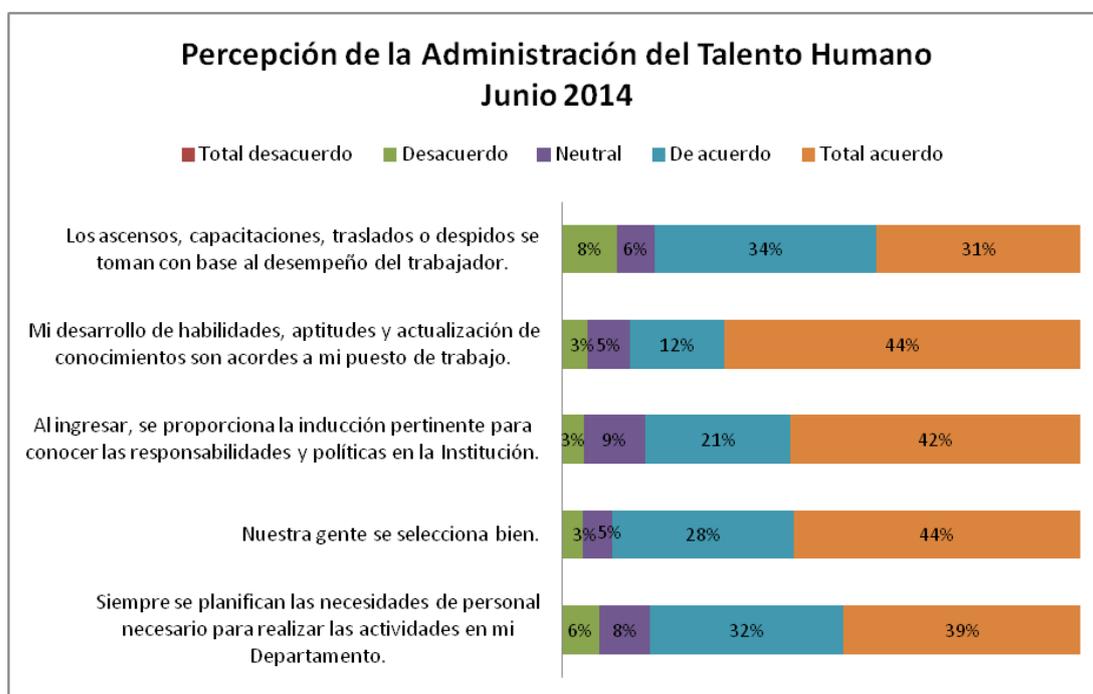


Figura 10
Percepción de la Administración del Talento Humano
Tomado de: (Institución Pública Analizada, 2014)

Posterior a este análisis se realizaron reuniones con jefes departamentales a fin de recabar información adicional complementaria a la obtenida en la encuesta, por lo que se estableció la matriz de necesidades departamentales basada en las necesidades de infraestructura como motivacionales dentro del alcance de la potestad institucional.

Como se observa en la figura 10, la percepción de la administración del talento humano es buena y la mayoría de las personas están de acuerdo con la gestión, sin embargo hay porcentajes menores como las personas que están en desacuerdo y otras que son neutros, entonces si existen personas inconformes y es ahí donde se basará esta investigación, con el fin de mejorar el desempeño del personal en esta Institución pública en estudio.

2.2.3 Análisis FODA

La matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis DAFO permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa (Espinoza, 2013).

Adicionalmente, se dilucidaron las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del clima laboral de la institución descritas a continuación:



Figura 11

Matriz FODA del Clima laboral de la Coordinación del Litoral

Tomado de (Institución Pública en estudio - CZ8L, 2014)

2.2.4 Desempeño laboral 2014

“La evaluación del Desempeño es un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el trabajador y si podrá mejorar su rendimiento a futuro”. (Iturralde, 2011).

La institución pública en estudio por su naturaleza de concepción como una institución enteramente técnica requiere la evaluación de dos aspectos del perfil laboral:

- El nivel de conocimientos técnicos (en relación a sus funciones y responsabilidades, aptitudes).
- El nivel de desempeño (la actitud para desempeñarse en sus funciones)

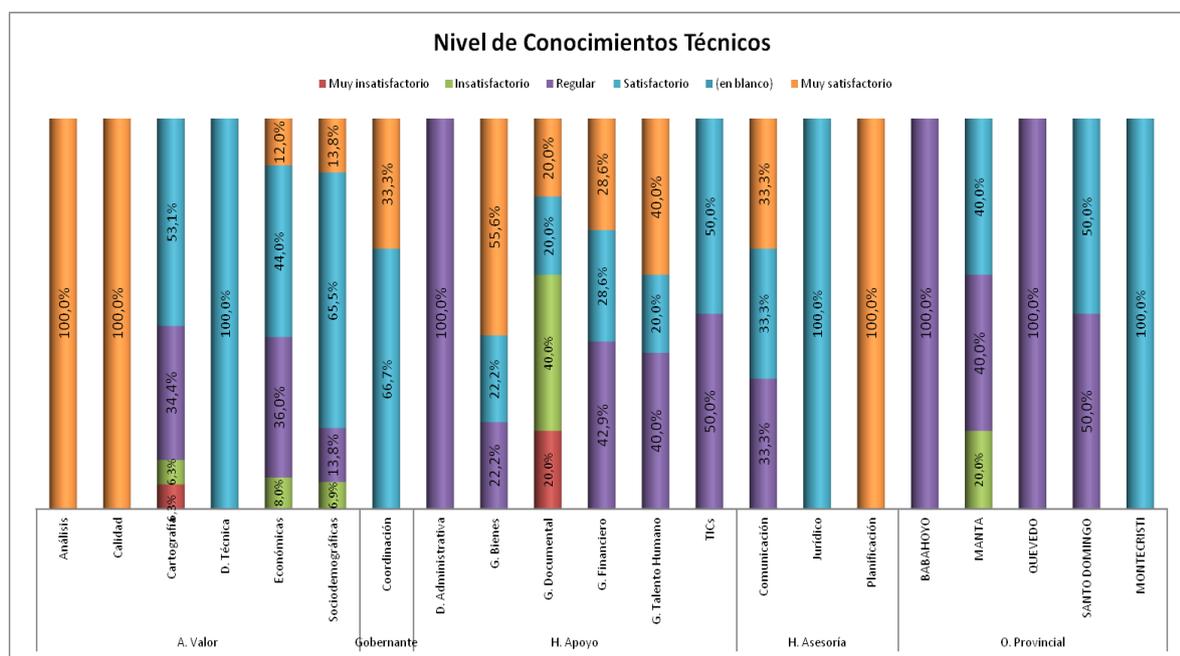


Figura 12

Nivel de Conocimientos técnicos

Tomado de: (Institución pública en estudio - CZ8, 2014)

Tal como se expone en la figura 12 precedente, el nivel de conocimientos técnicos que generan la aptitud del servidor público es en promedio del 64% lo cual muestra un nivel “satisfactorio” de aptitudes en torno a conocimientos, lo cual implica que tienen el mínimo de conocimientos aceptables para desempeño de sus funciones, lo cual puede corresponder a:

- Deficiencias en el proceso de selección
- Deficiencias en el proceso de capacitación
- Deficiencias en el diseño de la herramienta para medición de conocimientos técnicos.

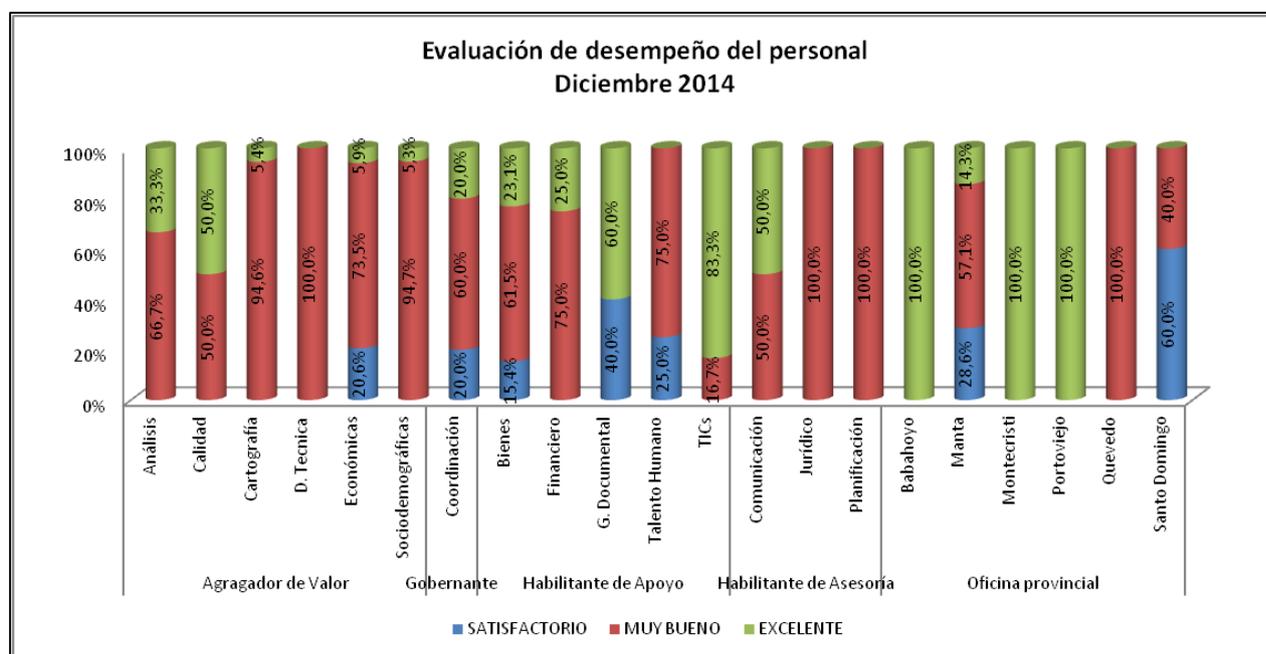


Figura 13
Evaluación de desempeño del personal - Diciembre 2014
 Tomado de: (CZ8L - Institución Pública en estudio, 2014)

En torno a la valoración de la actitud al desempeñar sus funciones, el servidor público tienen un muy buen desempeño de sus funciones, cabe recalcar que este resultado está relacionado con la percepción y criterio de los jefes departamentales fundamentados en factores claves que componen el perfil del servidor.

Ambas valoraciones, de actitudes y aptitudes, demuestran la necesidad de potencializar las capacidades técnicas y motivacionales de los servidores públicos, sea para esto la implementación de sesiones de coaching o capacitación técnica identificando los puntos débiles en los conocimientos y en el desempeño para atenuar estas falencias evidenciadas en varios departamentos, por esta razón se realiza una propuesta donde exista un aplicativo que indique la falta de capacitación de algunos servidores.

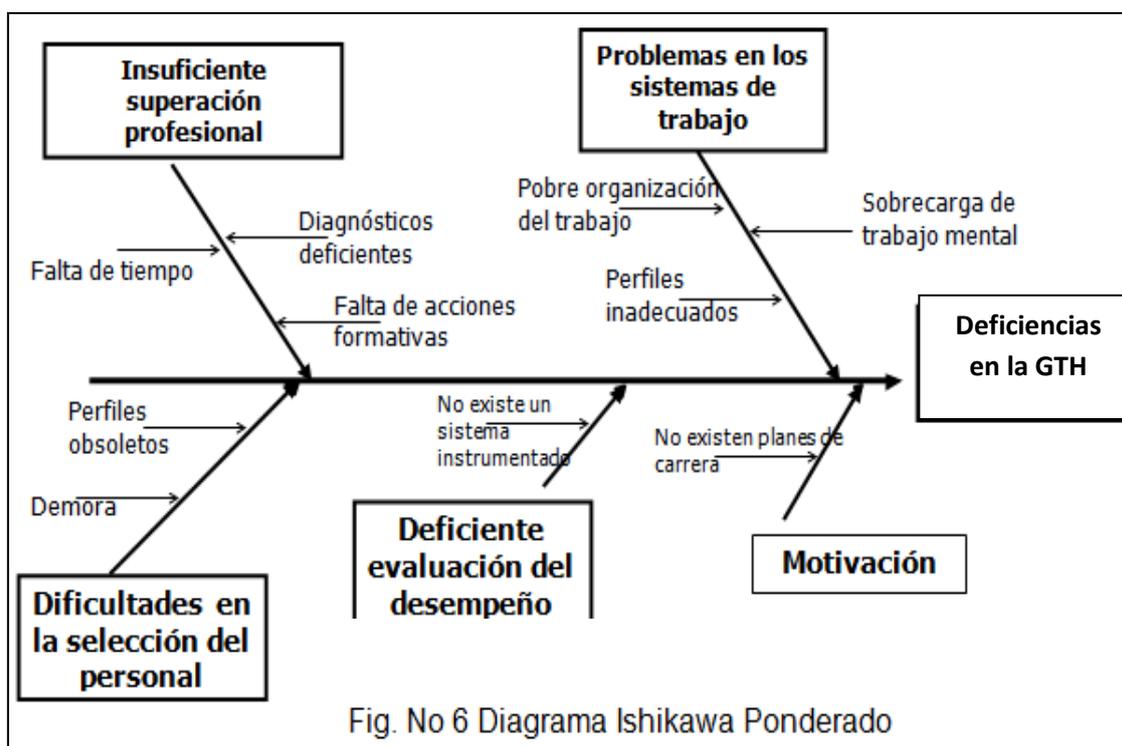


Figura 14
Diagrama Causa-Efecto de las deficiencias en la GRH
 Tomado de: (Dominguez, 2005)

De acuerdo a Domínguez (2005), se muestra una ponderación de factores incidentes en la problemática que se puede enfrentar la Gestión del Talento Humano, lo cual puede dilucidar las causas a las cuales se debe atenuar para mejorar los resultados obtenidos en el talento humano.

2.2.5 Entrevista a jefes departamentales

El rol y criterio de los jefes departamentales es fundamental, ya que son quienes dirigen, motivan, coordinan y controlan al personal a su mando, de la gestión de estos depende la percepción que los funcionarios tengan de la institución. Los jefes departamentales son además los responsables de transmitir indicaciones y novedades de la Coordinación zonal a sus subordinados, a fin de que estos se mantengan actualizados con respecto a novedades y cambios institucionales.

Del estudio inicial de percepción de clima laboral se obtuvo, mediante análisis estadísticos, que en la comunicación relacionada con el liderazgo departamental tienen un nivel de dependencia influyente, determinado con un 95% de confianza (cifras proporcionadas por el análisis realizado).

Tabla 1
Influencia de Comunicación vs Liderazgo departamental

COMUNICACIÓN			
Liderazgo departamental		Valor	Sig. aproximada
Actualización de información cartográfica y estadística	Coefficiente de contingencia	,804	,000
Gestión de bienes y servicios	Coefficiente de contingencia	,707	,030
Operaciones de campo EMPRESAS	Coefficiente de contingencia	,557	,018
Operaciones de campo HOGARES	Coefficiente de contingencia	,763	,000
Total	Coefficiente de contingencia	,772	,000

Tomado de: (CZ8L - Institución Pública en estudio, 2014)

De este informe inicial de medición de clima laboral en los jefes departamentales cerca del 50% de ellos no evidenciaron un nivel aceptable de satisfacción en torno a su clima laboral, por tanto se puede inferir que esta percepción podría en la mayoría de los casos, ser transmitido a sus subordinados, lo que genera que el rendimiento o desempeño de los mismos, disminuya.

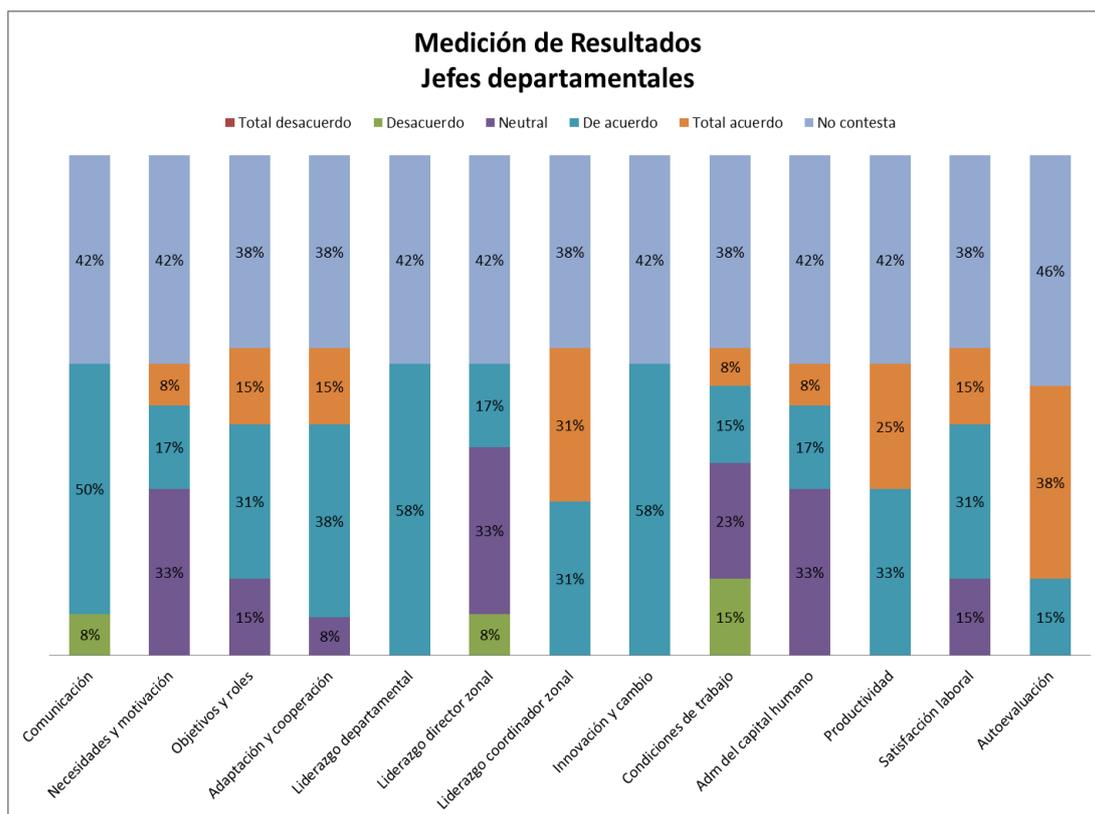


Figura 15
Clima Laboral - Jefes departamentales
Tomado de: (CZ8L - Institución Pública en estudio, 2014)

Al comparar los resultados de las respuestas proporcionadas por los jefes departamentales con los resultados de los departamentos que ellos dirigen, se obtuvieron casos en los que el nivel de satisfacción de los jefes era inferior al clima del departamento. Los criterios en los cuales demostraron menor nivel de satisfacción fueron en las condiciones de trabajo y en la Administración del capital humano, criterio en el cual se está

fundamentando esta investigación, ya que el desempeño laboral se está viendo afectado por la gestión de los subsistemas de talento humano.

En la segunda valoración del nivel de satisfacción de los jefes departamentales este escenario fue mejorando, así como el nivel de satisfacción de los entrevistados de los departamentos, salvo tres jefes del área administrativa, donde el nivel de satisfacción de los jefes es menor que el nivel de satisfacción del departamento, siendo el más destacable la jefatura del área de Talento humano, a pesar de que fue el departamento que mayor evolución mostró en relación a la encuesta de junio 2014.

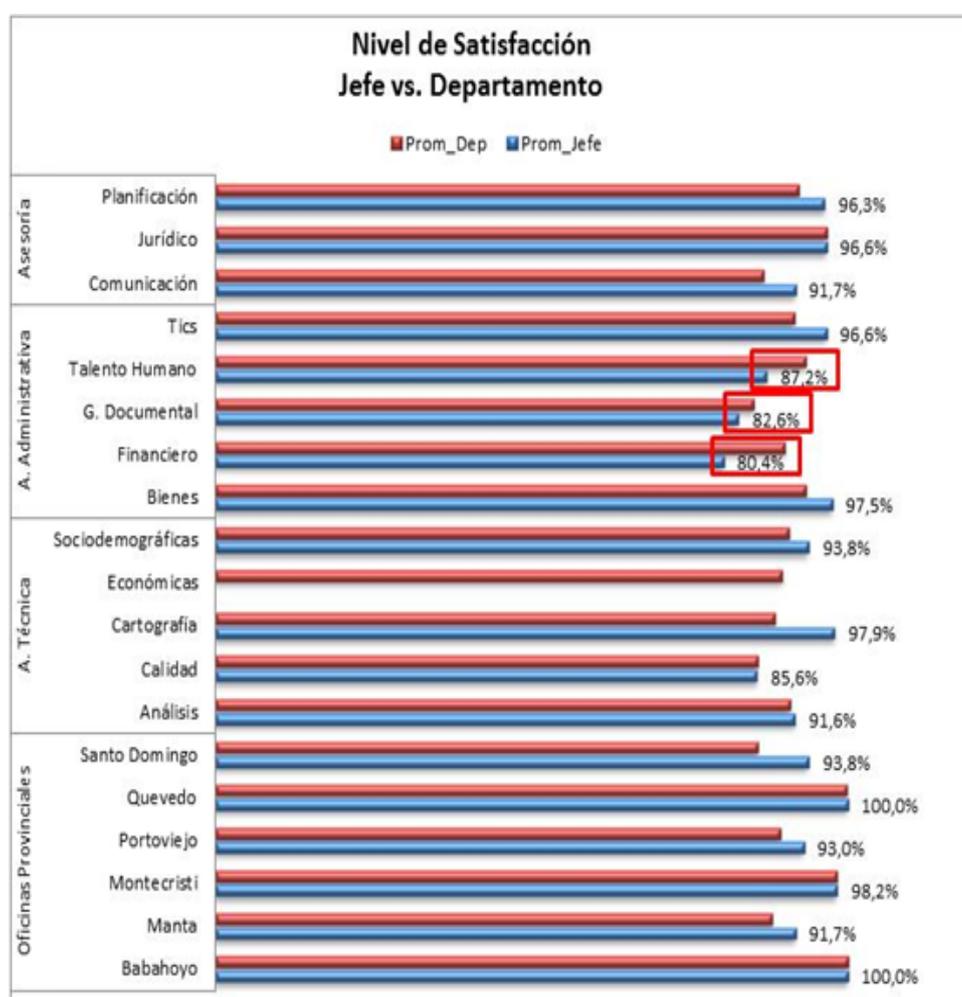


Figura 16
Nivel de satisfacción: Jefe vs Departamento
 Tomado de: (CZ8L - INEC, 2014)

2.2.6 Rotación de personal producto del desempeño laboral.

La detección de falencias en aspectos como el clima laboral, la percepción que puede desembocar en el incremento de la rotación del personal, tal como se muestra en la siguiente gráfica de evolución mensual.

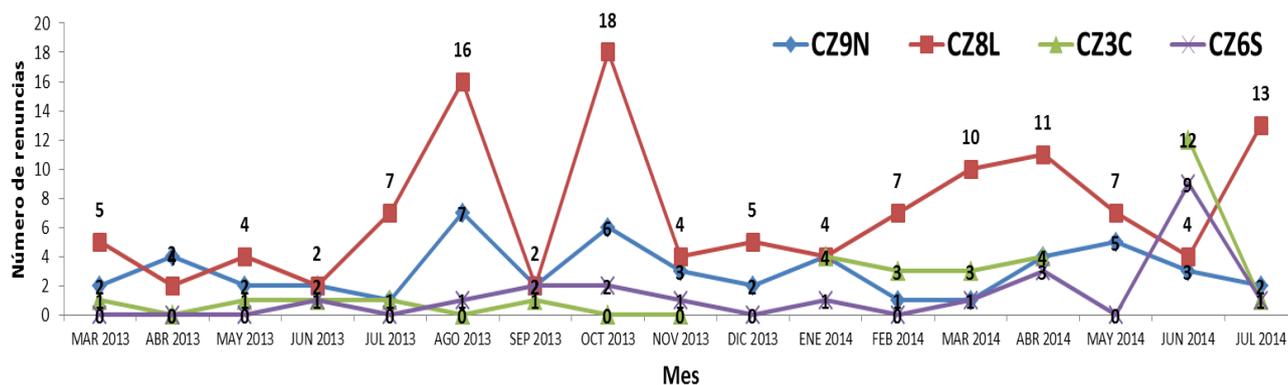


Figura 17
Indicadores de Rotación de personal
 Tomado de: (Institución pública en estudio - CZ8, 2014)

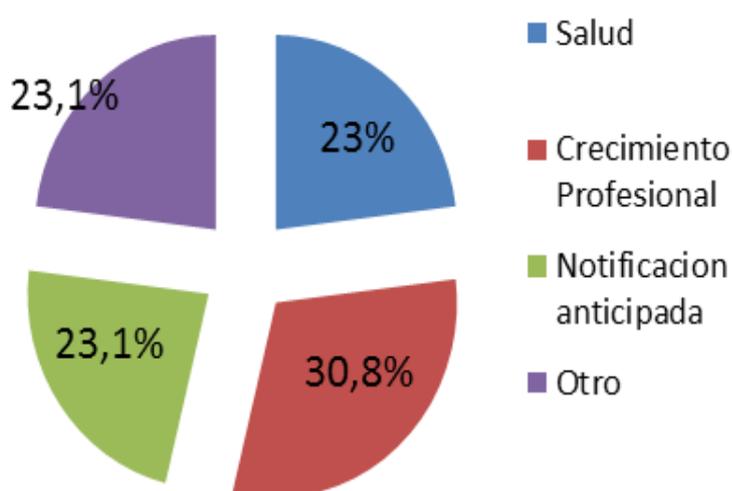


Figura 18
Motivos de Renuncia
 Tomado de: (Institución pública en estudio - CZ8, 2014)

Tabla 2
Motivos de renuncia

Motivo de Renuncia	# renuncia
Salud	3
Crecimiento Profesional	4
Personal	1
Notificación anticipada	3
Terminación de contrato	1
Otro	1
Total general	13

Tomado de: (Institución pública en estudio - CZ8, 2014)

Tabla 3
Número de renunciaciones por departamento

Proyecto	# de Renuncia
ACTUALIZACIÓN CARTOGRÁFICA	2
CAMBIO DE AÑO BASE IPP-IPI	1
CAMBIO DE AÑO BASE-SIPC	1
CENTRO DE ATENCIÓN Y FORMACIÓN AL CIUDADANO SANTO DOMINGO	3
ECV	1
ENCUESTA DE INFORMACIÓN AMBIENTALES GADS	1
GESTIÓN DE BIENES Y SERVICIO ZONAL	2
GESTIÓN FINANCIERA	1
MEJORA A LAS ESTADÍSTICAS ESTRUCTURALES	1
Total general	13

Tomado de: (Institución pública en estudio - CZ8, 2014)

Como se observa en la figura , la institución pública en estudio muestra su estudio realizado con respecto a los indicadores de rotación de personal desde el mes de marzo del 2013 al mes de julio del 2014, por tal razón el periodo que se considera para esta investigación es del año 2014, en donde se revela que la coordinación zonal 8, tiene una alta rotación de personal en comparación con las otras coordinaciones que pertenecen a la misma institución, así mismo, para mayor comprensión se puede observar en la figura 25 (circulo), que se basa la tabla donde consta el número de personas y el motivo de la renuncia, además en la tabla siguiente se detalla el número de renunciaciones por departamento y a qué proyecto pertenecían cada una. En este sentido, este aspecto de rotación ayuda a reforzar aún más la investigación que se está realizando de acuerdo a la hipótesis planteada. Con el fin de reducir este índice, se planteará el diseño de una propuesta para el área de talento humano y así esto no afecte en el desempeño laboral de los servidores públicos.

Es evidente que el desempeño de los servidores públicos está afectado por el manejo incorrecto de los Subsistemas de Talento Humano, de acuerdo a las teorías expuestas en este capítulo, lo que ocasiona que los servidores no demuestren sus competencias en su totalidad y lo que posteriormente a corto, mediano o largo plazo tendrá como efecto la renuncia de cualquiera de los servidores que están inconformes con la administración del talento humano.

2.3 Posición teórica que asume el investigador.

La motivación constituye uno de los factores más importantes que influye en el desempeño laboral, y por tanto la productividad de una institución refleja este rendimiento, por tanto se puede inferir que a mayor bienestar percibido por el servidor público, mejor será su desempeño.

Es responsabilidad de la unidad de Talento Humano contribuir a los factores estratégicos institucionales para el bienestar del cliente interno, que en el caso de la institución pública en estudio lo constituyen los servidores públicos, teniendo indicios de su nivel de conocimientos técnicos y de su desempeño laboral en conjunto con los resultados obtenidos del clima laboral, se percibe que la tesis planteada cada vez es más acertada.

Es importante destacar la opinión e injerencia de la percepción de la imagen institucional y la satisfacción del clima interno por parte de los jefes departamentales ya que son los principales aliados para mantener un buen nivel de desempeño, ya que es quien identifica necesidades, transmite concepciones de la Coordinadora y eleva el nivel motivacional de sus subordinados.

De las teorías evaluadas, y con los resultados analizados es necesaria la implementación de subsistemas que contribuyan a reforzar e incentivar el desempeño de los funcionarios ya sea en sus aptitudes o actitudes con estrategias que podrían considerarse de un análisis FODA del talento humano institucional. Por esta razón es que la propuesta del aplicativo está dirigida a mejorar el manejo de los subsistemas de talento humano, como: Subsistema de Capacitación, Subsistema de Admisión (Selección) y Subsistema de Compensación.

CAPITULO 3

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Fundamento de la investigación

3.1.1 Objeto de Estudio

Desempeño laboral del personal de una institución técnica pública, en el ámbito de la Coordinación Zonal 8 durante el periodo 2014 de acuerdo a los Subsistemas de Talento Humano. Diseño de una prepesta (aplicativo).

3.1.2 Planteamiento del Problema

1. Aplazamiento de los lineamientos⁹ establecidos, lo cual retrasa procesos de reclutamiento y selección. *Subsistema de Admisión o Provisión*
2. Subvaloración de puestos, ya que los perfiles no se ajustan a la partida establecida. *Subsistema de Admisión o Provisión*
3. Carece de una administración de salarios, de acuerdo a los perfiles de los servidores de la Institución. *Subsistemas de Compensación o Mantenimiento*
4. Inexistencia de un Plan de Carrera. *Subsistemas de Compensación o Mantenimiento*
5. Falta de capacitación específica del área al personal que ingresa según las funciones a desempeñar. *Subsistemas de Desarrollo y Futuro de la Gestión ejemplo: manejos*
6. Ejecución de auditorías semestrales

⁹ Lineamiento es una **dirección** o pasos a seguir de un proyecto a ejecutarse, previamente autorizado por el Director Ejecutivo en Planta Central (Quito).

3.1.3 Formulación del Problema

¿Cuál es la Influencia de la Administración de los Subsistemas de Talento Humano en el Desempeño laboral del personal de la institución pública en evaluación - Coordinación Zonal 8 durante el periodo 2014?

3.1.4 Hipótesis

El desempeño laboral de los servidores públicos de la institución pública en estudio depende de los subsistemas de talento humano tales como capacitación y selección de personal.

Variable independiente:

Subsistemas de Talento Humano representados en:

- Clima laboral¹⁰ (Subsistema de Compensación o mantenimiento)
- Nivel de conocimientos institucionales (Subsistema de capacitación)
- Nivel de conocimientos técnicos (Subsistema de selección)

Variable dependiente:

Desempeño laboral de servidores públicos de la institución en análisis.

3.1.5.1 Objetivo General

Analizar la influencia de la Administración de los Subsistemas de Talento Humano en el Desempeño laboral del personal, realizando una investigación de campo en de la institución

¹⁰ El clima laboral es el ambiente que el personal que se desempeña dentro de cualquier empresa percibe o siente, de acuerdo a algunos factores internos.

pública en evaluación - Coordinación Zonal 8 durante en el período 2014.

3.1.5.2 Objetivo Específicos

- Determinar los Subsistemas de Talento Humano de acuerdo a las teorías planteadas por diferentes autores.
- Plantear la estructura de la institución pública en estudio con respecto al área de Talento Humano.
- Identificar la Influencia de la Administración de los Subsistemas de Talento Humano en el Desempeño laboral del personal de la institución pública en evaluación - Coordinación Zonal 8 durante el periodo 2014”, mediante entrevistas y encuestas a los Jefes Departamentales.
- Establecer un diseño de Propuesta de la Administración de los Subsistemas de Talento Humano de acuerdo a los autores investigados.

3.2 Diseño de la Investigación

3.2.1 Variables de la investigación (dependiente e independiente)

Para la presente investigación se utilizaron variables de tipo nominal las cuales medirán los atributos del personal de esta institución pública, su percepción con el ambiente organizacional y su influencia en el desempeño laboral. De esta manera se obtienen las siguientes mediciones:

VI. Clima laboral

Variable de tipo nominal cualitativa expresada en escala Likert¹¹ cuya escala va desde la Total insatisfacción hasta la total satisfacción.

- Totalmente insatisfecho
- Insatisfecho
- Indiferente
- Satisfecho
- Totalmente satisfecho

V2. Conocimientos institucionales. Variable de tipo cuantitativa expresada en términos porcentuales la medición denota la base de conocimiento institucional.

V2. Conocimientos técnicos. Variable de tipo cuantitativa expresada que mide el nivel de conocimientos relacionados con el perfil del cargo.

V2. Evaluación del desempeño. Variable de tipo cuantitativa expresada en términos nominales del desempeño del trabajador en función de sus responsabilidades institucionales.

Equivalencia	Puntuación
Excelente	90,5 -100
Muy bueno	80,5 - 90,4
Satisfactorio	70,5 - 80,4
Deficiente	60,5 - 70,4
Inaceptable	<60,4

¹¹ La escala de Likert se denomina así por Rensis Likert, quién publicó en 1932 un informe donde describía su uso. Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación.

3.2.2 Operacionalización de las variables

Tabla 4
Operacionalización de las variables

Variables	Conceptos	Definición	Indicador	Ítems
Independiente				
Clima laboral	Percepción de la administración de clima laboral institucional.	Clima	Nivel de satisfacción	1. Totalmente insatisfecho 2. Insatisfecho 3. Indiferente 4. Satisfecho 5. Totalmente satisfecho
Conocimientos institucionales	Nivel de empoderamiento institucional y conocimientos sobre la constitución, misión, visión y valores de la institución.	Empoderamiento	Nivel de conocimientos institucionales	Cuantitativa porcentual

Conocimientos técnicos	Nivel de aptitudes en relación al cargo asignado.	Aptitudes	Evaluación de conocimientos teóricos y técnicos	Cuantitativa porcentual
Dependiente:				
Evaluación de desempeño	Desenvolvimiento del servidor público combinando las actitudes con sus aptitudes traducidos en la efectividad del desempeño de sus funciones.	Desempeño laboral	Evaluación anual de desempeño laboral por jefes departamentales.	EXCELENTE: 90,5 - 100 MUY BUENO: 80,5 - 90,4 SATISFACTORIO: 70,5 - 80,4 DEFICIENTE: 60,5 - 70,4 INACEPTABLE: <60,4

3.2.3 Alcance de la investigación

3.2.3.1 Alcance temporal.

El alcance temporal de la presente investigación toma como base los resultados del último periodo legal completo, año 2014, con el fin de proponer mejorar organizacionales en la administración del talento humano para periodos siguientes o posteriores.

3.2.3.2 Alcance espacial

Geográficamente, se tomara como base aspectos laborales y situacionales de los trabajadores, servidores públicos y funcionarios de una institución del estado en la región Costa, específicamente de la ciudad de Guayaquil, la cual abarca las zonas de planificación (SENPLADES)¹² 8, 4 y 5.

3.2.3.3. Delimitación teórica

La base de la presente investigación tendrá el alcance de las teorías de Idalberto Chiavenato en relación a la Administración del Talento Humano (Chiavenato, 2002).

Adicionalmente se tendrá el respaldo de herramientas de procesamiento de datos para obtención de la información, tales como tabla de frecuencias, gráfico de barras y tablas de contingencia.

¹² SENPLADES promueve una planificación incluyente, que se plasma en los territorios por la vía de la desconcentración, la descentralización y la participación ciudadana. Recuperado de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/SENPLADES-Que-hacemos-y-quienes-somos.pdf>

- **Tablas de contingencia** (Vicéns & Medina, 2005).- Para analizar la relación de dependencia o independencia entre dos variables cualitativas nominales o factores, es necesario estudiar su distribución conjunta o tabla de contingencia.

La tabla de contingencia es una tabla de doble entrada, donde en cada casilla figurará el número de casos o individuos que poseen un nivel de uno de los factores o características analizadas y otro nivel del otro factor analizado.

Las tablas de contingencia tienen dos objetivos fundamentales:

- 1) Organizar la información contenida en un experimento cuando ésta es de carácter bidimensional, es decir, cuando está referida a dos factores (variables cualitativas).
- 2) A partir de la tabla de contingencia se puede además analizar si existe alguna relación de dependencia o independencia entre los niveles de las variables cualitativas objeto de estudio. El hecho de que dos variables sean independiente significa que los valores de una de ellas no están influidos por la modalidad o nivel que adopte la otra.

Para identificar relaciones de dependencia entre variables cualitativas se utiliza un contraste estadístico basado en el estadístico χ^2 (Chi-cuadrado), cuyo cálculo permitirá afirmar con un nivel de confianza estadístico determinado si los niveles de una variable cualitativa influyen en los niveles de la otra variable nominal analizada.

- **Gráfico de barras.** Este gráfico es útil para representar datos categóricos nominales u ordinales. A cada categoría o clase de la variable se le asocia una barra cuya altura representa la frecuencia o la frecuencia relativa de esa clase. Las barras difieren sólo en altura, no en ancho.

La escala en el eje horizontal es arbitraria y en general, las barras se dibujan equi espaciadas, por esta razón este tipo de gráfico sólo debe usarse para variables categóricas.

Es importante que el eje vertical comience en cero, de modo que no se exageren diferencias entre clases. En un gráfico de barras, así como en cualquier tipo de gráfico se debe indicar el número total de datos ya que el gráfico sólo muestra porcentajes o frecuencias relativas y la fuente de la que se obtuvieron los mismos.

- **Tabla De Frecuencia.**- El modo más simple de presentar datos categóricos es por medio de una tabla de frecuencias. Esta tabla indica el número de unidades de análisis que caen en cada una de las clases de la variable cualitativa.

3.2.4 Tipo de estudio (exploratoria, descriptiva, analítica, etc.)

“En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas” (Gutiérrez, 2011). De acuerdo a esta característica se puede indicar que la investigación será descriptiva de las situaciones monitoreadas por la institución pública en estudio, para posteriormente proceder al análisis de los resultados para poder determinar la hipótesis planteada como válida.

3.2.5 Método (cualitativo, cuantitativo, etc.)

“Los métodos cualitativos son utilizados para hacer interpretaciones y análisis de experiencias, percepciones y valores donde se profundiza en el contenido...Los métodos cuantitativos se distinguen por medir valores cuantificables, que pueden ser frecuencias, porcentajes, costos, tasas y magnitudes, entre otros”. (Jubb, 2012).

El método aplicado para el análisis en la presente investigación es el cuantitativo, ya que se respalda en indicadores del nivel de desempeño de servidores públicos de la institución en análisis así como la percepción de estos del clima laboral institucional y si de alguna manera ambos están relacionados o incide uno con respecto a otro.

3.3 Técnicas de recopilación de la información

La técnica de recopilación de la información objetivo para validar las hipótesis planteadas en la presente investigación es el uso de registros administrativos, esto se respalda en investigaciones, mediciones / evaluaciones realizadas por la institución pública en estudio durante el 2014. A continuación se detalla una breve explicación de la metodología aplicada para la obtención de los resultados de las variables planteadas:

- **Clima laboral**

Se evaluó la opinión de los Directores, jefes, funcionarios y demás colaboradores clasificados por área de gestión con modalidad de contrato ocasional o con nombramiento.

El analista Administrativo en conjunto con la Coordinación estableció el procedimiento con el cual se implementó la encuesta. Más allá de haber realizado la encuesta existe el compromiso de considerar la opinión de los trabajadores para un plan de acción en pro de los resultados obtenidos y su mejora continua considerando la expectativa que este proceso crea en cada trabajador.

Todos los empleados realizaron las encuestas con la seguridad de mantener el anonimato del cargo e identificación, únicamente se incluyó el área de gestión y el departamento/proyecto. El diseño del instrumento de medición se realizó en conjunto con el plan de ejecución de la encuesta de clima laboral, detallada a continuación:

Tabla 5
Etapas de Medición de clima laboral

	1	2	3	4	5
Pasos	Capacitación	Adecuación de encuesta	Aplicación de encuesta	Resultados	Priorización de aspectos y elaboración de plan de acción
Productos	Directivos y personal capacitado e informado del proceso	Encuesta de clima laboral afinada	Cuestionarios aplicados a todo el personal de alcance	Tabulación de resultados de las encuestas	Aspectos priorizados del plan de acción

3.3.1 Encuestas

Métodos de Encuesta o Cuestionario: la encuesta es una técnica de investigación en la que se recopila información a una población o muestra de personas a través de un cuestionario, las encuestas pueden ser personales, por teléfono, por correo o mixtas. (Herrera, 2013, pág. 99)

Se ha determinado realizar una encuesta para la investigación puesto que permite recoger gran cantidad de información que con las debidas garantías estadísticas, se puede extrapolar a toda la población. Pero también tiene sus limitaciones, debido a los aspectos del comportamiento humano y actitudes que no es posible apreciar mediante preguntas directas, sobre todo cuando interviene una elevada carga emotiva o el entrevistador percibe algún tipo de riesgo social en la respuesta verdadera. (Trespacios, Vásquez, & Bello, 2005).

Para realizar el estudio dentro de la institución se ha escogido una muestra con el objetivo de poder analizarla y realizar una propuesta, no obstante se ha identificado que existen dos tipos de muestreo.

El muestreo probabilístico y el muestreo no probabilístico. Con respecto al muestreo probabilístico, se refiere a que cada elemento de la población tiene una posibilidad conocida de ser seleccionado para la muestra (Kinneer & Taylor, 1998) es decir que a través de fórmulas matemáticas se obtiene como resultado una muestra donde las posibilidades de ser escogidos son iguales para todos. A diferencia del muestreo no probabilístico, que indica que la selección de un elemento de la población, que va a formar parte de la muestra se basa hasta cierto punto en el criterio del investigador o entrevistador de campo (Kinneer & Taylor, 1998)

La investigación realizada en la institución en estudio se basa en un muestreo no probabilístico utilizando el método de muestreo por conveniencia, puesto que se caracteriza por escoger directa e indirectamente las personas de una población.

Con el fin de ampliar un poco más la información acerca de este tipo de muestreo “muestreo por conveniencia”, se detallará algunas definiciones de autores importantes, entre ellas las siguientes: muestreo por conveniencia es un procedimiento cuantitativo en el que el investigador selecciona a los participantes, ya que están dispuestos y disponibles para ser estudiados (Creswell, 2008); otra definición más simple es: el muestreo por conveniencia es un método no probabilístico de seleccionar sujetos que están accesibles o disponibles (McMillan & Schumacher, 2001).

Para profundizar el tema en estudio se ha planteado un formulario de encuesta el cual se efectuará a una muestra seleccionada de la institución en estudio, con la finalidad de analizar el comportamiento de los colaboradores.

A continuación en la tabla 4 se muestra la población y la muestra que fue escogida para realizar esta investigación:

Tabla 6
Muestreo

Unidades de análisis	Servidores públicos de la Coordinación Zonal 8
Población	241
Muestra	140

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
  <p>UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL "Influencia de la Administración de los Subsistemas de Talento Humano en el Desempeño laboral del personal de una institución pública, región litoral durante el periodo 2014"</p>	
1. Género: Masculino <input type="radio"/> Femenino <input type="radio"/>	3. Cuántos años cumplidos tiene? Entre 18 y 24 años <input type="radio"/> Entre 39 y 45 años <input type="radio"/> Entre 25 y 31 años <input type="radio"/> Entre 46 y 52 años <input type="radio"/> Entre 32 y 38 años <input type="radio"/> 53 años en adelante <input type="radio"/>
2. Cuál es su nivel de educación más alto aprobado? Bachiller <input type="radio"/> Tercer Nivel <input type="radio"/> Cuarto Nivel <input type="radio"/>	
4. Cuál es su estado civil actual? Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Divorciado <input type="radio"/> Viudo <input type="radio"/> Unión Libre <input type="radio"/>	
5. Qué tipo de contratación mantenía en el 2014 de acuerdo a la institución en investigación? (elegir la de mayor tiempo) Nombramiento <input type="radio"/> Contrato Ocasional <input type="radio"/> Código de trabajo <input type="radio"/>	
6. Cuántas horas diarias permanece regularmente en la oficina? De 8 a 9 horas <input type="radio"/> de 10 a 13 horas <input type="radio"/> Mayor a 13 horas <input type="radio"/>	
7. Cómo considera el clima laboral en la institución? Muy bueno <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/>	
8. Cómo considera que es la carga laboral? Excesiva <input type="radio"/> Normal <input type="radio"/> Baja <input type="radio"/>	
9. Cuál de los siguientes subsistemas del departamento de Talento Humano conoce? Clasificación de Puestos <input type="radio"/> Selección de personal <input type="radio"/> Formación y Capacitación <input type="radio"/> Compensación <input type="radio"/> Evaluación de Desempeño <input type="radio"/>	
10. Considera que la institución cumple con los subsistemas de Talento Humano? Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	11. Considera que la institución cumple con la Clasificación de Puestos? Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
12. Cómo califica el Subsistema de Selección de Personal desarrollado en la institución en investigación? Muy bueno <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/>	
13. Considera que la institución se preocupa por la Formación y Capacitación de los servidores? Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	14. Las capacitaciones que ha asistido están acorde a las actividades que realizaba en el periodo estudiado? Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
15. Cuántas horas de capacitación ha recibido? 1 a 5 horas <input type="radio"/> 6 a 11 horas <input type="radio"/> 12 a 20 horas <input type="radio"/> 21 a 30 horas <input type="radio"/> 31 a 40 horas <input type="radio"/> Más de 40 horas <input type="radio"/>	
16. Cuál es su percepción de los salarios? Bueno <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/>	17. Considera que las evaluaciones del Desempeño se realizan a conciencia? Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
18. Considera usted que tiene el apoyo de Talento Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	19. Considera que la institución garantiza estabilidad? Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
20. Por qué motivo usted trabaja en la institución en investigación? Necesidad <input type="radio"/> Existe Plan de Carrera <input type="radio"/> Amor al trabajo <input type="radio"/> No encuentra un nuevo trabajo <input type="radio"/>	

Fecha: ___/___/___

Figura 19
Encuesta

- **Evaluación de conocimientos técnicos e institucionales**

Este análisis se le aplico a todos los servidores de la Coordinación Zonall, a fin de medir las competencias técnicas que estos poseen para el desempeño adecuado de sus funciones. Es necesario además monitorear el nivel de conocimientos de las características institucionales.

- **Evaluación de desempeño y de conocimientos técnicos**

Similar a la evaluación descrita de conocimientos que se enfoca en las competencias y aptitudes del personal de servicio público, la evaluación de desempeño mide las actitudes y niveles de eficiencia al realizar su trabajo.

- Calificación del jefe inmediato (%)
- Calificación del ciudadano (- %)
- Calificación total (%)
- Escala de calificación
- Indicadores de gestión del puesto 60%
- Conocimientos 8%
- Competencias técnicas del puesto 8%
- Competencias universales 8%
- Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo 16%

3.4 Análisis de los resultados

3.4.1 Análisis univariado

Para determinar el comportamiento de cada variable individualmente se procede al análisis estadístico de cada una, lo cual será contribución al análisis de una propuesta.

3.4.1.1 Conocimientos institucionales

La mayor concentración del nivel de conocimientos institucionales por los servidores públicos no pasa del 75%, por lo cual se evidencia la falta de inducción básica institucional.

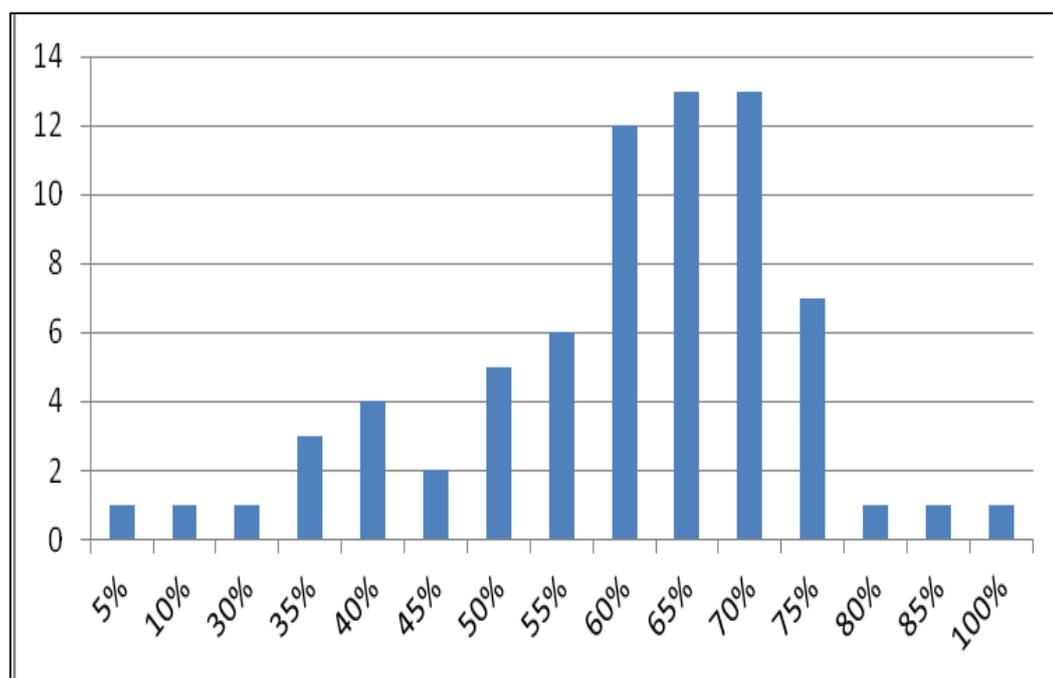


Figura 20
Nivel de Conocimientos Institucionales 2014
Tomado de: Institución Pública en estudio

3.4.1.2 Competencias técnicas

La mayor concentración del nivel de conocimientos técnicos para un correcto desempeño laboral es de nivel satisfactorio; se evidencia la necesidad de un plan de capacitación específica para reforzar el perfil laboral del servidor público en algunas áreas, tal como se muestra en el siguiente grafico por departamentos:

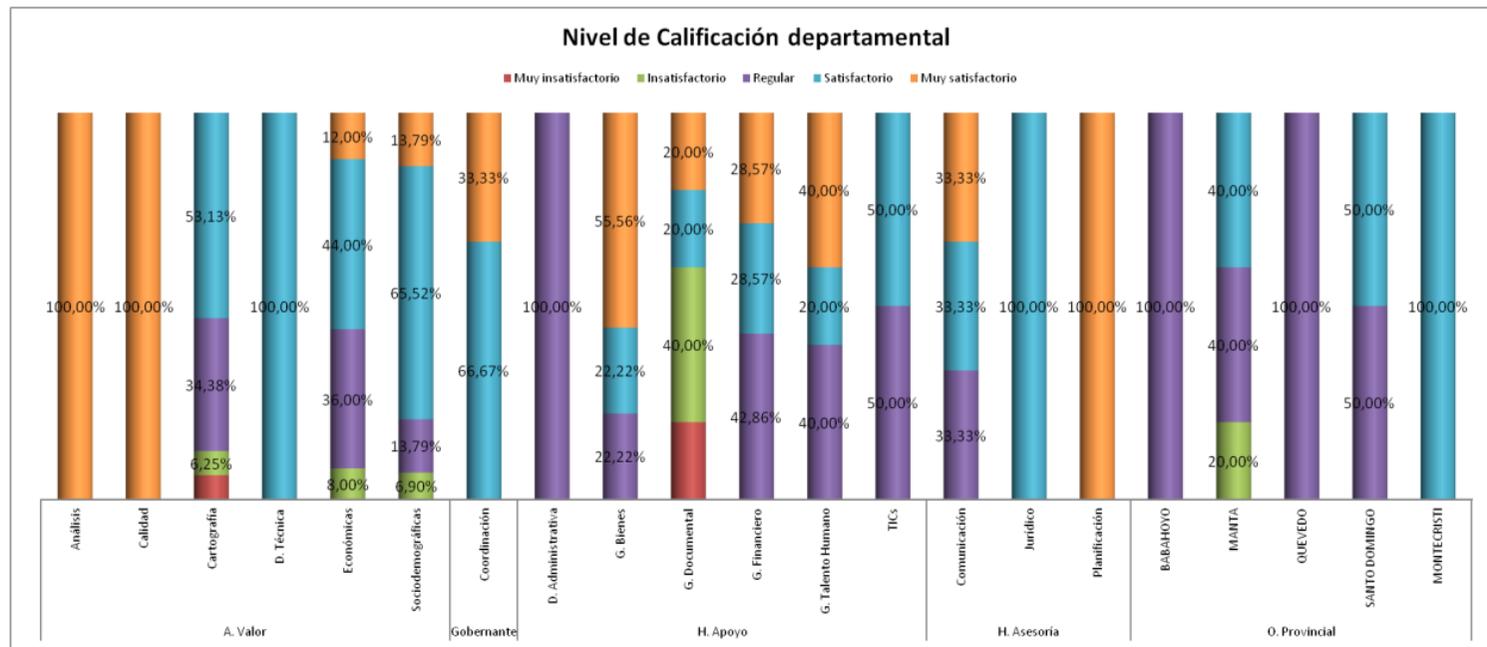


Figura 21
Nivel de Conocimientos Técnicos
 Tomado de: **Institución pública en estudio**

3.4.1.3 Evaluación de desempeño del personal

La medición del desempeño laboral de servidores públicos esta en un nivel aceptable, sin embargo, existe focalización de áreas con deficiencias en esta variable.

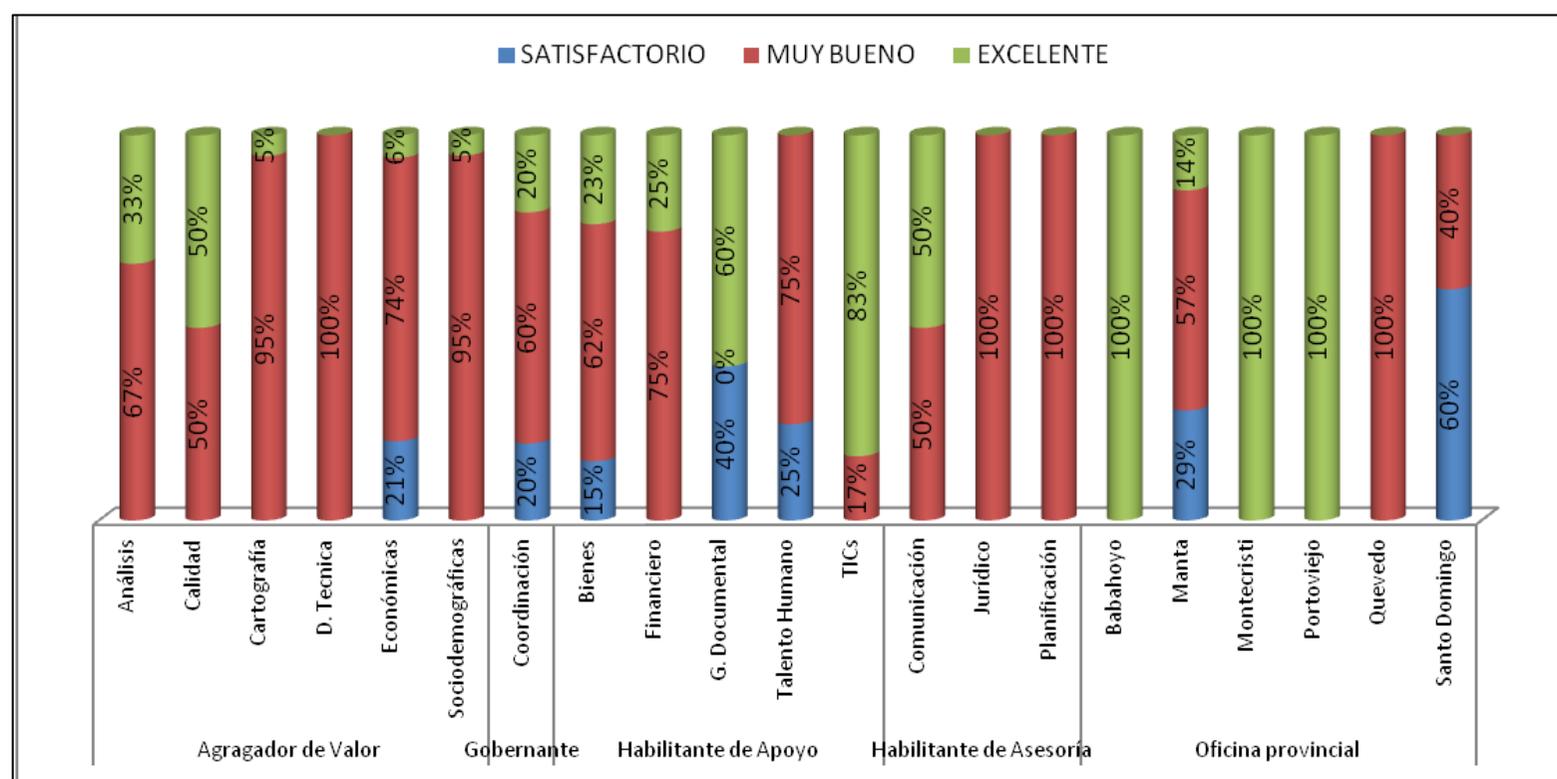


Figura 22

Distribución de la evaluación del desempeño personal 2014

Fuente: Institución pública en estudio. **Elaboración:** La autora

3.4.2 Análisis bivariado

En esta sección se medirá la influencia del desempeño del personal de la institución pública en estudio en relación a factores internos, tales como clima laboral, conocimientos técnicos e institucionales.

3.4.2.1 Percepción de clima laboral vs. Evaluación de desempeño

Tabla 7

Tabla de Contingencia Clima Laboral vs Evaluación de desempeño

Tabla de contingencia Clima laboral vs. Evaluación de desempeño

Recuento

	CLIMA				Total
		Muy satisfactorio	Regular	Satisfactorio	
DESEMPEÑO	21	19	0	5	45
Muy satisfactorio	21	112	2	9	144
Satisfactorio	1	21	0	0	22
Total	43	152	2	14	211

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	32,007 ^a	6	,000
Razón de verosimilitudes	32,043	6	,000
N de casos válidos	211		

a. 6 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,21.

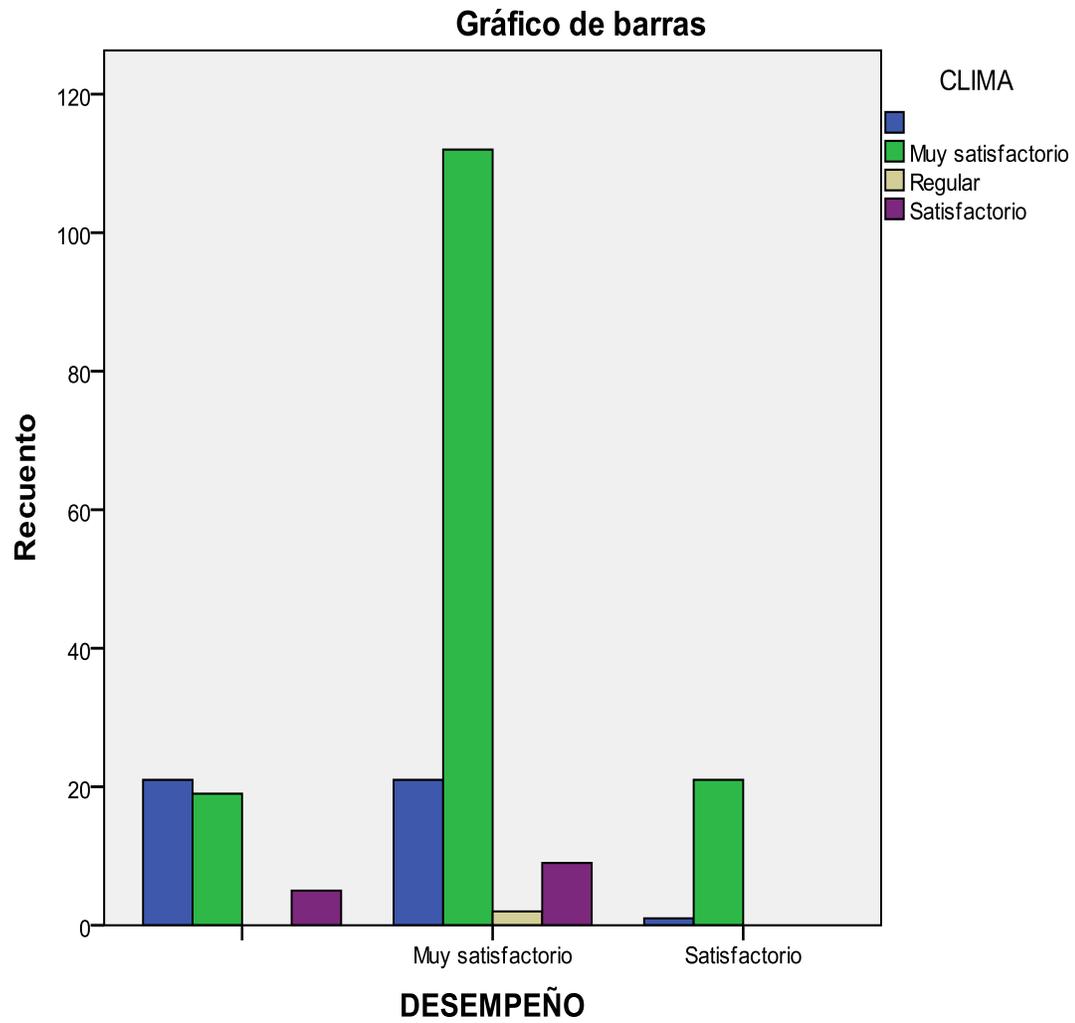


Figura 23
Clima Laboral vs Evaluación de desempeño

Análisis de los resultados:

Se demuestra con el estadístico de la tabla de contingencia mostrada, que existe influencia en la percepción de clima laboral de los servidores públicos y el desempeño demostrado en el ámbito laboral en el 2014.

3.4.2.2 Conocimientos institucionales vs. Evaluación de desempeño

Tabla 8

Tabla de Contingencia Conocimientos Institucionales vs Evaluación de desempeño

Tabla de contingencia Conocimientos institucionales vs. Evaluación de desempeño

Recuento

	CONOCIMIENTOS INSTITUCIONAL						Total
		Insatisfactorio	Muy insatisfactorio	Muy satisfactorio	Regular	Satisfactorio	
DESEMPEÑO	39	0	0	0	3	3	45
Muy satisfactorio	91	7	1	1	17	27	144
Satisfactorio	13	1	1	1	4	2	22
Total	143	8	2	2	24	32	211

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,985 ^a	10	,055
Razón de verosimilitudes	18,045	10	,054
N de casos válidos	211		

a. 10 casillas (55,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,21.

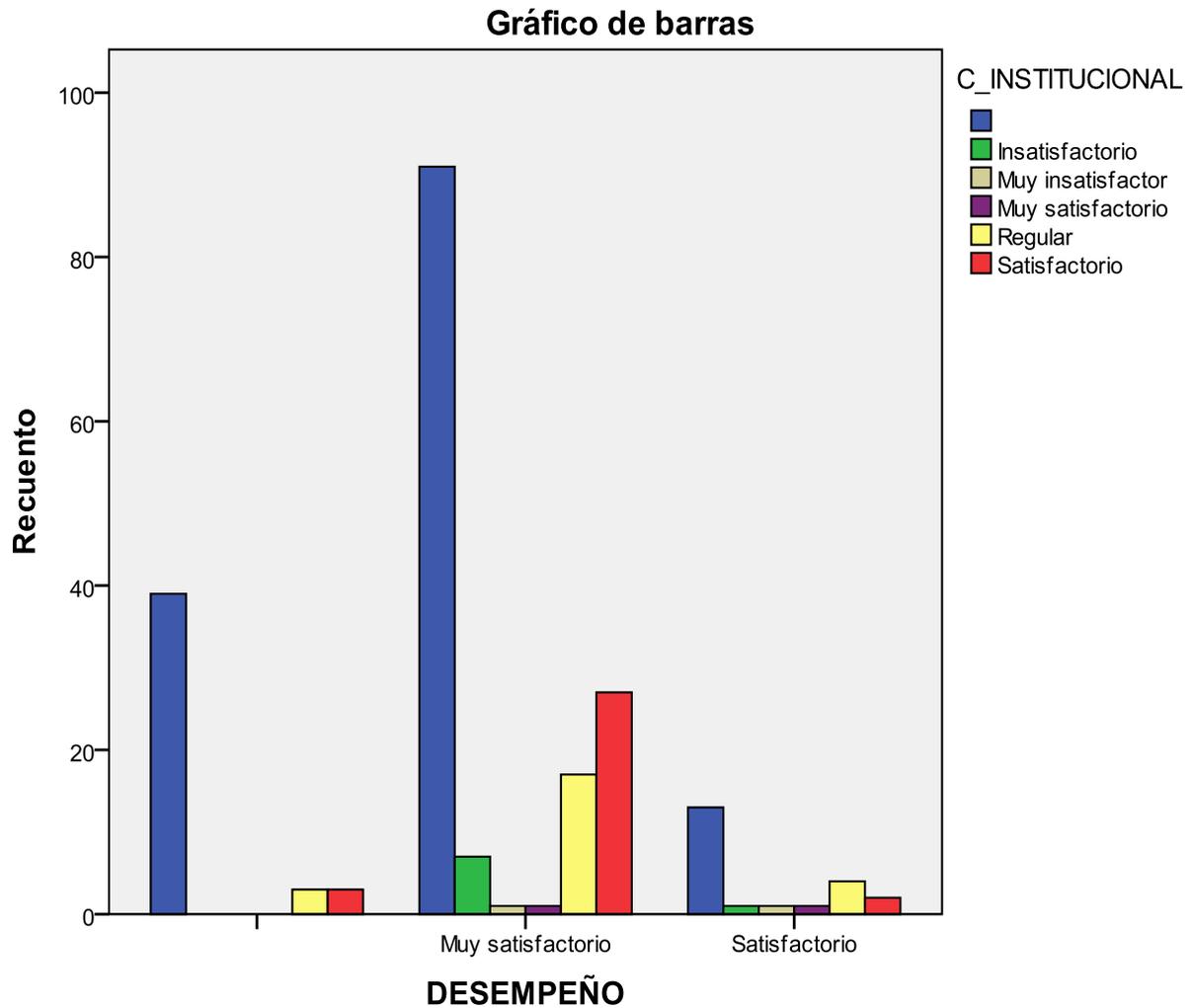


Figura 24
Conocimientos institucionales vs Evaluación de desempeño

Análisis de los resultados

Se demuestra con el estadístico de la tabla de contingencia mostrada que existe influencia entre el nivel de conocimientos institucionales de los servidores públicos y el desempeño demostrado en el ámbito laboral en el 2014.

3.4.2.3 Conocimientos técnicos vs. Evaluación de desempeño

Tabla 9

Tabla de Contingencia Conocimientos técnicos vs Evaluación de desempeño

Tabla de contingencia Conocimientos técnicos vs. Evaluación de desempeño

Recuento

	CONOCIMIENTOS_TECNICOS						Total
		Insatisfactorio	Muy insatisfactorio	Muy satisfactorio	Regular	Satisfactorio	
DESEMPEÑO	33	2	0	0	6	4	45
Muy satisfactorio	38	5	2	16	27	56	144
Satisfactorio	1	2	0	2	11	6	22
Total	72	9	2	18	44	66	211

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	56,237 ^a	10	,000
Razón de verosimilitudes	59,108	10	,000
N de casos válidos	211		

a. 8 casillas (44,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,21.

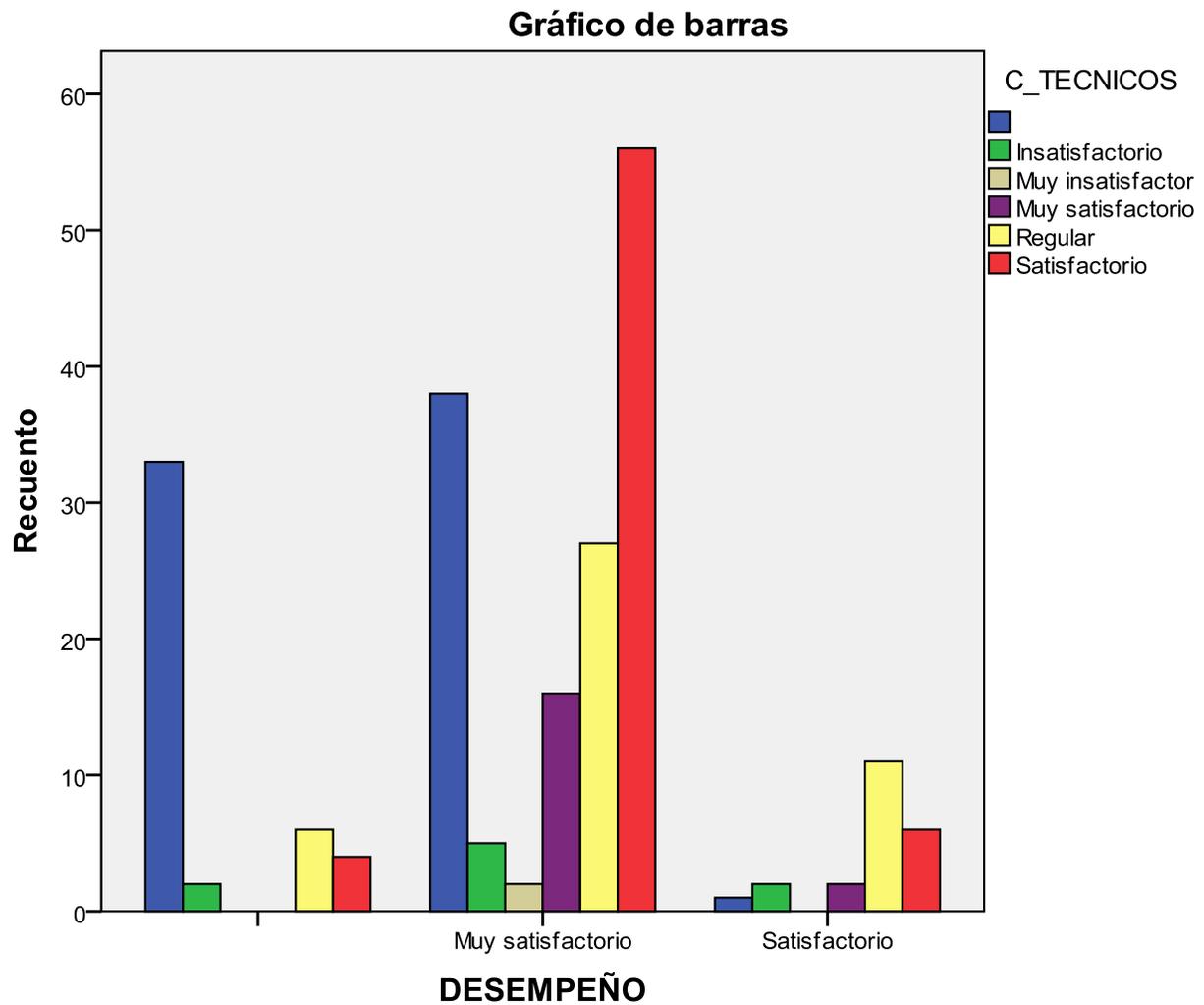


Figura 25
Conocimientos técnicos vs Evaluación de desempeño

Análisis de los resultados

Se demuestra con el estadístico de la tabla de contingencia mostrada que existe influencia en el nivel de conocimientos técnicos de los servidores públicos y el desempeño demostrado en el ámbito laboral en el 2014.

3.4.3 Estudio Comparativo

Este estudio fue realizado con el fin de conocer la verdadera situación de la Institución pública en estudio, ya que los datos que se mostraron antes (capítulo dos), los servidores si tienen inconformidades por el aspecto de los subsistemas del talento humano, pero no eran los datos que se esperaban. Es así como nace esta investigación, con el objetivo de comprobar que los servidores no realizan a conciencia los estudios realizados por la Institución estudiada.

Entonces, para poder contrastar los resultados obtenidos en las encuestas realizadas por la institución en estudio, se realizó una encuesta externa, donde se detallarán los resultados obtenidos por los encuestados; con las respuestas se podrá conocer cuáles son las falencias de los subsistemas de Talento Humano de la institución en mención.

La encuesta planteada, se la realizó a 140 personas quienes fueron la muestra del estudio, considerando que el universo son 241 personas. La misma se la efectuó a los servidores públicos de nombramiento, contrato ocasional y código de trabajo de manera aleatoria de la institución en estudio, con el propósito de identificar las cuales son los subsistemas que están influyendo en su desempeño laboral.

El procesamiento de los datos recolectados fueron cargados en el programa estadístico SPSS, uno por uno, una vez que los datos estaban totalmente cargados en SPSS, los datos se pasaron a Excel, con el fin de poder crear las tablas y los gráficos de barra, dando como resultado lo siguiente:

Tabla 10
Género

GÉNERO	
GÉNERO	%
FEMENINO	45%
MASCULINO	55%
TOTAL GENERAL	100%

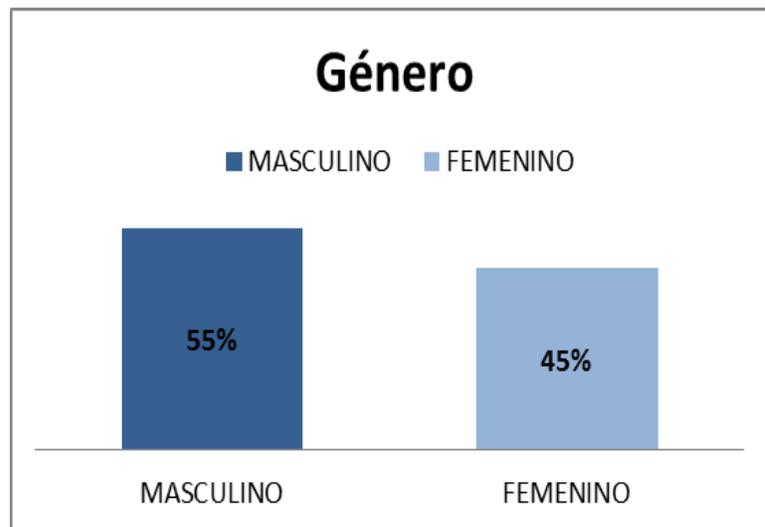
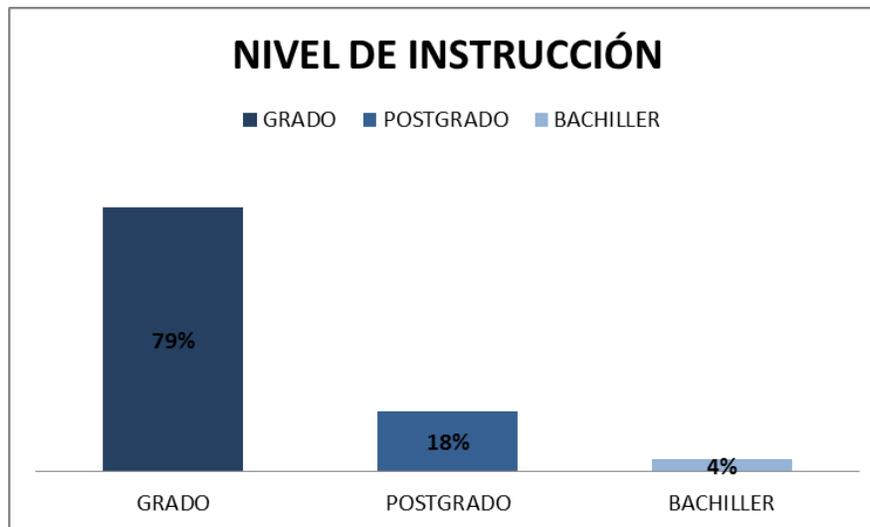


Figura 26
Género

La primera pregunta, se la efectuó con el propósito de conocer el género de la muestra en donde se obtuvo que el 55% es masculino y el 45% femenino, es decir, el género masculino predomina con un 5% más al género femenino, lo cual muestra que la participación del sexo femenino es bastante alta dentro de la Institución.

Tabla 11**Nivel de educación más alto aprobado**

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	
RÓTULOS DE FILA	%
GRADO	79%
POSTGRADO	18%
BACHILLER	4%
TOTAL GENERAL	100%

**Figura 27****Nivel de educación más alto aprobado**

De acuerdo a lo que detalla la tabla 9, en cuanto al nivel de instrucción el 79% es profesional con una carrera universitaria culminada, el 18% culminó el postgrado y solo el 4% es bachiller. Lo que demuestra que esta institución cuenta con un alto nivel de personal instruido y preparado profesionalmente.

Tabla 12
Edad

EDAD	
RÓTULOS DE FILA	%
32 AÑOS A 38 AÑOS	39%
25 AÑOS A 31 AÑOS	34%
39 AÑOS A 45 AÑOS	16%
18 AÑOS A 24 AÑOS	6%
46 AÑOS A 52 AÑOS	3%
53 AÑOS EN ADELANTE	1%
TOTAL GENERAL	100%

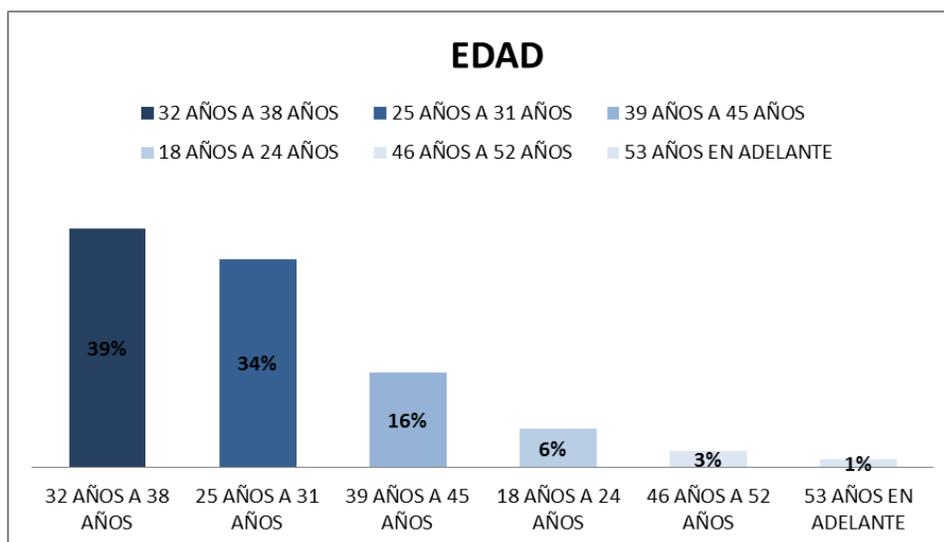


Figura 28
Edad

De acuerdo a la muestra, el 39% del personal se encuentra entre los 32 a 38 años, el 34% entre 25 a 31 años, el 16% son personas que oscilan entre los 38 a 45 años, el 6% jóvenes entre 18 a 24 años, el 3% de 46 a 52 años de edad y por último el 1% son personas mayores a 53 años, por lo que se puede demostrar que la institución cuenta con colaboradores relativamente jóvenes.

Tabla 13
Estado civil

ESTADO CIVIL	
RÓTULOS DE FILA	%
CASADO	64%
SOLTERO	30%
DIVORCIADO	3%
UNION LIBRE	3%
TOTAL GENERAL	100%

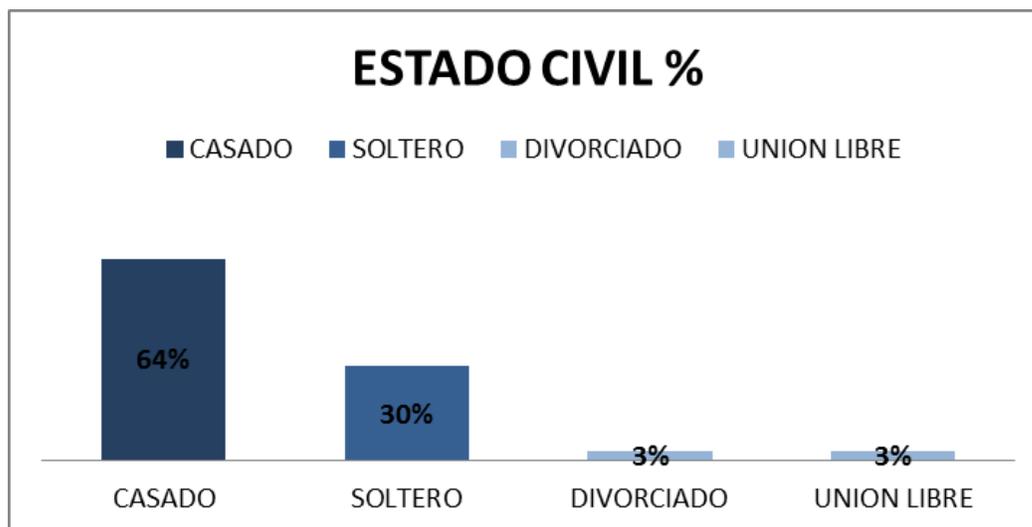


Figura 29
Estado civil

En cuanto al estado civil se puede identificar que el 64% es casado, el 30% es soltero, el 3% es divorciado y existe un 3% respondió que tienen una relación de unión libre, lo que demuestra que el mayor porcentaje son personas con una relación formal.

Tabla 14
Tipo de contrato

TIPO DE CONTRATO	
RÓTULOS DE FILA	%
CONTRATO OCASIONAL	69%
NOMBRAMIENTO	29%
CODIGO DE TRABAJO	3%
TOTAL GENERAL	100%

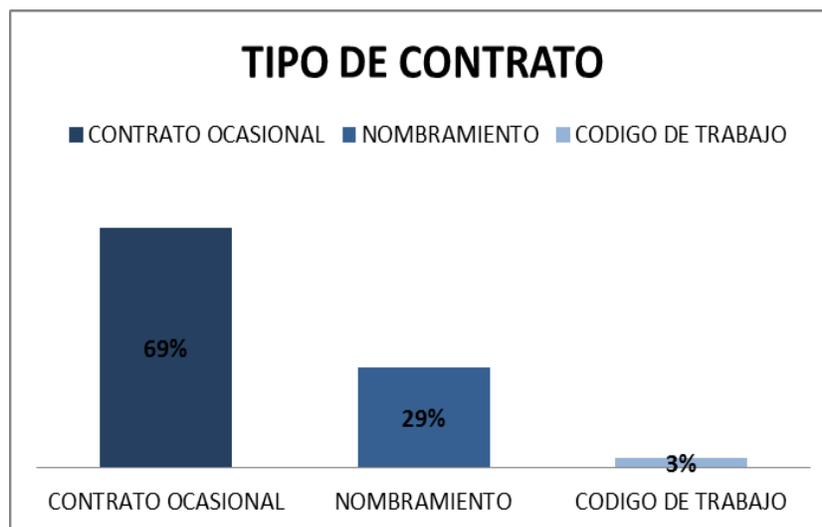


Figura 30
Tipo de contratación.

En ésta tabla se puede identificar que el 69% de la muestra cuenta con un contrato ocasional, el 29% nombramiento y 3% código de trabajo, por lo que de acuerdo a los resultados se puede identificar que la institución en estudio no cuenta con estabilidad laboral, lo que indica que el tipo de contratación es una causa para que el desempeño del servidor se reduzca

Tabla 15
Horas que permanece regularmente en la oficina

HORAS LABORABLES	
RÓTULOS DE FILA	%
10 A 13 HORAS	79%
MAYOR A 13 HORAS	11%
8 A 9 HORAS	10%
TOTAL GENERAL	100%

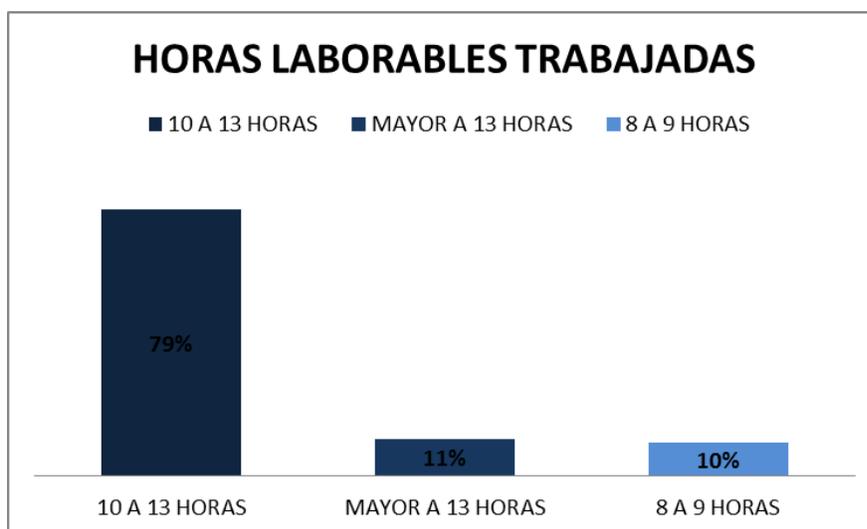


Figura 31
Horas Total de horas que permanece en la oficina

De acuerdo a los resultados de la tabla, se identifica que el 79% de las personas encuestadas trabaja de 10 a 13 horas diarias, el 11% mayor a 13 horas diarias y el 10% trabaja de 8 a 9 horas diarias, por lo que se puede demostrar que existe un alto porcentaje de personas que labora pasado de las 8 horas normado por la ley.

Tabla 16
Apreciación del clima laboral en la Institución

CLIMA LABORAL	
RÓTULOS DE FILA	%
REGULAR	59%
MALO	26%
BUENO	14%
MUY BUENO	1%
TOTAL GENERAL	100%

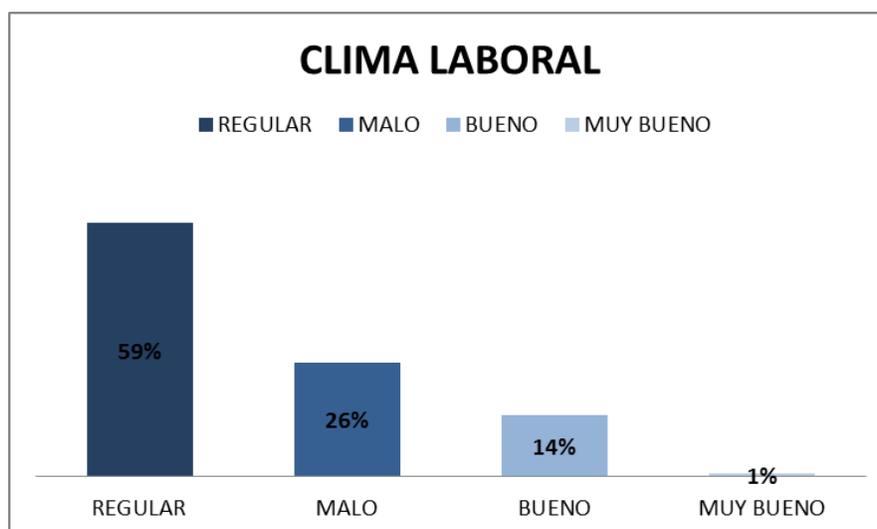


Figura 32
Apreciación de clima laboral

De los 140 encuestados, el 59% consideran que existe un clima laboral regular, el 26% considera que es malo, el 14% bueno y el 1% considera que el clima laboral es muy bueno. Esto indica que el mayor porcentaje de los encuestados no está conforme con el clima laboral.

Tabla 17
Carga Laboral

CARGA LABORAL	
RÓTULOS DE FILA	%
EXCESIVA	61%
NORMAL	39%
BAJA	0%
TOTAL GENERAL	100%

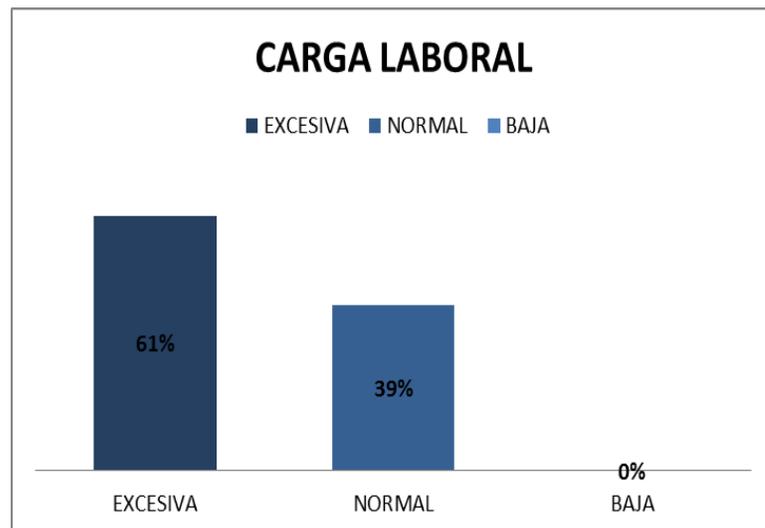


Figura 33
Carga laboral

Con respecto a la carga laboral el 61% considera que la misma es excesiva, el 39% de la muestra considera que es normal y nadie considera que la carga es baja. En esta variable se puede evidenciar que la mayoría de los servidores están muy cargados de trabajo.

Tabla 18
Subsistema que conoce

SUBSISTEMA QUE CONOCE	
RÓTULOS DE FILA	%
SELECCION DE PERSONAL	40%
FORMACION Y CAPACITACION	31%
EVALUACION DE DESEMEPEÑO	29%
CLASIFICACIÓN DE PUESTOS	0%
COMPENSACIÓN	0%
TOTAL GENERAL	100%

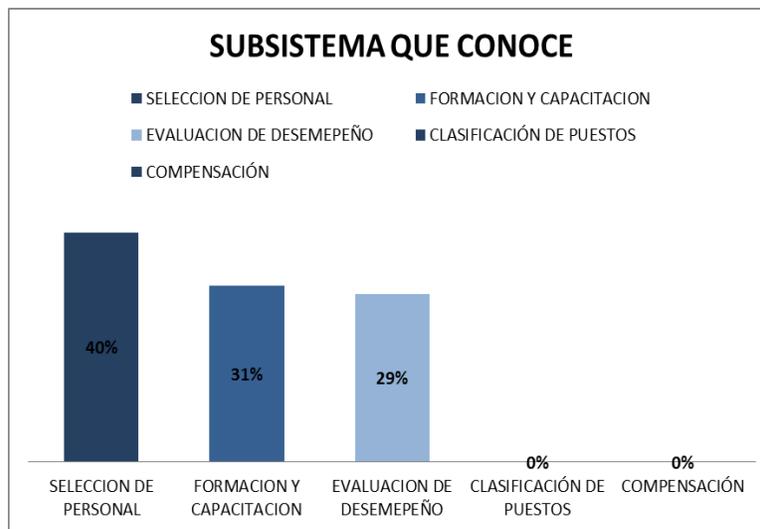


Figura 34
Subsistemas que conoce

De la muestra estudiada se identificó que el 40% conoce más del subsistema de Selección, el 31% el de Formación y Capacitación, el 29% el subsistema Evaluación de Desempeño, el 0% no consideró los subsistemas de Clasificación de Puestos ni el de Compensación.

Tabla 19
Cumplimiento de los subsistemas de Talento Humano

CUMPLIMIENTO DE LOS SUBSISTEMAS	
RÓTULOS DE FILA	%
NO	70%
SI	30%
TOTAL GENERAL	100%

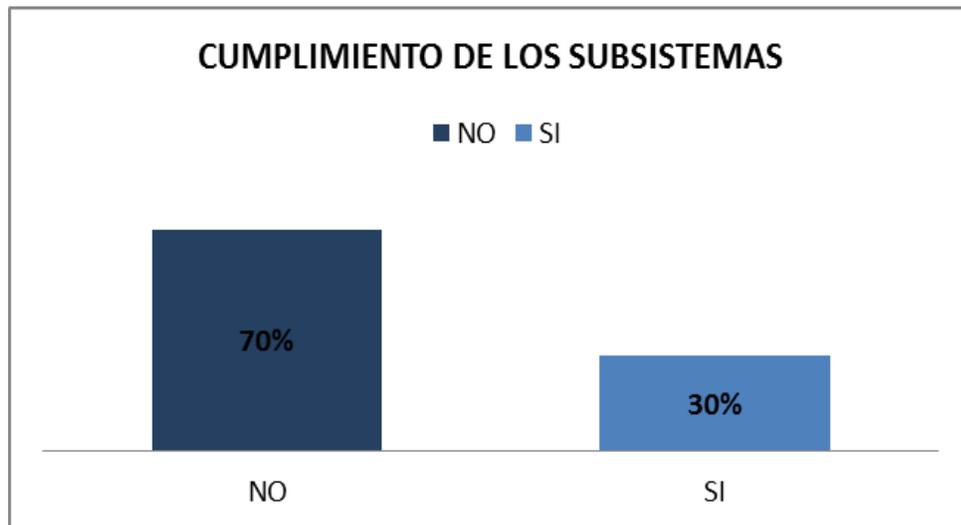


Figura 35
Cumplimiento de Subsistemas de Talento Humano

En esta pregunta se puede identificar que el 70% de la muestra, considera que la institución no cumple con los subsistemas de Talento Humano y el 30% sí, lo que significa que la mayoría de los servidores no confía en la gestión de los Subsistemas de talento humano.

Tabla 20
Cumplimiento del Subsistemas de Calificación de puestos

CUMPLIMIENTO DE CLASIFICACION DE PUESTOS	
RÓTULOS DE FILA	%
NO	73%
SI	27%
TOTAL GENERAL	100%

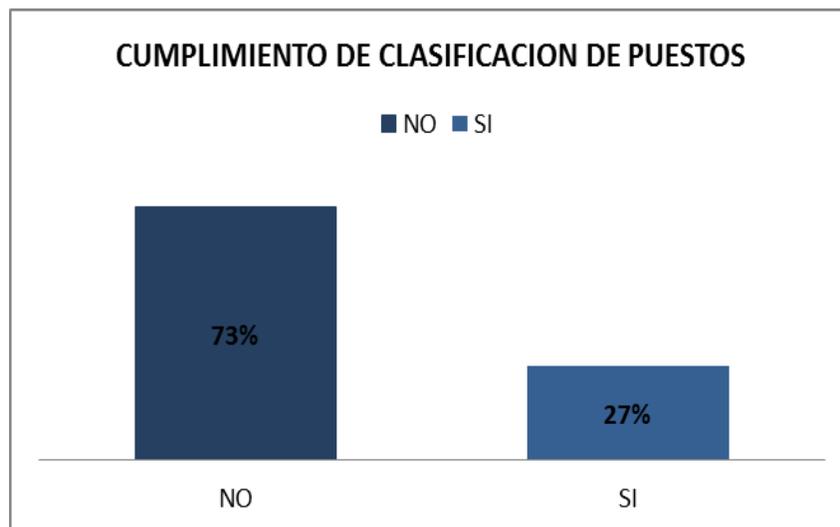


Figura 36
Cumplimiento del Subsistema de calificación de puestos

De acuerdo a la tabla anterior, el 73% de la muestra considera que la institución no cumple con el subsistema de Calificación de puestos y el 27% considera que si cumple con el subsistema en mención, como se observa la mayoría de los encuestados piensa que el subsistema en mención no se cumple, generando inconformidad en la institución por parte de los servidores.

Tabla 21
Calificación al Subsistema de Selección de Personal

CALIFICACION DE SELECCIÓN DE PERSONAL	
RÓTULOS DE FILA	%
REGULAR	63%
BUENO	20%
MALO	11%
MUY BUENO	6%
TOTAL GENERAL	100%

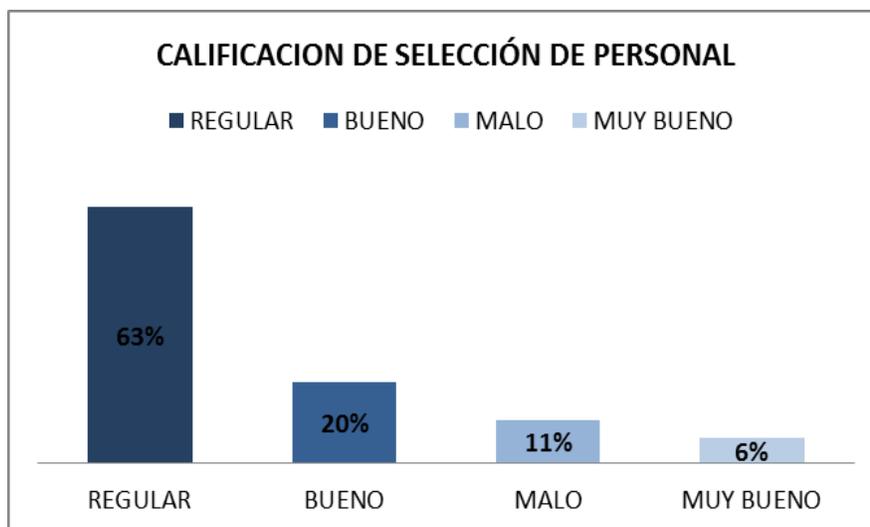


Figura 37
Calificación al Subsistema de Selección del Personal

Con esta pregunta se quería identificar cómo las colaboradoras de la empresa califican el subsistema de Selección del personal, el 63% del personal indicó que es regular, el 20% lo considera bueno, el 11% lo considera Malo y el 6% muy bueno, se puede observar que la mayoría de los servidores no se sienten bien con el proceso de selección.

Tabla 22
La Institución se preocupa por la Formación y Capacitación

LA INSTITUCION SE PREOCUPA POR LA CAPACITACION	
RÓTULOS DE FILA	%
NO	65%
SI	35%
TOTAL GENERAL	100%

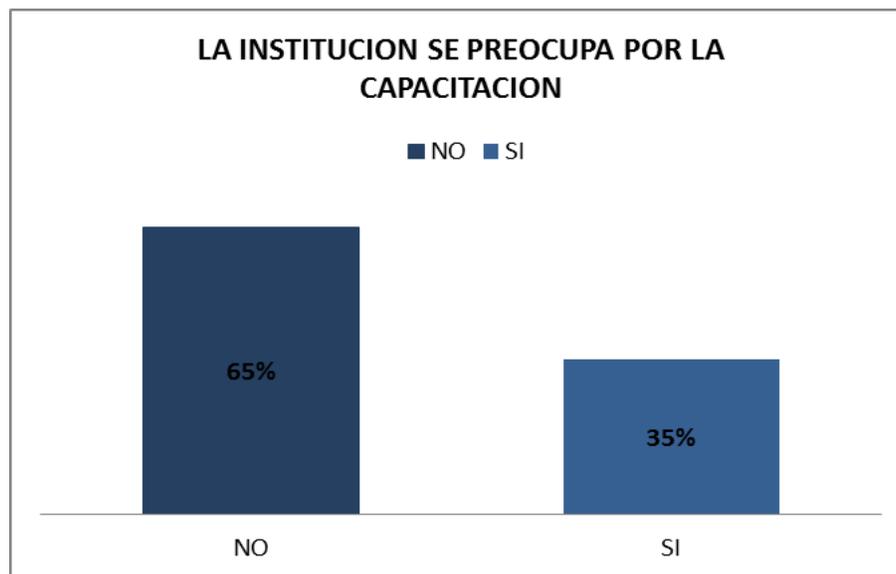


Figura 38
La Institución se preocupa por la formación y capacitación

En esta tabla se demuestra que el 65% considera que la institución no se preocupa por la Formación y Capacitación, no obstante el 35 % considera lo contrario. La gran mayoría de los servidores encuestados dan una respuesta negativa, por lo tanto este factor se debe mejorar, con el fin de no afectar el desempeño de los servidores.

Tabla 23
Las capacitaciones son acordes a las actividades

CAPACITACION ACORDE A LAS ACTIVIDADES	
RÓTULOS DE FILA	%
NO	64%
SI	36%
TOTAL GENERAL	100%

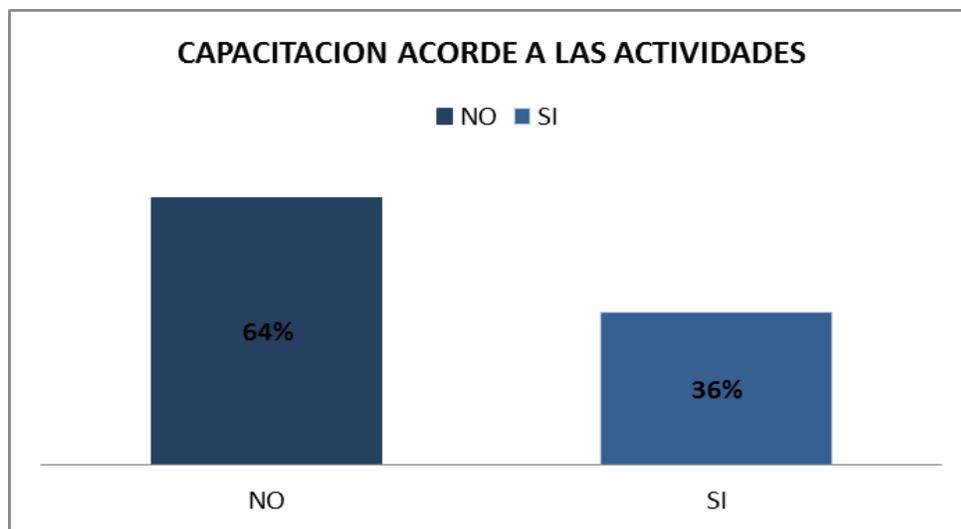


Figura 39
Capacitaciones acordes a las actividades

La muestra estudiada reflejó que el 64% considera que la institución que las capacitaciones no están acorde a las actividades que se realizan sin embargo el 36 % considera lo contrario. Lo que indica que se deben preparar de acuerdo a las actividades que desempeñan los servidores.

Tabla 24
Horas de capacitación recibidas

HORAS DE CAPACITACION	
RÓTULOS DE FILA	%
DE 6 A 11 HORAS	46%
DE 31 A 40 HORAS	22%
DE 12 A 20 HORAS	17%
DE 21 A 30 HORAS	5%
MAS DE 40 HORAS	5%
DE 1 A 5 HORAS	4%
TOTAL GENERAL	100%

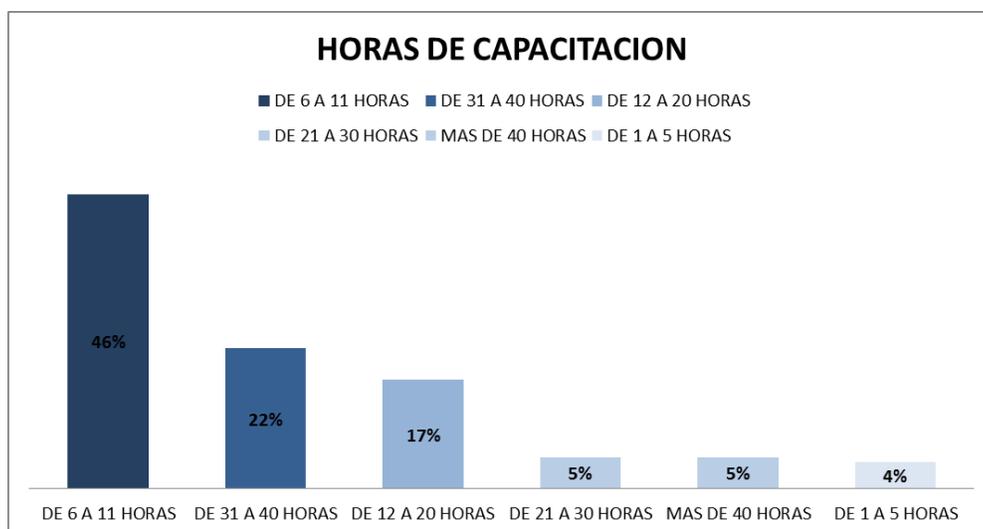


Figura 40
Horas de capacitación recibidas

En la tabla se refleja que el 46% de la muestra ha sido capacitado de 6 a 11 horas, el 22% de 31 a 40 horas, el 17% de 12 a 20 horas, el 5% han participado en capacitaciones de 21 a 30 horas, otro 5% más de 40 horas y el 4% ha sido capacitado de 1 a 5 horas. Esta variable indica que las horas capacitaciones recibidas no son las adecuadas.

Tabla 25
Percepción referente a los salarios

PERCEPCION DE SALARIOS	
RÓTULOS DE FILA	%
MALO	70%
BUENO	30%
TOTAL GENERAL	100%

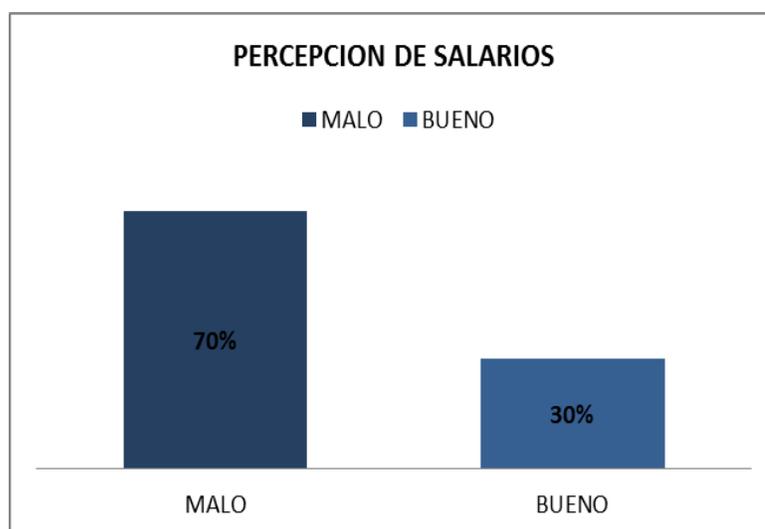


Figura 41
Percepción de salarios

De acuerdo a la percepción de la muestra el 70% reflejó que los salarios son malos, por otro lado el 30% considera que es bueno. Esto demuestra que el salario es una variable deficiente para los servidores, lo que también hace que el desempeño laboral se desmejore.

Tabla 26
Las evaluaciones de desempeño se realizan a conciencia

EVALUACION DE DESEMPEÑO A CONCIENCIA	
RÓTULOS DE FILA	%
NO	54%
SI	46%
TOTAL GENERAL	100%

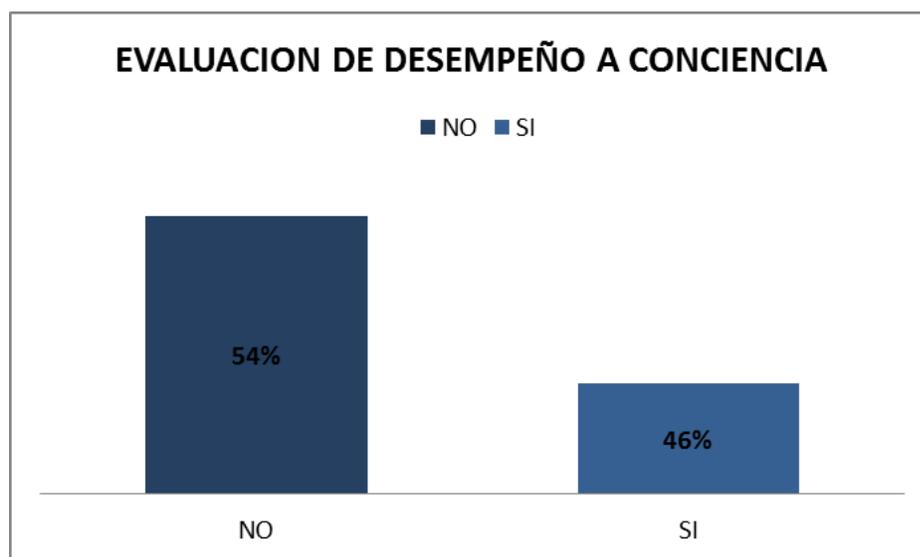


Figura 42
Evaluación de desempeño

La muestra detalla que el 54% considera que las evaluaciones de desempeño no se realizan a conciencia mientras que el 46% considera que la institución si las realiza a conciencia. Aquí se demuestra que las evaluaciones de desempeño no se realizan con la relevancia del caso.

Tabla 27
Considera que existe apoyo de Talento Humano

APOYO DE TALENTO HUMANO	
RÓTULOS DE FILA	%
NO	51%
SI	49%
TOTAL GENERAL	100%

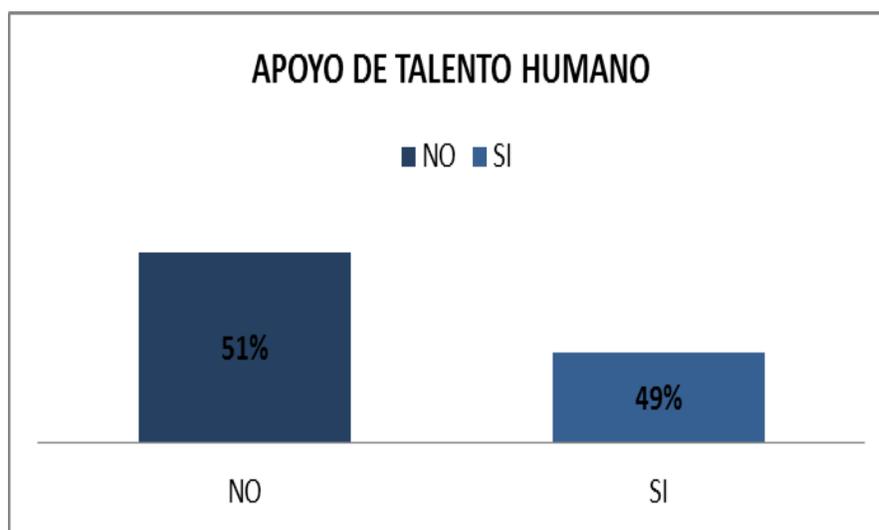


Figura 43
Apoyo de Talento Humano

En esta pregunta se puede identificar que el 51% de la muestra considera que no cuenta con apoyo de Talento Humano y el 49% si cuenta. Pese a las inconformidades que existen en la gestión de algunos subsistemas de talento humano, el porcentaje negativo no tiene mucha diferencia con el porcentaje positivo.

Tabla 28
Considera la Institución garantiza estabilidad

ESTABILIDAD LABORAL	
RÓTULOS DE FILA	%
NO	60%
SI	40%
TOTAL GENERAL	100%

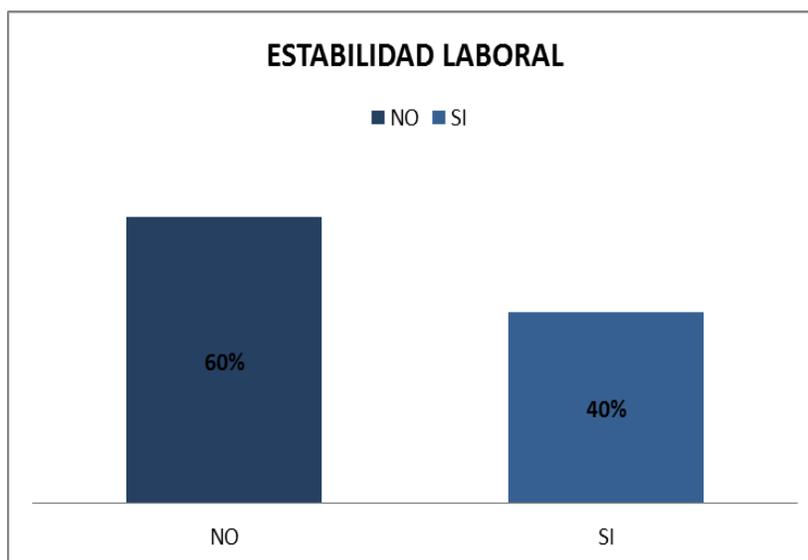


Figura 44
Considera que la Institución garantiza estabilidad laboral

De acuerdo a la información obtenida mediante la muestra el 60% considera que la institución garantiza estabilidad laboral y el 40% si considera la misma. Esta variable determina que la mayoría de los servidores no se encuentran seguros en la Institución, al sentir esto su productividad está en juego.

Tabla 29
Motivo por el cual trabaja en la Institución

PORQUE LABORA EN LA INSTITUCION	
RÓTULOS DE FILA	%
AMOR AL TRABAJO	36%
NECESIDAD	34%
NO HAY EMPLEO	25%
PORQUE HAY PLAN DE CARRERA	5%
TOTAL GENERAL	100%

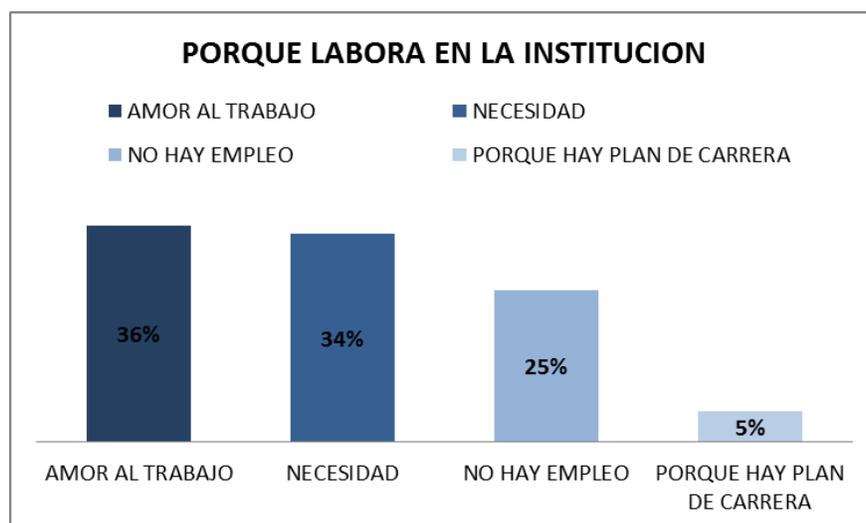


Figura 45
Motivo por el cual trabaja en la Institución

De acuerdo a la pregunta realizada, la muestra estudiada indica que el 36% se encuentra trabajando en la institución por amor al trabajo, el 34% por necesidad el 25% porque no hay otro empleo y el 5% porque hay plan de carrera. Lo que demuestra que, la suma de dos factores como la “necesidad” y “no hay empleo”, el porcentaje es muy alto, entonces los servidores no están comprometidos con la Institución.

3.4.3.1 Relación entre dos variables (preguntas)

Luego de los resultados obtenidos en la encuesta externa se realizó un análisis comparativo entre las preguntas realizadas, con la finalidad de entender el comportamiento de los servidores de la institución en estudio.

Tabla 30
Tipo de contrato vs Clima Laboral

TIPO DE CONTRATOS VS CLIMA LABORAL	BUENO	MALO	MUY BUENO	REGULAR
CODIGO DE TRABAJO	0%	2%	0%	1%
CONTRATO OCASIONAL	9%	17%	1%	42%
NOMBRAMIENTO	6%	7%	0%	16%

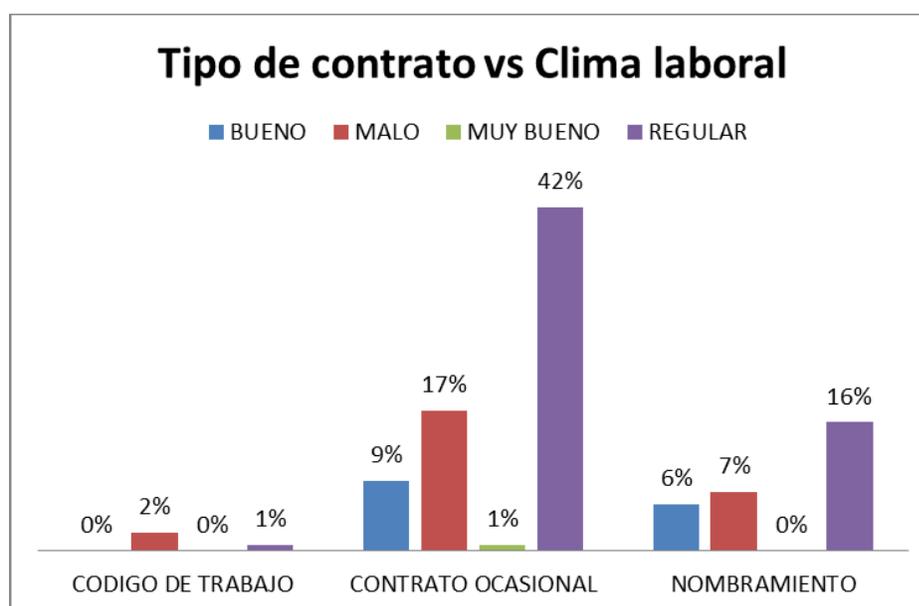


Figura 46
Tipo de contrato vs Clima laboral

De acuerdo a la relación entre Tipo de Contrato y Clima Laboral, lo que la muestra estudiada indica es que el clima es malo y regular en el personal ya sea de contrato ocasional, nombramiento y código de trabajo, lo que tiene como consecuencia el bajo desempeño

Tabla 31
Clima Laboral vs Horas laborables

CLIMA LABORAL VS HORAS LABORABLES	10 A 13 HORAS	8 A 9 HORAS	MAYOR A 13 HORAS
BUENO	8%	2%	4%
MALO	21%	4%	1%
MUY BUENO	1%	0%	0%
REGULAR	49%	4%	6%

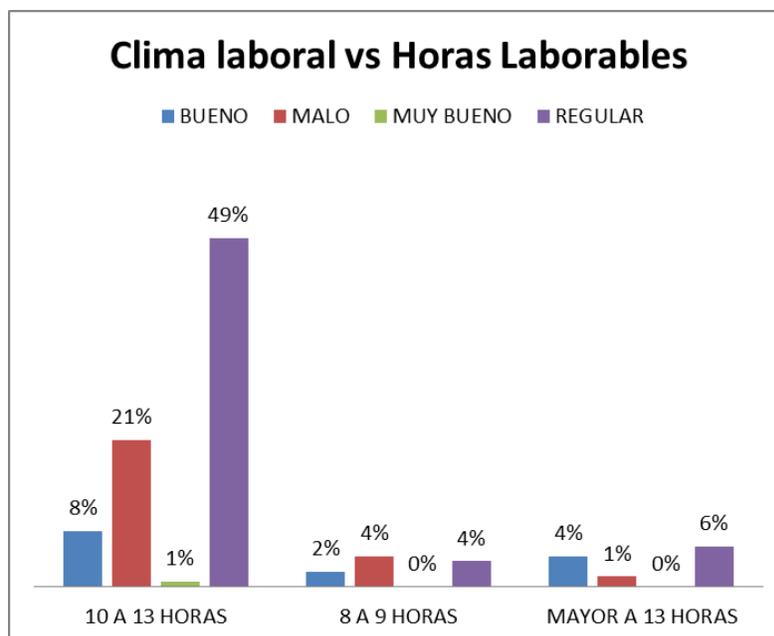


Figura 47
Clima laboral vs Horas laborables

Haciendo una relación entre las horas de labor y el clima laboral, se detectó lo que las personas que laboran más de las 8 horas laborables, responden en mayor porcentaje que el clima laboral es regular y malo.

Tabla 32
Horas de capacitación vs Capacitación acorde a las actividades realizadas

HORAS DE CAPACITACIÓN VS CAPACITACIÓN ACORDE	NO	SI
DE 1 A 5 HORAS	3%	1%
DE 12 A 20 HORAS	7%	10%
DE 21 A 30 HORAS	0%	5%
DE 31 A 40 HORAS	10%	12%
DE 6 A 11 HORAS	39%	8%
MAS DE 40 HORAS	5%	0%

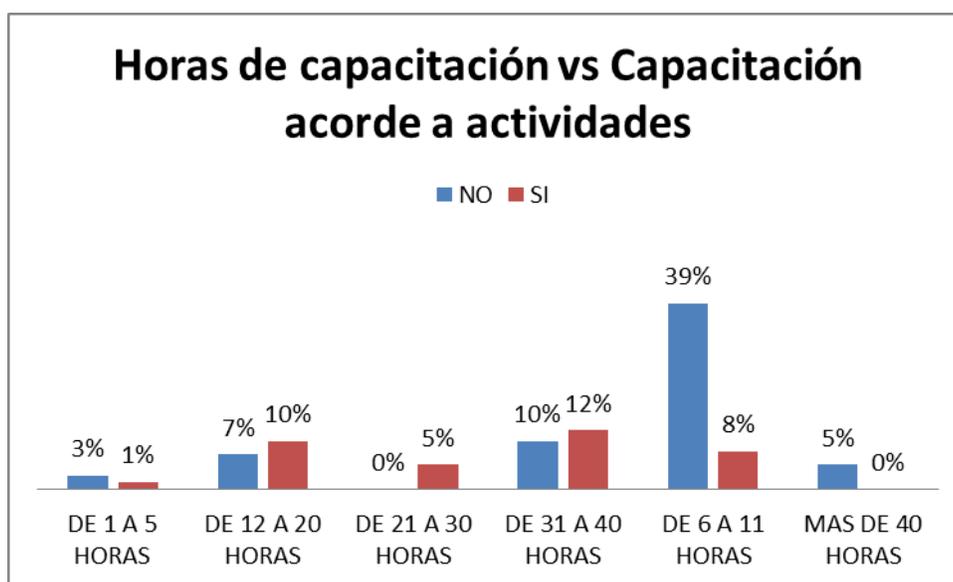


Figura 48
Horas de capacitación vs Capacitación acorde a actividades

En la relación entre la variable de horas de capacitación y capacitación acorde a las actividades, se observa que la mayoría de los servidores que tienen menos de 12 horas de capacitación indican que las capacitaciones no están acorde a las actividades, mientras que los que tienen más de 12 horas de capacitación el indican en menor porcentaje que sí.

Tabla 33
Percepción de salarios vs Nivel de Instrucción

Percepción de salarios vs Nivel de instrucción	BUENO	MALO
BACHILLER	1%	3%
GRADO	26%	52%
POSTGRADO	3%	15%

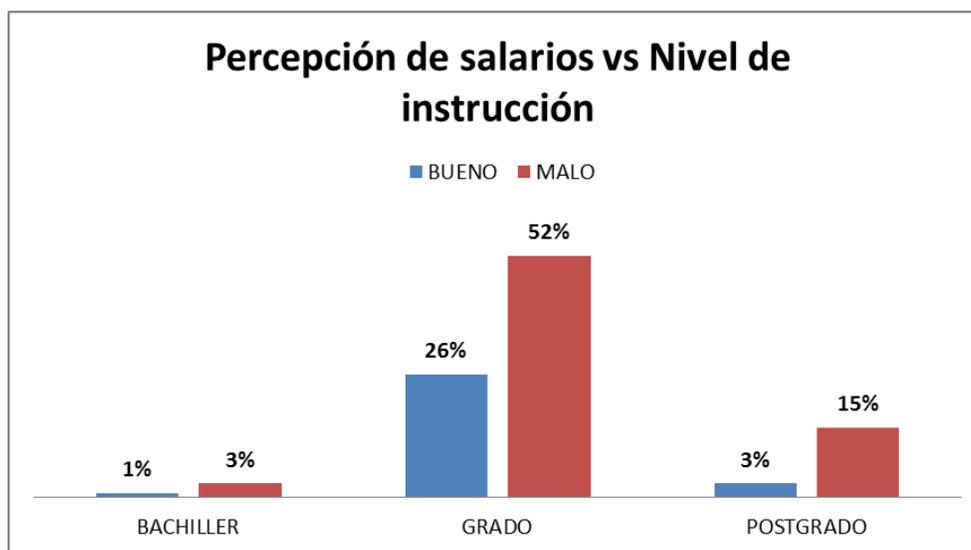


Figura 49
Percepción de salario vs Nivel de Instrucción

De acuerdo a la relación entre percepción de salarios y el nivel de instrucción, se detectó lo que la muestra estudiada resalta que los salarios son malos, lo cual puede inferir en el desempeño laboral y en cierta forma puede perjudicar los objetivos y metas que se plantea la institución año a año ya que el personal por su inconformidad puede rotar con facilidad.

3.5 Validación de los resultados

Luego del procesamiento de la información presentada en registros administrativos institucionales se determina que el desempeño de los servidores públicos de la institución pública en estudio, está relacionado con la gestión del departamento de talento humano en factores como el nivel de conocimientos institucionales, competencias técnicas y la evaluación del desempeño, tareas que deben ser impulsadas por Talento Humano. Sin embargo, según el estudio efectuado por la Institución Pública en estudio, se observa que la mayoría de los servidores han respondido positivamente, sin embargo existen servidores que han respondido negativamente, en estos resultados negativos se ha basado esta investigación, con el fin de realizar una encuesta y comprobar los resultados.

Es así como, luego de la encuesta realizada y el procesamiento y tabulación de los datos que se recolectaron a los servidores, se comprueba que los servidores tienen muchas inconformidades con la gestión de los subsistemas de talento humano en un porcentaje muy alto, lo que significa que el estudio realizado por la institución pública en estudio no fue efectivo ya que los servidores no respondieron con sinceridad. De acuerdo a los resultados obtenidos en esta encuesta o estudio realizado a los servidores de la Institución pública en estudio, se concluye que los subsistemas que tienen mayor incidencia en el desempeño

laboral son los de Formación y Capacitación, Reclutamiento y selección (Admisión) y el aspecto salarial.

De acuerdo a lo mencionado en los párrafos anteriores, y del análisis estadístico de la información se acepta la hipótesis planteada que indica que el desempeño laboral de los servidores públicos de la institución pública en estudio depende de los subsistemas de talento humano tales como capacitación y remuneraciones.

Se determina además que los subsistemas relacionados con el nivel de desempeño laboral de los servidores públicos en la institución analizada en relación con las variables evaluadas son:

Formación y capacitación, debido a los resultados obtenidos en la evaluación de conocimientos institucionales, pues esto forma parte de la inducción que todo servidor debe recibir constantemente.

Reclutamiento y selección, existe un porcentaje que presenta deficiencias en el nivel de competencias técnicas para desarrollo de su trabajo, por lo que se deberá mejorar el perfil laboral o filtros al momento de realizar la selección de personal.

El aspecto económico, es decir de remuneraciones, es un factor que no se puede cambiar fácilmente ya que éste se maneja de acuerdo a escalas según la LOSEP, pero puede ser puede analizar el perfil de cada servidor, el trabajo efectuado durante la estadía en la Institución pública en estudio y su formación y capacitación y de ser el caso, cambiar al servidor a una nueva escala de salario.

CAPITULO 4

PROPUESTA

Luego del análisis del contexto nacional e institucional de la entidad en estudio y enfocados a determinar el nivel de **Influencia de la Administración de los Subsistemas de Talento Humano en el Desempeño laboral del personal de una institución pública, región litoral durante el periodo 2014** es necesaria la cita de técnicas relacionadas al Desarrollo del talento humano y poder de esta manera proponer una mejora al panorama descrito en el capítulo anterior.

4.1 Justificación

De acuerdo a información proporcionada en registros administrativos por la institución en estudio sobre sus personal y específicamente de sus jefes departamentales representadas en la figura 50, en donde se evidencia un alto nivel de insatisfacción entorno a la escala salarial, ascensos, prestaciones y reconocimientos. En este ámbito se involucra al *Subsistemas de Compensación o Mantenimiento*.

El Subsistema mencionado, es el más complicado de tratar en toda administración del Talento Humano, ya que existen inconformidades como las demostradas en la figura que se muestra abajo, ante esto, es necesario que este Subsistema, el cual está relacionado directamente con la parte económica, tenga un control más minucioso por parte del departamento de Talento Humano aplicando la propuesta planteada más adelante, con el fin de que los servidores públicos observen que los ascensos se están estudiando detenidamente.

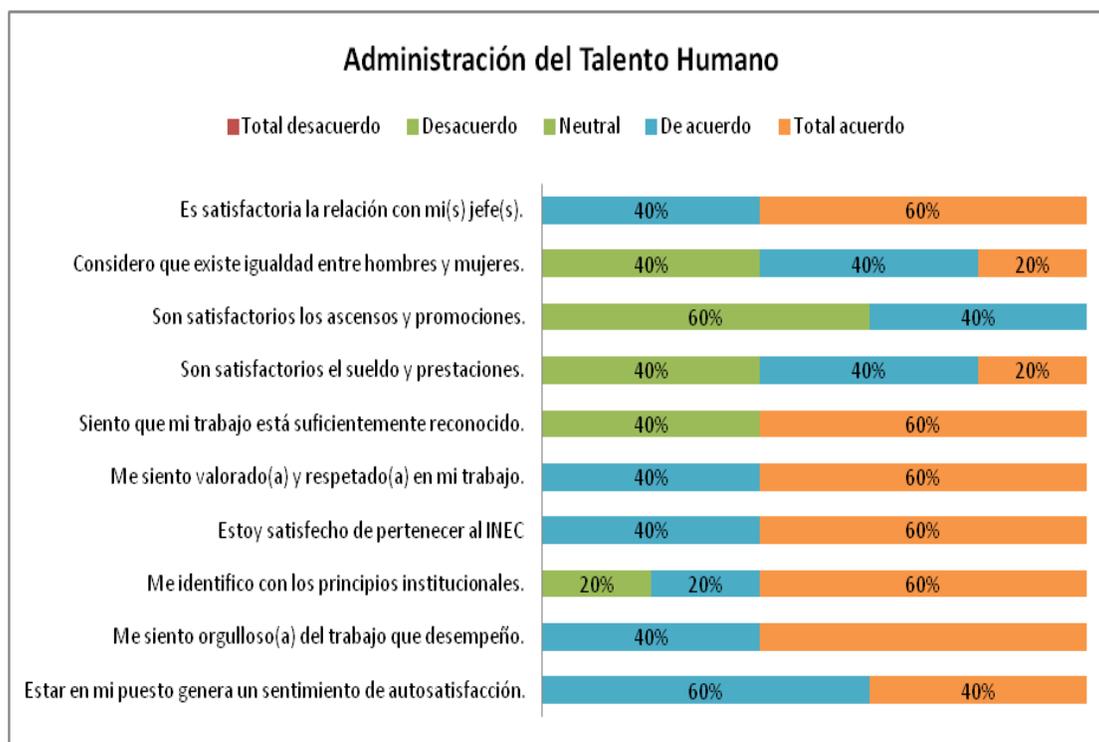


Figura 50

Nivel de satisfacción en relación a la administración del Talento Humano

Tomado de: (Institución Pública en estudio - CZ8L, 2014)

El nivel de conocimientos técnicos en algunas áreas monitoreadas no cumple las expectativas del 100% de satisfacción, de acuerdo a lo que se muestra en la figura 20 y figura 21 (nivel de conocimientos institucionales y nivel de conocimientos técnicos), en este sentido, se necesita una mejor selección del personal, por lo cual se direcciona al ***Subsistema de Admisión o Provisión***, para los ajustes necesarios.

Así también existen deficiencias en el nivel de conocimientos básicos institucionales a nivel de constitución institucional, lo cual implica una necesidad de refuerzo en las capacitaciones periódicas e inducción inicial, direccionando al ***Subsistemas de Desarrollo y Futuro de la Gestión***.

4.2 Objetivos

4.2.1 Objetivo general

Proporcionar una estrategia administrativa que permita mediante el seguimiento de procesos mejorar el desempeño de los servidores públicos de la institución en estudio.

4.2.1 Objetivos específicos

- Mejorar el nivel de desempeño laboral con respecto a la Administración del Talento humano.
- Proponer herramientas técnicas que permitan una mejoría en la Administración de Talento humano.
- Proveer una perspectiva tecnológica en el manejo de insumos en el área de talento humano.

4.3 Análisis PEST

4.3.1 Entorno Político

En la actualidad el riesgo mediático por estabilidad política se acrecienta, considerando los movimientos recientes de oposición, esto ocasiona un auge de incertidumbre en torno al riesgo país por estabilidad política. Este entorno puede afectar a solicitudes de mejoramiento del presupuesto asignado a las instituciones públicas, por tanto la propuesta a establecerse debe de involucrar ¹³recursos pre asignados.

¹³ Los recursos preasignados, obedecen a el factor económico asignados con antelación, aspecto que se da principalmente en Instituciones Públicas.

4.3.2 Entorno Económico

“Ante la fuerte baja del precio del barril de petróleo en el mercado internacional, el Gobierno nacional anunció el recorte de 1.420 millones de dólares en el Presupuesto General del Estado, de este año”. (Diario El Tiempo, 2015).

La economía nacional ha sufrido un traspie importante por la caída en el precio del petróleo, desembocando en disminución del presupuesto del Estado, y recientemente la propuesta de optimización institucional que consistirá en unificaciones de instituciones públicas a efectivizarse en el 2016.

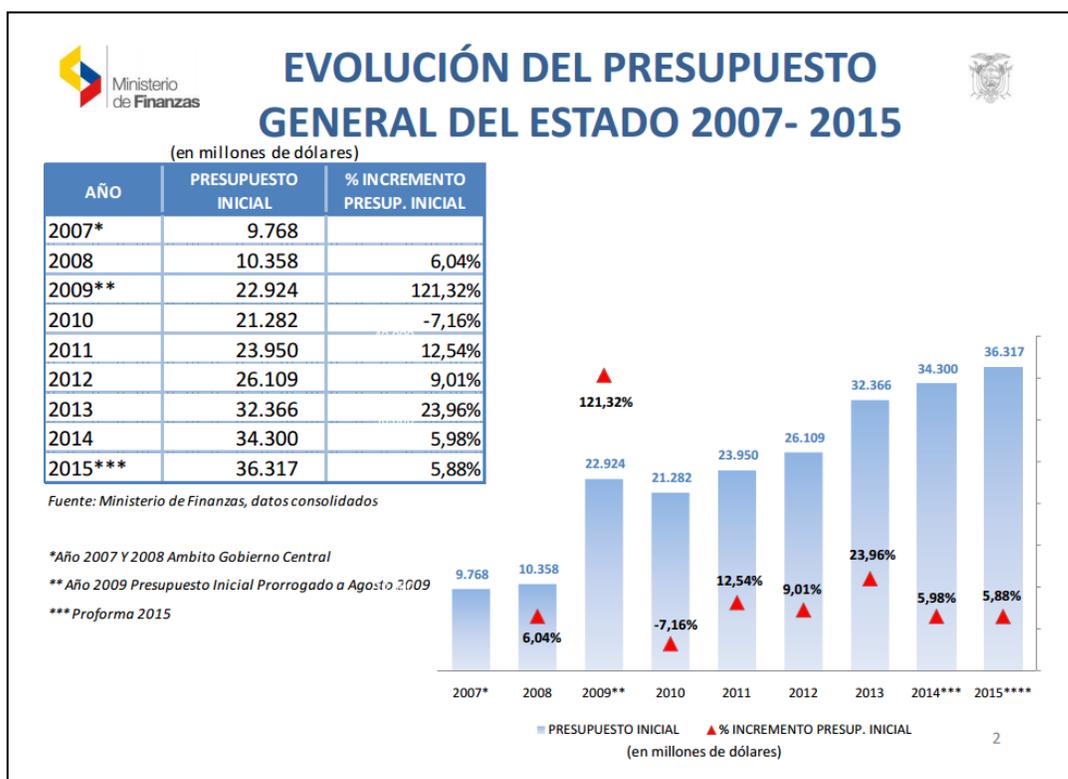


Figura 51
Evolución del presupuesto general del estado
Tomado de: (Ministerio de Finanzas, 2014)

4.3.2 Entorno Social

“Al momento que el presidente, Rafael Correa, inició su primer mandato éramos 467 mil 174. Durante estos años ingresaron alrededor de 100 mil personas bajo la modalidad de servicios ocasionales, es decir que somos casi 550 mil empleados públicos” (García M. , 2013).

Los servidores públicos tienen una participación importante en el grupo con empleo adecuado de la Población económicamente activa (PEA), por tanto la población que requiere una valoración de subsistemas de talento humano constituyéndose como clientes internos que requieren ser atendidos en sus necesidades laborales.

4.3.2 Entorno Tecnológico

Ajustándose a la distribución de recursos asignados por el Estado se sugiere recurrir a herramientas de seguimiento o administración estratégica que permita monitorear constantemente la información pertinente al personal a cargo de las instituciones.

Existen bases de datos de manejo simplificado y de acceso, tales como Microsoft Access o SQL server que se ajustan un perfil administrativo para la implementación de aplicativos y modificación de los mismos en torno a las necesidades institucionales.

4.4 Desarrollo

Se propone la creación de un aplicativo informático que contribuya a los subsistemas de

- Admisión o Provisión

- Desarrollo y Futuro de la Gestión
- Compensación o Mantenimiento

Este aplicativo se evaluará con los parámetros del ciclo Deming ofrece una visión de planeación, ejecución, acción y verificación. Cada una de las fases es importante en el desarrollo continuo gracias al monitoreo de los resultados que pueden ser perfectibles en la periodicidad que el negocio lo requiera.

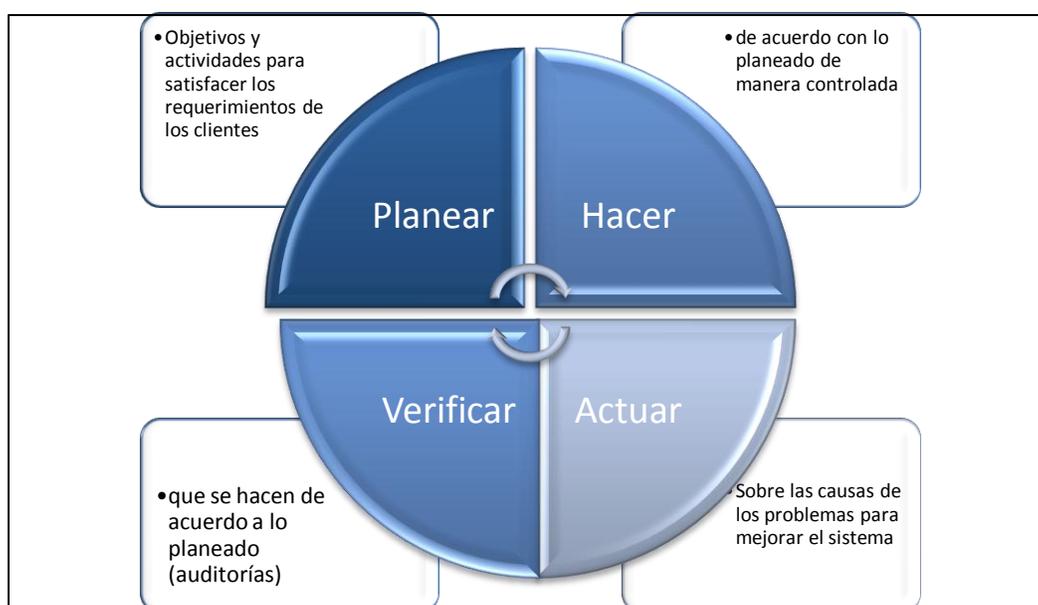


Figura 52
Ciclo de Deming

Adaptado de: (Deming, 1982)

4.4.1 Admisión o Provisión

El subsistema de admisión o provisión es el encargado del reclutamiento y selección de personal, en otras palabras más simples se lo considera como subsistema de selección de personal, el mismo que de acuerdo al estudio realizado a través de las encuestas que se encuentra en el capítulo anterior, se evidencia claramente que los empleados o servidores

públicos no están conformes por lo que se determina que este subsistema este influyendo directamente al desempeño laboral.

Según Chiavenato: “La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal”.

Debido a que la institución en estudio es pública, debe regirse al Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, ya que en su artículo uno indica, que las disposiciones contenidas en el mismo, son de aplicación obligatoria en todas las instituciones, entidades y organismos establecidos. (LOSEP, 2012)

De acuerdo a lo mencionado se realizará un proceso de selección adecuado en donde los participantes tendrán que cumplir estrictamente con el perfil adecuado, y lógicamente con todo lo que solicita la LOSEP tal como lo indica el artículo cinco, que establece los requisitos para ingresar al servicio público:

- a) Ser mayor de 18 años y estar en el pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución de la República y la Ley para el desempeño de una función pública;
- b) No encontrarse en interdicción civil, no ser el deudor al que se siga proceso de concurso de acreedores y no hallarse en estado de insolvencia fraudulenta declarada judicialmente;
- c) No estar comprendido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos;

- d) Cumplir con los requerimientos de preparación académica y demás competencias exigibles previstas en esta Ley y su Reglamento;
- e) Haber sufragado, cuando se tiene obligación de hacerlo, salvo las causas de excusa previstas en la Ley;
- f) No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de entidades u organismos del sector público, a excepción de lo establecido en el Artículo 9 de la presente Ley;
- g) Presentar la declaración patrimonial juramentada en la que se incluirá lo siguiente:
 - g.1.- Autorización para levantar el sigilo de sus cuentas bancarias;
 - g.2.- Declaración de no adeudar más de dos pensiones alimenticias; y,
 - g.3.- Declaración de no encontrarse incurso en nepotismo, inhabilidades o prohibiciones prevista en la Constitución de la República y el ordenamiento jurídico vigente.
- h) Haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción; e,
- i) Los demás requisitos señalados en la Constitución de la República y la Ley.

Lo más conveniente es que todos estos documentos serán transmitidos en línea a través de correo electrónico, es decir, en línea, con el fin de evitar que el postulante se tenga que trasladar a la institución y que de esta manera se pueda observar que el proceso de selección es transparente.

Actualmente este subsistema se maneja de la siguiente forma:

Subsistemas de Talento Humano CZ8L

- Selección de personal
- Convocatoria
- Matriz de preselección
- Reporte de asistencia capacitación
- Matriz de selección e informes técnico (Ocasionales)
- Archivo laboral

Como se observa en este esquema, no existe un proceso como tal, por tal razón, se plantea la propuesta de diseñar dentro de esta investigación, un nuevo esquema de trabajo para este subsistema de admisión o provisión o selección de personal, el diagrama se muestra a continuación en el siguiente gráfico:

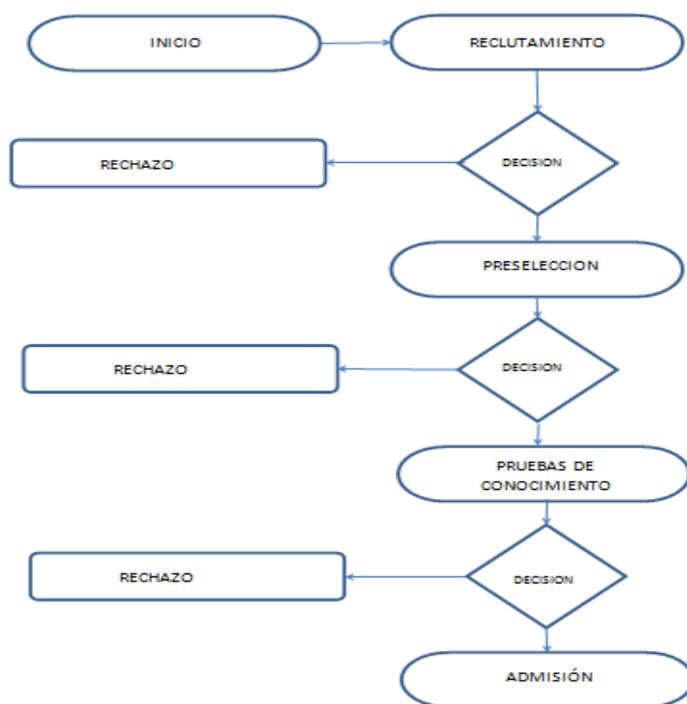


Figura 53
Diagrama de proceso de selección

El diagrama que se propone en esta investigación es el que se utilizará en caso de que existan vacantes que requieran de personal, el mismo que inicia con el periodo de reclutamiento, es decir, donde se realiza la respectiva convocatoria en línea, donde las personas se postulan y aplican a este trabajo, siempre y cuando cumplan con el perfil que se requiere.

Luego se recopilan los documentos de los postulantes y se analizan los perfiles para tomar la decisión si avanza o no en el proceso, de lo contrario se rechaza. Entonces se realiza la preselección de las personas que se adecuen al perfil que se necesita, los postulantes que pasen esta preselección, se les comunica para que puedan desarrollar las pruebas o concursos de méritos, según el puntaje que obtengan de las pruebas mencionadas, posteriormente se decide por la contratación, los demás serán rechazados porque no se ajustan al perfil.

Todos estos pasos que se siguen en el diagrama, serán monitoreados por la herramienta planteada anteriormente que es el del ciclo deming, con el fin de que la selección sea la más adecuada. Seguramente este diagrama servirá de mucha ayuda para que el trabajador que se encuentra laborando en la institución pública en estudio, aumente su desempeño, al observar que el proceso de selección sea justo y transparente.

La propuesta para cumplir con este diagrama, es que la Institución Pública en estudio realizará todo el proceso de selección en línea, a través de una nueva herramienta que se denomina “Selección en línea”, los pasos a seguir son los siguientes:

[Formulario en Línea](#)

En caso de que existan vacantes, el proceso de selección es el siguiente:

La Institución pública en estudio tiene la oportunidad de subir un video de carácter publicitario en la página web Institucional, en páginas web de otras entidades con las cuales existen convenios o a través de redes sociales, en este video, el Gerente de Talento humano debe motivar e incentivar a las personas que participen en el proceso de selección, comunicando las fortalezas y ventajas competitivas del área, mostrando las destrezas, competencias y perfil del cargo, cumpliendo así con la primera etapa del diagrama “Reclutamiento”.

Una vez que el postulante haya visto el video promocional y en caso de que haya decidido participar en el proceso, el candidato tendrá que registrarse en la misma página web, en donde se encuentra un [formulario de selección](#) que tiene fecha límite de convocatoria (diseñado por la empresa en google forms), en el cual detallaran algunos ítems, con la finalidad de obtener información de los postulantes, tal como lo muestra la figura . Estos ítems son los siguientes:

- a. Nombres y Apellidos *
- b. Cédula de identidad*
- c. Fecha de nacimiento*
- d. Género *
- e. Estado Civil*
- f. Profesión *
- g. Registro Senescyt *
- h. Teléfono convencional

- i. Teléfono celular *
- j. Capacitaciones (las 4 últimas) *
- k. Experiencia (dependiendo del cargo la cantidad de tiempo) *
- l. Referencias laborales *
- m. Reseña de personalidad*
- n. Cargar video en el que explique su perfil

The image shows a multi-page recruitment application form. The top page is titled 'Trabaja con nosotros..' and 'Selección Analista de Talento Humano SP3'. It includes a video player with the title '¿Sabes del INEC?' and a red play button. Below the video is a text input field for 'NOMBRES Y APELLIDOS * (COLOCAR EN MAYÚSCULA)'. The second page contains fields for 'CÉDULA DE IDENTIDAD *', 'EDAD *' (with a date picker set to 2016), 'FECHA *', 'GÉNERO *', 'ESTADO CIVIL', and 'PROFESIÓN *'. The third page has fields for 'PROFESIÓN * (COLOCAR EN MAYÚSCULA)', 'REGISTRO SENESCYT *', 'TELÉFONO CONVENCIONAL', 'CELULAR *', and 'LUGAR DE RESIDENCIA *'. The fourth page includes 'EXPERIENCIA (MENCIONES LAS 3 ÚLTIMAS) *', 'CAPACITACIONES (4 últimas) *', 'Referencias laborales (detalle 3 referencias con números de teléfono celular y convencional) *', and 'Reseña de personalidad *'. The final page shows a progress bar at 100% and an 'ENVIAR' button, with a warning: 'Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.'

Figura 54
Formulario

En este sitio web, el postulante tiene la oportunidad de cargar un video demostrativo en el cual explique su perfil, comunique los argumentos por el que quiere participar en el proceso de selección y responder algunas preguntas que se plantean en el formulario, de forma breve.

Terminada la convocatoria, la persona encargada del Talento humano de la Institución pública en estudio, descargará una base de datos obtenida a través de esta herramienta, tal como lo muestra la figura 55, con la cual se analizarán los perfiles y se seleccionarán los más acordes con el manual de puestos de la Empresa. Así también se revisará el video demostrativo del postulante, en donde responde brevemente las preguntas planteadas en el formulario, las cuales son:

- Quién es?
- Experiencia
- Solución de una problemática

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	Marca temporal	NOMBRES Y APELLIDO	CÉDULA DE ID	EDAD	FECHA	GÉNERO	ESTADO CIVIL	PROFESIÓN	REGISTRO SENESCYT	TELÉFONO (CELULAR	LUGAR DE RESIDENCIA
2	3/02/2016 17:57:52	MIGUEL ANGEL ALAVA	924374424	27/10/1986	03/02/2016	Masculino	SOLTERO	ING. EN MARKETING		0	42439888	982943222 GUAYAQUIL
3												

Figura 55
Base de datos en Excel

El video del postulante será analizado internamente tanto por el departamento de Talento Humano como por la parte psicológica de la Institución pública en estudio, se realizará una discusión en grupo (áreas involucradas), y se seleccionará los candidatos que pasarán a la etapa de las pruebas técnicas, cumpliendo con la segunda etapa del diagrama “Preselección”.

Concluida la etapa de “preselección” se notifica por medio de correo electrónico a los candidatos que cumplieron con el perfil que indica el manual de puestos de la Institución pública en estudio, con el fin de que puedan realizar las pruebas técnicas y psicométricas por el mismo medio, cumpliendo así la tercera etapa del diagrama “pruebas de conocimiento”.

Luego de concluida la etapa que se menciona en el párrafo anterior, se realiza la calificación de las pruebas técnicas y psicométricas, en donde los postulantes que hayan obtenido la mejor calificación o la más alta será el beneficiado con la vacante de la Institución pública en estudio, es así como se cumple con la última etapa del diagrama que es la “Admisión”.

Con la propuesta de esta herramienta, la Institución pública en estudio, logrará un avance tecnológico importante, además existirá una igualdad de oportunidades para los candidatos; Aquí la empresa tendrá como ventaja obtener una visión más integral del postulante, mejora los tiempos en el proceso de selección, especialmente el tiempo de las entrevistas y los videos pueden ser compartidos simultáneamente para discutir el perfil de cada candidato en grupo.

4.4.2 Compensación o Mantenimiento

Para proceder a la reclasificación salarial se opta por el monitoreo de la productividad en la gestión de los servidores públicos, pudiendo de esta manera ponderar los objetivos cumplidos y obtener indicadores de desempeño para tomar decisiones con respecto a la promoción o ascenso de los servidores públicos

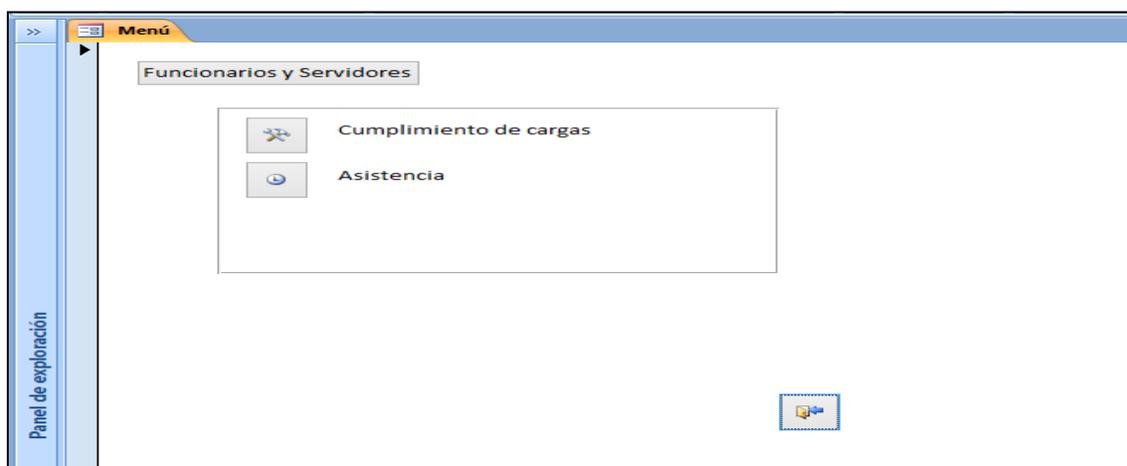


Figura 56
Menú de la plataforma informática de servidores públicos

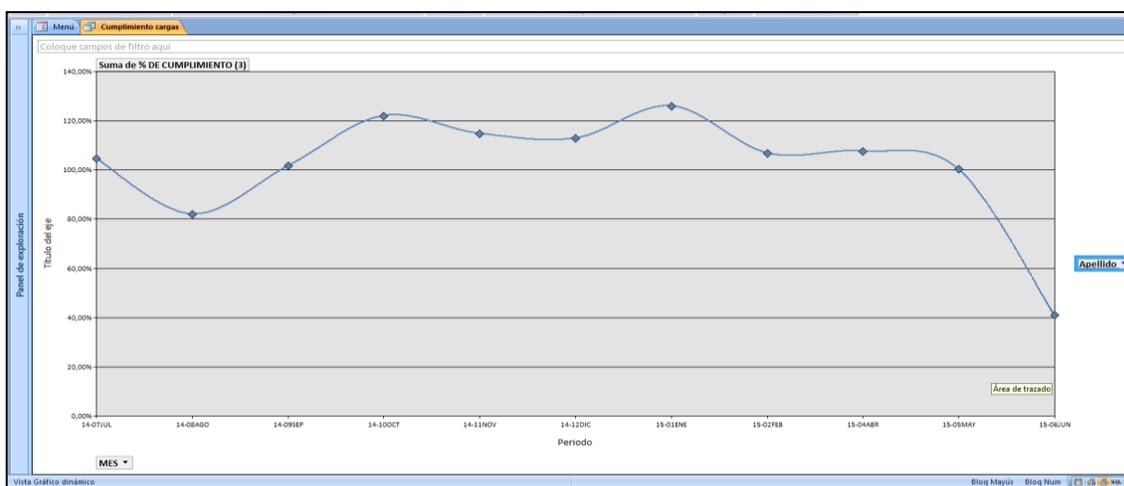


Figura 57
Consulta de nivel de productividad

La productividad se expresa además en el tiempo perdido por cada servidor público y cómo evoluciona en un periodo determinado.

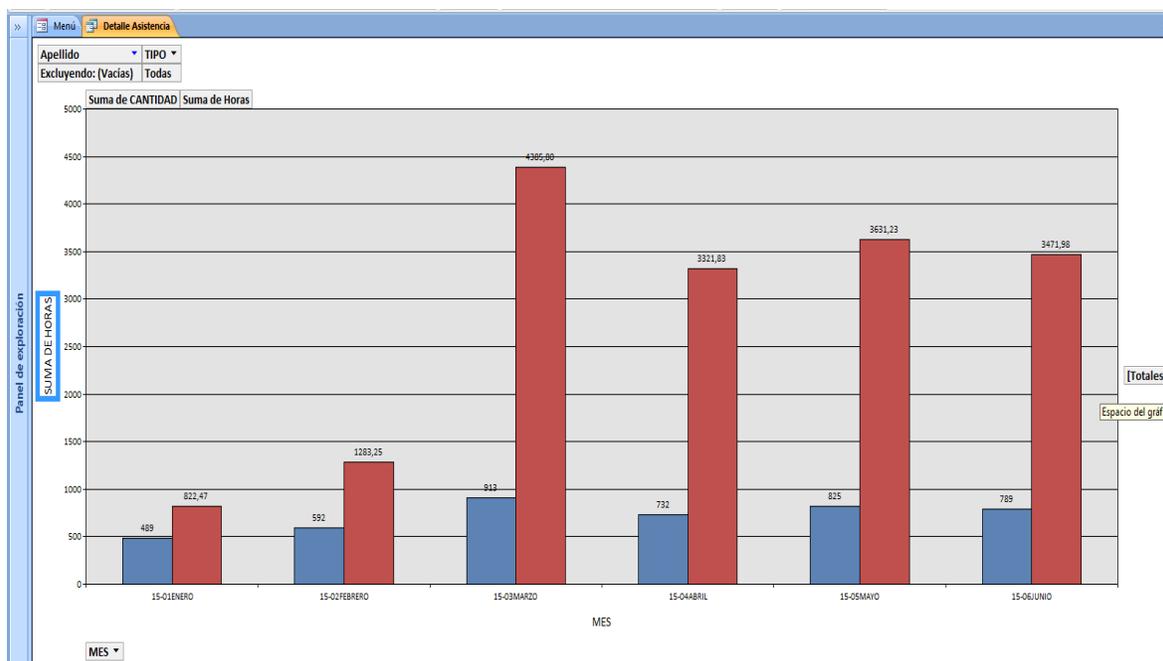


Figura 58
Consulta de nivel de ausentismo laboral

Dada las figuras del aplicativo propuesto, se puede observar mediante la “Consulta de nivel de productividad” en la figura 57, que se puede medir el desempeño de los servidores a lo largo de un periodo; a su vez con la “Consulta de nivel de ausentismo” en la figura 58, se puede identificar el número de horas de ausencia, permitiendo reflejar el compromiso de los servidores con la Institución Pública en estudio.

4.4.3 Subsistema de Desarrollo y Futuro de la Gestión

Antes de empezar a desarrollar la propuesta de este subsistema de desarrollo y futuro de la gestión, que en otras palabras se refiere a la capacitación del personal de una organización, es importante detallar la siguiente definición de Gary Dessler y Ricardo

Varela (2011, pág. 106) que indican, que la capacitación “es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto de capacitación es mucho más abarcado”.

Así mismo, los mismos autores Gary Dessler y Ricardo Varela (2011, pág. 104), consideran que la capacitación “se refiere a los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados nuevos o ya presentes, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores”.

De acuerdo a las definiciones de los párrafos anteriores y según el análisis de los resultados que se describen en el capítulo tres, se observa que los servidores públicos no se encuentran conformes con las pocas horas que han recibido de capacitaciones y además que las capacitaciones no están organizadas de acuerdo a las actividades que realiza el funcionario o servidores, lo cual es evidente, por lo que se determina que estos factores tienen mucha influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos, en este sentido, se realiza una propuesta en donde interviene mucho el tema tecnológico, como se mencionaba en el análisis PEST de este capítulo.

En principio, la propuesta es que este subsistema de capacitación se ajuste a un plan de acción o un esquema, donde se establecerán objetivos que se deben cumplir, cual es la estrategia que se usarán para alcanzar este objetivo, como se implementará la estrategia, cuales son las personas que participarán para que esto tenga el resultado deseado y por último que ese resultado sea satisfactorio tanto para el servidor como para la institución pública en estudio. Este esquema descrito se explica en el siguiente cuadro:

Tabla 34
Esquema para capacitación

OBJETIVOS	ESTRATEGICAS	ACCIÓN	EQUIPO DE TRABAJO	ALCANCE
Programar un plan de capacitación, que estén acordes a las habilidades que posee el personal	El departamento de talento humano, debe contar con un equipo de trabajo que se encargue de desarrollar el plan respectivo	Capacitar al personal de acuerdo al plan	Líder del área, con analistas	Que los servidores obtengan excelentes resultados en la evaluación de esta capacitación

Teniendo claro este esquema, se propone la implementación de un sistema de capacitación en una herramienta tecnológica, como el Microsoft Access, la misma que contiene una base de datos de manejo simplificado y de acceso, lo que hace esta herramienta es que ayuda a identificar el personal completamente, en ésta se puede observar cuantos servidores han sido capacitados en el año, cuantas horas, y que clase de capacitaciones ha recibido. Las funciones que se las puede detallar así:

- Ingreso del personal que se encuentra en la Institución de forma actualizada
- Identifica la capacitación que requiere de acuerdo a la función que ejercerá.
- Verifica las horas de capacitación que tiene el servidor por año.
- Verifica el número de capacitaciones recibida.
- Genera certificados de asistencia a las capacitaciones.
- Genera indicadores mensuales de capacitación.
- Genera informes de capacitaciones.

Entonces, como se observa, con este sistema es fundamental el almacenamiento de información básica personal, académica y de desempeño con la finalidad de la evaluación y monitoreo de las necesidades de capacitación y adiestramiento, considerando las normas técnicas de la administración del Talento Humano para la programación y administración de capacitación asignada al personal. El objetivo que persigue esta herramienta es que los servidores reciban las capacitaciones disponibles en la Institución pública en estudio, de esta manera dichos servidores se sentirán más comprometidos en su trabajo y por lo tanto el desempeño laboral mejorará en el tiempo. En las siguientes figuras se visualiza el sistema que se utilizará para la propuesta indicada:

Servidores y funcionarios

Activo

CEDULA	918850421	Servidor Carrera	NO	Email	maryalmeida_30@hotmail.com	Ingreso al Sector P	01/03/2015
Nombre	MARIA MAGDALENA	Numero		Email Temp		Ingreso a la Institu	01/03/2015
Apellido	ALMEIDA PINCAY	Registro		Provincia	GUAYAS	Unidad	OPERACION DE CAMPC
FechaNacimiento	08/12/1976	Identificacion Et	Mestizo/a	Canton	GUAYAQUIL	Puesto	CRITICO - CODIFICADOI
Servidor Pasante Co	NO	Nacionalidad In	---	Parroquia	GUAYAQUIL, CABECERA C	Cant_hijos	2
No. Libreta Militar		Dir Calle Princip	GUERRERO MARTINEZ	Contacto Apellid	PINCAY ZUÁIGA	BUSCAR	
Nacionalidad	ECUATORIANA	Dir Numero	2723	Contacto Nomb	JUANA BERMANIA		
Sexo	FEMENINO	Dir Calle Secound	SUR-OESTE	Contacto Tel	42222222		
Tipo Sangre	O+	Dir Referencia		Contacto Cel	92237108		
Estado Civil	SOLTERO	Tel Domicilio	42222222	Inst Bancaria	BANCO COOPNACIONAL		
Discapacidad	NO	Tel Celular	993633718	Tipo Cuenta	CUENTA AHORROS		
CONADIS		Tel Trabajo	42680265	Num Cuenta	326857461		
Tipo Discapacidad	---	Tel Extension		Nivel Instrucción	ESTUDIANTE UNIVERSITAI		

Asistencias | Desempeño | Formación y Capacitación | Cargas de trabajo

Subformulario FORMACION

Nivel Instrucción	Institucion Educativ	Años de Estud	Tipo Periodo	Area Conocimient	Egresadi	Titulo
ESTUDIANTE UNIVE	UNIVERSIDAD DE GUA	3	AÑOS	INFORMATICA	SI	

Registro: 1 de 147

Subformulario CAPACITACION

Evento	TipoEvento	Auspiciante	Duracior	TipoCertific	CertificadoPor
CENEC	CURSO	INEC	40	APROBACIÓN	
CENEC	CURSO	INEC	40	APROBACIÓN	

Registro: 1 de 6

Vista Formulario

Figura 59
Base de datos de servidores públicos

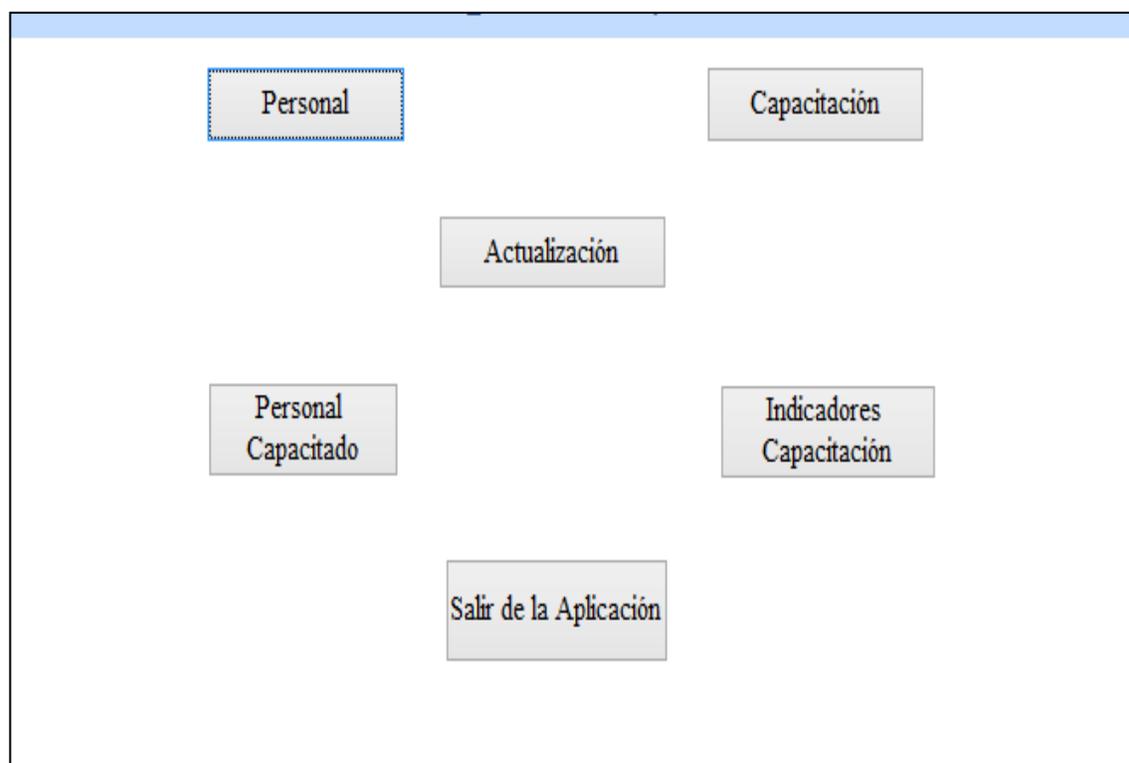


Figura 60
Menú principal aplicativo de capacitación

Como se puede observar en la figura 32 se encuentra el menú principal con el cual se obtendrá las bases de datos de acuerdo a lo que se solicite pulsando una de los botones, esto puede ser: personal, capacitación, actualización, personal capacitado, indicadores de capacitación y por último se encuentra el botón de salir de la aplicación. Esto ayudará al seguimiento de este subsistema.

Una propuesta adicional son los programas de capacitación que se brindan entre instituciones públicas, para esto, es importante que se realice convenios interinstitucionales con la finalidad de poder brindar capacitaciones mutuamente. A través de esta propuesta se evitará el costo que genera la contratación de empresas privadas, que actualmente son

muy caros. Las instituciones públicas con las cuales se contaría para llevar a cabo estos convenios interinstitucionales, tenemos:

- Servicio de Rentas Internas
- Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional
- Instituto de Altos Estudios Nacionales
- Ministerio de Salud Pública
- Contraloría General del Estado
- Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual
- Agencia de Regulación y Control Sanitario
- Ministerio de Finanzas
- Ministerio del Ambiente
- Ministerio de Comercio Exterior

Estas son algunas de las instituciones públicas con las cuales se apoyaría esta propuesta de convenios interinstitucionales con respecto a capacitación, este sistema es muy utilizado porque son instituciones públicas y porque tanto la institución pública en estudio como las demás se intercambiarán conocimientos mutuamente, con el fin de mejorar la calidad de servidores públicos.

4.5 Seguimiento y Monitoreo

La implementación y mantenimiento de los aplicativos propuestos se realizaría de manera mensual, evaluando las necesidades satisfechas e insatisfechas, siguiendo el principio de la administración de (Fayol, 1985) que consisten en la:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

Se emitirá de manera mensual indicadores de gestión con información implementada en los aplicativos, lo cual al fin de cada periodo fiscal proporcionará parámetros de utilidad en la evaluación de desempeño o en la toma de decisiones para ascensos o promociones.

CONCLUSIONES

Con el propósito de efectuar la conclusión de este proyecto de investigación a través de los objetivos específicos planteados, los cuales se fundamentan en el objetivo general “Analizar la influencia de los subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de la Institución Pública en estudio, Coordinación Zonal 8 en el periodo 2014”. En este sentido es necesario concluir lo siguiente:

Con respecto al objetivo específico en el que se desea determinar los Subsistemas de Talento Humano de acuerdo a las teorías planteadas, se concluye que este se cumplió a cabalidad, en efecto, las teorías con respecto a la administración del recurso humano o manejo de personal, demuestran que éstas provienen de una época muy antigua, en donde se expone distintos modelos de gestión. Siendo el aspecto más importante a destacar, es que todas estas teorías han ido evolucionando en el tiempo, porque anteriormente las personas eran consideradas un recurso dentro de la organización, paulatinamente esa denominación se modifica y actualmente se denomina Talento Humano:

Anteriormente: Recursos humanos

- Se basa en la concepción de un hombre como un ser “sustituible”.
- El capital humano como engranaje más de la maquinaria de producción

Ahora: Talento Humano

- Cataloga a la persona como un instrumento que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

En relación al objetivo específico, en donde se indica, Plantear estructura organizacional de la Institución Pública en estudio, se concluye que la Estructura Institucional de la misma, está sujeta a resoluciones internas, las cuales tiene bien claro lo que corresponde la Coordinación Zonal 8, de acuerdo a la planificación del SENPLADES. Adicionalmente se debe mencionar que el hecho de pertenecer al estado, depende mucho de las leyes que decreta el gobierno de turno, éstas puedan ser nuevas o reformas a las existentes, entre ellas se encuentra la Ley Orgánica de Servidores Públicos.

Identificando la influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de la Institución Pública en estudio, se concluye que en la investigación cuantitativa de clima laboral, evaluación desempeño y evaluación de conocimientos técnicos e institucionales, correspondiente al año 2014, se evidencia una ligera insatisfacción, lo cual repercute en el desempeño del personal, los motivos son:

- Deficiencias en el proceso de selección, existe un porcentaje que presenta deficiencias en el nivel de competencias técnicas para desarrollo de su trabajo, por lo que se deberá mejorar el perfil laboral o filtros al momento de realizar la selección de personal.
- Deficiencias en el proceso de capacitación, debido a los resultados obtenidos en la evaluación de conocimientos institucionales, pues esto forma parte de la inducción que todo servidor debe recibir constantemente.

Sin embargo en el estudio comparativo que se desarrolla en esta investigación, el cual permite evaluar el nivel de confianza de los resultados obtenidos en las encuestas de clima laboral, mediante una encuesta piloto externa a una muestra de los mismos servidores

públicos de la Institución en estudio, se concluye que los resultados obtenidos revelan un mayor porcentaje de inconformidad por parte de los servidores, en cuanto a los subsistemas del Talento Humano, lo cual está influyendo en su desempeño laboral, tales como: selección de personal, capacitación y compensaciones. De esta forma, el presente análisis demuestra que las evaluaciones de desempeño realizadas en esta Institución Pública en estudio no se realizan a conciencia, pese a que se les comunica a los servidores que la información que coloquen en estos estudios será absolutamente conservada en el anonimato.

Es así como se llega a diseñar la propuesta de este proyecto, el cual consiste en mejorar varios subsistemas fundamentales en el área de Talento Humano:

Selección de Personal.

Capacitación de personal.

Compensación.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados de las estadísticas encontrados en el análisis comparativo realizado, se recomienda realizar las propuestas diseñadas en el capítulo cuatro de este proyecto, con el fin de mejorar el desempeño laboral del personal y la rotación del personal de la Institución pública en estudio. Propuestas que consisten básicamente en perfeccionar los Subsistemas de Talento Humano: Selección del personal, Capacitación de personal y Compensación.

Adicionalmente, se recomienda comunicar de forma integral, es decir, a todo el personal involucrado, la fecha en que se realizarán los estudios a través de encuestas y luego de haber contestado las encuestas, lo importante es mantener informado a los servidores, como se lleva a cabo todo el proceso de tabulación, con el fin de que se perciba confianza. De esta forma, se mejorará la información proporcionada por los servidores y se obtendrán datos más reales. Para corroborar que la información proporcionada del estudio realizado por la Institución a sus servidores públicos se aproxima a lo real, se debe realizar una investigación de afuera hacia adentro y posteriormente comparar ambos resultados.

REFERENCIAS

- Aduana. (2015). *Aduana*. Obtenido de www.senae.gob.ec
- Anónimo. (s.f.). *DeConceptos.com*. Recuperado el 05 de Diciembre de 2014, de <http://deconceptos.com/ciencias-naturales/metabolismo#1208#ixzz3Kz09UVGo>
- Anónimo. (s.f.). *Definición.de*. Recuperado el 06 de Diciembre de 2014, de <http://definicion.de/proyecto-factible/#ixzz3Kz1T0aN9>
- Arias, F., & Heredia, V. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Arrien, L. M. (2013). *Mantenimiento de Cámaras Hiperbáricas*. Recuperado el 06 de Diciembre de 2014, de CMH Medicina Hiperbárica SRL: http://www.medicinahiperbarica.com.ar/medicina_hiperbarica.html
- Arrieta, L. (2010). *Lineamientos y Directrices*. Obtenido de <http://www.pnuma.org/agua-miaac/REGIONAL/MATERIAL%20ADICIONAL/PRESENTACIONES/PONENTES/Tema%203%20-%20Institucionalidad/Instrumentos%20regulatorios%20-%20Liliana%20Arrieta/Lineamientos%20y%20directrices.pdf>
- Azócar, R. (18 de Mayo de 2013). *Gestión del Talento Humano*. Obtenido de Gestión del Talento Humano según Idalberto Chiavenato: <http://ramonazocargestiondetalentohumano.blogspot.com/2013/05/gestion-del-talento-humano-segun.html>
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M. J., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). *Funciones de la Administración - Teoría y Práctica*. Bahía Blanca - Argentina: Editorial de la Universidad del Sur.
- Bonache, & Cabrera. (2002). *Recursos humanos y rendimiento empresarial*. Obtenido de http://www.gcd.udc.es/subido/jose/docencia/mdxs_recursos_humanos/t_2_master_recursos_humanos_y_rendimiento_empresarial.pdf
- Bonache, J., & Cabrera, A. (2002). *Dirección estartégica de Personas*. Madrid: Prentice Hall.
- Bucholtz, C. (24 de Febrero de 2012). *Costo Total de propiedad de CRM*. Obtenido de http://www.sugarcrm.com/sites/default/files/whitepapers/TCO_WP_CRM%20Outsiders_ES.pdf
- Carro Paz, R., & González Gómez, D. (01 de Agosto de 2013). *Logística Empresarial*. Obtenido de nulan.mdp.edu.ar/1831/1/logistica_empresarial.pdf

- Castro, I. (Febrero de 2013). *Doctissimo*. Recuperado el 04 de Diciembre de 2014, de <http://salud.doctissimo.es/diccionario-medico/cicatrizacion.html>
- CGE. (s.f.). *Benchmarking*. Obtenido de <http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/4111benchmarking.aspx>
- Chávez Morales, L. F. (2014). *Repositorio ESPE*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/8996/1/AC-MGP-ESPE-048313.pdf>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (s.f.). *Administración de recursos humanos*.
- Clínica Hiperbárica del Valle. (s.f.). *Hiperbárica del Valle*. Recuperado el 05 de Diciembre de 2014, de <http://www.hiperbaricadelvalle.com/>
- Colvin, M., & Rutland, F. (2008). *Is Maslow's Hierarchy of Needs a Valid Model of Motivation*. Recuperado el 15 de Abril de 2011, de Louisiana Tech University: <http://www.business.latech.edu/>
- Comunicacionesytec. (2014). *Comunicacionesytec*. Obtenido de <http://comunicacionesytec.blogspot.com>
- Concepto.de. (10 de Marzo de 2015). *Concepto de distribución*. Obtenido de <http://concepto.de/distribucion/>
- Constitución de la República del Ecuador. (Marzo de 2015). Control de Gestión Pública. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Contraloría General del Estado. (Marzo de 2015). Manual de Control Interno. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Correos del Ecuador. (2014). *Correos del Ecuador*. Obtenido de www.correosdelecuador.gob.ec
- Correos del Ecuador. (2014). *Estatuto Orgánico*. Obtenido de http://www.correosdelecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/ESTATUTO_ORGANICO_2014.pdf

- Correos del Ecuador. (02 de Febrero de 2014). *Rendición de Cuentas 2013*. Obtenido de <http://www.correosdeecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/02-Guayas-Febrero-27-2014-v2.2.pdf>.PdfCompressor-616779.pdf
- Correos del Ecuador. (Enero de 2015). *Situación Financiera 2014*. Obtenido de <http://www.correosdeecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/situacion-financiera-2014.pdf>
- Courier. (24 de Septiembre de 2011). *Definición del Servicio de courier*. Obtenido de <http://courier-pits.blogspot.com/2011/09/definicion-del-servicio-de-courier.html>
- CreceNegocios. (06 de Septiembre de 2015). *CreceNegocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/que-es-una-ventaja-competitiva/>
- Creswell, J. W. (2008). *Research Design*.
- Cruz, L. A. (Abril de 2002). *Neoliberalismo y globalización economía*. Obtenido de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/205/RCA20502.pdf>
- CZ8L - INEC. (Junio de 2014). Informe de Clima laboral Junio 2014. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- CZ8L - INEC. (Diciembre de 2014). Informe de Gestión 2014. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- CZ8L - Institución Pública en estudio. (Septiembre de 2014). Evaluación de clima laboral CZ8L - INEC. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- CZ8L - Institución Pública en estudio. (2014). Informe de Evaluación de desempeño. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- D`Onofre. (1977). *D`Onofre*.
- Dataprix. (9 de Abril de 2014). *¿Cuánto cuesta implementar un ERP en una empresa?* Obtenido de <http://www.dataprix.com/articulo/erp/cuanto-cuesta-implementar-erp-empresa>
- deGerencia.com. (08 de Octubre de 2013). *Logística*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/tema/logistica>
- Deming, W. E. (1982). *Calidad, Productividad y Competitividad*.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. Pearson.

- Diario El Tiempo. (06 de Enero de 2015). *Presupuesto 2015 tendrá USD 1.420 millones menos*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/155494-presupuesto-2015-tendra-usd-1-420-millones-menos/>
- Directorio de Empresas INEC. (2013). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=DIEE2012&MAIN=WebServerMain.inl>
- Dominguez, I. (Noviembre de 2005). *Elaboración del perfil de competencias del especialista Web*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/rrhh/perficompe.htm>
- Ecuador Inmediato. (2014). *Ecuador Inmediato*. Obtenido de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=157144
- Educando. (2014). *Educando*. Obtenido de www.educando.edu.do
- Edvinsson, L. M. (s.f.).
- Escuela de Medicina. Pontificia Universidad Católica de Chile. (s.f.). *DIABETES MELLITUS: Definición y Etiopatogenia*. Recuperado el 06 de Diciembre de 2014, de <http://escuela.med.puc.cl/paginas/cursos/tercero/IntegradoTercero/ApFisiopSist/nutricion/NutricionPDF/DiabetesMellitus.pdf>
- Espinoza, R. (29 de Julio de 2013). *La matriz de análisis DAFO (FODA)* . Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Fayol, H. (1985). *Administración industrial y General - Principios de la Administración Científica*. Buenos Aires: Hyspamérica.
- Feist, J., & Feist, G. (2006). *Theories of Personality* (Sexta ed.). New York: McGraw Hill.
- Fernández Collado, C. (1991). *Comunicación en las Organizaciones*. Mexico: Tirillas.
- Fiaf-Filatelia. (2014). *Fiaf-Filatelia*. Obtenido de http://www.fiaf-filatelia.com/organizacion/miembros_upu.html
- Fuentes, S. (Marzo de 2012). *SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD”(ESTUDIO REALIZADO EN LA DELEGACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ORGANISMO JUDICIAL EN LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO. Tesis de Licenciatura*. Guatemala.

- GAD Durán. (2011). *M.I. Municipio de Durán*. Obtenido de http://app.sni.gov.ec/sni-link/sni/%23recycle/PDyOTs%202014/0960001890001/PDyOT/14022013_163524_Plan%20de%20Desarrollo%20%20DURAN%20%206%20Agosto%20CONCEJO%20CANTONAL.pdf
- Galindo, A., Huertas, M., Sánchez, M., Vanegas, L., & Zuñiga, V. (Noviembre de 2014). Auditoría a los procesos de gestión del talento humano para detectar causas que conllevan a la continua rotación del personal en el área operativa y/o técnica de Gases del Cusiana-Cusiana gas sa esp.
- Gallastegi, E. (1997). *Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Ariel.
- Gallastegi, E., & Landeta, J. (2001). *Dirección estratégica de los recursos humanos, teoría y práctica*. Madrid: Pirámide.
- García González, A., & Bória Reverter, S. (2005). *Los nuevos Emprendedores. Creación de Empresas en el siglo XXI*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- García Mestanza, J., & Reina, A. (2008). *Open course ware*. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/dvt/5.pdf>
- García, I. (1999). Formación en el trabajo y movilidad laboral. 59, págs. 195 - 219. Papers.
- García, M. (01 de Septiembre de 2013). El sector público no ofrece estabilidad. (D. L. Hora, Entrevistador)
- Goldratt, E. (1993). *Teoría de las Restricciones*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0CEoQFjAHahUKEwj5uMDrj9LGAhWOCZIKHWx4APY&url=http%3A%2F%2Fwww.unav.es%2Focw%2ForgproduccionII%2Fmaterial%2FteoriaTC.pdf&ei=0YugVbmMCY6TyATs8IGwDw&usg=AFQjCNFVCX779>
- Gómez Giraldo, G. (05 de Enero de 2011). *Tipos de Logística*. Obtenido de <http://talentologistico.globered.com/categoria.asp?idcat=42>
- Gómez Giraldo, G. (05 de Enero de 2011). *Tipos de Logística*. Obtenido de <http://talentologistico.globered.com/categoria.asp?idcat=42>
- Google Maps. (s.f.). *Cantón Durán*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/place/Cant%C3%B3n+Duran/@-2.172318,-79.8264444,13z/data=!4m2!3m1!1s0x902d6bed823be947:0x31f6b24e1e6b655a>

- Greenhalgh, C., & Mavrotas, G. (1994). The role of career aspirations and financial constraints in individual access to vocational training. *Oxford Economic Papers*, 46(4), 579-601.
- Gutiérrez, M. A. (01 de Julio de 2011). *Reeditor.com*. Obtenido de Deterinación del Costo Rotación de Personal:
<http://www.reeditor.com/columna/1285/13/empresas/rotacion/personal/3/5>
- Hernandez, Fernandez, Baptista. (2006).
- Herrera, J. E. (2013). *Investigación de Mercados (segunda edición)*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Herzberg, F. (1959). *Motivation to work*. New York: Wiley.
- Hom, P., & Griffeth, R. (1995). *Employee turnover*. South Western.
- INEC - CZ8L. (Noviembre de 2014). Informe del Nivel de Aptitudes de Servidores Públicos INEC. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- INEC. (Julio de 2014). Distribución zonal de la Coordinación zonal 8 INEC. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- INEC. (2014). *Ecuador en cifras*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec
- Institución pública en estudio - CZ8. (09 de Junio de 2014). Coordinación Zonal 8 INEC. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Institución Pública en estudio - CZ8L. (Junio de 2014). Análisis del Talento Humano CZ8L. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Institución Pública en estudio. (2013). Estatuto Orgánico. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Institución Pública en estudio. (Octubre de 2014). Estructura Orgánica Funcional. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2014). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/mision-vision-valores/>
- Introadministracion. (s.f.). *Definición de Administración*. Obtenido de <https://introadministracion.wikispaces.com/file/view/Definicion+de+Administracion.pdf/300085288/Definicion+de+Administracion.pdf>
- Iturralde, J. (2011). La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS

- LTDA. de la ciudad de Ambato en el año 2010. *Trabajo de Graduación*. Ambato, Ecuador.
- Jimenez Carlos, Logroño Moisés, Rodas Rosa Mercedes, Yépez Edison. (2000). Modulo de Tutoria I. EB PRODEC.
- Jubb, N. (15 de Agosto de 2012). *Los métodos cualitativos y cuantitativos y otras consideraciones metodológicas*. Obtenido de http://escuelapnud.org/biblioteca/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=815
- Kinnear, T., & Taylor, J. (1998). Investigación de mercados.
- Knight, K., & Latreille, P. (1996). Apprenticeship training and day release in UK engineering: some cross-sectorial evidence. *British Journal of Industrial Relations*, 34 (2), 307 - 313.
- Leaderh. (2013). *Charlas y Talleres motivacionales*. Obtenido de <http://www.leaderh.com/index.php/component/content/article/2-informacion/62>
- LOSEP. (Septiembre de 2012). Ley Orgánica de Servidores y Empleados Públicos - LOSEP. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/REGLAMENTO_LEY_SERVICIO_PUBLICO.pdf
- Malisa, L. (2013). EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ELECTRICA PROVINCIAL COTOPAXI. *Tesis*. Ambato, Ecuador.
- Malone, E. y. (1999). El capital intelectual.
- Management Today. (1986). Clásicos de la Gerencia. *Management Today*, 41 - 45.
- Martinez, R. J., & Flores, J. L. (2013). *Estrategias para reducir el impacto económico por la rotación de personal en las organizaciones*. Obtenido de <http://www.otoc.pt/news/PENCUSTOS/pdf/089.pdf>
- Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. United States of America: Start Publishing LLC.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2001). *Research in education*.
- Mendoza, E. (18 de Julio de 2013). *Optimiza la eficiencia de tu empresa*. Obtenido de <http://es.workmeter.com/blog/bid/295136/2-Teor-as-y-t-cnicas-de-motivaci-n-laboral>

- MIES Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2008). Ley Orgánica de Discapacidades. Ecuador.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Canadá: McGraw-Hill Higher Education.
- Ministerio de Finanzas. (Noviembre de 2014). *Proforma del Presupuesto general del Estado*. Obtenido de <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/11/Proforma-del-PGE-2015.pdf>
- Ministerio de Relaciones Laborales. (Mayo de 2008). Mandato Constituyente 8. Art. 1. Quito, Ecuador.
- Ministerio de Trabajo. (Marzo de 2013). *Presentación SIITH*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/presentacionSMP-Vacaciones.pdf>
- Morales Cudello, S., & Castro Cisneros, J. J. (04 de Febrero de 2012). *Medicopedia*. Recuperado el 05 de Diciembre de 2014, de Portales Médicos. com: http://www.portalesmedicos.com/diccionario_medico/index.php/Hiperbarico
- Muñoz, E., Guadron, B., & López, S. (2015). Evaluación del desempeño laboral para optimizar el talento humano en la dirección municipal para la gestión sustentable de desechos sólidos, ubicada en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador. *Tesis Doctoral*. San Salvador, El Salvador.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: McGraw Hill.
- Oasis SPA. (1993). *Asis SPA*. Recuperado el 05 de Diciembre de 2014, de <http://oasis-spain-colombia.blogspot.com/2012/11/la-definicion-del-termino-spa-y-su.html>
- Ortega, J. (2001). Job rotation as a learning mechanism. *Management Science*, 47 (10), 1361-1370.
- Pastoriza, M. (12 de Agosto de 2014). Recuperado el 06 de Diciembre de 2014, de <http://www.atopedegym.com/2014/08/camaras-hiperbaricas-que-son.html>
- Peláez, C. A. (2010). *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/753/COMPETENCIAS%20LABORALES.htm>
- Perez, M. A. (2002). La movilidad laboral desde una perspectiva empresarial. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 55-67.

- Polsky, D. (1999). *Changing consequences of job separation*. Industrial and Labor Relations Review.
- Poole, M. (Septiembre de 2006). *Unidad de Conocimiento – El clima laboral*. Obtenido de http://www.factorhumana.org/attachments_secure/article/8300/clima_laboral_cast.pdf
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Prefectura del Guayas. (2015). *Prefectura del Guayas*. Obtenido de <http://www.guayas.gob.ec/cantones/duran>
- Quintero, J. (Marzo de 2012). *Teorías y Paradigmas Educativos*. Recuperado el 04 de Diciembre de 2014, de <http://paradigmaseducativosuft.blogspot.com/>
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (Abril de 2008). *Revista NEGOTIUM*. Obtenido de Clima Organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa oriental del Lago: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>
- Registro Oficial. (2014). *Registro Oficial*. Obtenido de COPCI.PDF
- Sandoval, F., Montaña, N., Vanessa, M., & Ramos, E. (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia*, 60.
- Santos, P. (Febrero de 2010). *Adminstración del Talento Humano*. Obtenido de <https://psantos25.files.wordpress.com/2010/02/taller-14.pdf>
- SENPLADES. (2013). *PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR*. Quito.
- Taylor, J. (1999). *Avoid avoidable turnover*. Workforce.
- TELECOMUNICACIONES. (2014). *TELECOMUNICACIONES*. Obtenido de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Reglamento-para-Clientes-de-Servicios-que-Presta-la-CNT-EP.pdf>
- Tovar Brandán, J. R., Tovar Brandán, J. R., & Salcedo Espinoza, C. (2000). *Gestión en Medicina Hiperbárica*. Perú: Electromédica Peruana S.A.
- Trespalacios, J. a., Vásquez, R., & Bello, L. (2005). *Investigación de Mercados Métodos de recogida y análisis de la iinformación para la toma de decisiones en marketing*.
- Udaondo, M. (1992). *Gestión del Talento Humano*. España: Ediciones Diaz de Santos.

- Unidad de Oxigenación tisular, cicatrización y control de infecciones. (s.f.). *Centro de medicina Hiperbárica*. Recuperado el 06 de Diciembre de 2014, de http://www.medicinahiperbarica.com.ar/medicina_hiperbarica.html
- Unidas, N. (2014). *Unidas, Naciones*. Obtenido de <http://nacionesunidas.or.cr/agencias/upu>
- Universidad Nacional Abierta a Distancia. (s.f.). *Investigación Exploratoria, Descriptiva, Correlacional y Explicativa*. Obtenido de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104_EXE/leccin_6_investigacin__exploratoria_descriptiva_correlacional_y_explicativa.html
- Upaepweb. (2015). *Upaepweb*. Obtenido de www.upaepweb.com
- Velasco, E., Bautista, H., Sánchez, F., & Cruz, L. (2011). *La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/indice.htm>
- Vicéns, J., & Medina, E. (Enero de 2005). *Análisis de Datos Cualitativos*. Obtenido de http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/eva/pdf/tab_conting.pdf
- Viqueira Caamaño, J., & Pujante Escudero, A. (1991). La cámara Hiperbárica. *Medicina Integral*, 64 - 80.
- WIKISPACES. (2014). *wikispaces*. Obtenido de <http://muchomasquecomunicacionelcorreo.wikispaces.com/LA+IMPORTANCIA+DEL+CORREO?responseToke>
- WILKIPEDIA. (2014). *WILKIPEDIA*. Obtenido de www.wikipedia.com
- Workmeter. (18 de Julio de 2013). *Programa de eficiencia en tu empresa*. Obtenido de <http://es.workmeter.com/blog/bid/295136/2-Teor%C3%ADas-y-t%C3%A9cnicas-de-motivaci%C3%B3n-laboral>



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, Álava Loor Miguel Ángel, con C.C: # 0924374424 y Gómez Valverde Katherine Alexandra, con C.C: 0921683835 autores del trabajo de titulación: Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014. Diseño de un aplicativo de control para Subsistemas de Capacitación y Selección previo a la obtención del grado de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 21 de enero de 2016

f. _____
Nombre: Álava Loor Miguel Ángel
C.C: 0924374424

f. _____
Nombre: Gómez Valverde Katherine Alexandra
C.C: 0921683835



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014.	
Diseño de un aplicativo de control para los subsistemas de Capacitación y Selección.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Alava Loor Miguel Angel y Gómez Valverde Katerine Alexandra	
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Mgs. Zambrano Chumo Laura María; Mgs. Vera Salas Laura; Mgs. Elise Zerda Barreno.	
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado	
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas	
GRADO OBTENIDO:	Magister en Administración de Empresas	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	No. DE PÁGINAS:	147
ÁREAS TEMÁTICAS:	Sistemas de Información, Desarrollo de Sistemas	
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Talento Humano, Recurso Humano, Desempeño laboral, Subsistemas, Institución pública	
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): El presente proyecto se lo desarrolló a una Institución Pública de la ciudad de Guayaquil, cuyo objetivo es analizar la influencia de la Administración de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal, realizando una investigación de campo en la Coordinación Zonal 8 período 2014 de la institución. El problema de investigación surge cuando se identifica que el desempeño laboral disminuye continuamente en el periodo evaluado lo que tiene como consecuencia que no se alcance los objetivos planteados por la Institución Pública en estudio. Para un análisis profundo de la problemática se realizó el enfoque metodológico cualitativo y cuantitativo a los servidores públicos de la Coordinación Zonal 8 de la institución, mediante encuestas y entrevistas. En este proyecto se evaluará el nivel de confianza de los servidores públicos mediante de una encuesta piloto externa, con la finalidad conocer realmente cuáles son la causas del desempeño laboral, lo cual permite presentar un diseño de Propuesta de la Administración de los Subsistemas de Talento Humano resaltando el Subsistema de Capacitación y Selección mediante la implementación de un aplicativo, que permitirá tener un mejor control en la Coordinación Zonal 8 de la institución en estudio. Este estudio permite concluir que la administración de los subsistemas de Talento Humano; Clasificación de Puestos, Planificación, Selección de Personal, Formación y Capacitación, Evaluación de Desempeño, influyen en el desempeño laboral de la institución en estudio		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0995378921 / 0982943020	E-mail: kagv88@gmail.com/ malavaloor@gmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Eco. Lapo Maza María del Carmen	
	Teléfono: 2206950	
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	