



Carrera de Derecho.

Tesis de grado.

Previo a la obtención del título de:

Abogado de los Juzgados y Tribunales de la República del Ecuador.

Tema:

La gestión del talento humano en el desarrollo de los procesos de evaluación de desempeño y su incidencia en el Ministerio de Inclusión Social zonal Portoviejo y Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Portoviejo.

Autor:

Jhonatan David Malave Medranda.

Director de tesis:

Abg. Yandry Mantuano Zambrano.

Cantón Portoviejo - Provincia de Manabí - República del Ecuador.

2017.

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS.

En mi calidad de director de la tesis de grado: **La gestión del talento humano en el desarrollo de los procesos de evaluación de desempeño y su incidencia en el Ministerio de Inclusión Social zonal Portoviejo y Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Portoviejo**, del egresado Jhonatan Malavé Medranda, sometida al tribunal de sustentación para su respectiva aprobación, cumple con los objetivos generales y específicos planteados, cubre los aspectos básicos necesarios que deberían considerarse en las fases de la metodología, por consiguiente, considero reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador que el H. Consejo Directivo designe para el efecto.

Ab. Yandry Mantuano Zambrano.

Director de tesis.

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR.

Tema: “La gestión del talento humano en el desarrollo de los procesos de evaluación de desempeño y su incidencia en el Ministerio de Inclusión Social zonal Portoviejo y Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Portoviejo” del egresado Jhonatan Malavé Medranda, sometida al tribunal de sustentación para su respectiva aprobación.

Tribunal:

Abg. Jorge Luís Villacreses Palomeque.

Director de la carrera.

Ab. Yandry Mantuano Zambrano

Director de tesis.

Abg. Jorge Luis Farfán Intriago

Miembro del tribunal.

Dr. Giorgi Gorozabel Vines

Miembro del tribunal.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.

El desarrollo del presente trabajo investigativo es producto del esfuerzo y dedicación de su autor, por lo que asumen la responsabilidad que la ley señala para el efecto. Además, cedo los derechos de autor de la presente tesis a favor de la Universidad San Gregorio de Portoviejo.

Jhonatan David Malave Medranda.

Autor.

AGRADECIMIENTO.

A Dios en primer lugar, al autor de mis días, al creador de los cielos y la tierra, y de todo lo bueno puro y perfecto; mis infinitas gracias mi Señor, por permitirme culminar mis estudios profesionales y por darme vida.

Al Abg. Jorge Luis Villacreses, Coordinador de Carrera de la facultad de Jurisprudencia, por ser un motivador, un maestro por excelencia un amigo de los estudiantes, MUCHAS GRACIAS.

Al Abg. Yandry Mantuano, Director de Tesis por impartir con sabiduría los conocimientos de nuestra profesión, por su paciencia constancia y perseverancia MUCHAS GRACIAS.

A todos los maestros, compañeros y amigos, con los cuales he compartido todos estos años de estudio MUCHAS GRACIAS, y que Dios los bendiga.

El autor.

DEDICATORIA.

A mi madre Lcda. Miriam Medranda Cevallos por ser quien eres, una mujer llena de amor que supo inculcar valores en mí y que ha sido mi inspiración en este trabajo.

A mi padre, el Dr. Roberto Malavé Looor por ser mi apoyo, mi soporte y mi consejero, por motivarme a culminar con éxito mi carrera.

A mi abuelita Doña María Josefa Cevallos de Medranda, que si estuviera con hoy con vida estaría gozosa de verme realizado culminando mi carrera profesional, ya que ese era el anhelo ferviente de su corazón

El autor.

RESUMEN.

La globalización ha hecho que las diferentes instituciones tanto públicas como privadas reconozcan el aporte significativo del potencial humano en el desarrollo organizacional, por lo que a través del tiempo, han adoptado enfoques que les ha permitido lograr que sus recursos alcancen un alto rendimiento, dando como resultado una óptima producción; por lo que también se enfocan la contratación de personal capacitado.

Los Departamentos de Talento Humano, se enfocan directamente en que el personal que se asigne a los diferentes departamentos sea designado por sus competencias, considerando esto como una de las mejores estrategias para la consecución de objetivos, que generalmente derivan en un resultado de mayor eficiencia en el desempeño de las labores.

Los modelos por aptitudes están direccionados a explotar de mayor medida las habilidades y conocimientos de cada una de las personas, considerando no solo la actitud que presentan en cada labor, sino, enfatizando su comportamiento hacia las metas y consecución de objetivos que se les asignen.

Este trabajo investigativo recoge y analiza el Modelo de Gestión del Recurso Humano por Competiciones, que actualmente están utilizando el Ministerio de Inclusión Social Zonal Portoviejo; y, el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Portoviejo, modelo que pretende favorecer y mejorar en mayor medida el desempeño que tienen los servidores de estas dos

instituciones públicas; adicionalmente se pretende que esta información sea de ayuda bibliográfica y de consulta para los estudiantes de esta institución de educación superior.

Como punto de partida se realizó una determinación situacional de la organización, para determinar cómo se encuentra organizado y estructurado el sistema de administración de talento humano; con la finalidad de encontrar o detectar falencias que existen el proceso de gestión del recurso humano; para de esta manera establecer como propuesta un Modelo de Gestión del Recurso Humano que se ajuste a las verdaderas necesidades de la institución.

ABSTRACT.

Globalization has made different public and private institutions recognize the significant contribution of human potential in organizational development, so over time, they have adopted approaches that have allowed them to achieve high performance resources, giving as result an optimal production; so the hiring of trained personnel is also focused.

The Human Talent Departments, are focused directly on the fact that the personnel assigned to the different departments are designated by their competences, considering this as one of the best strategies for the achievement of objectives, which generally result in a result of greater efficiency in the performance of the work.

The models by aptitudes are directed to exploit to a greater extent the skills and knowledge of each one of the people, considering not only the attitude that they present in each task, but, emphasizing their behavior towards the goals and attainment of the objectives that are assigned to them.

This research work collects and analyzes the Human Resource Management Model for Competitions, which are currently being used by the Portoviejo Zonal Social Inclusion Ministry; and, the Decentralized Autonomous Government of the Portoviejo Canton, a model that aims to favor and improve to a greater extent the performance of the servers of these two public institutions;

additionally it is intended that this information be of bibliographic help and consultation for students of this institution of higher education.

As a starting point, a situational determination of the organization was made to determine how the human talent management system is organized and structured; with the purpose of finding or detecting flaws that exist in the process of human resource management; in this way to establish as a proposal a Human Resource Management Model that fits the true needs of the institution.

ÍNDICE.

Certificación del director de tesis.....	II
Certificación del tribunal examinador.....	III
Declaración de autoría.	IV
Agradecimiento.....	V
Dedicatoria.....	VI
Resumen.	VII
Abstract.	IX
Índice.	XI
Introducción.	1
Capítulo I	3
1. Problematización.....	3
1.2. Planteamiento del problema.	3
1.3. Formulación del problema.....	4
1.4. Delimitación del problema.	5
1.5. Objetivos.....	5
1.5.1. Objetivo general.	5
1.5.2. Objetivos específicos.....	6
1.6. Justificación.....	6
Capítulo II.....	8
2. Marco teórico referencial y conceptual.....	8
2.1. Marco teórico.....	8
2.1.1. La evaluación.- Concepto.....	8
2.1.2. Objetivos de la evaluación.....	9

2.1.3.	Fundamento jurídico.....	13
2.1.4.	Fundamento teórico.....	17
2.1.5.	Fundamento filosófico.....	19
2.1.6.	Fundamento científico.....	26
Capitulo III.....		33
3.1.	Metodología.....	33
3.2.	Modalidad de la investigación.....	33
3.3.	Tipo de investigación.....	33
3.4.	Población y muestra de la investigación.....	34
Capitulo IV.....		37
4.1.	Análisis e interpretación de resultados.....	37
4.1.1.	Análisis de resultados Ministerio de Inclusión Social Zonal Portoviejo.....	37
4.1.2.	Análisis de resultados Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Portoviejo.....	47
4.1.3.	Entrevista realizada el Jefe del Departamento Humano del Ministerio de Inclusión Social de Manabí.....	57
4.1.4.	Entrevista realizada el Jefe del Departamento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Portoviejo.....	58
4.1.5.	Interpretación de la encuesta.....	59
4.1.6.	Interpretación de la Entrevista.....	60
4.1.7.	De la observación.....	62
Capitulo V.....		64
5.1.	Conclusiones y recomendaciones.....	64
5.1.1.	Conclusiones.....	64

5.1.2. Recomendaciones.....	65
Bibliografía.....	67
Anexos	

INTRODUCCIÓN.

Una de las actividades que se viene cumpliendo a nivel de todas las Instituciones en los últimos tiempos en nuestro país, es precisamente los procesos de evaluación, cuyas acciones se aplican a las diferentes entidades públicas. En este sentido es importante también desarrollar un plan de evaluación de desempeño del personal que labora dentro de las Instituciones del Estado, lo cual permitirá establecer procesos de cambio y mejora en el manejo del personal.

Este informe se constituye en un documento importante dentro de la ciencia laboral y el desempeño personal dentro del Ecuador y específicamente en el cantón Portoviejo; pues la conceptualización y los datos de campo obtenidos, han permitido extraer este resultado evaluativo del desempeño dentro de las instituciones estudiadas. El informe consta de capítulos, cada uno de los cuales cumple un papel fundamental dentro del contexto local. Capítulos en los cuales se fundamenta teóricamente los procesos evaluativos, donde dan cuenta de la conceptualización, definición, tipos de evaluación, importancia y todas las generalidades que hacen posible comprender el universo de la evaluación del desempeño bajo la perspectiva de noventa grados.

También se presentan los datos tomados del campo dentro de los factores que se consideran para esta evaluación como es el desempeño laboral, el humano actitudinal y las habilidades personales. Igualmente se analizan e interpretan los resultados, donde se levantan una serie de cuadros estadísticos, los que permiten

entender la situación de los empleados y/o funcionarios, justificando también el presente tema, debido a que estas Instituciones en sus años de vida no ha aplicado ningún instrumento ni establecido ningún mecanismo que permita conocer y comprender el desempeño de su personal, aspecto por demás necesario en toda entidad de servicio público.

La Constitución de la República del Ecuador en los artículos 226, 227, 228 determina las facultades que tienen las instituciones del estado y así mismo los deberes de los servidores y servidoras público para el cumplimiento de sus fines bajo los principios de eficiencia, eficacia, calidad, jerarquía, desconcentración, recentralización, coordinación, planificación.

CAPÍTULO I

1. Problematización.

1.1. Tema.

La gestión del talento humano en el desarrollo de los procesos de evaluación de desempeño y su incidencia en el Ministerio de Inclusión Social zonal Portoviejo y Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Portoviejo.

1.2. Planteamiento del problema.

En la era de la información y el conocimiento en que las organizaciones operan actualmente, la administración del talento humano se ha convertido en un pilar estratégico para la gestión de las organizaciones, el personal constituye su capital intelectual cuya presencia y participación activa es tan importante como los procesos, la infraestructura y la misma tecnología. Sin embargo, a menudo en las organizaciones encontramos trabajadores inconformes con sus puestos de trabajo, desorientados acerca de la forma de ejecutar las tareas o simplemente desmotivados y sin compromiso hacia la organización; esto sin duda, influye negativamente e imposibilita el desarrollo de las entidades.

La inaplicación de procesos para recompensar al personal; como el uso inadecuado o cambiante de políticas genera inconformidad, baja dedicación y esfuerzo, poca participación y compromiso en el puesto de trabajo; además la

necesidad de contar con programas de incentivos, induce a que el personal se encuentre poco motivado, incapaz de apropiarse de la misión y visión organizacional y de generar trabajo en equipo.

Existe un bajo direccionamiento de los programas tendientes al desarrollo del personal, debido a que los cursos de capacitación que se dictan se los hace sin considerar las necesidades del personal; por lo que el nivel de capacitación que reciben es bajo, pese a que los seminarios y cursos de formación son planificados al inicio del año y constan en el plan de formación continua del talento humano Institucional, se puede evidenciar que existe deficiencia en su ejecución provocando que el capital intelectual esté desactualizado de los últimos avances y tendencias del conocimiento.

Desde el punto de vista de la administración del talento humano, una organización viable es aquella que no solo consigue captar el recurso humano sino que mantiene satisfecho al empleado en su puesto de trabajo, en las Unidades Académicas existe un grado de despreocupación en dar mayor atención a las relaciones con los empleados en lo referente a programas de higiene, seguridad en el trabajo, calidad de vida, induciendo a que el talento humano se sienta descomprometido con su labor asignada.

1.3. Formulación del problema.

¿Se está llevando inadecuadamente la gestión del talento humano en el desarrollo de los procesos de evaluación de desempeño en el Ministerio de

Inclusión Social zonal Portoviejo y Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Portoviejo?

1.4. Delimitación del problema.

La presente investigación tiene como objeto de estudio la gestión de talento humano en el desarrollo de los procesos de evaluación y su incidencia en el Ministerio de Inclusión Social Zonal Portoviejo y el GAD Portoviejo, se analizará la información correspondiente al período 2015 de las dependencias pertinentes

CAMPO: Derecho.

ÁREA: laboral.

ASPECTO: Determinar los efectos del proceso de interdicción judicial del demente frente a sus derechos constitucionales considerando las normas contenidas en el CC, CPC y el COGEP.

DELIMITACIÓN ESPACIAL: El espacio a desarrollar la investigación será provincial.

DELIMITACIÓN TEMPORAL: La investigación se realizará desde junio del 2016 hasta agosto del 2016.

1.5. Objetivos.

1.5.1. Objetivo general.

Determinar que la inadecuada Gestión del Talento Humano provoca ineficiencia e ineficacia en la ejecución de los Procesos Administrativos del MIES Zonal Portoviejo y GAD Portoviejo, para diseñar una propuesta que mejore la situación actual en base de la problemática existente.

1.5.2. Objetivos específicos.

- Analizar información bibliográfica sobre la Gestión del Talento Humano y su relación con los Procesos Administrativos.
- Elaborar un Diagnóstico Situacional de la Gestión del Talento Humano y su relación con los Procesos Administrativos del MIES Zonal Portoviejo y GAD Portoviejo.
- Diseñar un Sistema de Gestión del Talento Humano basado en competencias para el MIES Zonal Portoviejo y GAD Portoviejo, sobre la base del diagnóstico situacional elaborado.

1.6. Justificación.

Como justificación para la elaboración de este trabajo de investigación formativa se describe lo siguiente: La evaluación del desempeño, cumple un papel protagónico en las empresas y entidades, ya que con ello se logra analizar al personal, su capacidad, fortalezas y debilidades; y sobre todo porque nos evidencia criterios para dar cambios profundos a las empresas, compañías y

demás entidades públicas y privadas. Es importante resaltar también la exigencia que hace la LOSEP hacia los procesos continuos de evaluación, cuyos enunciados se exponen el artículo 215 y 216 donde además se aclara un tipo de evaluación necesaria y programada

El presente tema de investigación tiene vital importancia y está encaminado a determinar como un adecuado manejo de la gestión del talento humano ayudará a mejorar el desempeño del personal que labora cuyo capital humano es el eje principal en una organización que dinamiza los procesos institucionales y es esencial gestionarlo y ser el participe principal de su desarrollo personal y profesional.

Investigar esta problemática se fundamenta en que existe ineficiencia e ineficacia, y violaciones constitucionales donde afecta al trabajador en su desempeño laboral, existiendo preocupación de mejorar la situación actual, dotando a dichas instituciones de mecanismos y herramientas técnicas administrativas que ayuden a desarrollar un trabajo ordenado, además de que el talento humano tenga sentido de pertenencia con la Institución.

CAPÍTULO II.

2. Marco teórico referencial y conceptual.

2.1. Marco teórico.

2.1.1. La evaluación.- Concepto.

La evaluación es el proceso de monitoreo-vigilancia sistematizado y estructurado de acuerdo a los requisitos de una determinada área del conocimiento o de las actividades sociales, que está guiada por unos supuestos teóricos y ha establecido de una manera explícita unos procedimientos.

Hay que reconocer dentro del argumento sobre la evaluación, que la evaluación se basa en la revisión de la información existente, discusiones con todas las partes interesadas y estudios de impacto; sin embargo, en este mismo ámbito se puede ubicar a la evaluación del desempeño puesto que el mecanismo y los recursos son los mismos, podemos citar que la evaluación da cuenta de su función dentro de cualquier actividad, bajo este concepto y relacionando al tema objeto de esta tesis se reconoce que evaluación es un proceso que permite:

Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).

Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento

2.1.2. Objetivos de la evaluación.

Parra Urdaneta (2000)¹, sobre los objetivos de la evaluación del desempeño indica que estos pueden ser sintetizados en los siguientes criterios:

1. Que el potencial humano con el que se cuenta se le permita una amplia aplicación en su ámbito de trabajo.
2. Considerar un buen trato al recurso humano con el que se cuenta, ya que este es quien da la productividad a la organización o empresa.
3. Proporcionar oportunidades de desarrollo y condiciones de efectiva participación de todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales. (p. 73).

Cohen (2005)², manifiesta que la evaluación permite tomar decisiones a través de la comparación de distintas alternativas, tanto en la vida cotidiana como en los proyectos, en general, sean estos sociales o productivos, públicos o privados, se requiere de la evaluación para adoptar decisiones racionales, frente a estos tres criterios podemos concluir que el objetivo de la evaluación del desempeño es facilitar el conocimiento de los recursos humanos en cuanto a su capacidad productiva y de gestión; dentro del campo puramente administrativo, la evaluación del desempeño permite reconocer parámetros de carácter organizacional, de control y aún de dirección con los cuales viabilizar el trabajo en una empresa. (p. 128).

¹ Parra Urdaneta, Mauricio. (2000). La Evaluación de desempeño y la Gestión de RR.HH. [En línea]. Recuperado el: 16-08-2017. Disponible en: <http://www.rhmagazine.com/articulos.asp?id=28>

²²² Cohen, Ernesto. (2005). Evaluación de Proyectos Sociales. España. Editores Siglo XXI.

Es en el siglo XX cuando las organizaciones empiezan a darles la verdadera importancia a sus empleados por su gran aporte hacia el éxito; la gestión por competencias es un proceso que se continúa adoptando por las organizaciones en busca de una herramienta que permita alcanzar los objetivos planteados. Alrededor del mundo son muchas las empresas que han adoptado la gestión por competencias entre las cuales se puede mencionar: Pepsi, Kimberly Clark de México, American Express, Colgate Palmolive Internacional, Walmart, Motorola, Walt Disney, entre muchas otras. Independientemente de la actividad a la que se dediquen las organizaciones acogen este enfoque debido a los beneficios que puedan otorgar, dejando de lado la gestión del recurso humano de las áreas administrativa y de servicios de la institución.

Los nuevos desafíos de este mundo globalizado a los que se enfrentan las organizaciones han llevado a reconsiderar la importancia del factor humano, considerándolo como elemento sin el cual la organización puede funcionar. Por lo anteriormente mencionado se puede decir que las organizaciones están adoptando la gestión del recurso humano como una herramienta estratégica que facilita el logro de los objetivos organizacionales a través de la gestión del conocimiento, habilidades y actitudes de las personas. La evaluación del desempeño laboral del personal es vista como un trámite más que hay que cumplir, sus resultados no son utilizados para detectar necesidades de capacitación, tampoco para realizar ningún tipo de incentivo que sirva para motivar al personal; por el contrario estos resultados son archivados y no se les da el uso apropiado que beneficie a la institución y a las personas.

Montes & González (2006)³, sobre la evaluación del desempeño indican:

Para la evaluación del desempeño se utiliza únicamente el instrumento Eval-01 del Ministerio de Relaciones Laborales, no se utiliza ningún otro instrumento que permita obtener apreciaciones del desempeño de la persona por parte de sus compañeros y clientes internos y externos. En general los resultados de la evaluación del desempeño son buenos pero pueden llegar a ser excelentes si se identifican aspectos que se pueden reforzar y desarrollar en las personas; la autoevaluación que cada una de las personas que laboran en una empresa se realiza les ayuda a fortalecer y corregir sus tareas, además las incentiva a fortalecer conocimientos, con esto se logrará una mejora positiva en el personal con que la empresa u organización cuenta.

La deficiente gestión del recurso humano por competencias origina que los nexos de comunicación sean débiles entre las diferentes áreas, limitando de esa manera que se conozcan las necesidades y expectativas del personal y se den soluciones a estas generando una actitud positiva y propositiva para el trabajo, con estas actividades realizadas para el fortalecimiento de conocimientos y comportamientos escasamente apoyan al mejor desenvolvimiento del personal en el ámbito laboral, debido a que estas acciones no son provenientes de un plan de capacitación institucional sino más bien las capacitaciones a las que asiste el personal son resultado de invitaciones de organismos externos como se lo puede corroborar con los certificados de asistencia que reposan en la secretaria de la institución.

Para concluir, la institución no cuenta con los instrumentos que permitan realizar los procesos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y capacitación del personal, como lo supo manifestar la persona encargada de talento humano de la institución durante una entrevista preliminar, la evaluación es un instrumento y a la vez un mecanismo que facilita el manejo de los recursos humanos dentro de una empresa, Rojas y Santos afirman que la evaluación es el proceso de monitoreo-vigilancia sistematizado y estructurado de acuerdo a los requisitos de una determinada área del conocimiento o de las actividades sociales, que está guiada por unos supuestos teóricos y ha establecido de una manera explícita unos procedimientos como la evaluación de noventa grados que es una evaluación que lo hace el jefe inmediato superior a su subordinado y sus resultados son directos y se puede analizar e interpretar bajo comparaciones entre uno y otros factores, unos y otros indicadores y sobre todo entre los trabajadores.

³ Montes, M., & González, P. (2006). Selección de Personal. España. Editores Siglo XXI.

La evaluación del desempeño de 90 grados para esta investigación toma como factores al desempeño laboral, lo humano/actitudinal y las habilidades. Cada factor cuenta con sus respectivos indicadores siendo 15, 11 y 15 respectivamente.

Por su parte la Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP (2010)⁴⁴, dentro de las evaluaciones aporta con la escala de evaluación describiendo en el Art. 78 las siguientes: “a) Excelente; b) Muy Bueno; c) Satisfactorio; d) Regular; y, e) Insuficiente” (p. 34).

El trabajo de investigación implica todo el proceso de clasificación, tabulación, análisis e interpretación de datos.

En su primera fase se expone un compendio general de la Alcaldía, luego se clasifica por departamentos y por fin se desarrolla un trabajo amplio describiendo e interpretando el nivel de desempeño de cada trabajador.

En el informe expuesto únicamente se hace ciertas aclaraciones sobre los resultados, donde se posiciona y se ubica a los trabajadores. En estos resultados se aclara la importancia del factor de desempeño laboral y los indicadores de servicio al cliente, trato social al mismo, los cuales constituyen realmente la característica principal de la labor que cumplen todos y cada uno de los trabajadores que labora en la Ministerio de Inclusión Social Zonal Portoviejo y el GAD Portoviejo.

⁴⁴ Asamblea Nacional. (2010). Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP. Registro Oficial Suplemento 294 de 06-10-2010. Última modificación: 11-junio-2015. Estado: Vigente.

2.1.3. Fundamento jurídico.

Constitución de la República del Ecuador.- (2008)⁵, garantiza y establece los derechos de las personas, lo cual se estructuró bajo la concepción del buen vivir, teniendo entre uno de sus ejes estratégicos la educación, que se hace referencia en la sección séptima, Artículo 27:

La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. (p. 18).

Siendo relevante que en las instituciones públicas se priorice una adecuada gestión del personal que labora en ellas, con la finalidad de que el servicio que se va a brindar sea un servicio de calidad.

El Artículo 225⁶, sobre las funciones de las instituciones públicas y los servicios que éstas brindan indica: “Para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado”. (p. 128).

El Artículo 229⁷, sobre las servidoras y servidores públicos establece que: “La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público” (p. 129).

El Artículo 334⁸, en referencia a la capacitación y formación del personal humano que labora en las instituciones públicas indica: “El Estado garantizará la

⁵ Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi, Ecuador: Lexis S.A. Registro Oficial N° 449 del 20 de octubre del 2008.

⁶ *Ibíd.*

⁷ *Ibíd.*

formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público. (p. 132).

Ley Orgánica de Servicio Público.- LOSEP, (2010)⁹, Artículo 1, sobre los principios indica: “Calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, eficacia, eficiencia, equidad” (p. 1), en los cuales se sustenta para estimular a los servidores públicos a ofrecer servicios públicos de calidad a la ciudadanía.

El Artículo 2¹⁰, tiene como objetivo: “Propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia calidad, productividad del estado y sus instituciones” (p. 1), lo cual considera que mediante la proyección y el desarrollo de un sistema de capacitación por parte de los Departamentos de Talento humano hacia el personal humano, se lograría un mejoramiento y por lo tanto eficiencia en las instituciones públicas.

Adicionalmente también el Artículo 3¹¹, establece que: “Aplicación obligatoria en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública” (p. 1), direccionado a garantizar la adecuada gestión del

⁸ Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi, Ecuador: Lexis S.A. Registro Oficial N° 449 del 20 de octubre del 2008.

⁹ Asamblea Nacional. (2010). Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP. Ley O. Registro Oficial Suplemento 294. 6-octubre-2010. Última modificación: 11-junio-2015. Estado Vigente.

¹⁰ *Ibídem*.

¹¹ *Ibídem*.

recurso humano y con ello la calidad en el servicio ofrecido por estas dependencias.

El Artículo 22¹², en lo referente a los deberes derechos y prohibiciones, en el literal b, se manifiesta que el servidor público deberá: “Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades” (p. 16); por lo que es conveniente que la persona conozca con exactitud cuáles son sus funciones, actividades y competencias que debe desarrollar.

Como parte fundamental en el Artículo 52, de la LOSEP (2010)¹³, se establece: “Las atribuciones y responsabilidades de las unidades de administración del Talento Humano” (p. 34); aunado a los literales d, e, i, j en los cuales se identifica los lineamientos sobre los cuales se llevará a cabo la administración del talento humano a través de la elaboración y aplicación de manuales con enfoque en la gestión de competencias laborales, administración de un sistema integrado de desarrollo institucional, aplicación de técnicas en lo que concierne a selección de personal, capacitación y desarrollo profesional, así como la evaluación del desempeño de manera anual, capacitaciones anuales entre las importantes.

De acuerdo a lo expuesto en Artículo 53¹⁴, indica que:

¹² *Ibíd.*

¹³ *Ibíd.*

¹⁴ *Ibíd.*

El sistema integrado de desarrollo del talento humano es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores, con el fin desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley. (p. 42).

Considerando que la conformación del sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público son los subsistemas de planificación del talento humano; es decir, como se encuentran clasificados cada uno de los puestos, el reclutamiento que existió, y la selección de personal que se realizó; considerando además la formación, la capacitación, el desarrollo profesional acompañada de la evaluación del desempeño, todo esto está estipulado en el artículo 53 de la presente ley.

Plan Nacional del Buen Vivir. - (2013-2017)¹⁵, en el Segundo Objetivo, se encuentra manifestado: “Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía” (p. 122), lo cual está relacionado con uno de los derechos de los ciudadanos establecidos en la Constitución de la República del Ecuador; además establece como política pública 4 en el segundo objetivo del PNVB1 ; de manera que se establece como política 4: “Generar procesos de capacitación y formación continua para la vida, con enfoque de género, generacional e intercultural articulados a los objetivos del Buen Vivir” (p. xx), proyectando con esto que los servicios que se ofrece a la ciudadanía sean acorde a las necesidades y además de alta calidad, logrando de esta manera aprovechar y maximizar cada uno de los recursos con los que cuenta y se dota a las

¹⁵ UNICEF Ecuador. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir. [En línea]. Recuperado el: 16-08-2017. Disponible en: https://www.unicef.org/ecuador/Plan_Nacional_Buen_Vivir_2013-2017.pdf

instituciones que comprenden el sector público, por lo cual se hace supremamente necesario el diseño, conformación y aplicación de procesos de formación y capacitación profesional, tal como se encuentra establecido el primer lineamiento.

2.1.4. Fundamento teórico.

En base al presente tema investigativo, y a la bibliografía existente, se consideró el análisis realizado por Reyes Montesdeoca (2009) , quien en su estudio pone de manifiesto el gran significado que implican el conocimiento obtenido por los profesionales, los mismos que mejoran colectivamente con las habilidades e interés que tengan en realizar las actividades de su trabajo, por lo que es beneficioso adoptar la gestión del talento humano como una herramienta estratégica de gestión que permitirá a las organizaciones públicas y privadas ser más profesionales en el momento adecuado de una evaluación de desempeño a la gestión del funcionario. Se manifiesta además que las competencias de un puesto de trabajo pueden ser detectadas por un panel de expertos conformado por algunos miembros de la organización. El objetivo que se persigue con la implementación de la gestión es lograr el mejoramiento continuo, porque se realiza un análisis situacional de la institución, para luego centrarse en el análisis del departamento de recursos humanos sus funciones y procedimientos. También se identifican problemas vinculados con el clima organizacional, carencias y conflictos en el puesto de trabajo los cuales permiten definir las unidades y perfiles profesionales para todos los cargos de la institución. Además se establecen las competencias acorde a los objetivos de la institución orientadas a

ofrecer un servicio de calidad, recalcando la importancia de la socialización del modelo para su aplicación y desarrollo. Como complemento se realiza también un programa de evaluación del desempeño con el afán de medir la eficiencia de los empleados de las áreas del Ministerio de Inclusión Social Zonal Portoviejo y GAD Portoviejo, y promover el mejoramiento continuo mediante la evaluación del cumplimiento de las competencias que se realicen en dicha gestión de talento humano al momento de desarrollar dichos proceso de evaluación de desempeño dando como resultado si dicha gestión tuvo el éxito adecuado dentro de lo desarrollado por el funcionario, en este caso que se direcciono al Ministerio de Inclusión Social zonal Portoviejo y Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Portoviejo.

Velásquez , en su trabajo investigativo consideró como un antecedente adicional que una adecuada gestión del recurso humano por competencias sirve como una de las herramientas estratégicas en una institución o empresa; la considera de esta manera por cuanto la buena utilización de esta lograr cumplir con los objetivos institucionales, además de que el trabajo del personal se puede proyectar en función de las competencias de cada uno de ellos en sus puestos de trabajo definidos; la investigación de Velásquez la inicia mediante un análisis situacional de la cadena de Supermercados El Conquistador, el control de calidad existente, las competencia, y el análisis FODA, se direcciona posteriormente con el recurso humano existente; una vez unificada esta información se logra definir los perfiles de competencias que deben tener cada uno de los puestos de trabajo de cada empleado, con esto la institución o empresa rendirá tanto en productividad como en calidad de servicio. Además

logra definir fases de ejecución de un sistema de gestión del recurso humano el mismo que permitirá una mejor estructura organizacional del supermercado, enfocando los objetivos, conjuntamente con los diversos procesos que el área de recursos humanos emplea a fin de generar una propuesta ejecutable.

2.1.5. Fundamento filosófico.

Para Carvalho (2016)¹⁶, en su investigación hace reseñas de diferentes etapas de vida del ser humano, iniciando desde las épocas prehistóricas, en la que hace énfasis en las monumentales construcciones que se erigieron en la antigüedad, y sobre todo en el antiguo Egipto, Asiria y Mesopotamia, las cuales confirman que al ejecutar una dirección, guía y proyección de metas, todo trabajador puede aunar esfuerzos para concretar obras que como se ha indicado, han sido a través de la historia reconocidas como obras grandiosas, y que aún permanecen hasta nuestros días, como ejemplo en construcción están las pirámides de Egipto, como ejemplo de ciencia están los pergaminos egipcios, de aproximadamente unos 1300 años; así también, en la República China, podemos encontrar las famosas parábolas de Confucio, las cuales indican prácticas direccionadas a la buena administración pública.

Munch (2010)¹⁷, manifiesta que:

A pesar de los progresos en el conocimiento humano, la ciencia de la Administración no surgió sino al principio del siglo XX. La teoría general de la administración (TGA) es un enfoque nuevo del

¹⁶ Carvalho Veras da Silva, Diogenes Henrique. (2016). La literatura sobre fenicios en el territorio brasileño: orígenes y razones. <http://eprints.ucm.es/39468/1/T37845.pdf>

¹⁷ Munch, L. (2010). *Administración del Capital Humano. Reimpresión*. México: Editorial Trillas.

conocimiento humano y para que apareciera fue necesario que transcurrieran siglos y circunstancias históricas que finalmente darían las condiciones necesarias para ello.

La primera ilustración de administración fue elaborada en 5000 a.C. por los sumerios quienes fueron además la primera civilización conocida que registró las operaciones comerciales. Dos mil cuatrocientos años más tarde, los egipcios fueron pioneros en lo que respecta a descentralización del mando y las actividades.

El primer concepto reconocido de organización fue elaborado por los hebreos cerca de 1491 a.C., mientras que Nabucodonosor, rey del imperio babilónico, fue el primero en incentivar a sus subordinados (principalmente militares y campesinos) mediante el salario.

(p. 92).

Carlos Cardona (2017)¹⁸, menciona en su obra Fundamentos de Administración

lo siguiente:

Se ha venido desarrollando el concepto de administración y sus diversos orientes, es así que el origen de la administración como una ocupación ha permitido que se puedan hacer estudios e averiguaciones que permitan identificar técnicas y métodos que mejoren la fabricación e idoneidad de las naciones.

De alguna u otra forma el hombre siempre ha realizado actividades con el único fin de lograr un objetivo, para lo cual se practicó la administración de forma rudimentaria al planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo.

En Egipto así como en Mesopotamia se pudo identificar actividades de planificación del país en vista de los problemas suscitados debido a fenómenos naturales que les obligó a organizarse para mitigar sus efectos primeramente y aprovechar las oportunidades que se les ostentarían posteriormente, como el desarrollo de la agricultura así como también la manufactura, la industria y las artes las cuales habían sobrepasado bastante dichos desarrollos.

En la edad media la cual se extiende desde el siglo V hasta XV se pueden determinar que existieron algunas peculiaridades entre las que se puede distinguir, el Feudalismo donde surge la formación de feudos quienes ejercían su poder de dominio sobre la nueva clase denominada la de los

¹⁸ Cardona Ramírez, Carlos. (2017). Fundamentos de la Administración. México. Edición Kindle

ciervos quienes debían trabajar como pago a la protección que les daba el señor.

Los hechos más relevantes que se pueden destacar dentro de la edad moderna está el mercantilismo donde se desarrollaron las actividades comerciales con mayor intensidad principalmente el comercio exterior cuyo afán era obtener utilidades.

En el transcurso del siglo XX las organizaciones pasaron por tres etapas distintas. La era de la industrialización clásica, la era de la industrialización neoclásica y la era de la información.

Así se puede constatar como la administración es tan antigua como el hombre, y su evolución se ha venido dando a la par con los cambios en el entorno; se han adoptado enfoques que han permitido que el hombre aproveche sus recursos y sean estos productivos. (p. 110).

Cuadro 1. Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo

	INDUSTRIALIZACIÓN CLÁSICA	INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLÁSICA	ERA DE LA INFORMACIÓN.
Periodo	1900-1950	1950-1990	1990-
Estructura Org. Predominante	Funcional, Burocrática, centralizada	Matricial y Mixta énfasis en la departamentalización por productos	Fluida y Flexible, totalmente descentralizada-
Cultura Organizacional	Teoría X, orientada al pasado a las tradiciones y valores. Valor a la experiencia.	Transición Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación, valora el conocimiento y creatividad

	Era de la industrialización clásica	Era de la industrialización neoclásica	Era de la información
Periodos	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales	Intensificación y aceleración de los cambios ambientales	Variable, imprevisible, turbulento, con grandes e intensos cambios
Modos de tratar a las personas	Las personas elaboran productos inertes y estáticos. Énfasis en las normas y en los controles rígidos	Las personas son recursos organizacionales que deben ser administrados. Énfasis en los objetivos organizacionales	Las personas son seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados. énfasis en la libertad
Administración de personas	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano

Fuente: Chiavenato, I. 2011 Administración de Recursos Humanos. P. 9¹⁹

¹⁹ Chiavenato, I. 2011 Administración de Recursos Humanos. P. 9

Robbins. (2003)²⁰, manifiesta:

Taylor quería producir una revolución mental en los obreros y en los gerentes, mediante la creación de lineamientos claros para mejorar la eficiencia de la producción. Definió cuatro principios de la administración. Argumentaba que el solo hecho de seguir esos principios significaría prosperidad tanto para gerentes como para obreros. Estos últimos ganarían más y la gerencia obtendría más utilidades.

El mismo autor, al usar las técnicas de la administración científica, fue capaz de definir la mejor manera de hacer cada tarea. De ahí que seleccionó a las personas indicadas para el trabajo y les enseñó como hacerlo de una mejor manera. Para motivar a los obreros, impuso planes de incentivos salariales. En términos generales, Taylor consiguió mejorar la productividad, en forma consistente, alrededor de 200% o más, y reafirmó la función de los gerentes, como encargados de planificar y controlar, y la de los obreros, de actuar conforme a las instrucciones.

A continuación, se muestra un resumen de los principios de la gerencia científica formulados por Taylor, los cuales a pesar de haberse publicado hace más de 85 años no se encuentran muy alejados de las creencias fundamentales del administrador moderno.

Principio de planteamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica, por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

Principio de la preparación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos, para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la mano de obra, preparar también las máquinas y equipos de producción, como también la distribución física y la disposición racional de las herramientas y materiales.

Principio de control: controlar el trabajo para certificar que está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea lo mejor posible.

Principio de la Ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada. (p. 30)

²⁰ Robbins, Stephen. (2003). Fundamentos de la Administración. México. Editorial Prentice Hall. Tercera Edición.

Da Silva (2002)²¹, en referencia a la administración define:

Fayol define administración como el acto de realizar actividades administrativas, las cuales son las funciones de prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar que, en conjunto, constituyen el proceso administrativo:

Prever: intento de evaluar el futuro mediante un programa y de hacer previsiones para llevarlo a cabo (esta función dio origen a la función de planeación); Organizar: movilizar los recursos humanos y materiales para poner el plan en acción;

Dirigir: establecer orientaciones para los empleados y conseguir que las tareas se cumplan,

Coordinar: conseguir la unificación y la armonía de todas las actividades y esfuerzos,

Controlar: verificar que las tareas se cumplan de conformidad con las reglas establecidas y expresadas por la dirección. (p. 148)

Hurtado (2008)²², en su investigación proyectiva sobre el comportamiento humano, manifiesta:

Los estudios buscan analizar los efectos que ejercían las condiciones físicas sobre los trabajadores y sobre la producción. El resultado más importante de sus análisis es que los factores psicosociales como el reconocimiento y la conciencia de pertenecer a un grupo, son más importantes para el nivel de producción que las condiciones físicas del trabajo y los incentivos salariales. También, de la escuela del comportamiento humano, Lewin propuso los grupos de trabajo como factor para mejorar la productividad. Otro exponente de esta escuela fue Maslow, quien observó que la motivación es muy importante para mejorar la productividad de los individuos, quienes se mueven siempre en busca de satisfacer necesidades que se encuentran jerarquizadas.

A través del tiempo se puede apreciar como ha venido evolucionando la forma de conducir las organizaciones, los diferentes cambios en el entorno han hecho que se adopten diferentes enfoques; es así que del énfasis en el cargo o función para alcanzar la eficiencia, se pasa al énfasis de las organizaciones en la estructura organizacional, para posteriormente dar la importancia que se merece a las personas.

²¹ Da Silva Reinaldo. (2002). Teorías de la Administración. España. Editorial Paraninfo.

²² **Hurtado** de Barrera, Jacqueline. **2008**. Metodología de la investigación, una comprensión holística. Caracas, Ediciones Quirón.

Elton Mayo analiza los efectos que tienen las condiciones físicas del trabajo en las actitudes de las personas y consecuentemente en el desempeño laboral; por esta razón se orienta el estudio a aspectos del ser humano como los sentimientos, actitudes, motivación entre otros. (p. 137)

Rabago (2010)²³, en referencia a los factores de Herzberg, indica:

Frederick Herzberg formuló la llamada teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de factores que orientan el comportamiento de las personas.

Factores higiénicos o factores extrínsecos: Se localizan en el ambiente que rodea a las personas, y abarcan las condiciones en que ellas desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administrativas y decididas por la empresa. Los principales factores higiénicos son el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la política y directrices de la empresa.

Factores motivacionales o factores intrínsecos: Se relacionan con el contenido y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo; por tanto, estos factores se hallan bajo el control del individuo, pues se refiere a lo que hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Chiang, Martín & Nuñez (2010)²⁴, analizan la teoría de Herzberg & Snyderman indicando:

Herzberg, Mausner y Snyderman (1959), formulan la teoría bifactorial sobre la satisfacción del trabajo. Los objetivos que en sus investigaciones perseguían eran, de una parte, determinar y aislar cuales eran los factores responsables de la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores. Por otro lado, pretendían analizar la incidencia o repercusión que tanto la

²³ Rabago López, Eduardo. (2010). *Gestión por Competencias*. España. Editorial Netbiblo.

²⁴ Chiang Vega, Margarita. Martín Rodrigo, María José. Nuñez Partido Antonio. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas, Santiago de Chile.

satisfacción como la insatisfacción tenían en relación al rendimiento laboral. (p. 175).

Chiang, Martín & Nuñez (2010)²⁵, en referencia a las actividades organizacionales determinadas por el personal humano, indica que:

Considerando la importancia del Talento humano dentro de las actividades organizacionales se ha visto pertinente escoger la teoría de los factores de Herzberg como sustento del tema de investigación, en vista de que en ella se consideran aspectos fundamentales que motivan al trabajador a desarrollar un adecuado desempeño en sus actividades de trabajo, logrando consecuentemente la generación de ventaja competitiva para la organización. Así también se puede evidenciar en esta teoría la importancia que se le da al crecimiento y realización individual del trabajador como a las condiciones laborales que proporciona la empresa al trabajador, las cuales tienen repercusión en su satisfacción y rendimiento, de tal manera que importante realizar un análisis de cada uno de estos aspectos para que se puedan obtener beneficios en ambas direcciones.

Por otra parte dentro de los factores que se consideran en esta teoría están aquellos que se los puede adaptar en los diferentes subsistemas o procesos de la gestión del recurso humano, lo que significa que su aplicación permite generar un sistema en el cual se establecen políticas y directrices para los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño; proporcionando entonces las condiciones necesarias para que los colaboradores alcancen su crecimiento, autorrealización y sus esfuerzos sean reconocidos por la organización; y estos puedan alcanzar un buen rendimiento en el desempeño de sus labores.

Si bien es cierto la Gestión del Recurso Humano basada en competencias está orientada a las personas y con ello a los subsistemas en los que intervienen de manera directa, por lo que es necesario tomar en cuenta aquellos otros aspectos que contribuyen a mantener motivadas a las personas y sin los cuales se produce insatisfacción en los mismos. (p. 182).

²⁵ Chiang Vega, Margarita. Martín Rodrigo, María José. Nuñez Partido Antonio. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Universidad Pontificia Comillas, Santiago de Chile.

2.1.6. Fundamento científico.

Para Chiavenato (2008)²⁶, considera la Administración de Recurso Humano como:

La Administración de Recursos Humanos, ARH, es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas selección y entrenamiento. El profesional de recursos humanos enfrenta diversos desafíos en el logro de su objetivo en las organizaciones. Éste objetivo puede resumirse en la búsqueda permanente de coincidencias entre los intereses del recurso humano y los intereses del propietario, para el mejor desarrollo de la organización a la cual están integrados, sin olvidar el contexto social en el cual se desenvuelven. En términos concretos, el principal desafío del especialista en recursos humanos es lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces. Ser eficiente implica utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios. Ser eficaz implica lograr la producción de estos bienes y servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad. Estos dos factores conducen a mejores niveles de productividad.

La respuesta que el especialista de recursos humanos da al desafío indicado, es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del recurso humano a la organización. (p. 323).

El recurso humano y la evaluación al desempeño.- Fernández (2017)²⁷, en referencia a la evaluación al desempeño indica:

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico en las organizaciones; es una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones; si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben

²⁶ Chiventao, Idalberto. (2008). Gestión del Talento Humano. España. Ediciones McGraw-Hill Interamericana.

²⁷ Fernández López, Felisa. (2017). Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos. España – Logroño La Rioja. Editorial Tutor Formación.

emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Considerando lo indicado un correcto método para evaluar el desempeño del personal humano con que cuenta una institución y/o empresa, permitirá que exista una formal gestión de este recurso, además de que también deben de evaluarse y confrontarse los procedimientos utilizados.

Munch (2010)²⁸, indica además:

Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

En este orden de ideas, al puntualizar el impacto de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos, sus principales contribuciones son las que se indican a continuación:

a.- Captación de Recursos Humanos revisar y valorar los criterios de selección.- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

b. Compensaciones.- Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

c. Motivación.- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa

d. Desarrollo y Promoción.- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.

Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.

Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a la programas de planes de carrera

²⁸ Munch, L. (2010). *Administración del Capital Humano. Reimpresión*. México: Editorial Trillas.

e. Comunicación.- Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

f. Adaptación al Puesto de Trabajo.- Facilitar la operación de cambios. Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo.

Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento.

g. Descripción de Puestos.- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.

Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo

Capacitación.

Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

A estos efectos, deberá tenerse presente que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro. (p. 115).

Fernández (2017)²⁹, en referencia sobre los principios de la evaluación al desempeño manifiesta:

La evaluación de desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.

Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.

Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño

El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores

El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

²⁹ Fernández López, Felisa. (2017). Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos. España – Logroño La Rioja. Editorial Tutor Formación.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

La búsqueda de una metodología de evaluación del desempeño que sea capaz de mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para el logro de un beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción de su rol en la empresa, de parte del trabajador, y de factores del entorno, es uno de los retos más importantes del profesional de recursos humanos.

Las metas de la organización y las metas personales son más fáciles de conjugar cuando los puestos de trabajo están definidos en términos de tareas específicas, criterios para medir esas tareas y competencias requeridas.

La labor de definir el trabajo, revisar el desempeño y, consecuentemente, programar el futuro es doble, pues requiere profunda involucración del supervisor y del trabajador, de acuerdo con lo anterior, evaluar el ejercicio supone el desarrollo de un proceso que se inicia con la simbolización de las tareas de parte de la organización y del trabajador, bajo un esquema que permita al mismo expresar su concepto respecto a sí mismo en su actividad profesional y los mecanismos que estiman convenientes para optimizar sus niveles de productividad y satisfacción, sus necesidades y aspiraciones. De esta manera, evaluar el desempeño requiere que, tanto el supervisor-evaluador como el trabajador-evaluado, analicen en profundidad y decreten las causas del desempeño; ya sea insatisfactorio, para eliminarlas, o exitoso, para que se repitan. (p. 98).

Métodos de evaluación del desempeño.- Urbina (1992)³⁰, en referencia a los métodos idóneos para realizar la evaluación al desempeño del personal humano de una institución y/o empresa, indica:

³⁰ Urbina Soria, Javier. (1992). El Psicólogo: Formación, ejercicio profesional y prospectiva. México D.F. Universidad Nacional Autónoma de México.

Diversos autores coinciden en cuanto a señalar los objetivos de cualquier programa de evaluación del desempeño. Entre estos, pueden mencionarse los siguientes: Adecuar el trabajador al cargo; distribuir incentivos salariales; permitir el mejoramiento de las relaciones empresa-empleado; establecer controles sobre la conducta de las personas o provocar cambios en su conducta; detectar necesidades de adiestramiento; tomar decisiones de despido; manejar la política de sueldos y salarios. Sin embargo, las organizaciones tradicionalmente han utilizado estos procesos, casi exclusivamente, para tomar decisiones relativas a premios y sanciones para el recurso humano. (232).

El Método de Evaluación del Desempeño por Resultados.- Para Cortázar (2007)³¹, la evaluación por resultados es uno de los métodos utilizados en la evaluación del desempeño, exponiendo que:

El método de evaluación por resultados se cimienta en la fijación de metas como técnica unida a la evaluación del desempeño. Éste es un dispositivo para informar a los empleados sobre el progreso aprehendido frente a las metas fijadas; tal retroalimentación personal o impersonal, absoluta o comparativa puede acrecentar la productividad.

La fijación de metas es un proceso participativo que consta de dos pasos fundamentales: planificar el desempeño y determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y cumpliendo con los objetivos. Comparar resultados esperados con resultados efectivos para identificar puntos fuertes, débiles y medidas correctivas, contribuyendo con ello al logro de los objetivos empresariales. (p. 73).

Los criterios de desempeño.- Fernández (2017)³², como criterios de desempeño del personal humano que labora en una institución, manifiesta que:

Son hitos, tasas o datos del resultado deseado en la ejecución de alguna tarea. Los criterios de ejercicio están correspondidos con las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto.

³¹ Cortázar Velarde Juan Carlos. (2007). Entre el Diseño y la Evaluación: El papel crucial de la implementación de los programas sociales. Chile. Ediciones Banco Interamericano de Desarrollo.

³² Fernández López, Felisa. (2017). Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos. España – Logroño La Rioja. Editorial Tutor Formación.

Fijar criterios de desempeño permite empujar la quimera de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación.

En el método de evaluación por secuelas, la fijación de criterios de desempeño supone la fijación de una norma o nivel esperado de “producción”, y la comparación de los resultados de cada empleado o equipo con esa norma. De la misma manera como se mide el desempeño de una organización mediante datos, el desempeño de las personas hay que administrarlo con datos. Fijados los criterios de desempeño, al momento de la evaluación, el evaluador hace una representación de los resultados del empleado. Es importante que se hayan realizado revisiones periódicas, tanto de los criterios de cartera inherentes a cada tarea, como de los equitativos en forma separada. La evaluación adecuada busca mejorar el desempeño, desarrollar posibilidades, permitir la comercialización de recompensas y el conocimiento del permisible del trabajador.

Las acciones a cumplir son:

Valoración del cumplimiento general de los criterios de desempeño

Evaluación del logro determinado de los objetivos

Investigación de los logros especiales alcanzados

Instituir el plan de mejoras para el desarrollo del trabajador. (p. 115).

El proceso de evaluación y sus dificultades.- Mondy & Noe (2005)³³, sobre

las dificultades que se presentan en un proceso de evaluación, establece:

Entre los factores más frecuentes que pueden ocasionar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran:

Que se definan criterios de desempeño inequitativos

Que se presenten discrepancias en las calificaciones por que los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.

Que los supervisores-evaluadores no mediten la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación

Que se desarrollen prejuicios personales

Que se presente el efecto “halo”

Que se sobrestime o subestime al evaluador

Que se presente el efecto de tendencia central

Que se produzca un efecto de indulgencia

Que se evalúe por inmediatez

³³ Wayne Mondy, R. Noez, Robert. (2005). Administración de recursos humanos. México. Editores Pearson Educación.

Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, etc.
Cuando el supervisor-evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna. (p. 215).

El profesional de Recursos Humanos y la evaluación del desempeño.- Alles (2006)³⁴, sobre la evaluación al desempeño que realiza el profesional de recursos humanos, analiza:

La evaluación del desempeño sirve como guía de la calidad de la labor del profesional de recursos humanos. Tanto el diseño del sistema como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del profesional de recursos humanos. El profesional de recursos humanos elegirá la metodología a utilizar considerando los objetivos del mismo. Si el objetivo consiste en evaluar el desempeño durante el pasado y en la autorización de sanciones y reconocimientos, es probable que se prefieran enfoques de carácter comparativo. Si lo que se busca es mejorar la gestión del recurso humano, quizás deban emplearse métodos basados en resultados, como el descrito antes. Sin embargo, independientemente de la técnica seleccionada, es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de la organización. El profesional de recursos humanos deberá identificar estrategias para lograr que los gerentes y supervisores-evaluadores asuman con entusiasmo y capacidad esta responsabilidad.

Por otro lado, si el proceso de evaluación indica que es frecuente el desempeño de bajo nivel, serán muchos los trabajadores excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa. Niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la gestión de recursos humanos. Es posible, por ejemplo, que el desarrollo de los recursos humanos no se corresponda con los planes de promoción profesional, porque los candidatos no se seleccionan adecuadamente. Puede ocurrir también que el plan de recursos humanos sea erróneo, porque la información obtenida del análisis de puestos sea incompleta o se hayan postulado objetivos equivocados. Las fuentes de error son múltiples y requieren una cuidadosa inspección de toda la función que cumple el profesional de recursos humanos en la empresa. Los resultados de las evaluaciones del desempeño constituyen el termómetro de las condiciones humanas de la organización. (101).

³⁴ Alles, Marha Alicia. (2006). Desempeño por competencia. Evaluación de 360°. Buenos Aires. Ediciones Granica.

CAPITULO III.

3.1. Metodología.

En esta sección se muestran aspectos como el tipo de investigación, las técnicas y procedimientos que fueron utilizados para llevar a cabo la investigación.

3.2. Modalidad de la investigación.

Para la obtención de información, el desarrollo y los resultados de la presente investigación se utilizó el método cualitativo, considerando que lo que se debe de demostrar es la conducta y apreciaciones que el personal humano y de recursos manifiestan dentro de la institución o empresa, en referencia a los diferentes procesos que se realizan como el reclutamiento, la selección, las evaluaciones a las capacidades y al desempeño. Además se busca determinar los errores y falencias que la empresa tiene al no aprovechar las capacidades que tiene individualmente cada persona que labora.

También se utilizó el método cuantitativo ya que al utilizar los instrumentos de encuestas se deben de cuantificar los datos obtenidos, estos resultados nos permiten emitir un criterio en cuanto al análisis e interpretación de ellos.

3.3. Tipo de investigación.

Exploratoria.- Nos permite conocer cuál es el problema que afecta a la institución, y con ello tener una idea concreta sobre los procesos de gestión del recurso humano que se están realizando, debiendo de llevar un registro, que permita un análisis e interpretación de cada tema recopilado durante la investigación.

Explicativa.- Nos ayudar a analizar el problema que se plantea en la presente investigación, logrando resolver las interrogantes planteadas.

De campo.- Es la investigación que se realiza en el propio sitio objeto del estudio; con lo que facilita la recolección de información como encuestas, entrevistas y revisión documentaria, que servirá como antecedente, lo que nos obliga a trasladarnos a las instalaciones del Ministerio de Inclusión Social Zonal Portoviejo y Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Portoviejo.

3.4. Población y muestra de la investigación.

Población.- La población objeto del presente estudio de investigación es el personal administrativo Ministerio de Inclusión Social Zonal Portoviejo y GAD Portoviejo, con un número de 11 personas.

Censo.- Para este caso específico y en vista de que el número de la población a ser estudiada es pequeña se ha optado por realizar un censo poblacional en el cual se involucrará a todo el personal administrativo y de servicio que labora en esta institución.

Variable Independiente: “La inadecuada gestión del talento humano en el desarrollo de los procesos de evaluación”

ABSTRACTO	CONCRETO			
CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TEC- INSTRUMENTOS
<p>La deficiente gestión del recurso humano por competencias incide en nivel de desempeño laboral del personal administrativo y de servicios</p>	<p>Organismo Público Personería Jurídica Estado</p>	<p>-Reclutamiento Selección</p>	<p>De las siguientes fuentes de reclutamiento cual utiliza la institución para llenar sus vacantes. Por qué medio de reclutamiento conoció de la existencia de la vacante en la institución Se encuentran definidos los requisitos para someter a un puesto a concurso de meritos. Posee la institución los documentos.</p>	<p>ENTREVISTAS ENCUESTAS</p>

Variable Dependiente: “En el desarrollo de los procesos de evaluación de desempeño en el Ministerio de Inclusión social y gobierno autónomo descentralizado del cantón Portoviejo”

ABSTRACTO		CONCRETO	
CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS
Los servidores públicos deben conducirse con integridad, imparcialidad y honestidad, y manejar los asuntos del público con simpatía, eficiencia, rapidez, y sin prejuicios ni malos manejos. Deben asimismo esforzarse por garantizar el uso apropiado, eficaz y eficiente de los fondos públicos	Organismo Público Personería Jurídica Estado	-Reclutamiento Selección	De las siguientes fuentes de reclutamiento cual utiliza la institución para llenar sus vacantes. Por qué medio de reclutamiento conoció de la existencia de la vacante en la institución Se encuentran definidos los requisitos para someter a un puesto a concurso de meritos. Posee la institución los documentos.

CAPITULO IV

4.1. Análisis e interpretación de resultados.

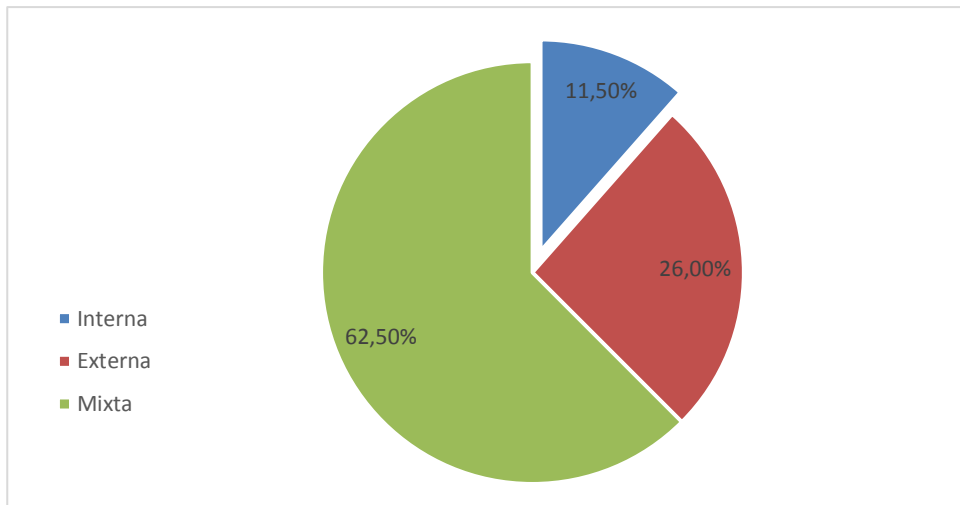
4.1.1. Análisis de resultados Ministerio de Inclusión Social Zonal Portoviejo.

Pregunta 1.- ¿Los métodos de reclutamiento de personal son interno, externo y mixta, cuál es el más utilizado en su institución para cubrir vacantes?

Cuadro N° 1
Métodos de Reclutamiento.

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Interna	18	32,73%
Externa	32	58,18%
Mixta	5	9,09%
Total	55	100,0%

Gráfico 1.



Fuente: Fuentes de Reclutamiento - Encuesta personal Administrativo del Ministerio de Inclusión Social Zonal Portoviejo.

Elaborado por: Jonathan Malavé Medranda.

Interpretación de resultados:

Realizando la interpretación de los resultados obtenidos en la pregunta 1, se evidencia que el método más utilizado en el Ministerio de Inclusión Social Zonal Portoviejo es el externo con un porcentaje del 58,18%.

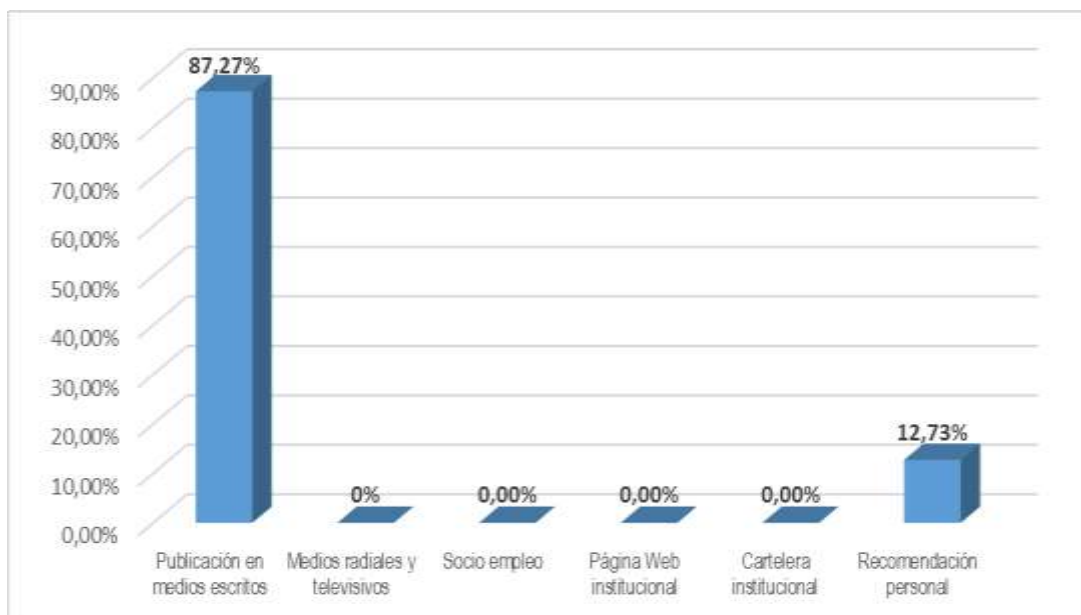
Pregunta 2.- ¿Cuál fue el medio con el que usted pudo conocer que existían vacantes de personal en la institución que usted se encuentra laborando?

Cuadro N° 2.

Medios de Reclutamiento

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Publicación en medios escritos	48	82.27%
Medios radiales y televisivos	0	0,0 %
Socio empleo	0	0,0%
Página Web institucional	0	0,0%
Cartelera institucional	0	0,0%
Recomendación personal	7	36,4%
Total	55	100,0%

Gráfico 2.



Fuente: Fuentes de Reclutamiento - Encuesta personal Administrativo del Ministerio de Inclusión Social Zonal Portoviejo

Elaborado por: Jonathan Malavé Medranda.

Interpretación de resultados.

En la pregunta N° 2, se evidencia que las vacantes existentes fueron llenadas propiamente por personas que conocieron de las mismas por las publicaciones realizadas en los medios escritos, es decir diarios de la localidad en un 82.27%, y por recomendaciones particulares en un 12.73%, este último índice nos permite manifestar que los puestos llenados por estos últimos no han cumplido con las características demandadas para el puesto; dificultando en este último proceso una selección acorde a las necesidades institucionales.

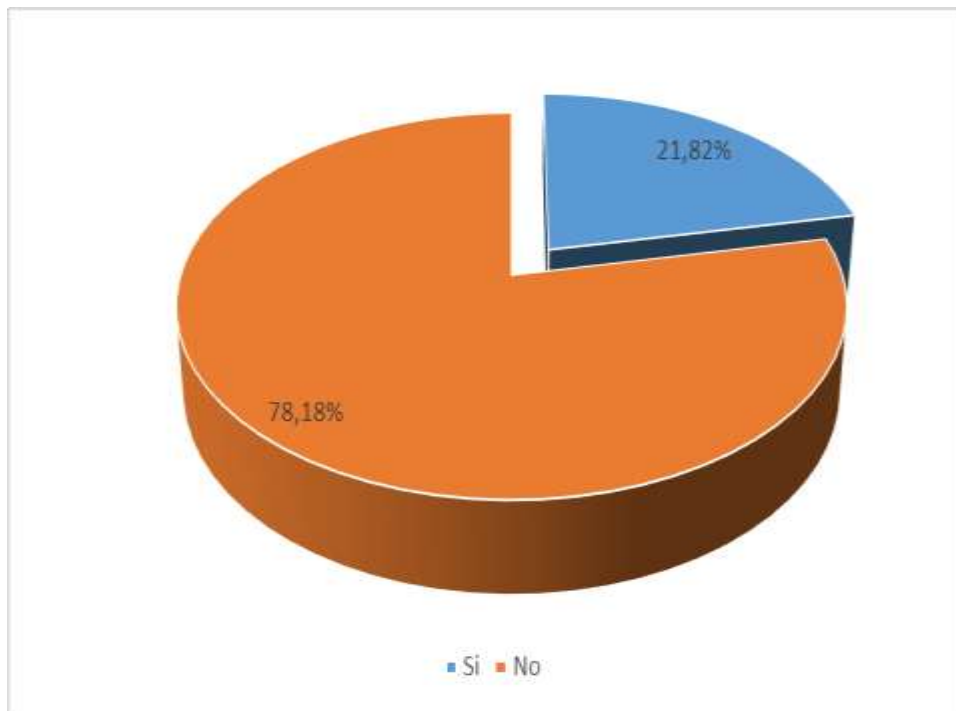
Pregunta 3.- ¿La institución cuenta con directrices para evaluar el desempeño del personal?

Cuadro N° 3.

Documentos de análisis y estudio de desempeño

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	21,82%
No	43	78,18%
Total	55	100,0%

Gráfico 3.



Fuente: Fuentes de Reclutamiento - Encuesta personal Administrativo del Ministerio de Inclusión Social Zonal.

Elaborado por: Jonathan Malavé Medranda.

Interpretación de resultados.

En la pregunta N° 3, se puede observar que el personal encuestado en estas dos instituciones indica en un 78,18% que no se cuenta con directrices para evaluar el desempeño, lo que dificulta que se tenga establecido los requerimientos y funciones que se deben desarrollar en puesto de trabajo; por otra parte limita que se pueda realizar el proceso de selección bajo parámetros uniformes previamente establecidos.

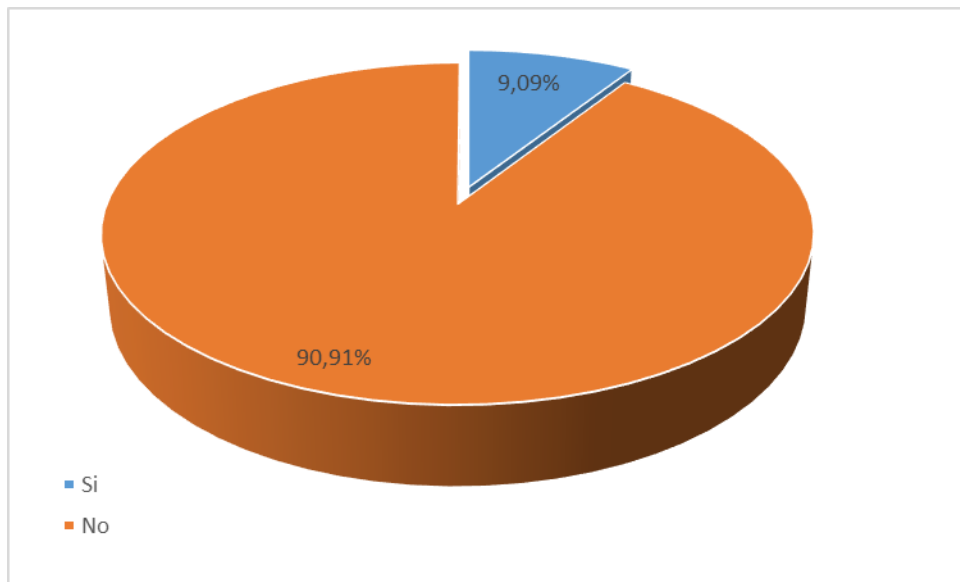
Pregunta 4.- ¿La institución cuenta con manuales que definan los perfiles para cada puesto laboral?

Cuadro N° 4.

Definición de perfiles

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	9,09%
No	50	90,91%
Total	55	100,0%

Gráfico 4.



Fuente: Fuentes de Reclutamiento - Encuesta personal Administrativo del Ministerio de Inclusión Social Zonal

Elaborado por: Jonathan Malavé Medranda.

Interpretación de resultados.

En la pregunta N° 4, se puede observar que el personal encuestado en estas dos instituciones indica en un 78,18% que no se cuenta con manuales de función, por lo tanto el personal realiza sus labores según lo que ellos consideran que son sus funciones y sus competencias según su puesto y categorización, con lo que es de notoriedad apreciar que el personal humano con que cuenta esta institución no se aprovecha sus conocimientos y habilidades que puedan brindar.

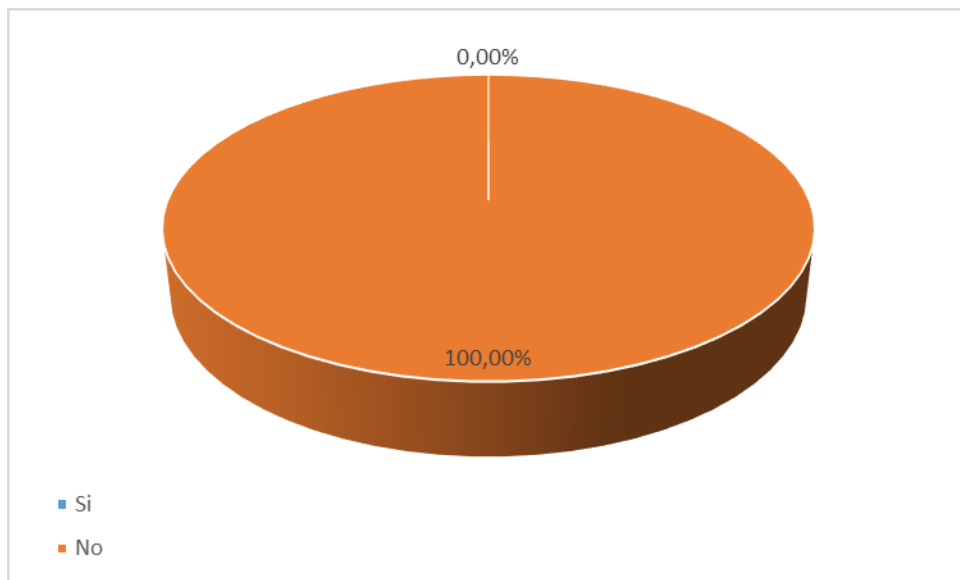
Pregunta 5.- ¿La institución brinda seminarios de inducción, capacitación, o atención al usuario?

Cuadro N° 5.

Seminarios inducción, capacitación, atención al personal

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	55	100%
Total	55	100,0%

Gráfico 5.



Fuente: Fuentes de Reclutamiento - Encuesta personal Administrativo del Ministerio de Inclusión Social Zonal

Elaborado por: Jonathan Malavé Medranda.

Interpretación de resultados.

En la pregunta N° 5, el personal encuestado indicó que en el Ministerio de Inclusión Social Zonal, no realiza seminarios de ningún tipo, es decir, de inclusión, de capacitaciones o de servicio al usuario; lo cual va en detrimento no solo del elemento humano sino de la institución ya que solo cuentan con los conocimientos obtenidos y no se les permite o brinda la actualización de ellos, y en este ámbito de globalización y de automatización lo más idóneo es la actualización de conocimientos.

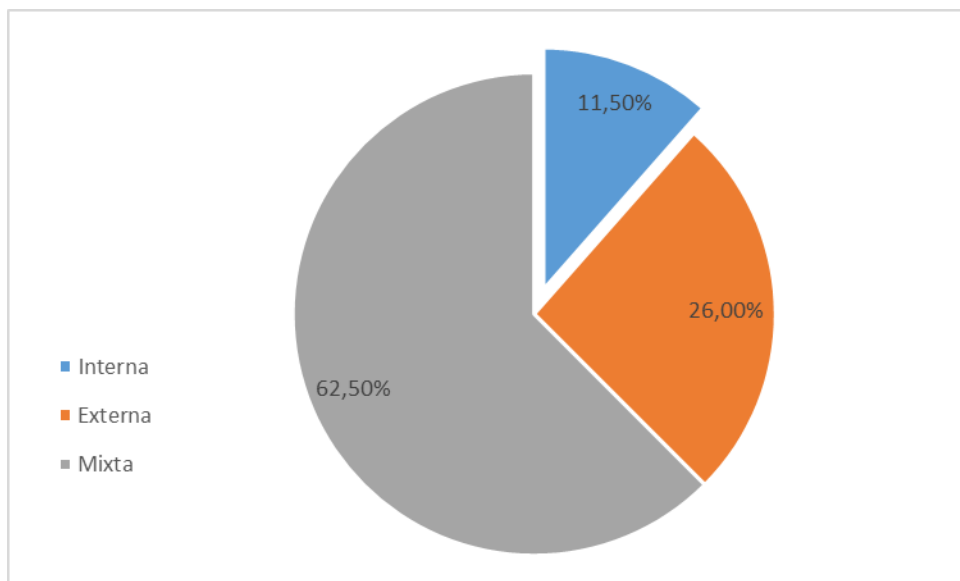
4.1.2. Análisis de resultados Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Portoviejo.

Pregunta 1.- ¿Los métodos de reclutamiento de personal son interno, externo y mixta, cuál es el más utilizado en su institución para cubrir vacantes?

Cuadro N° 1
Métodos de Reclutamiento.

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Interna	23	11,50%
Externa	52	26,00%
Mixta	125	62,50%
Total	200	100,00%

Gráfico 1.



Fuente: Fuente de Reclutamiento - Encuesta personal Administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Portoviejo.

Elaborado por: Jonathan Malavé Medranda.

Interpretación de resultados:

Realizando la interpretación de los resultados obtenidos en la pregunta 1, se evidencia que el método más utilizado en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Portoviejo es el externo con un porcentaje del 62.50%.

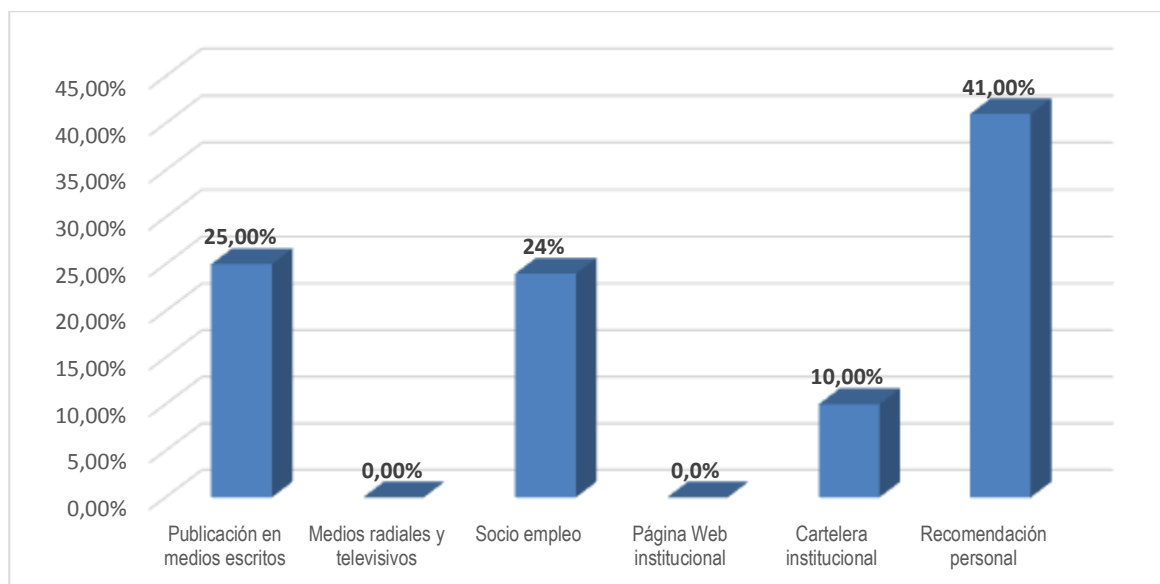
Pregunta 2.- ¿Cuál fue el medio con el que usted pudo conocer que existían vacantes de personal en la institución que usted se encuentra laborando?

Cuadro N° 2.

Medios de Reclutamiento

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Publicación en medios escritos	50	25%
Medios radiales y televisivos	0	0%
Socio empleo	48	24%
Página Web institucional	0	0%
Cartelera institucional	20	10%
Recomendación personal	82	41%
Total	200	100,0%

Gráfico 2.



Fuente: Fuentes de Reclutamiento - Encuesta personal Administrativo Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Portoviejo.

Elaborado por: Jonathan Malavé Medranda.

Interpretación de resultados.

En la pregunta N° 2, se evidencia que las vacantes existentes fueron llenadas propiamente por personas que obtuvieron recomendaciones personales en un 41%, seguido por publicaciones en medios escritos en un 25%, y con 24% por la página de socio empleo, estos índices permite manifestar que los puestos llenados no han cumplido con las características que se deberían cumplir en cada vacante; dificultando el proceso de selección acorde a necesidades institucionales.

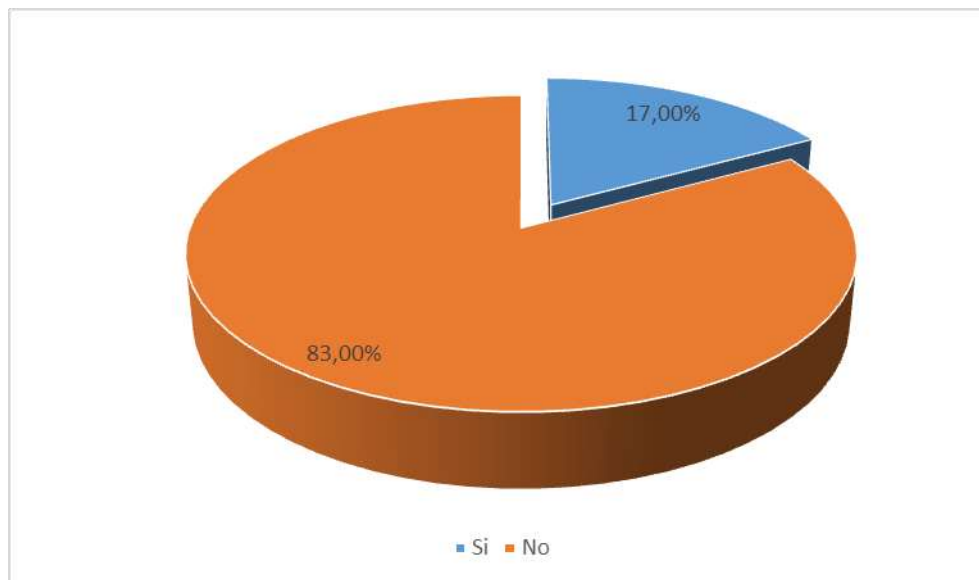
Pregunta 3.- ¿La institución cuenta con documentos de análisis y descripción de puestos?

Cuadro N° 3.

Documentos de análisis y descripción de puestos

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	17%
No	166	83%
Total	200	100%

Gráfico 3.



Fuente: Fuentes de Reclutamiento - Encuesta personal Administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Portoviejo.

Elaborado por: Jonathan Malavé Medranda.

Interpretación de resultados.

En la pregunta N° 3, se puede observar que el personal encuestado en esta institución municipal indica en un 83% que no se cuenta con documentos de análisis y descripción de puestos, lo que dificulta que se tenga establecido los requerimientos y funciones que se deben desarrollar en puesto de trabajo; por otra parte limita que se pueda realizar el proceso de selección bajo parámetros uniformes previamente establecidos.

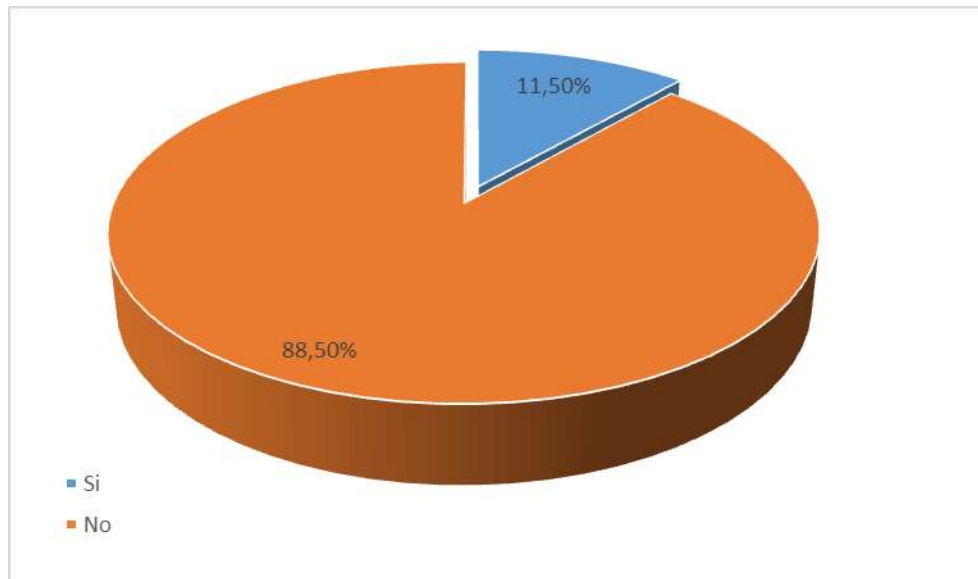
Pregunta 4.- ¿La institución cuenta con manuales que definan los perfiles para cada puesto laboral?

Cuadro N° 4.

Definición de perfiles

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	11.50%
No	177	88.50%
Total	200	100,0%

Gráfico 4.



Fuente: Fuentes de Reclutamiento - Encuesta personal Administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Portoviejo.

Elaborado por: Jonathan Malavé Medranda.

Interpretación de resultados.

En la pregunta N° 4, se observa que en un 88% que manifiestan que no existen manuales que definan los perfiles laborales, que se requiere para cada puesto de trabajo, lo que en un contexto general se puede indicar que es difícil que en un proceso de evaluación de personal si no existe la definición de puestos según las competencias, estas evaluaciones van a arrojar datos muy bajos o erróneos en cuanto a los perfiles de competencias y habilidades.

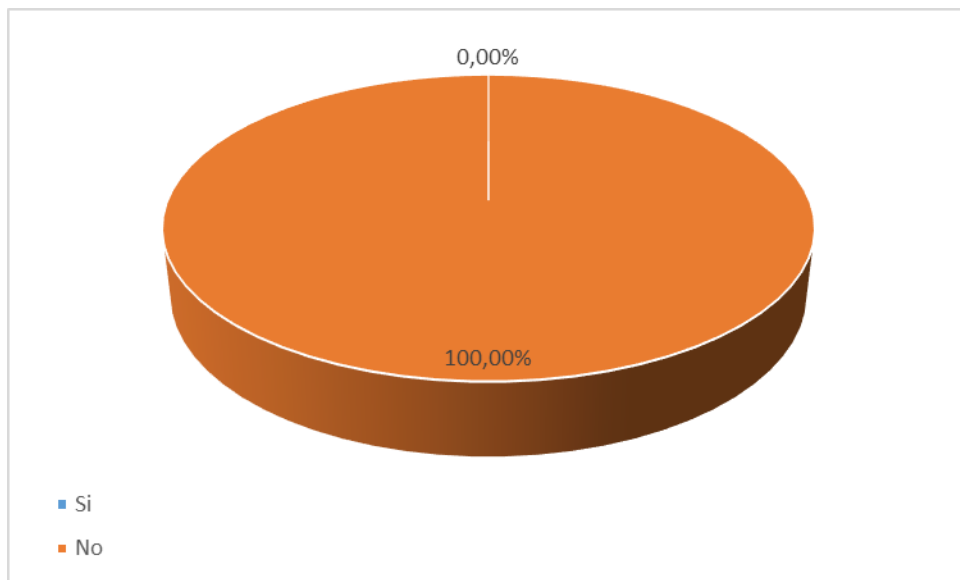
Pregunta 5.- ¿La institución brinda seminarios de inducción, capacitación, o atención al usuario?

Cuadro N° 5.

Seminarios inducción, capacitación, atención al personal

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	200	100%
Total	200	100,0%

Gráfico 5.



Fuente: Fuentes de Reclutamiento - Encuesta personal Administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Portoviejo.

Elaborado por: Jonathan Malavé Medranda.

Interpretación de resultados.

En la pregunta N° 5, el personal encuestado indicó que el GAD Portoviejo, no ha realiza seminarios de capacitación o inducción, lo cual va en menoscabo no de la institución ya que no se capacita al personal, sino también, porque no se lo direcciona al cumplimiento de sus labores formales ya que solo cuentan con los conocimientos obtenidos y no se les permite o brinda la actualización de ellos, y en este ámbito de globalización y de automatización lo más idóneo es la actualización de conocimientos.

4.1.3. Entrevista realizada el Jefe del Departamento Humano del Ministerio de Inclusión Social de Manabí.

1.- ¿Considera que el modelo de gestión por competencias utilizado es el apropiado?

R. Como MIES, procuramos enfocar el modelo conductista, que es el que indica que las competencias se definen a partir del desempeño del empleado.

3. ¿Considera que el modelo de Gestión por Competencias para la selección del personal es el apropiado en esta institución?

R. Sí, ya que refleja el rendimiento del empleado; el MIESS al seleccionar el personal realice una entrevista previa, además se aplica los exámenes psicometricos y de habilidades.

4. ¿Qué tipo de estrategia utiliza el departamento de gestión de talento humano del MIESS para observar el desempeño de sus colaboradores?

R. En las fichas de información de atención al cliente, este califica al personal que lo atendió.

5. ¿Podría indicar si los trabajadores tienen un fuerte compromiso institucional?

R. Sí, entre los factores principales está la ética profesional y la lealtad, estos valores son los que se deben de cumplir en el MIESS.

6. ¿Considera que la Gestión por Competencias incidirá de manera efectiva en el desempeño laboral del personal?

R. Esta es una herramienta que permite medir las competencias de cada trabajador, y permite verificar donde está la falencia para mejorar su rendimiento, lo cual permitirá que al ser evidenciado y comunicado se desempeñe de mejor manera.

4.1.4. Entrevista realizada al Jefe del Departamento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Portoviejo.

1.- ¿Considera que el modelo de gestión por competencias utilizado es el apropiado?

R. El GAD Portoviejo, está enfocado en identificar la capacidad que tienen cada personal contratado, así como sus habilidades y características personales a fin de que su desempeño sea de alto rendimiento.

4. ¿Considera que el modelo de Gestión por Competencias para la selección del personal es el apropiado en esta institución?

R. Sí, aunque no se lo está aplicando en su totalidad, se procura que los objetivos planteados por esta administración vayan enfocados a mejorar la productividad de cada uno de sus empleados.

4. ¿Qué tipo de estrategia utiliza el Departamento de Gestión de Talento Humano del GAD Portoviejo, para observar el desempeño de sus colaboradores?

R. Existen los buzones de quejas, además los directores departamentales, periódicamente reportan la productividad de cada uno de sus subalternos, sus fayas y su cumplimiento y rendimiento.

5. ¿Podría indicar si los trabajadores tienen un fuerte compromiso institucional?

R. Sí, el compromiso con la institución lo manifiestan con su forma de actuar, la solidaridad entre compañeros, y el compromiso que ponen en sus labores.

6. ¿Considera que la Gestión por Competencias incidirá de manera efectiva en el desempeño laboral del personal?

R. El buen desempeño laboral depende del control que se lleve por cada Directivo, así mismo el rendimiento se basará en la motivación que se le brinde.

4.1.5. Interpretación de la encuesta

Considerando los puntos de cada una de las preguntas elaboradas en la encuesta realizada al personal Administrativo del Ministerio de Inclusión Social y del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Portoviejo, se puede manifestar que existen en estas dos instituciones falencias en cuanto a la designación de cargos o puestos asignados, lo que es un punto de atención en el cual debe intervenir el departamento de Talento Humano a fin de lograr conseguir la calidad del personal según el puesto que ocupa.

En la evaluación de desempeño que se realiza al personal de estas dos instituciones, se puede indicar que no se considera el pensamiento o criterio de los usuarios tanto internos como externos, con lo cual esta evaluación no puede ser dada como una evaluación integral de desempeño de servidores públicos; también se puede expresar que el trabajo en equipo no es propiamente ejecutado en estas instituciones, aunque si existe predisposición a realizarlo, se debe de fomentar el trabajo en equipo para de esta manera lograr una integración general que redunde en beneficio de la institución.

En cuanto a la selección y reclutamiento de personal, en referencia a lo encuestado se puede manifestar que no existe la instrumentación pertinente, a fin de que se realice de manera debida una clasificación y selección de personal según las necesidades y capacidades de los aplicantes. Además de que no se cuenta con ningún proceso de inducción del personal que inicia sus labores, este proceso ha

carecido de importancia, ya que si se implementara el personal que inicia sus labores sería orientado para que en cada uno de los puestos se pueda llegar al cumplimiento de la misión y de la visión institucional.

Además no se implementa tampoco capacitaciones al personal, las mismas que no solo favorecen al personal, sino también a la institución, ya que la misma contribuye al mejor desempeño en sus actividades frecuentes; al no realizarlas se convierte en un limitante para el buen aprovechamiento del talento humano con el que dispone la institución.

Se puede asimismo manifestar que la preparación y el conocimiento del personal que labora en estas instituciones es el que les ha permitido desempeñar sus labores de manera ágil y acertada, con lo cual logran de manera lógica una secuencia en sus labores, cumpliendo plazos estipulados, pero no con ello significa que se encuentran con dificultades en sus labores y en su desempeño, ya que al no existir pautas que definan la labor a cumplir, ni tampoco la inducción referente a sus tareas, y la motivación al cumplimiento de excelencia en sus labores no se podrá concretar una excelencia en la calidad del mismo.

4.1.6. Interpretación de la Entrevista.

La entrevista fue ejecutada con la participación de los jefes del departamento de Gestión de Talento Humano de las dos instituciones observadas, y como resultado de la entrevista se pudo comprobar que a pesar de que existe el

departamento de recursos humanos, este no se encuentra cumpliendo con todas las necesidades y requerimiento de este puesto, lo que implica que las actividades que se ejecutan en relación al talento humano son acciones aisladas que no cuentan con instrumentos técnicos que les permita realizarlas y alcanzar excelentes resultados.

Dentro de lo concerniente al reclutamiento y selección de personal se puede adelantar que estos procesos no son realizados de manera técnica, en vista de que no cuentan con manuales de análisis y descripción de puestos institucionales, instrumentos necesarios para una correcta evaluación de los postulantes, únicamente se toman como referencia los manuales genéricos de puestos de trabajo emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, en los cuales se define un perfil necesario a manera general que debe cumplir como desempeño la persona que va a postular a una vacante.

El desarrollo de los recursos humanos es un factor que no ha recibido el tratamiento adecuado, siendo así la institución no tiene diseñado un plan de capacitación acorde a las necesidades del personal; lo que implica que existen contenidos que son de importancia y no se los ha proporcionado al personal para su fortalecimiento.

Por otra parte la evaluación del desempeño se ejecuta en las instituciones como un requerimiento, más no como una herramienta que permita identificar falencias; lo que ocasiona que no se realicen actividades que contribuyan a disminuir las brechas existentes en cuanto al desempeño y la formación del personal.

4.1.7. De la observación.

Esta técnica fue utilizada con la finalidad de corroborar la información obtenida durante la encuesta y entrevista realizadas al personal, para esto se solicitó documentos que permitan comprobar la existencia de los instrumentos técnicos utilizados durante los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño, habiendo entonces obtenido los resultados siguientes:

La institución no posee manuales de análisis y descripción de puestos, el reclutamiento se hace externamente con la utilización de anuncios en los diarios locales comúnmente en un día normal, y en la página de socio empleo, no poseen pruebas para la evaluación de conocimientos, test Psicológicos o test psicométricos internos, no existe en archivo de actas en las cuales se decida someter una vacante a concursos de méritos y oposición.

En cuanto al proceso de inducción no se cuenta con manuales de inducción que faciliten la integración de la persona a su trabajo, no existe un plan de capacitación institucional, en cuanto a las capacitaciones externas existen los certificados emitidos a los participantes, para la evaluación del desempeño se utiliza el instrumento Eval-01 del Ministerio de Relaciones laborales.

4.1.7. Validación de la idea a defender.

Una vez analizada la información obtenida se puede decir que es posible mejorar el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios de las instituciones observadas, porque se ha identificado aspectos sobre los cuales hay que trabajar; entre ellos se encuentra el deficiente proceso de selección del personal, la inexistencia de una planeación de capacitaciones que permita al personal actualizar sus conocimientos, habilidades y actitudes; sobre todo en esta última se evidencia que requiere de especial atención ya que el ambiente donde se desenvuelven las actividades denota de un alto grado de insatisfacción o de compromiso en el desarrollo de sus tareas por lo que hay que trabajar en la parte actitudinal de las personas.

Con la aplicación de la evaluación del desempeño se puede obtener la información necesaria para diseñar el plan de capacitación que esté acorde a las necesidades del personal, con lo cual los resultados sean de eficacia en el trabajo; por lo cual la idea a defender se acepta ya que tiene impacto en el desarrollo tanto del personal humano como el del institucional.

CAPITULO V.

5.1. Conclusiones y recomendaciones.

5.1.1. Conclusiones.

No se han establecido parámetros para el ingreso de personal a la institución, que definan el perfil requerido y a la vez garanticen un buen desempeño en el desarrollo de sus funciones; como lo manifiesta el 82% del personal encuestado y la persona encargada de talento humano, la gestión del talento humano en la institución no se encuentra estructurada bajo los procesos que conduzcan a aprovechar el potencial recurso humano con el que dispone; únicamente se realizan acciones aisladas para estos fines; durante la entrevista se verificó que no existe el departamento de recursos humanos con instrumentos técnicos, este tipo de reclutamiento y selección de personal no se realiza de manera técnica con instrumentos que permitan evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los postulantes, y de esa manera seleccionar al mejor candidato. Siendo entonces la selección de personal discrecional, el 64% del personal participante así lo indica, como aún no se ha podido definir los planes de capacitación y desarrollo acordes a las necesidades institucionales que favorezcan a consolidar los conocimientos específicos para el desarrollo de actividades, así como para el fortalecimiento de habilidades. Durante la encuesta y la revisión documental se verifica la ausencia de

este plan desarrollada esta Investigación en el Ministerio de Inclusión Social Zonal Portoviejo y Gobierno Autónomo Descentralizado de Portoviejo.

La evaluación del desempeño es vista como una obligación y no como una fuente de información que provee los datos necesarios para planear capacitaciones e identificar personas con potencial de desarrollo. El 82% del personal indica que los clientes internos y externos no son participes de este proceso por lo que no se puede obtener una visión consolidada del desempeño de las personas.

5.1.2. Recomendaciones.

Es aconsejable que se diseñe un manual de análisis y descripción de puestos institucional en la cual se detallen las funciones y responsabilidades esenciales de cada puesto, además las competencias requeridas por el personal que ocupara el cargo, por lo que se recomienda la aplicación de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias para dirigir y aprovechar las potencialidades de los servidores de esta institución, considerando conveniente que se diseñe y aplique instrumentos en el proceso de selección de personal, de tal manera que la persona elegida posea las competencias indicadas que le permitan alcanzar el desempeño deseado en la ejecución de las funciones asignadas al puesto de trabajo, en cuanto al tema de capacitación y desarrollo se refiere, se aconseja realizarla tomando en cuenta el tipo de capacitación en el puesto de trabajo, lo cual permitirá potencializar conocimientos específicos que el servidor requiere, además una sistematización de sueldos y bonificaciones por el rendimiento que el servidor publico ya que con

incentivos en su sueldo veremos que el desempeño va a ir aumentando , de acuerdo a las necesidades de la institución y por lo tanto descuentos en la remuneración a los servidores que no rindan o no cumplan con eficiencia los desafíos que la institución requiere.

BIBLIOGRAFÍA.

Alles, M. (2005). *Gestión por Competencias. El Diccionario* (Segunda ed.). Buenos Aires: Gránica.

Alles, M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias.*

Argentina: Granica.

Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias.* Buenos Aires: Granica. Alles, M.

(2006). *Selección por Competencias.* Argentina: Granica.

Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias* (Vol. I). Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2011). *Diccionario de Términos.* Argentina: Granica.

Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución 2008.* Montecristi: Asamblea

Constituyente.

Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos.* México:

Cengage Learning.

Cardona, C. (2009). *Fundamentos de Administración.* (3ra . Edición ed.). Bogotá:

Ecoe Ediciones.

Cevallos, C. (2011). Guía de Estudios "Análisis, Descripción y Valoración de Cargos". *Análisis, Descripción y Valoración de Cargos*, (págs. 68-69). Quito. Chiang, M., Martín, M. J., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid: RB Servicios Editoriales. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. Argentina: Cengage Learning.

Delgado, S., & Ena, B. (2008). *Recursos Humanos*. España: Paraninfo.

Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*.

Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *Capacitación por Competencia*. Santiago de Chile.

Montes, M., & González, P. (2006). *Selección de Personal*. España: Ideas Propias.

Munch, L. (2010). *Administración del Capital Humano. Reimpresión*.

México: Editorial Trillas.

Oltra, V., Curos, P., Díaz, C., Rodríguez, J., Teba, R., & Tejero, J. (2005).

Desarrollo del Factor Humano. Barcelona: Editorial UOC. Payeras, J. (2004).

Coaching y Liderazgo. Madrid: Diaz de Santos. Rabago, E. (2010). *Gestión*

por Competencias. España: Netbiblo.

Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. México:

Prentice- Hall.

Sagi, L., & Grande, V. (2004). *Gestión por Competencias*. España: ESIC Editorial.

Linkografía

Alvarez, G. (23 de Septiembre de 2011). *Glosario de Terminos Administrativos*.

Recuperado el 01 de Septiembre de 2013, de

http://gilbertoalvarez.com/index.php?option=com_content&view=article&id

=318&Itemid=337

Ayuda Coach. (5 de Agosto de 2013). *Coaching para metas y soluciones*. Recuperado el 30 de Agosto de 2013, de <http://ayudacoach.com/capacidades-y-habilidades-para-realizarnos/#2550>

Banco Central Europeo. (Abril de 2004). *La introducción a la Gestión por Competencias en el Banco Central Europeo*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2012, de <http://www.cemla.org/old/pdf/rh-vi-european-cb.pdf>

Carrera Laboral. (16 de Diciembre de 2009). *Inducción de personal, la adaptación que debes realizar*. Recuperado el 10 de Abril de 2013, de Inducción de personal, la adaptación que debes realizar: <http://www.carrerlaboral.com/induccin-de-personal-la-adaptacion-que-debes-realizar/>

Castellanos, J., & Carlos, C. (28 de Mayo de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el 20 de Enero de 2012, de La gestión del desempeño en las organizaciones: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-desempeno-organizaciones.htm>

Chacón, J. (Agosto de 2012). *Técnicas de Investigación Jurídica*. Recuperado el 13 de Abril de 2012, de <http://www.fd.uach.mx/maestros/2013/02/11/T%C3%A9cnicas%20de%20Investig> vestig

aci%C3%B3n%20Jur%C3%ADdica%20DR%20CHAC%C3%93N%20ROD
R%C3%8DGUEZ.pdf

Cinterfor. (2011). *Banco de Conocimientos*. Recuperado el 15 de Marzo de 2012, de
40 Preguntas sobre Competencia Laboral:
<http://www.oitcinterfor.org/general/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>

Corcino, M. (21 de Mayo de 2013). *Escuela de Organización Industrial*.
Recuperado el 20 de Julio de 2013, de Habilidades y destrezas de una
persona: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/habilidades-y-destreza-en-una-persona/>

Definición ABC. (2007). *Comportamiento*. Recuperado el 14 de Mayo de 2012, de
Comportamiento: <http://www.definicionabc.com/social/comportamiento.php>
Definición ABC. (2012). *Definición de capacidad*. Recuperado el 18 de
Marzo de 2012, de Deficición de Capacidad:
<http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php>

Definición ABC. (2007). *Definición de habilidad*. Obtenido de Habilidad:
<http://www.definicionabc.com/general/habilidad.php>

Definición de. (2008). *Definición de*. Recuperado el 14 de Mayo de 2012, de
Acción: <http://definicion.de/accion/#ixzz2eP4799gt>

Definición de. (2009). *Definición de Modelo*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2012, de <http://definicion.de/modelo/>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2010). *Guía para establecer o ajustar el manual específico de funciones y de competencias laborales*.

Recuperado el 08 de Enero de 2012, de http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=696

EcuRed. (25 de Julio de 2013). *Capacitación*. Recuperado el 14 de Agosto de 2013, de <http://www.ecured.cu/index.php/Capacitaci%C3%B3n>

El Prisma. (9 de Agosto de 2013). *Administración de Empresas*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2013, de Evaluación del desempeño: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempeno/default.asp

Gómez, C., & Tamayo, Z. (2009). *SlideShare*. Recuperado el 17 de Marzo de 2012, de SlideShare: <http://www.slideshare.net/zuleny/desempeo-laboral2> Huanca, W. (Mayo de 2009). *Evolución del Pensamiento Administrativo*. Recuperado el 28 de Febrero de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/evopensadm.htm> Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. Medellín: Instituto Tecnológico Metropolitano.

Ministerio de Planificación Nacional y Política. (2009). *Guía de Manuales Administrativos*. Costa Rica.

Molina, L. (19 de Julio de 2013). *Buenas Tareas*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2013, de Gestión de Personal: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Gestion-De-Personal/31268968.html>

Organización Internacional del Trabajo. (2004). *Cinterfor*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2011, de 40 Preguntas sobre competencia laboral: [http://temp.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xx xx/esp/i.htm](http://temp.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xx%20xx/esp/i.htm)

Paredes, L. (26 de Agosto de 2010). *Cargo y Puesto de Trabajo*. Recuperado el 28 de Febrero de 2013, de Cargo y Puesto de Trabajo: <http://colalfonsolopezlaura11.blogspot.com/2010/08/cargo-y-puesto-de-trabajo-sinonimos.html>

Paris 5. (2009). *Descripción de Puestos*. Recuperado el 17 de Febrero de 2013, de Descripción de Puestos: <http://www.descripciondepuestos.com/>

Rodríguez, L. (2010). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Uruguay.

Rojas, W. (Enero de 2002). *Introducción a la Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Recuperado el 14 de Febrero de 2012, de Gestión de Recursos Humanos por Competencias: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/glosadm.htm>
rr.hhh.junior. (14 de Junio de 2012). *Diccionario de RR.HH y Términos Empresariales*. Recuperado el 20 de Mayo de 2013, de La nueva generación de Recursos Humanos: <http://rrhhjunior.com/2012/06/diccionario-de-rr-hh-y-terminos-empresariales/>

Semplades. (2012). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Recuperado el 15 de Julio de 2012, de Objetivo 11: <http://plan.senplades.gob.ec/objetivo-11>

Solis, A. (18 de Diciembre de 2009). *Innovación*. Recuperado el 12 de Febrero de

2012, de Enfoque del comportamiento en la administración:
<http://innovacioneducativauniversitaria.wikispaces.com/message/view/III+PARTE/18343865#20024953>

Stratega. (2012). *Apoyo integral en RRHH*. Recuperado el 07 de Marzo de 2013, de Clasificación de Puestos y Administración de Salarios:
<http://www.stratega-rrhh.com/2010/seccion.php?al=clasificacion-puestos>

Talentrimetría. (20 de Febrero de 2011). *Desarrollo Humano y Organizacional*. Recuperado el 14 de Mayo de 2012, de Taller Implantación del BSC de Recursos Humanos: <http://www.talentrimetria.com/taller-implantacion-del-bsc-de-recursos-humanos>

Taype, M. (27 de Agosto de 2012). *Gestiopolis*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2012, de Gestión por competencias en los procesos de gestión de Recursos Humanos: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/gestion-por-competencias-procesos-de-gestion-de-recursos-humanos.htm>

Thompson, J. (09 de Marzo de 2011). *Administración en Teoría*. Recuperado el 14 de Agosto de 2013, de Herramientas Administrativas o Gerenciales:

<http://administracionenteoria.blogspot.com/2011/03/herramientas-administrativas-o.html>

Universidad de Cádiz. (2012). *Plataforma para la formación, cualificación y certificación de las competencias profesionales*. Recuperado el 14 de Mayo de 2012, de Orientación al logro y resultados http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=156:orientacion-al-logro-y-resultados&catid=55:competencias Universidad del Valle de México. (Septiembre de 2007). *Episteme*. Recuperado el 20 de Febrero de 2012, de Episteme: http://www.uvmnet.edu/investigacion/episteme/numero11-07/enfoque/a_principiosAdmon.asp

ANEXOS