



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

TEMA

**“ESTRATEGIAS DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO LABORAL EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN
SAMBORONDÓN”**

TUTOR

Abg. Julio René Pérez Peñafiel, Mgtr.

AUTORES

**Arias Briones Cynthia Paulette
Hidalgo Caicedo Steven Alexander**

GUAYAQUIL

2022

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: ESTRATEGIAS DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAMBORONDÓN.	
AUTOR/ES: Hidalgo Caicedo Steven Alexander Arias Briones Cynthia Paulette	REVISORES O TUTORES: Abg. Julio René Pérez Peñafiel, Mgtr.
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Licenciado de Administración de empresas
FACULTAD: Facultad de Administración	CARRERA: Administración de empresas
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2022	N. DE PAGS: 77
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: estrategias, atención, talento humano, metas	
RESUMEN: <p>En el GAD Municipal del Cantón Samborondón, los empleados no se sienten motivados en sus lugares de trabajo, no trabajan en equipo lo que provoca que no den una buena atención en la información que tienen que transmitir a los usuarios, existen empleados que no tienen el perfil para el puesto que ocupan dentro de la Institución, entre otros problemas.</p> <p>La gestión de talento humano desde hace algún tiempo se ha convertido en una de las áreas de mayor importancia dentro de cualquier organización, para un sin número de situaciones como por ejemplo la inclusión de personas con capacidades, conocimientos, destrezas, valores, que ayuden a mejorar los objetivos de la organización de forma eficaz y eficiente.</p>	
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	
ADJUNTO PDF:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0967034941 E-mail: cariasb@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MAE. Oscar Machado Álvarez Teléfono: 2596500 Ext. 201 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec PHD. William Quimi Delgado Teléfono: 2596500 Ext. 203 E-mail: wquimid@ulvr.edu.ec

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

TESIS ARIAS HIDALGO

INFORME DE ORIGINALIDAD

2%

INDICE DE SIMILITUD

2%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

dspace.utpl.edu.ec

Fuente de Internet

1%

2

www.samborondon.gob.ec

Fuente de Internet

1%

Abg. Julio René Pérez Peñafiel, Mgtr.

C.I. 0913798112

Tutor

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El (Los) estudiante(s) egresado(s) **HIDALGO CAICEDO STEVEN ALEXANDER, Y ARIAS BRIONES CYNTHIA PAULETTE** declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, **ESTRATEGIAS DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAMBORONDÓN.**, corresponde totalmente a el (los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

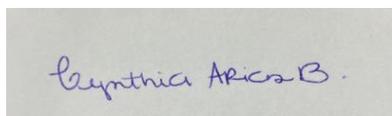
De la misma forma, cedo (emos) los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)



HIDALGO CAICEDO STEVEN ALEXANDER

C.I. 0955121892



ARIAS BRIONES CYNTHIA PAULETTE

C.I. 0950608844

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación **ESTRATEGIAS DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAMBORONDÓN**, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **ESTRATEGIAS DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAMBORONDÓN** presentado por los estudiantes **HIDALGO CAICEDO STEVEN ALEXANDER** y, **ARIAS BRIONES CYNTHIA PAULETTE** como requisito previo, para optar al Título de **LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** encontrándose apto para su sustentación.



Abg. Julio René Pérez Peñafiel, Mgtr.

C.C.: 0913798112

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser quien guía mi camino;

A mis seres queridos;

A mi tutor, por haber sido mi guía en este proyecto de tesis y por compartir su conocimiento para el perfeccionamiento del trabajo de investigación;

A la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, por todos estos 5 años haber impartido en mí, los conocimientos adecuados en esta larga trayectoria; los diferentes docentes, los cuales han forjado los conocimientos que hoy en día tengo, para así ponerlos en práctica en esta linda carrera que va a comenzar, y a su vez;

A mi compañero de tesis por su compromiso con el proyecto de tesis.

Cynthia

Mi sincero agradecimiento primero a Dios por haberme permitido llegar a este momento tan especial en mi vida, agradezco a mi familia y a mi enamorada por el apoyo y sus consejos que he recibido. Destaco también el agradecimiento de mis queridos profesores que he conocido semestre a semestre, los cuales me han llenado de muchas enseñanzas en todo este camino, agradezco a mi tutor así mismo por ser un excelente guía en la realización de este proyecto y destaco el acompañamiento de mi compañera de tesis, así como el gran grupo de estudiantes que conocí y me llenaron de enseñanzas y colaboraciones mutuas.

Steven Alexander

DEDICATORIA

Este presente trabajo se lo dedico a mis padres, los cuales han sido mis pilares fundamentales desde que inicié la carrera; familiares y amigos que con sus palabras de ánimo me impulsaban a seguir y a todas las personas que formaron parte de mi vida, y que día a día conté con su apoyo, cariño y confianza.

Cynthia

El presente trabajo está dedicada a mi mamá Ruth Caicedo junto a mi tía Gilda Hidalgo quienes fueron los pilares fundamentales de mi crecimiento día a día, gracias a sus consejos y apoyo pude adquirir valores, disciplina y enseñanzas que me han llevado a ser hoy en día la persona que soy, también así mismo lo dedico a mi abuelita y a mi papá que me han brindado un hogar armonioso en el cual me he preparado para alcanzar esta meta, también se lo dedico a una persona especial que se llama Ericka Chavez, quien ha sido mi compañera desde el principio hasta la actualidad, brindándome fuerzas emocionales y ayudándome cotidianamente en mi desarrollo profesional e intelectual, no solo en el ámbito universitario sino también fuera de él, generándonos mutuamente madurez y fortalecimiento, es importante destacar mis esfuerzos y constancia en este arduo camino profesional, ya que a pesar de las adversidades que se presentan en el camino nunca desistí de cumplir esta meta, por ende esta dedicatoria también es para mí.

Steven Alexander

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	I
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO	III
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES	IV
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	V
AGRADECIMIENTOS	VI
DEDICATORIA	VII
ÍNDICE GENERAL	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
RESUMEN	XIII
ABSTRACT	XIV
CAPÍTULO I	1
1.1. TEMA.....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.5.1. OBJETIVO GENERAL	2
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	2

1.7. DELIMITACIÓN O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.8. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN O IDEA A DEFENDER	3
1.9. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.	3
1.9.1. Variable Independiente	3
1.9.2. Variable Dependiente	4
1.10. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL/FACULTAD.	4
Capítulo II: Marco Teórico	5
2.1 Antecedentes de la investigación	5
2.1.1.- Antecedentes Históricos.....	5
2.1.2.- Antecedentes	5
2.2. Bases teóricas.....	7
2.2.1. Gestión de Talento Humano	7
2.2.2 Talento Humano	8
2.2.3 Gestión Estratégica de Talento Humano	9
2.2.4. Identificación del talento	10
2.2.5. Ventajas en la gestión de Talento Humano.....	10
2.2.6 Relevancia de la gestión de estrategias de Talento Humano.....	12
2.2.7. Estrategias de Talento Humano.....	14
2.2.8. Desempeño laboral.	18
2.2.9 Directrices a Seguir para Mejorar los Procesos del Talento Humano	28
2.3. Marco legal	28
CAPÍTULO III.....	31

3.1. Metodología de la investigación	31
3.2. Tipo de investigación	31
3.2.1. Investigación descriptiva.....	31
3.2.2. Investigación de Campo	32
3.3. Enfoque de la Investigación	32
3.4. Técnicas de Investigación	33
3.4.1. Encuesta	33
3.4.2. La Entrevista	33
3.5. Población.....	34
3.6. Diagnóstico FODA.....	49
CAPÍTULO IV.....	51
4.1. Antecedentes	51
4.2. Misión.....	51
4.3. Visión	52
4.4. Capacitación del Talento Humano	52
4.5. Estrategia de Estabilidad	52
4.5. Estrategia de capacitación permanente	53
4.6. Estrategia de bienestar laboral.....	53
4.7. Estrategia de Formación de Liderazgo Participativo	54
4.8. Estrategia de Capacitación	55
4.9. Estrategia de Ambiente Físico.....	57
Bibliografía	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modelo de gestión de talento humano	9
Tabla 2 Instrumento de evaluación para el desempeño laboral	21
Tabla 3 Competencias emocionales en el desempeño laboral	25
Tabla 4 Población	34
Tabla 5 Atención al usuario externo	35
Tabla 6 Calificación para la atención al cliente	36
Tabla 7 Atención de requerimiento	37
Tabla 8 Dificultades en realizar tramites.....	38
Tabla 9 Exceso de tramites.....	39
Tabla 10 Nuevas formas de atención al cliente.....	40
Tabla 11 Nivel de educación.....	41
Tabla 12 Perfil Profesional	42
Tabla 13 Grado de Satisfacción	43
Tabla 14 Herramientas Necesarias	44
Tabla 15 Criterios y sugerencias	45
Tabla 16 Frecuencia Capacitación	46
Tabla 17 Matriz FODA.....	49
Tabla 18 Directorio	56
Tabla 19.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Delimitación o alcance de la investigación. Tomada de Google Maps. (2021)	3
Figura 2 Beneficios de estrategias en la gestión de talento humano	11
Figura 3 Relevancia en la gestión estratégica del talento humano	14
Figura 4 Relevancia en la gestión estratégica del talento humano	15
Figura 5 Estrategias de talento humano	16
Figura 6 Manejo del desempeño	19
Figura 7 Modelo de evaluación de la consecución de objetivos cuantitativos. Tomada de Jaume (2017)	20
Figura 8 Manejo del desempeño	22
Figura 9 Beneficios de la evaluación de desempeño	23
Figura 10 Características para evaluar el desempeño laboral	24
Figura 11 Atención al usuario externo	35
Figura 12 Calificación para la atención al cliente	36
Figura 13 Atención de requerimiento	37
Figura 14 Dificultades en realizar tramites	38
Figura 15 Exceso de tramites	39
Figura 16 Nuevas formas de atención al cliente	40
Figura 17 Nivel de Educación	41
Figura 18 Perfil Profesional	42
Figura 19 Grado de Satisfacción	43
Figura 20 Herramientas Necesarias	44
Figura 21 Criterios y sugerencias	45
Figura 22 Frecuencia Capacitación	46

RESUMEN

En el GAD Municipal del Cantón Samborondón, los empleados no se sienten motivados en sus lugares de trabajo, no trabajan en equipo lo que provoca que no den una buena atención en la información que tienen que transmitir a los usuarios, existen empleados que no tienen el perfil para el puesto que ocupan dentro de la Institución, entre otros problemas.

La gestión de talento humano desde hace algún tiempo se ha convertido en una de las áreas de mayor importancia dentro de cualquier organización, para un sin número de situaciones como por ejemplo la inclusión de personas con capacidades, conocimientos, destrezas, valores, que ayuden a mejorar los objetivos de la organización de forma eficaz y eficiente.

Por otra parte, la falta de verdaderas políticas institucionales que conlleven a óptimos procesos de reclutamiento y selección de personal, así como una capacitación adecuada del personal que labora en la institución, ocasionan inconvenientes a los usuarios del GAD, lo cual incumple ampliamente con expectativas de estos clientes externos.

Es trascendental la búsqueda de correctas políticas, mecanismos y estrategias para una correcta gestión del talento humano, particularmente aquellas que se enfoquen la innovación de este capital intangible.

Palabras clave: estrategias, atención, talento humano, metas

ABSTRACT

In the Municipal GAD of Cantón Samborondón, employees do not feel motivated in their workplaces, they do not work as a team, which means that they do not give good attention to the information they have to transmit to users, there are employees who do not have the profile for the position they occupy within the Institution, among other problems.

The management of human talent for some time has become one of the most important areas within any organization, for a number of situations such as the inclusion of people with capacities, knowledge, skills, values, that help to improve the organization's objectives effectively and efficiently.

On the other hand, the lack of true institutional policies that lead to optimal personnel recruitment and selection processes, as well as adequate training of the personnel working in the institution, cause inconveniences to the users of the GAD, which largely fails to meet expectations of these external customers.

The search for correct policies, mechanisms and strategies for a correct management of human talent is essential, particularly those that focus on the innovation of this intangible capital.

Keywords: strategies, attention, human talent, goals

CAPÍTULO I

1.1. TEMA

Estrategias de talento humano para mejorar el desempeño laboral en el GAD municipal del cantón Samborondón.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el GAD Municipal del Cantón Samborondón, los empleados no se sienten motivados en sus lugares de trabajo, no trabajan en equipo lo que provoca que no den una buena atención en la información que tienen que transmitir a los usuarios, existen empleados que no tienen el perfil para el puesto que ocupan dentro de la Institución, entre otros problemas.

La gestión de talento humano desde hace algún tiempo se ha convertido en una de las áreas de mayor importancia dentro de cualquier organización, para un sin número de situaciones como por ejemplo la inclusión de personas con capacidades, conocimientos, destrezas, valores, que ayuden a mejorar los objetivos de la organización de forma eficaz y eficiente.

Por otra parte, la falta de verdaderas políticas institucionales que conlleven a óptimos procesos de reclutamiento y selección de personal, así como una capacitación adecuada del personal que labora en la institución, ocasionan inconvenientes a los usuarios del GAD, lo cual incumple ampliamente con expectativas de estos clientes externos.

Es trascendental la búsqueda de correctas políticas, mecanismos y estrategias para una correcta gestión del talento humano, particularmente aquellas que se enfoquen la innovación de este capital intangible.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo la falta de estrategias de talento humano incide en el nivel de desempeño laboral de los empleados del GAD Municipal del Cantón Samborondón?

1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué bases teóricas en materia de talento humano pueden ser aplicables para mejorar el desempeño laboral en el GAD del Cantón Samborondón?
- ¿Cuál es la situación actual del desempeño laboral de los funcionarios del GADM del Cantón Samborondón?
- ¿Qué estrategias ayudarían a mejorar al desempeño laboral de los empleados del GADM del Cantón Samborondón?

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar estrategias de talento humano para mejorar el nivel de desempeño laboral de los empleados del GADM del Cantón Samborondón.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fundamentar teóricamente todo lo referente a estrategias de talento humano para mejorar el desempeño laboral.
- Establecer la situación actual del desempeño laboral en el GADM del Cantón Samborondón.
- Proponer estrategias de talento humano que permitan el buen desempeño de los empleados del GADM del Cantón Samborondón.

1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Vivimos en tiempos de cambios, las estrategias de planeación del área de talento humano no pueden estar exentos a nuevos cambios. Paradójicamente se denota una aparente carencia de aquello dentro del GADM del Cantón Samborondón.

Los retos internos y externos exigen avanzar en la constitución de un balance dinámico entre eficiencia, equidad y democracia, tarea que, si bien demanda una elevada capacidad técnica, es fundamentalmente política; la de poner en perspectiva los diversos intereses particulares, y articularlos dentro del proceso más general y de largo alcance del desarrollo de la sociedad en su conjunto.

Una visión estratégica exige la definición de prioridades de manera que estas prioridades sirvan de principio ordenador a los procesos de la toma de decisiones sociales y a la elaboración y aplicación de normas. A partir de estas prioridades, es preciso establecer las obligaciones correspondientes, de manera que se distribuyan y asignen correctamente las actividades y los recursos.

La planeación ha sido vista tradicionalmente como un instrumento de racionalidad colectiva, de previsión estratégica ante la incertidumbre y de manejo de la complejidad; objetivos exclusivamente técnicos. En los planes se plasmaba una voluntad colectiva única y todo el poder del estado acudía a su ejecución.

1.7. DELIMITACIÓN O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

- Aspecto de estudio: ESTRATEGIAS DE TALENTO HUMANO.
- Área de estudio: GADM del Cantón Samborondón.

Delimitación Espacial:

- Cantón: Samborondón
- Provincia: Guayas.
- Espacio: funcionarios del GADM del Cantón Samborondón.

Delimitación Temporal:

- Año: 2020 – 2021



Figura 1 Delimitación o alcance de la investigación. Tomada de Google Maps. (2021)
Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

1.8. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN O IDEA A DEFENDER

El diseño de estrategias de Talento humano permitirá mejorar el desempeño de los funcionarios del GADM del Cantón Samborondón.

1.9. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.

1.9.1. Variable Independiente

Estrategias de talento humano.

1.9.2. Variable Dependiente

Nivel desempeño laboral.

1.10. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL/FACULTAD.

Dominio: Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la económica, social y solidaria.

Línea Institucional: Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

Línea de la facultad: Desarrollo empresarial y del talento humano.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1.- Antecedentes Históricos

El cantón Samborondón pertenece a la provincia del Guayas y está ubicado en la cuenca baja del río Guayas. Se encuentra separado de Guayaquil por el río Daule y de Durán, por el río Babahoyo.

Fue cantonizado dos veces: la primera el 28 de julio de 1822. Debido a las luchas políticas del Ecuador y con la incorporación de Guayaquil a la Gran Colombia perdió su categoría de cantón.

Reorganizada la división territorial, Samborondón fue parroquia rural del cantón Guayaquil, al que perteneció hasta que fue cantonizado por decreto publicado en el Registro Oficial # 959 del 31 de octubre de 1955 durante la tercera administración del Dr. José María Velasco Ibarra. El primer presidente del consejo de Samborondón fue el señor Miguel Yúnez Zajía.

2.1.2.- Antecedentes

Para llevar a cabo el presente trabajo se consideró como referencia varias investigaciones que se encuentran relacionadas al desempeño laboral del talento humano que tienen las empresas u organización, por lo que a continuación se presentan las que más relevantes.

En la Universidad de Guayaquil, Alvarado & Suarez, (2018) realizaron un estudio con el objetivo de mejorar el desempeño laboral del talento humano en la empresa TRANSP ENANGEAL S.A; haciendo hincapié en que el negocio está en un nivel bajo de gestión comercial porque se le ha hecho imposible mantener satisfecho y en un buen ambiente a los trabajadores y estos no han rendido lo suficiente para lograr el éxito organizacional. Entre los resultados de investigación lograron evidenciar que el desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado por la falta de reconocimiento a su labor, el sistema de comunicación se maneja de manera jerárquica es decir que se impide la interrelación entre jefes y trabajadores por lo que es necesario mejorar el clima organizacional de la empresa. Según lo expuesto por Alvarado & Suarez se puede mencionar que el conservar un ambiente laboral cómodo y satisfactorio para los trabajadores de una empresa es un aspecto muy relevante al momento de querer obtener un buen desempeño laboral y por ende el éxito empresarial.

Según Rojas & Vílchez (2018) en su trabajo de investigación Gestión de talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús, establecieron como objetivo general determinar la relación entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral del personal del puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús, Lima, enero 2018; para ello se realizó una investigación con enfoque cuantitativo de diseño no experimental a nivel correlacional, teniendo como población a 50 personas del área administrativa y asistencial de Salud

Sagrado Corazón de Jesús; aplicando el instrumento de cuestionario para conocer las opiniones y actividades del personal. Aplicando todo lo mencionado se obtuvo como resultado que, si existe relación entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral por lo que se debe de realizar y priorizar los aspectos humanos mediante capacitación, incentivos para poder optimizar el desempeño laboral de los empleados de la institución.

Para Molina & Rodríguez, (2018) enfocaron sus estudio a las estrategias para mejorar el desempeño laboral de las secretarias de Facultad en las Unidades Académicas de Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí” de la ciudad de Manta; estableciendo como objetivo general el proponer estrategias para la mejora del desempeño laboral de las secretarias de las Unidades Académicas de la ULEAM teniendo como objeto de estudio al desempeño laboral y clima laboral determinadas por las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El diseño de investigación es de tipo básico transversal y socio-crítico aplicada al área a través de herramientas cuantitativas y cualitativas mediante la observación; dando como resultado lo siguiente:

Enfoque cuantitativo

- El clima laboral en la Unidades Académicas de la ULEAM se encuentra en un nivel bueno de percepción.
- El desempeño laboral y empoderamiento también es bueno.
- La relación laboral en cuanto a la motivación de trabajadores se encuentra en un nivel medio, lo que ha hecho que el personal se sienta insatisfecho y no desempeñan bien sus funciones.

Enfoque cualitativo

- Existe incumplimiento en cuanto al perfil de los trabajadores ante el puesto designado.
- Las capacitaciones que se llevan a cabo no se encuentran alineadas al perfil profesional requerido por el ministerio de trabajo.
- Hay falencias en cuanto a los conocimientos de uso de sistemas básicos de informática (Microsoft office).

Lo mencionado ha permitido darnos cuenta que hay muchos factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa, sin embargo, la motivación es uno de los incentivos más relevantes y prioritarios dentro de una organización.

2.2.Bases teóricas

2.2.1. Gestión de Talento Humano

Según (Chiavenato, 2007) manifiesta que la gestión del Talento Humano está conformada por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, a su vez estas dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito.

La gestión de talento humano es específicamente un concepto que se utiliza para nombrar el departamento u oficina que se dedica a analizar, seleccionar, contratar, capacitar y retener a los empleados de una empresa.

Es necesario aclarar que cuando se refiere a Talento Humano como norma general, es la gestión de selección, reclutamiento, formación y empleo de personas, que necesariamente se buscan para formar parte de la plantilla y alcanzar los objetivos marcados por las empresas determinadas. (Alvarado & Barba, 2017, p. 112)

El departamento de Talento humano tiene la tarea de proporcionar puestos de trabajo en el momento adecuado y en la cantidad adecuada según las necesidades y requerimientos que ofrece la organización, así como de acuerdo con las habilidades y aptitudes del solicitante de empleo.

En esta gestión se debe considerar la planificación del reclutamiento considerando. Hurtado (Hurtado, 2018) afirma que:

- Las necesidades de la empresa; el talento que le hace falta para cumplir y desempeñarse en determinado punto de trabajo
- Las maquinas o materiales disponibles para dotar a los futuros empleados
- Los empleados disponibles (p.48)

Si se planifica en función de las tareas que espera realizar, generalmente tiene una premonición de cuánto producir. Esto se basa en la experiencia previa, el tamaño del pedido o algo más. Si las máquinas o líneas de producción son el recurso escaso y se debe asegurar una cierta cantidad de personal para que la producción pueda continuar, el punto de partida es claro. Si el Talento humano es escaso, estos pueden ser los que se deben considerar al planificar otro reclutamiento.

El propósito general de la Gestión de talento humano de las organizaciones es:

- primero, determinar las necesidades cualitativas y cuantitativas de la organización en empleados de diferentes categorías y diferentes calificaciones para lograr sus objetivos estratégicos y tácticos;
- en segundo lugar, determinar el cumplimiento del potencial estructural y laboral existente de la organización con sus metas estratégicas, así como la estrategia y táctica de su desarrollo;
- tercero, anticiparse a posibles problemas derivados de un posible exceso o escasez de talento humano.

Las principales tareas, cuya solución proporciona el proceso de planificación de Talento humano de la organización, son las siguientes según Cuesta (2018):

- desarrollo del mecanismo y proceso de planificación, acordado con otros tipos de planificación en la organización;
- implementación de decisiones de los órganos de dirección y control que contribuyan a la implementación exitosa de la estrategia de la organización;
- Asegurar el proceso de organización de la identificación de los principales problemas y necesidades de la organización en talento humanos para la implementación de objetivos estratégicos y la solución de tareas tácticas;
- planificar el proceso para satisfacer las necesidades cuantitativas del talento humano de la organización; determinar el número requerido de empleados por categoría de personal;
- planificar el proceso de satisfacción de las necesidades de calidad de talento humano de la organización - la definición de las competencias necesarias (habilidades, capacidades, conocimientos y habilidades) que los empleados deben tener para cumplir con sus trabajos;
- mejorar el intercambio de información sobre el personal entre todos los departamentos de la organización.

Luego que se haya finalizado el proceso ya mencionado, en la gestión de Talento humano se deberá llevar un seguimiento del desempeño de los trabajadores, de tal manera que estos puedan sostenerse a través del tiempo en la empresa y que además tengan el correcto rendimiento. Esto se logra mediante estrategias e incentivos que impulsen la mejor productividad y buen ambiente laboral en la organización.

2.2.2 Talento Humano

Castellanos (Castellanos, 2015), menciona en su libro *Administración Personal*, que, “el concepto de talento humano suele ser confundido con el de las competencias y las habilidades o destrezas relacionadas con la parte del capital humano de la empresa”.

Según Alles (Alles, 2017) “el talento humano se define como el conjunto de personas que cuentan con diferentes capacidades y aptitudes correspondientes al potencial laboral”. (p.6)

Básicamente una empresa cuenta con diferentes tipos de recursos que le permiten funcionar y lograr sus objetivos, los empleados u trabajadores son los que constituyen la fuerza más valiosa de una empresa. El término talento se emplea como tal ya que es justamente lo que reclutan las organizaciones a la hora de elegir el personal; capacidades, aptitudes y actitudes, conocimiento y destrezas, de tal manera que la empresa pueda tener un mejor rendimiento en el mercado a través de la fuerza humana que influya y coopere en conjunto a ella.

Toda empresa requiere de procesos, recursos materiales y financieros para llevar a cabo sus actividades, sin embargo, solo cuando tiene consigo a un grupo de personas capacitadas que tengan características y cualidades específicas y que además se comprometan a trabajar con positivismo y de manera inteligente, es cuando la empresa funcionará. Por ello es importante que se desarrolle una excelente gestión de Talento Humano.

2.2.3 Gestión Estratégica de Talento Humano

Para Sanabria (Sanabria , 2017) “la gestión estratégica de talento humano es la vinculación de las funciones de los trabajadores con los objetivos y metas estratégicas de la organización, con el fin de incrementar el desempeño”

Según lo expuesto por Sanabria este enfoque debe direccionarse al alcance de los objetivos generando una cultura de desempeño de toda la organización, donde el nuevo modelo de gestión se encuentra enfocado a darle valorización al empleado como un sujeto autónomo y capacitado para auto gestionarse, reconociendo al talento humano como el activo más costoso al momento de ser medido. A continuación, se presenta el modelo de gestión:

Tabla 1 Modelo de gestión de talento humano

Modelo Cotidiano	Modelo de gestión estratégica de talento humano
<ul style="list-style-type: none"> • Centralizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralización y delegación de funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyarse en reglas y cumplimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad en prácticas a organizaciones y sectores
<ul style="list-style-type: none"> • Solo los jefes de talento humano son encargados de llevar a cabo la gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Mucha flexibilidad al momento de tomar decisiones
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores únicos y monolítico 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo fundamentado en competencias en vez de perfiles cerrados
<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento y monitoreo para la consistencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Las herramientas claves son los objetivos, movilización, satisfacción
<ul style="list-style-type: none"> • Restricción al acceso de directivos para minimizar la influencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Los altos mandos intervienen en las políticas de talento humano

Fuente: Gestión estratégica del talento humano en el sector público

Elaborado por: Sanabria (Sanabria , 2017)

2.2.4. Identificación del talento

Según el autor Werther (Werther, 2018) , la función de identificación de talento es una importante estrategia, puesto que persigue los objetivos de identificar, desarrollar y retener el talento preciso para alcanzar los objetivos corporativos. Por lo cual, las distribuidoras modernas suelen establecer sus decisiones de identificación de talento en las recomendaciones del área de administración de talento humano.

2.2.5. Ventajas en la gestión de Talento Humano.

“La gestión de recursos humanos es una estrategia destinada a reclutar y supervisar los objetivos comerciales y mejorar la eficacia de la asociación en general”, ((Batista & Estupiñan, 2017, p.98)

El procedimiento incluye una variedad de herramientas, que incluyen selección, reclutamiento, capacitación y mejora, áreas de avance, mejora de la comunicación, medidas clínicas y de seguridad, estructuración de posibles horarios, organización de reuniones y citas, y asignación de compromisos entre grupos para modernizar el trabajo, entre otros.

No importa si trabaja para una asociación pequeña o mundial; El Departamento de Talento Humano es una importante fuente de mejora duradera para cualquier empresa u organización. Todas las empresas valoran más a sus representantes sobre la base de, que las personas que trabajan en la organización o hacen negocios eligen su destino. Su rentabilidad, entusiasmo y confianza son la base para construir cualquier asociación, y no puede lidiar con su fuerza laboral sin un departamento de recursos humanos.

Si se hace correctamente, los administradores de talentos humanos pueden convertirse en un desarrollo positivo significativo para el entorno de trabajo y beneficiará a la organización, así como a las personas que trabajan allí. La gestión de talento humano permite a las personas aprovechar al máximo sus privilegios y ofrecer sus desafíos, asegurando que el espacio de trabajo sea seguro y rentable. (González, 2017, p. 54)

A continuación, se indican los 4 principales beneficios de establecer estrategias en la gestión de talento humano que garantiza máxima rentabilidad y progreso de la empresa:

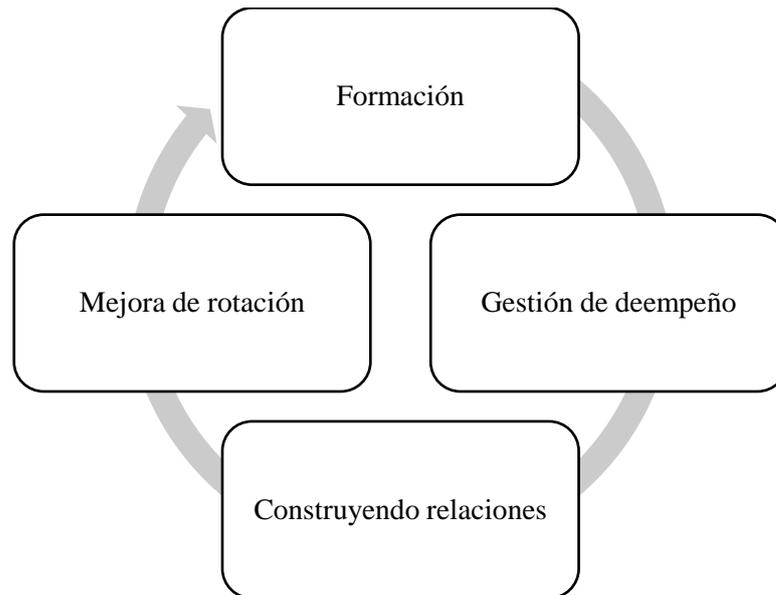


Figura 2 Beneficios de estrategias en la gestión de talento humano

Fuente: Nuevas Tecnologías Aplicadas a La Gestión De RR.HH. (2017, p. 54)

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

- **Formación**

Según Martínez (2019) “dar la bienvenida al tipo adecuado de personas a bordo es una actividad extremadamente intensa sin un enfoque de reclutamiento debidamente pensado. Para completar la tarea como jefe contratado, el departamento de talento humano es el mejor para llevarlo a cabo” (p.39)

No solo metodologizarán todas las tareas relevantes muy rápidamente, sino que también harán un conjunto de responsabilidades que coincida completamente con cada tarea asignada. Después de la contratación, obligarán a los nuevos representantes a capacitarse para que se adapten al entorno laboral sin problemas cuidadosos.

Les ayudarán a realizarlos y cumplir con sus responsabilidades, y supervisarán el desempeño durante la capacitación. Todo este procedimiento preservaría la distinción del entorno de trabajo con la mayor rentabilidad.

- **Gestión del desempeño**

En caso de que el trabajo no esté terminado, no hay ninguna razón para trabajar. Las personas necesitan una recompensa por el esfuerzo que ponen en su trabajo, o realmente por todo. Sin un marco de premio, los trabajadores se debilitarán y probablemente no funcionarán con toda la imaginación en su puesto de trabajo. (Deusto, 2017, p.67)

Esta gestión es responsable de evaluar la productividad y de la necesidad de estructurar el procedimiento del directorio. Lo que permite que los representantes se sientan más practicados y

remunerados por el trabajo y el estrés. Una metodología de este tipo garantizaría un mayor brillo y una mayor eficiencia en el trabajo.

Sin embargo, el departamento de gestión de recursos humanos también ayudará a mejorar sus habilidades y los animará a ser cada vez más excepcionales en toda su tarea. Invariablemente estarán abiertos en gratitud y aprecio.

- **Construyendo relaciones**

La gente alegre está haciendo un área de trabajo cada vez más lucrativa. Nadie puede querer trabajar en un estado estresante y agotador. El entorno laboral es un segundo hogar para muchas personas. Las personas invierten la máxima energía en su entorno de trabajo, que hoy y de nuevo es mucho más tiempo del que pasan en su hogar, de ahí los vínculos entre el entorno de trabajo, su respetabilidad y calidad. (Menassa & Rojas, 2018, p.28)

Cada persona tiene sus propias virtudes, respectivamente, la mancha tiene su propia moral y cualidades. Es el compromiso ético del departamento de garantizar la seguridad y protección de sus empleados. Construir lazos fuertes entre los clientes, las empresas y sus representantes, mantener un equilibrio de trabajo, mantener las reglas sin comprometer las conclusiones y evaluaciones de los representantes, la principal responsabilidad.

- **Mejora la rotación de empleados**

La alta rotación de trabajadores puede afectar gravemente a las calificaciones generales y puede dañar gravemente la reputación de cualquier organización, empresa u asociación.

Los beneficios laborales de la organización y el empleo - es un procedimiento extremadamente cuidadoso. De hecho, incluso la rotación de un solo trabajador puede costar el doble de su compensación actual para emplear a una persona mejorada y, posteriormente, prepararla para el reemplazo. Es un desperdicio económico y peligroso para un buen clima laboral.

2.2.6 Relevancia de la gestión de estrategias de Talento Humano.

A medida que los mercados laborales se han vuelto más competitivos, los profesionales en el campo del talento humanos en este momento están diseñados para proporcionar métodos y trabajos de gestión de personas que no solo apoyan las prioridades institucionales, sino también garantizar el éxito en la competencia laboral.

En la economía actual, todo depende de lo que hagan el personal desde su campo laboral para generar, desarrollar e implementar ideas, la función del ser humano juega un papel importante para en las instituciones ya que estos permitirán que se logren o no los objetivos estratégicos. Los líderes empresariales han visto tradicionalmente la gestión de Recursos humanos como costo obligatorio, no como fuente de valores para sus organizaciones. Valor económico generalmente asociados con capital

- equipo, tecnología y técnica medio. El límite para la expansión empresarial no es solo la disponibilidad capital financiero, sino que también depende del acceso al talento - capital humano. (Puchol, 2018)

Entonces, el talento humano es fundamental para el éxito organizacional, este capital humano e intelectual de la organización proporciona oportunidad de una ventaja competitiva significativa. El concepto de "gestión de talento humano" significa que los empleados son el recurso del empleador. Como una especie de recurso capital humano incluye a los empleados de la organización descritos en el plan de su formación, experiencia, juicio, inteligencia, conexión y comprensión, además de características del empleado que pueden agregar valor económico a las organizaciones. Bajo la influencia de quién trabaja para la organización y cómo están estas personas trabajando, la gestión de recursos humanos contribuye a una medida de éxito organizacional, como calidad, rentabilidad y satisfacción de clientes.

La gestión de recursos humanos es fundamental para éxito de la organización, porque cumplen con ciertas cualidades que lo hacen valioso. En términos de estrategia empresarial, una organización puede tener éxito si tiene una fuerte de ventaja competitiva y puede mantener esta ventaja durante mucho tiempo.

- Los recursos humanos son valiosos. Los trabajadores de alta calidad proporcionan servicios necesarios porque realizan muchas importantes funciones;
- Los recursos humanos son distintos, en el sentido de que una persona con un alto nivel de habilidades y conocimientos requeridos no ocurre a menudo. La organización puede pasar meses buscando un talentoso y experimentado gerente- supervisor o técnico -asistente de laboratorio;
- Los recursos humanos no tienen buenos sustitutos. Cuando el trabajador es bueno capacitado y altamente motivado, aprende a desarrollar sus habilidades y cuidar a los clientes. Es difícil imaginar otro recurso para conocer a un empleado interesado y talentoso. (Camacho, 2017, p. 79)

La gestión eficaz de talento humano puede moldear la base de un sistema de trabajo altamente productivo, una organización en la que todo: tecnología, estructura organizativa, personas y proceso trabajen juntos para dar a la organización una ventaja competitiva. Porque la tecnología cambia durante la producción organización, transporte, comunicación y seguimiento de la información, y la gestión de recursos humanos debe garantizar que la organización tiene derecho a que diferentes personas puedan hacer frente a otros nuevos problemas.

Mantener un sistema de alto rendimiento puede incluir el desarrollo curricular, la contratación de personas con nuevas habilidades y recompensa por comportamientos como trabajar en equipo, emprendimiento y aprendizaje.

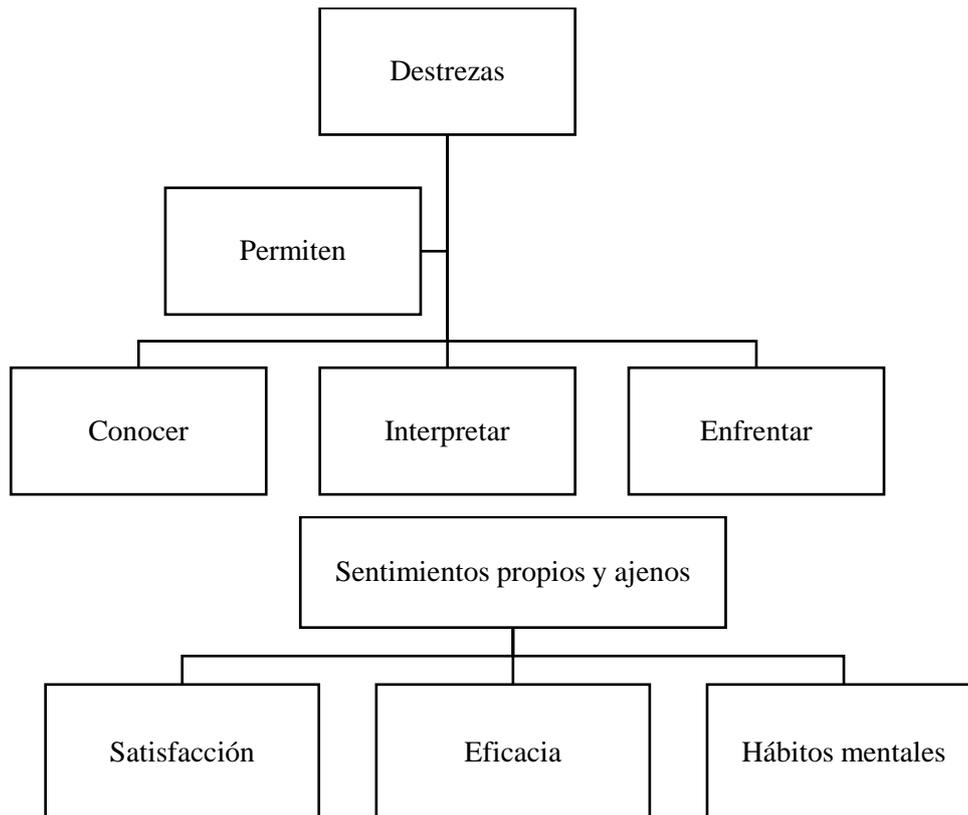


Figura 3 Relevancia en la gestión estratégica del talento humano

Fuente: Revista Escuela de Administración de Negocio (2017)

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

2.2.7. Estrategias de Talento Humano

En la gestión de talento humano se desarrolla una serie de actividades y tareas que comprenden desde el reclutamiento del personal, crecimiento y cumplimiento de metas, una o varias estrategias son importantes para el desarrollo a largo plazo. Las habilidades y la integridad moral, conocer bien los talentos y destrezas, así como hacer un buen uso de ellos, son el concepto de empleo que deberán considerar las empresas.

- Respetar al individuo
- Defender la integridad del trabajador
- Desarrollar el espíritu de innovación y mejor continua

Estas son solo uno de las muchas estrategias y acciones que debe considerar el profesional en la gestión de talento humano para cubrir necesidades de transformación empresarial y rápido desarrollo en las organizaciones.

Según Barreto (2019) “la cultura corporativa se construye dentro de la estrategia de talento humano, que se basa en la estrategia global de la empresa” (p.101)

2.2.7.1. Métodos para elaborar una estrategia de talento humano.

En el marco de una estrategia bien elaborada se puede incorporar elementos que permitan el desarrollo y la salud de una organización, el núcleo de las estrategias debe ser la comprensión y los objetivos comerciales de la empresa; las cualidades de un empleador para lograr en última instancia los últimos resultados y crear una cultura y entorno agradable.

Para Conrero & Cravero (2017) existe un método para establecer una estrategia de talento humano exitosa, para que la empresa se dirija hacia los resultados esperados se indica los siguientes tres métodos:

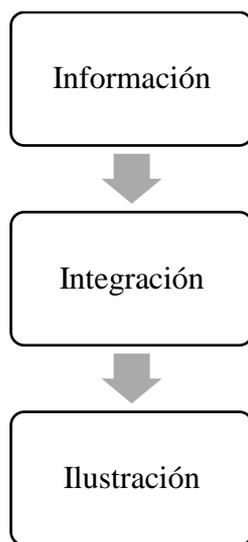


Figura 4 Relevancia en la gestión estratégica del talento humano

Fuente: El talento humano en las organizaciones: claves para potenciar su desarrollo (2017)

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

Información; la estrategia de Talento humano debe ser reflejo de los objetivos generales de la estrategia de la empresa, y si es posible, incluir un análisis, estadísticas y cálculos para todas las métricas, según la empresa. En otras palabras, la estrategia no es una interpretación personal de cómo veré a mi empresa en 5 años, sino un producto del análisis de la estrategia general de la empresa y su comprensión, es decir, hacia dónde se dirige el negocio, qué tareas enfrenta y qué vector de gestión de personal se vuelven efectivos para lograr los máximos resultados.

Integración; como un proceso de introducción de componentes individuales en un solo todo, es un resultado orgánico de la imposición de los procesos del talento humano planificados en los procesos comerciales generales de la empresa. La estrategia no debe tener planes que solo se ajusten al personal o a la empresa, debe ser tomado en cuenta estos eslabones como un todo. Se analiza el camino recorrido por el personal de la empresa, antes de introducir nada, analizar el rendimiento y el nivel de compromiso de este para la empresa y los objetivos tanto medianos y largo plazo de la empresa.

La ilustración; como parte de la redacción de una estrategia de talento humano es en lo que se debe dedicar mayor parte de tiempo. Los cálculos o procesos del talento que son obvios para el gerente no pueden serlo para las partes interesadas ante las cuales defenderá la estrategia. Es por ello, que al plantear una estrategia, se debe considerar la forma, vía, modelo y forma correcta de llevarla a cabo, siendo muy puntual y específico para que de tal manera esta pueda ser aceptada. (Pulido, 2018)

2.2.7.2. Tipos de estrategias de Talento Humano.

El comprometer a los trabajadores es importante para impulsar y optimizar el trabajo de una empresa, una de las maneras más fiables para lograr ser realmente competitivos y hacer frente a las diferentes circunstancias laborales en un mercado u sociedad tan exigente es que el personal tenga un real compromiso con la organización.

Según Alles, “el propósito del gerente de personal de una empresa es que los trabajadores estén satisfechos con su empleo y por lo tanto se esfuercen por cumplir con los objetivos de la organización” (p.77)

A continuación, se mencionan algunas estrategias generales para lograr dicho objetivo:

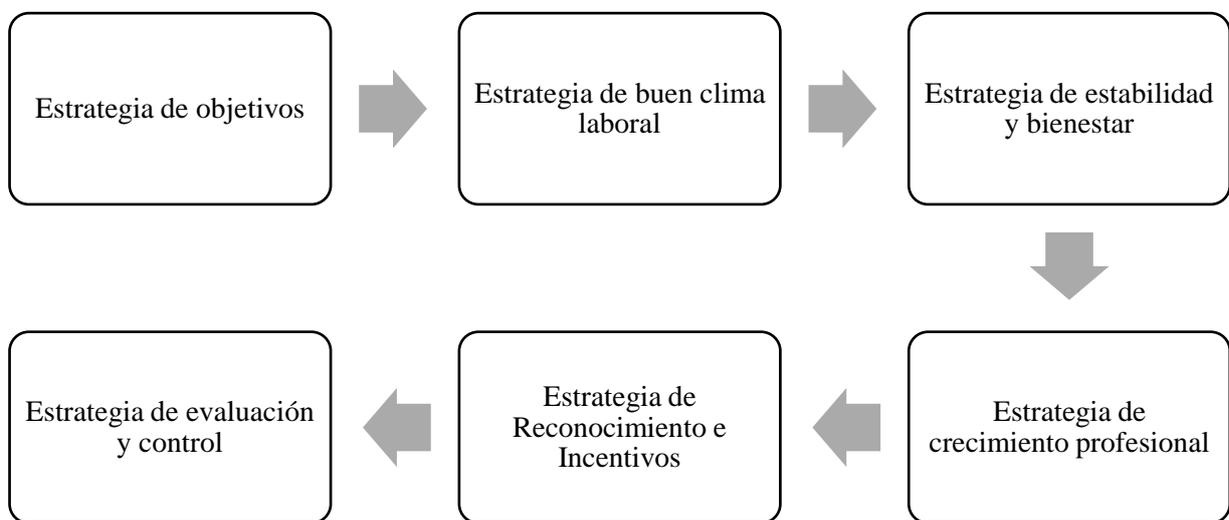


Figura 5 Estrategias de talento humano

Fuente: Estrategia. De la visión a la acción (2019)

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

- **Estrategia de objetivos**

Los objetivos personales y el objetivo empresarial se deben integrar para motivar al personal, respetar el desarrollo de cada empleado, animarlos a hacer el mejor uso de un sistema de formación

en la empresa para planificar la vida profesional individual, esto orienta a combinar objetivos en la persona, bajo el sistema integral de motivación, capacitación y desarrollo.

El propósito del gerente de personal de una empresa es que los trabajadores estén satisfechos con su empleo y por lo tanto se esfuercen por cumplir con los objetivos de la organización.

- **Estrategia de buen clima laboral**

Según Lau (2019), “la creación de una mano de obra eficiente, la construcción de un buen clima laboral y el desarrollo del potencial de cada trabajador son algunos de los objetivos comunes de los recursos humanos” (p. 172)

En esta estrategia el trabajador debe recibir un ambiente satisfactorio, donde sienta apoyo desde su jefe hasta el compañerismo u trabajo en equipo, una comunicación clara en las asignaciones, horarios que permitan una flexibilidad entre lo laboral y lo personal, de tal forma que se logre un equilibrio entre los objetivos del personal y la empresa.

- **Estrategia de estabilidad y bienestar**

El bienestar laboral es indispensable en toda empresa, ya que promueve un espacio confiable, saludable y en condiciones favorables donde el trabajador pueda desempeñarse de manera segura y participativa. (Bolaños, 2017, p. 67) En esta estrategia se busca construir una mejora en el nivel de vida del colaborador, así como el de su familia.

La estabilidad como estrategia permitirá un colaborador que cumplan con sus obligaciones y comprometido hacia los objetivos, de la misma manera la empresa, deberá respetar contratos y demás. Esta estrategia tiene un gran alcance ya que logra obtener personal experimentado en su área y con crecimiento laboral, lo que incluye la mejora de la cultura empresarial, disminución de costos, y sentido de pertenencia.

- **Estrategia de crecimiento profesional**

Los empleados bien formados son el activo de la empresa; apoyar el desarrollo sostenible de la empresa, mantener el poder competitivo en la industria, mejorar uno mismo, y emprender activamente, son el camino inevitable del desarrollo de los empleados. La formación eficaz, además de mejorar las habilidades laborales de los empleados, puede apoyar en gran medida la difusión de la cultura y la identidad empresarial. (Montero, 2019, p. 49)

Esta estrategia tiene como finalidad aprovechar el potencial de los trabajadores, mediante sus actitudes y aptitudes, al gestionar y evaluar el rendimiento de cada uno de ellos permitirá crear programas individuales u capacitaciones que optimicen las habilidades, conocimientos y destrezas de ellos. De esta manera, se logra potencializar la productividad en la empresa, lo que encamina hacia el logro de los objetivos personales e institucionales.

- **Estrategia de Reconocimiento e incentivos**

Según García (2017) “los beneficios y la escala salarial para lograr una compensación justa son algunas de las variables comúnmente utilizadas en las tareas de gestión de talento humano y como parte de sus estrategias” (p.33)

Los incentivos, el porcentaje de ganancias recibidas u bonos hacen que se fortalezca la relación empresa- trabajador.

El reconocimiento del desempeño y alcance de metas es indispensable para animar al colaborador a seguir esforzándose para su siguiente objetivo, esto proporciona seguridad y estabilidad, además de impulsar el sentimiento de valor y estima, lo que resultará no solo en una rutina diaria por compensación económica, sino una motivación y ánimo en la labor. También hay que destacar que esta estrategia fomentará el entusiasmo y el deseo de los trabajadores por el buen rendimiento.

- **Estrategia de evaluación y control**

A fin de consolidar desempeño y rendimiento es importante llevar un control y evaluar el compromiso sobre las metas indicadas, luego de ello, si es necesario hacer cambios u mejoras y ejercer retroalimentación. (Riviero, 2018, p. 74)

Esta estrategia indica la relevancia de llevar un control sobre las asignaciones, tareas o metas establecidas al personal, para poder medir resultados y evaluar el desempeño en base a lo obtenido. Esto se lleva a cabo para hacer cambios u mejoras en caso de que el departamento lo requiera, sin olvidar la retroalimentación previa para identificar la información y consolidar las ideas y ajustar el proceso.

2.2.8. Desempeño laboral.

Según Robbins (2017) “el desempeño laboral es básicamente la fuerza y el rendimiento que ejerce un trabajador sobre sus asignaciones y funciones en determinada empresa” (p.43)

En la gestión de talento humano la evaluación y control es una estrategia importante, que permitirá evaluar los resultados sobre el desempeño de los trabajadores, es decir, si éste está cumpliendo bien o no su trabajo. Cabe indicar que la evaluación se debe realizar a cada individuo que forma parte de la planificación de talento humano, y estará basada en los resultados de la información previamente dada y en su desempeño como tal.

En el desempeño laboral se requiere que el trabajador cumpla con sus obligaciones particulares que generalmente se basan en las siguientes:

- Deber de diligencia, el trabajador debe utilizar aquellas precauciones, cuidados y atención que sean necesarios para el correcto y oportuno desempeño de su actividad;
- Cumplimiento, el trabajador debe cumplir con las instrucciones dadas por los empleados o sus colaboradores.

- Obligación de lealtad, el trabajador debe comportarse con lealtad hacia el empleador, lo cual expresa en la prohibición de competencia y en la obligación de confidencialidad.

2.2.8.1. Manejo del desempeño.

Es la parte donde la organización comienza a establecerse los límites hasta lo que puede llegar hacer al momento de desarrollar su actividad comercial, los esfuerzos de desempeño pueden estar dirigidos hacia la parte administrativa o direccionarse a un área en específico; esto dependerá de las decisiones de los directivos de la empresa. Luego que se ha identificado hacia donde se quiere enfocar los esfuerzos de desempeño organizacional se debe sociabilizar con los trabajadores la importancia que genera el desempeño de cada una de sus funciones para la empresa.

Para Guevara (2019), “El manejo de desempeño laboral es un gran desafío que enfrenta los gerentes de una organización, pero manejar a los trabajadores es la clave para poder llegar al cumplimiento de los objetivos del negocio” (p.59)

El manejo efectivo del desempeño empieza mediante el establecimiento de metas y objetivos, procedidos de la retroalimentación de forma constante ligado de la identificación de las necesidades de los trabajadores mismos que deben motivados mediante incentivos, trabajo en equipo y un buen clima laboral. La asignación de responsabilidades y actividades a los trabajadores no es una acción que asegure el desempeño eficaz y eficiente, lo que requiere que al recurso humano se le dé potestad de cumplimiento de responsabilidades. Quien ejerza autoridad de manera jerárquica en una empresa deberá tener el control de planificación de trabajo, métodos de realizar actividades y los patrones de desempeño para obtener el respeto y seguimiento de los subordinados.

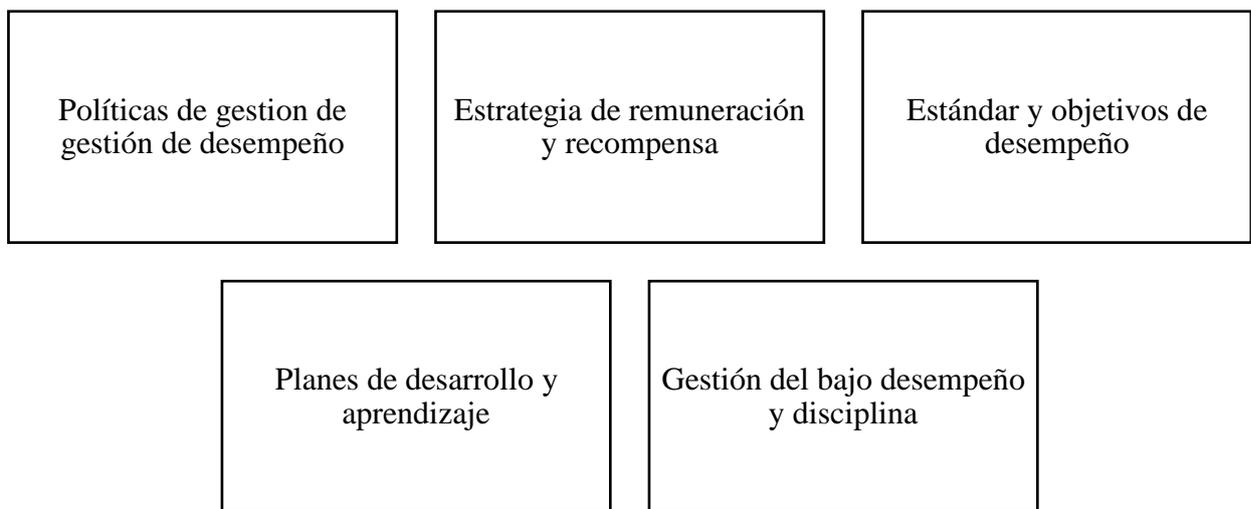


Figura 6 Manejo del desempeño

Fuente: Planificación y Gerencia de la investigación (2019)

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

2.2.8.3 Evaluación del desempeño laboral

Según Jaume (2017) “la evaluación de desempeño es la valoración sistemática del valor que un individuo manifiesta según sus características personales y profesionales ante una organización” (p.194).

La evaluación es un instrumento que se lleva a cabo para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos, donde los resultados permitirán conocer los problemas que se presentan por la integración del trabajador en la organización.

MODELO				
Evaluación de la consecución de objetivos cuantitativos				
EVALUADOR		EVALUADO		
FECHA FIJACIÓN OBJETIVOS		FECHA REVISIÓN OBJETIVOS		
OBJETIVO	FECHA CONSECUCIÓN	% PONDERACIÓN	% CONSECUCIÓN	RESULTADO PONDERADO
EVALUACIÓN TOTAL				
ACUERDO DE OBJETIVOS				
FIRMA EVALUADOR		FIRMA EVALUADO		
REVISIÓN DE OBJETIVOS				
FIRMA EVALUADOR		FIRMA EVALUADO		
OBSERVACIONES				

Figura 7 Modelo de evaluación de la consecución de objetivos cuantitativos. Tomada de Jaume (2017)

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

La evaluación se la debe de realizar semestral o cada año para reducir el riesgo o perjuicios al negocio, los aspectos que se pueden evaluar en el instrumento de desempeño laboral es las cualidades del individuo, la contribución en el trabajo encomendado y el potencial de desarrollo. Los trabajadores deben tomar a la evaluación como una oportunidad de crecimiento laboral en cuanto a proceso y procedimientos.

Tabla 2 Instrumento de evaluación para el desempeño laboral

Instrumento: Evaluación del desempeño del trabajador

Objetivo: Identificar el aporte de los trabajadores a la organización

Necesidades	Resolución / Posibles Soluciones
<p style="text-align: center;">Específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer la demanda de la empresa. • Controlar de manera positiva. • Conocer carencias y potenciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos que se persiguen • Plazos de cumplimiento • Enfoque de objetivos con mayor importancia • Aumento del nivel de compromiso • Digitalización y control de la evaluación
<p style="text-align: center;">Definiciones</p> <p style="text-align: center;">Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Plan de ejecución • Encaminamiento de los objetivos • Competitividad • Aumento de competencia • Potencial del competidor 	<p style="text-align: center;">Posible Plan de Acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir día, lugar y hora en que se va a llevar a cabo el instrumento de evaluación. • Inicio de la evaluación • Identificar y calificar los objetivos previstos • Identificar el estado emocional para el logro de objetivos • Determinar los nuevos objetivos • Evaluación de competencia • Elaborar el plan de formación
<p style="text-align: center;">Indicadores de calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo el cuestionario en el entorno • Contar con información que permita la confiabilidad • Emplear criterios cualitativos y cuantitativos de investigación • Realizar una conclusión de los indicadores de calidad realizados 	<p style="text-align: center;">Profesionales / ámbitos implicados</p> <ul style="list-style-type: none"> • El evaluador • El evaluado • Representante de Recurso humano <p style="text-align: center;">Colaboradores</p>
<p style="text-align: center;">Programas o instrumentos relacionados con la ejecución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del puesto de trabajo • Coaching 	

Al evaluar el desempeño de los trabajadores se debe de seguir algunos lineamientos para obtener resultados verídicos de la investigación.

Fuente: La evaluación del desempeño individual
Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

2.2.8.4 Ventajas de la evaluación de desempeño.

La evaluación de desempeño a lo largo de los tiempos se ha venido desarrollando con la finalidad de mejorar los procesos internos de la organización teniendo como intermediario a los trabajadores quienes desempeñan las actividades operativas y administrativas, quienes hacen que la empresa siga manteniéndose en la curva de crecimiento y no caiga en declive. (Dessler, 2016)

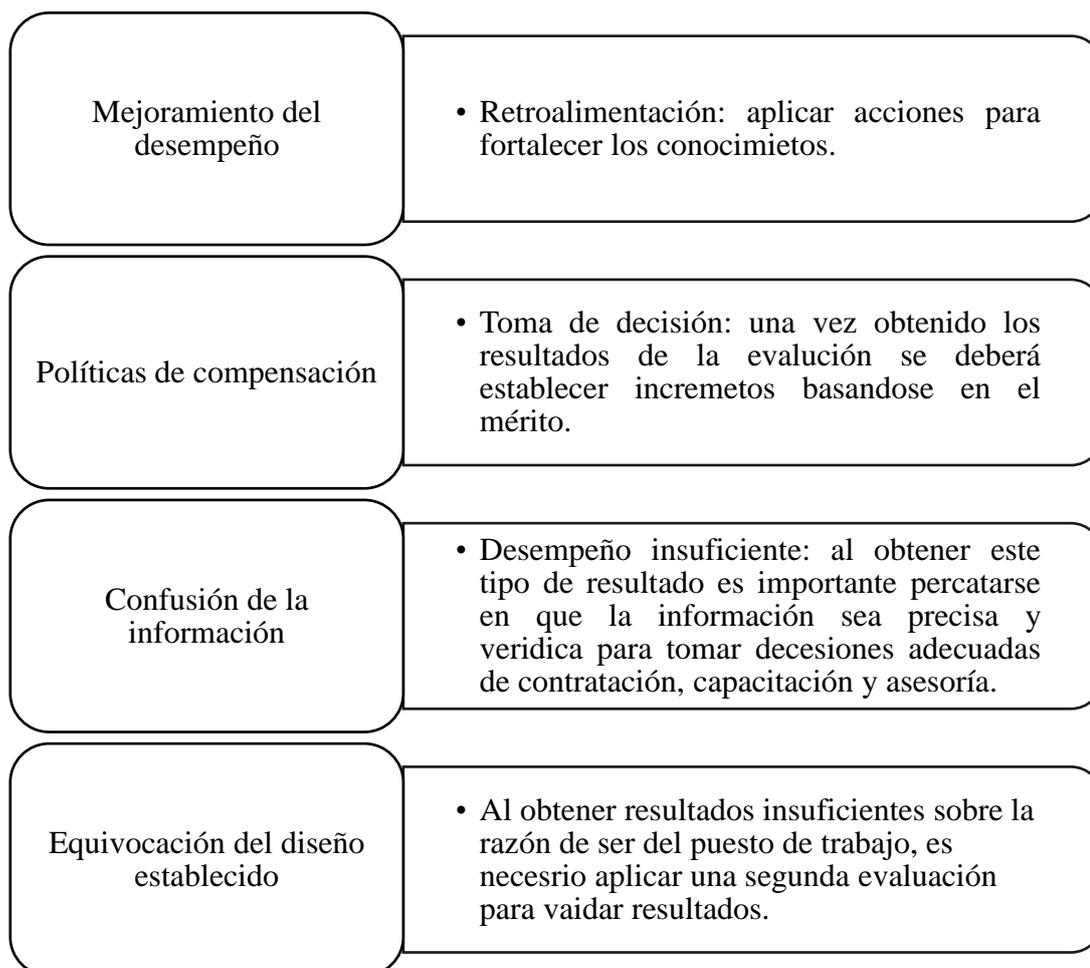


Figura 8 Manejo del desempeño

Fuente: Administración de personal (2016)

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

2.2.8.5 Beneficios de la evaluación de desempeño.

Los seres humanos a menudo se sienten preocupados porque no saben cómo están realizando sus actividades según la apreciación de otros o mejor dicho como lo ven los demás, por ejemplo, las encuestas sirven para conocer la satisfacción de una población determinada hacia algún producto, bien

o servicio; sin embargo, en el ambiente laboral la opinión que más se quiere saber es la de los jefes directos o altos mandos. (Alles M. , 2018)

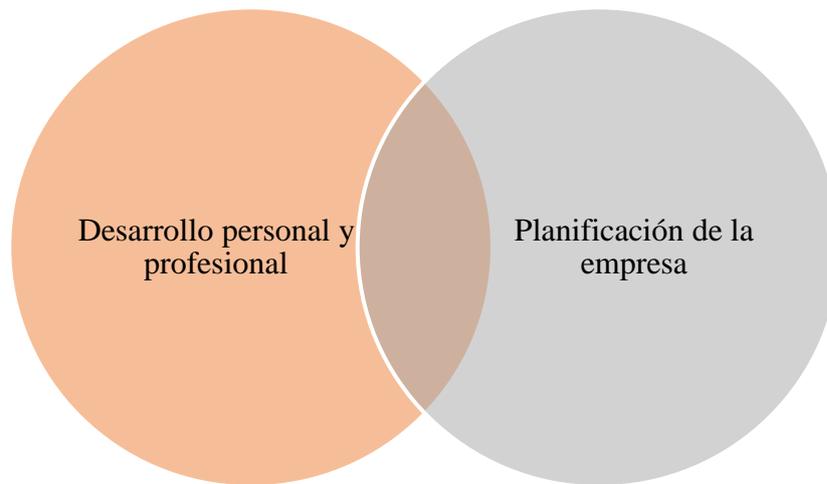


Figura 9 Beneficios de la evaluación de desempeño

Fuente: Transformar una oficina de personal en un área de recurso humano (2018)

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

Los beneficios que se obtienen al realizar la evaluación de desempeño es la del desarrollo personal y profesional porque es donde se identifica las fortalezas y debilidades del personal y esto ayuda a crecer a la organización; también otro beneficio es la planificación de la empresa ya que con la evaluación se puede conocer la evolución que ha tenido la empresa dentro del mercado en el que se desenvuelve y permite tomar decisiones para el futuro mediante el establecimiento de objetivos a largo plazo.

2.2.8.5 Características para evaluar el desempeño.

El desempeño laboral tiene como objeto evaluar lo que un trabajador hace en un puesto determinado, y para ello es necesario conocer algunas características que permitirán evaluar correctamente y minuciosamente este proceso;

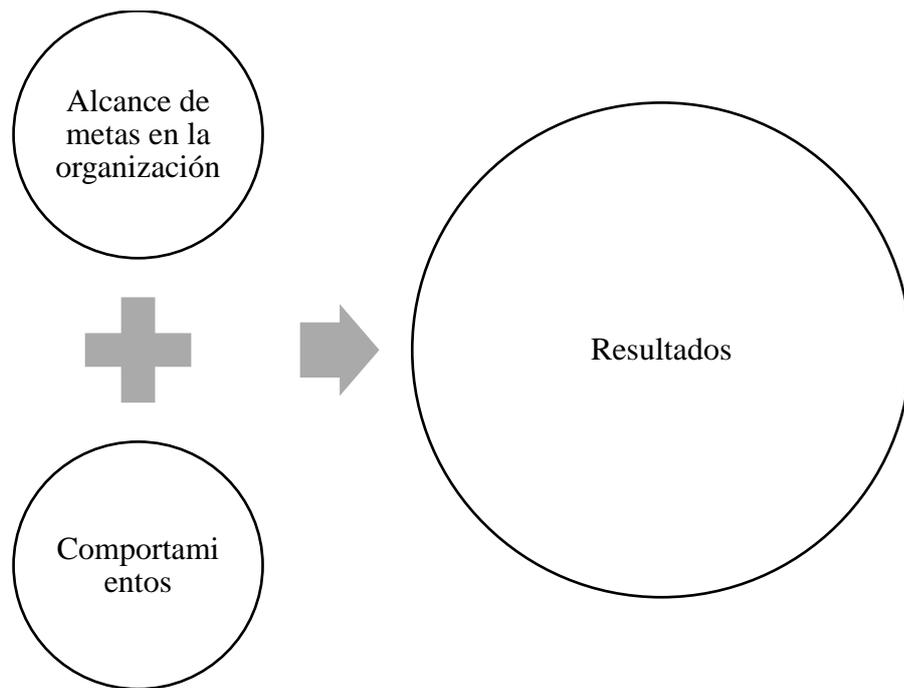


Figura 10 Características para evaluar el desempeño laboral

Fuente: Administración de recursos humanos (2017)

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

Los resultados son la base para conocer el desempeño del trabajador de manera parcial y específica, no obstante, es también un indicador que resume las derivaciones de otros factores inmersos en el proceso de rendimiento.

El alcance de metas dispuestas por la organización tiene que ver con la obtención de resultados positivos y no solos de acercarse a ellos, esto debe estar en alineamiento a los objetivos previamente planteados y no subyacentes. El cumplimiento de las actividades dispuestas y la eficacia en ello.

El comportamiento es un indicador del desempeño y está dividido en; comportamiento concreto y no concreto. El concreto se relaciona a las tareas que cumple el trabajador en base a sus funciones ya asignadas u delegadas, el comportamiento no concreto tiene que ver promover ciertas tareas derivadas de otro trabajo en particular.

El esfuerzo sin duda es el más notorio entre las características que definen un buen desempeño, en la gestión de talento humano, se conocerá que tan animado y que fuerza le proporciona un trabajador a cierta función. Este indicador está relacionado sobre todo con el compromiso que se tiene con la empresa.

La cooperación o trabajo en conjunto, se ve reflejado las actitudes que tiene un individuo para compartir tareas y funciones con el resto del personal de una empresa, el grado de compromiso con el equipo de trabajo para alcanzar aquellos objetivos que todos están encaminados.

Las empresas cuando tiene claro las necesidades de su personal y ven que ellos se verán beneficiados a lo largo del tiempo, ponen todos sus esfuerzos organizacionales para el logro de sus objetivos de rentabilidad y productividad; comienzan a trabajar en las emociones de su capital humano desde el nivel jerárquico superior al inferior. Las competencias emocionales que influyen en el desarrollo del talento humano son:

Tabla 3 Competencias emocionales en el desempeño laboral

Competentes	Competencias Emocionales
Autoconciencia	
Habilidad para reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos, rasgos, así como su efecto en las demás personas.	<ul style="list-style-type: none"> ● Conciencia emocional ● Auto evaluación ● Auto confianza
Autoregulación	
Habilidad para controlar y re direccionar impulsos y estados emocionales negativos, unido a la capacidad para suspender juicios y pensar antes de actuar.	<ul style="list-style-type: none"> ● Auto dominio ● Confiabilidad ● Escrupulosidad ● Adaptabilidad ● Innovación
Empatía	
Habilidades para sentir y palpar las necesidades de otros y de la propia organización, unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes le rodean.	<ul style="list-style-type: none"> ● Comprender a los demás ● Ayudar a los demás en su desarrollo ● Orientación hacia el servicio ● Conciencia política
Socialización	
Engloba el dominio de estrategias y formas de relacionarse efectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos en sus conversaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ● Influencia ● Comunicación ● Manejo de conflicto ● Liderazgo ● Constructor de lazos ● Colaboración y cooperación

- Capacidades del equipo

La presente tabla muestra las competencias emocionales según el desarrollo del talento humano de una organización y empresa porque “el corazón tiene sus razones que la razón no puede comprender”, Blas pascal.

Fuente: Google Books

Elaborado por: Jaume (2017)

2.2.8.6 Factores que intervienen en el desempeño laboral.

El desempeño laboral como toda actividad cuenta con factores que influyen en gran proporción al comportamiento de los individuos en sus actitudes, personalidad y emociones, lo que permitirá el incremento de la eficacia dentro de la empresa. Entre los factores tenemos:

2.2.8.6.1 Estímulo.

El estímulo proporcionado por la motivación se encuentra vinculada entre el empleador, trabajador, el dinero, regalos o bonos es uno de los elementos que motivan a los trabajadores por lo que las empresas deben tenerlo encuentra para el logro de los objetivos.

2.2.8.6.2 Ambiente laboral

El entorno en el cual se desempeñan los trabajadores es uno de los factores principales para el buen desempeño laboral, debe ser cómodo y cálido; es ahí donde se deben enfocar más las gestiones de talento humano. Al colocar a un trabajador en una vacante se tiene que considerar el conocimiento, habilidades y experiencias.

2.2.8.6.3 Identificación de objetivos

Al establecer objetivos para motivar al talento humano se debe de considerar las técnicas que permitirá cautivarlos, mismos que deben ser definidos en período de tiempo y medibles para obtener resultados favorables.

2.2.8.6.4 Reconocimiento del trabajo

El reconocer el trabajo de los empleados es una de los factores de desempeño laboral, además esta vinculados con las emociones del individuo, lo que podría generar desmotivación al momento de desempeñar actividades laborales. Es recomendable que el empleador felicite a sus trabajadores en público y corrija en privado; esto hará que el ambiente laboral sea más con formidable.

2.2.8.6.5 Inclusión laboral

El personal debe de estar incluido dentro de la planificación y control de sus actividades laborales para que se sienta confiado y que forma parte de la organización generando un vínculo de familiaridad. Además, podrán ser entes que proporcionen nuevas ideas y perspectivas para resolver problemas.

2.2.8.6.6 Formar y desarrollar profesionales

En un mercado donde cada vez existe mayor demanda laboral, el recurso humano deberá de cumplir mucho más con los estándares de perfil profesional que las empresas establezcan según la vacante de trabajo que se presente; sin embargo, las organizaciones deberían motivar a los empleados brindándoles crecimiento personal y profesional con el fin de aprovechar el rendimiento en su misma organización. (Callejas & Máñez, 2018)

2.2.8.7 Resultados positivos en el desempeño laboral.

Los métodos para conocer los resultados del desempeño laboral pueden ser cuantitativos o cualitativos, con respecto a industrias los indicadores deberán verse reflejados en términos de cantidad de producción, en caso de que se quiera conocer el desempeño cualitativo se necesario recalcar que la fuerza laboral de una empresa son los trabajadores, y la manera en que estos desarrollen sus actividades facilitara el éxito de una empresa. (Fernandez, 2018)

Un trabajador no solo debe tener aptitudes y conocimiento en determinado rol, este deberá ser completo, innovador y ajustarse a las demandas y necesidades, además de estar comprometido con la empresa y mostrar fidelidad. Es por ello, que se mencionaran cinco cualidades generales que promueven resultados positivos en la empresa:

2.2.8.7.1 Disposición para el aprendizaje

Toda empresa que contrata a un nuevo trabajador deberá indicar las funciones de su labor, y como tal, este deberá ponerse al día sobre los diferentes asuntos relacionados a su puesto, tener disposición para aprender nuevos conocimientos u procesos y facilitar su desempeño en la empresa. Si este se adapta y asume su papel de manera inteligente, se reconocerá positivamente en sus resultados.

2.2.8.7.2 Dedicación.

La dedicación que muestre el trabajador es un indicador positivo de su desempeño, abarca como tal su personalidad para aplicarse y dar todos sus esfuerzos en el campo laboral, al receptar esto, la empresa decodificará confiabilidad y fidelidad de parte de su personal.

2.2.8.7.3 Actitudes interpersonales.

El resultado de la cooperatividad y la facilidad de trabajar en equipo, además de la capacidad para resolver problemas y hacer frente a ellos, en el caso de que se presenten, es una muestra de que determinado trabajador está desempeñándose positivamente en la empresa.

2.2.8.7.4 Capacidad de adaptación.

El mercado y las necesidades están cambiando constantemente, por ende, los trabajadores se deben adaptar y acoplar con las demandas dispuestas por su entorno. Sin dejar de lado el buen rendimiento y eficacia que ya desempeño previamente a dichos cambios.

2.2.8.7.5 Valores.

Los valores de integridad que muestre hacia la empresa y en el desempeño del trabajo, indica el compromiso y el respeto. Lo que genera confianza hacia sus compañeros y jefes de la empresa. La lealtad y confiabilidad sobre los asuntos de la empresa u organización es de suma importancia a la hora de conocer su desempeño profesional y personal.

2.2.9 Directrices a Seguir para Mejorar los Procesos del Talento Humano

Según (L. & J., 2014)) es necesario considerar que;

El capital humano es el activo más importante de cualquier empresa y para gestionarlo no solamente es necesario tener las herramientas adecuadas, sino que además es fundamental tener en cuenta la parte estratégica para estructurar al equipo y obtener la mayor productividad posible del mismo.

Incluso cuando hablamos de organizaciones descentralizadas es fundamental que el departamento de Talento Humano deba estar cerca del equipo y conocerlo. Algo que puede llevarse a cabo de una manera mucho más eficiente si ponemos a nuestro servicio la tecnología y las herramientas adecuadas para que la comunicación entre ambas partes sea fluida. Pero veamos con más detenimiento cuáles son los puntos más importantes que los reclutadores deben tener en cuenta para gestionar de una manera más óptima al equipo de la empresa.

2.3. Marco legal

El marco legal permite conocer las normativas a las que están sujetas los principales actores del tema de investigación, en este caso empezaremos el artículo 45 de las obligaciones del trabajador, del código de trabajo (2020)

Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligran los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;

g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;

h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;

i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,

j) Las demás establecidas en este Código.

Como lo indica el artículo 45 del código de trabajo, el trabajador tiene diferentes obligaciones que simplificadaamente se refiere a; realizar las labores determinadas en el contrato, cuidado de materiales de la empresa, mantener una buena conducta en el área de empleo, informar y hacer conocer situaciones que retrasen o impidan un día de labor, deberán ser cautelosos en el manejo de materiales de trabajo, así como de mantener confiabilidad en asuntos exclusivos de la empresa, y estar sujetos a toda medida preventiva que se disponga.

Por otro lado, se expone el acuerdo ministerial de trabajo que expone, las diferentes pautas a la que están sujetos los diferentes servidores públicos como parte de la gestión de Talento Humano, básicamente en el artículo 76 y 77 se mencionan las disposiciones de la evaluación y control del desempeño laboral, emitida por LOSEP, Ley Orgánica del Servicio Público (2018):

Subsistema de evaluación del desempeño. - Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto. La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.

De la planificación de la evaluación. - El Ministerio del Trabajo y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los

servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes. Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley.

CAPÍTULO III

3.1. Metodología de la investigación

Según el autor Balestrini (2016), “la metodología de investigación es una herramienta que analiza los pasos a seguir para la resolución y la influencia de las herramientas de estudio que se van a emplear en la resolución de un determinado problema” (p. 33).

La metodología de la investigación dentro del presente proyecto servirá para determinar las técnicas y herramientas necesarias para poder recopilar información relevante en el GAD de Samborondón y posteriormente esos datos serán utilizados para tomar decisiones y establecer estrategias que contribuirán a la elaboración de una estructura organizacional que tendrá la finalidad de reducir las falencias que posee la joyería, como son la carencia de un organigrama, misión, visión y demás elementos que constituyen la imagen corporativa de mencionada empresa.

3.2. Tipo de investigación

3.2.1. Investigación descriptiva

Bernal (2015), “la investigación descriptiva hace referencia al detalle de las características de un estudio, a través de la identificación de los puntos más importantes y la descripción de cada una de las partes que componen el objeto de estudio dentro de la investigación” (p. 52).

Guevara, Verdesoto, & Castro (2020) también afirman que, “la investigación descriptiva se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando, la información suministrada por la investigación descriptiva debe ser verídica, precisa y sistemática” (p. 166).

Para el estudio de la propuesta y de las estrategias de Talento Humano, se utilizará una investigación descriptiva la cual permitirá presentar una interpretación correcta de la información recopilada, además de describir de detalladamente el problema planteado, posteriormente se procederá a través de este tipo de investigación a analizar cuidadosamente los resultados obtenidos de las fuentes de investigación para determinar la manera en la que contribuyen a la investigación.

Para finalizar, se utilizará la investigación descriptiva dentro de este proyecto para puntualizar rasgos y hechos característicos de la empresa, que son la base sobre la cual se plantea el siguiente estudio y para plantear y elaborar la propuesta en la cual se añadirán todas las posibles respuestas o soluciones a la problemática planteada.

3.2.2. Investigación de Campo

El autor Paz (2017), afirma que, “la investigación de campo es la recopilación de información fuera de un laboratorio o lugar de trabajo. Es decir, que la recopilación de datos se realiza en ambientes no controlados, en donde se evidencia o se solventa el problema” (p. 28).

La observación y la interrogación son las principales técnicas que se usarán en la investigación de campo, las mismas que tendrás como finalidad recoger y registrar de manera ordenada los datos relacionados al tema escogido como objeto de estudio.

La investigación de campo tendrá un papel fundamental en esta investigación, pues será utilizada para extraer datos e información directamente de la fuente, con la entrevista como método de investigación.

3.3. Enfoque de la Investigación

Según los autores Hernandez, Fernández, & Baptista (2014), “la investigación mixta es un enfoque que implica combinar los métodos cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio. Es decir, que se utiliza evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos, entre otros para entender problemas en las ciencias” (p. 37).

Cedano (2015), “la investigación cuantitativa hace uso de herramientas informáticas, estadísticas y matemáticas para obtener resultados planteados en la planificación. Además, el objetivo de esta investigación es cuantificar el problema y aplicar medios para la búsqueda de resultados proyectables a una población” (p. 43).

Cook (1979) señaló que la investigación cuantitativa es aquella donde se recogen y analizan datos cuantitativos, por su parte la cualitativa evita la cuantificación; sin embargo, los registros se realizan mediante la narración, la observación participante y las entrevistas no estructuradas (Cadena, y otros, 2017),

Por lo antes mencionado se establece que el enfoque de la presente es Mixto, a su vez por las técnicas de investigación que se detallan a continuación.

3.4. Técnicas de Investigación

3.4.1. Encuesta

Al reunir una importante cantidad de datos de una sola vez, se hacen suposiciones razonadas basadas en el cuestionamiento de una muestra representativa de personas (Cegarra, 2014). La mayoría de los cuestionarios deben tener respuestas cerradas, dando a los encuestados un conjunto de variables probables o razonamientos consensuados disponibles para cada pregunta.

La encuesta se la aplicará a los funcionarios del GAD municipal del Cantón Samborondón.

3.4.2. La Entrevista

Acorde a lo manifestado por Ferrer (2015) este es el formato más común de recopilación de datos en la investigación cualitativa., la entrevista cualitativa es un tipo de marco en el que las prácticas y estándares no solo se registran, sino que también se logran, desafían y se refuerzan. Como ninguna entrevista de investigación carece de estructura, la mayoría son al menos semiestructuradas, poco estructuradas o exhaustivas, ya que se debe estar preparado para que, durante el proceso, se puedan hacer preguntas o repreguntas que no estaban planificadas.

Se escogio esta técnica puesto que esta técnica nos permite la aproximación a la investigación de acuerdo con una interrelación con aquellos motivos que motivaron el estudio de la tematica planteada.

3.5. Población

La población para la presente investigación estuvo conformada por todos los 159 funcionarios del GAD del Cantón Samborondón y también una población 333 usuarios externos que concurren a los diferentes departamentos a realizar sus tramites y de que esta distribuida en el siguiente cuadro:

Tabla 4 Población

DIRECCIONES	Hombres	Mujeres	TOTAL
Dirección de Obras Públicas	10	5	15
Dirección Administrativa	9	10	19
Planificación Territorial	26	8	34
Talento Humano	4	4	8
Agua Potable	10	3	13
Financiero	10	10	20
Secretaria General	4	6	10
Jurídico	3	1	4
Comunicación Social	6	5	11
Desarrollo Humano	3	10	13
Participación y Desarrollo	4	1	5
Gestión de Riesgos	7	3	10
Gestión ambiental	8	3	11
Gestión y Desarrollo Turístico	20	50	70
Gestión de Justicia Policia y Vigilancia	6	2	8
Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial	60	20	80
Gestión de Servicios Públicos	1	1	2
TOTAL			333

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS EXTERNOS DEL GAD DE SAMBORONDON

1.- ¿Fue atendido con amabilidad y cortesía al momento de solicitar su requerimiento en el GAD del Cantón Samborondón??

Tabla 5 Atención al usuario externo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	90	27%
No	243	73%
Total	333	100%

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

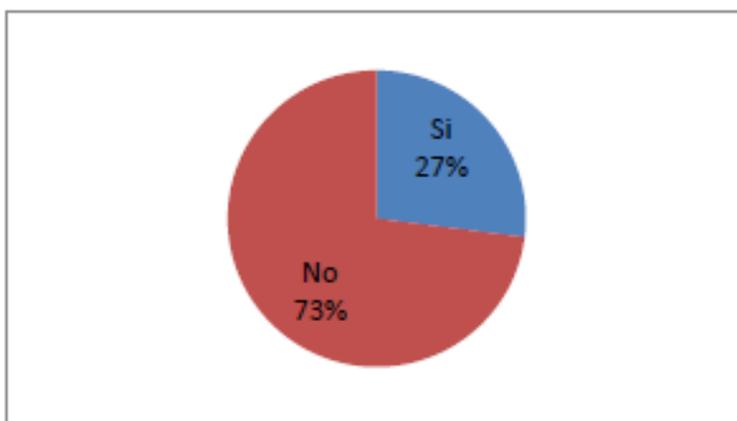


Figura 11 Atención al usuario externo

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

Análisis:

Como podemos apreciar un 73% de las personas encuestadas coinciden en que al momento de presentar su requerimiento no fueron atendidos de forma amable, tan solo un 27% manifestó que sí lo fueron.

La falta de amabilidad de los funcionarios del GAD Municipal de Samborondón nos demuestra la falta de capacitación personal, ya que el uno necesita del otro en una relación de buen trato y con objetivos comunes de convivencia.

2.- Como calificaría Ud. la atención que se brinda al cliente en el GAD del Cantón Samborondón?

Tabla 6 Calificación para la atención al cliente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	116	35%
Buena	89	27%
Mala	128	38%
Total	333	100%

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

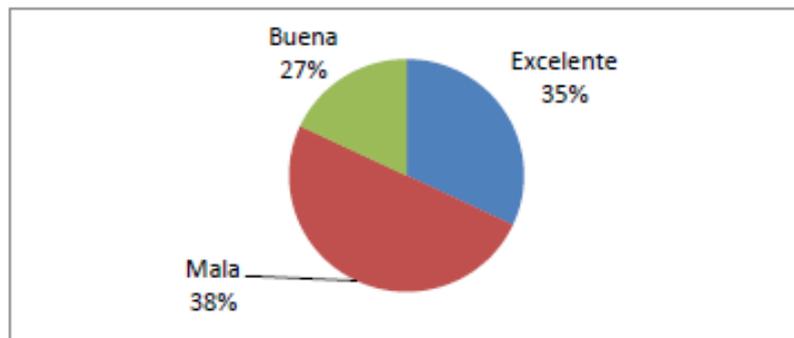


Figura 12 Calificación para la atención al cliente

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

Análisis:

Es claro que la calidad de la atención brindada a los usuarios en el GAD de Samborondón, es completamente deficiente.

Como podemos apreciar el 38% de las personas encuestadas manifiesta que la atención al cliente es mala, un 35% la califica que es excelente y el solo 27% piensa que su atención es buena.

3.- Considera que los servidores que le brindaron atención ante su requerimiento, fueron ágiles y oportunos?

Tabla 7 Atención de requerimiento

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	90	27%
No	243	73%
Total	333	100%

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

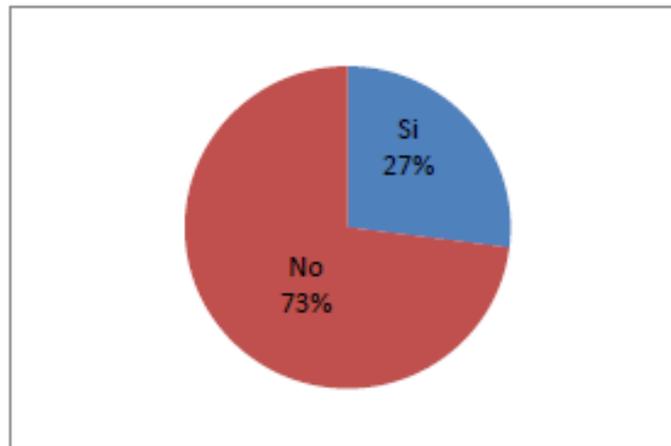


Figura 13 Atención de requerimiento

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

Análisis:

Podemos ver que el 73% de los usuarios afirman que los funcionarios no fueron ágiles al momento de atender los requerimientos, mientras que un 27% afirman todo lo contrario.

Queda claro con los resultados expuestos que la falta de agilidad dentro del GAD evidencia que no existe una correcta selección de personal.

4.- ¿Considera que tiene dificultades para realizar los trámites en el GAD de Samborondón?

Tabla 8 Dificultades en realizar tramites

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	133	40%
Poco	97	29%
Ninguno	103	31%
Total	333	100%

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

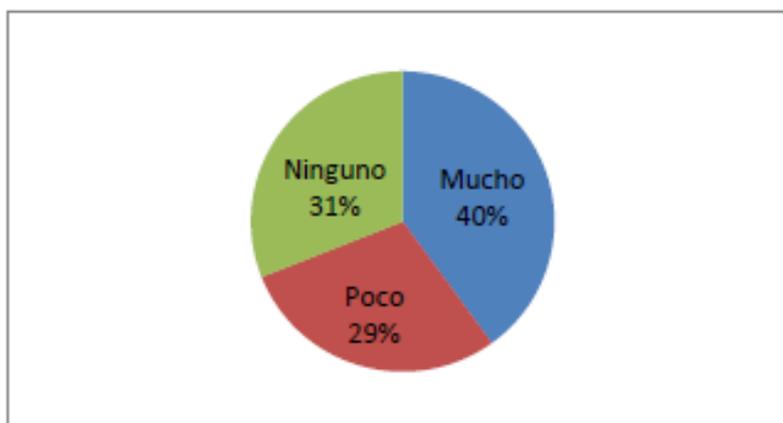


Figura 14 Dificultades en realizar tramites

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

Análisis:

En el caso de los usuarios encuestados piensan que un 40% de mucha dificultad para realizar trámites para la institución, un 29% encuentra poco y el 31% no tiene ninguna clase de dificultad.

Las dificultades observadas muestran la existencia de burocracia en cuanto a la realización de trámites, haciendo el proceso muy lento dando como consecuencia la insatisfacción.

5.- ¿Considera usted que existe en el GAD de Samborondón un exceso de trámites?

Tabla 9 Exceso de tramites

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	113	34%
Si	220	66%
Total	333	100%

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

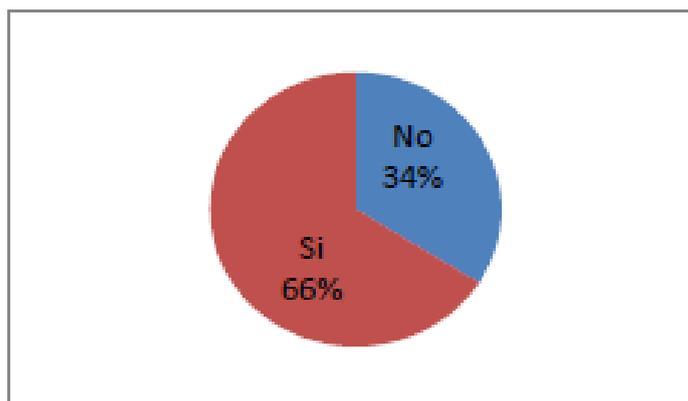


Figura 15 Exceso de trámites

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

Análisis:

Un 66% de los encuestados admite que existe un exceso de trámites, y un 34% manifiesta que no existe un exceso de trámites.

De las respuestas se evidencia que el acceso al realizar trámites es posible, sin embargo, no es en todos los casos, ya que se atienden los trámites con preferenciales.

6.- ¿Cree que deben establecerse nuevas formas de atención al cliente en el GAD?

Tabla 10 Nuevas formas de atención al cliente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	196	59%
No	137	41%
Total	333	100%

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

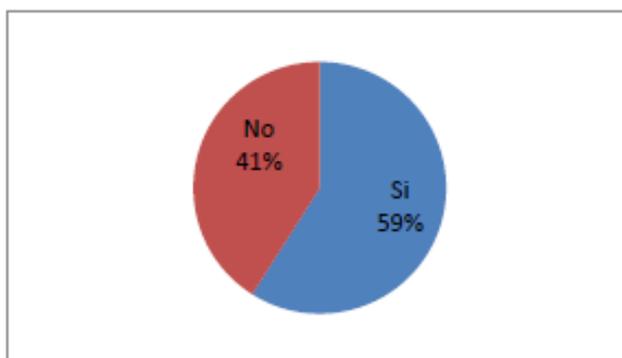


Figura 16 Nuevas formas de atención al cliente
Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

Análisis:

El 59% de los encuestados necesitan nuevas formas de atención al cliente, y solo el 41% se encuentran conforme.

Existe a su vez buena predisposición a que se adopten nuevos métodos en los trámites en base a los altos requerimientos.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL GAD DEL CANTÓN SAMBORONDON

1.- ¿Cuál es el nivel de educación que Ud. posee?

Tabla 11 Nivel de educación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	50	32%
Secundaria	80	50%
Superior 3er Nivel	29	18%
Total	159	100%

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

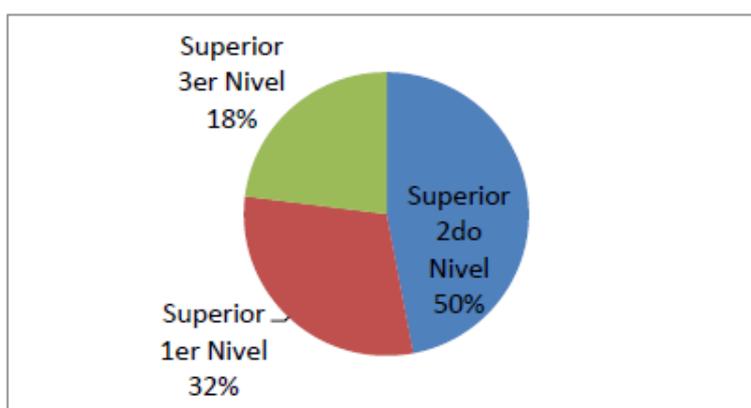


Figura 17 Nivel de Educación

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

Análisis:

La institución tiene un alto porcentaje de trabajadores que no han logrado el tercer nivel en su preparación profesional, ya que su bajo nivel de preparación y la falta de capacitación por parte de la institución, hacen que el personal no se competente en su labor.

2.- ¿Las funciones que desempeña en su lugar de trabajo están acorde a su perfil profesional?

Tabla 12 Perfil Profesional

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	37	23%
No	95	60%
Parcialmente	27	17%
Total	159	100%

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

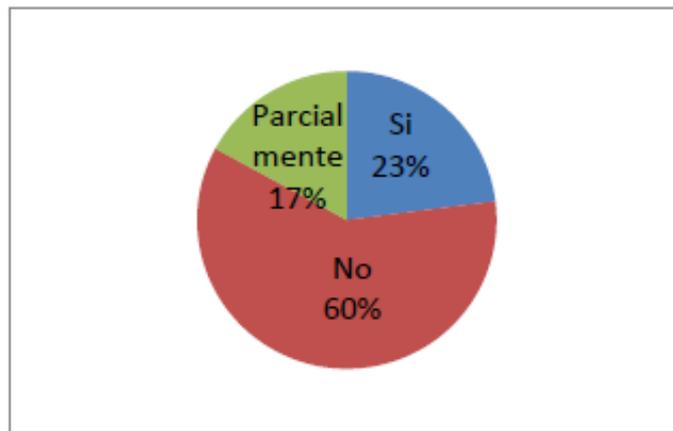


Figura 18 Perfil Profesional

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

Análisis:

Con los resultados obtenidos se aprecia que es necesaria una reingeniería, donde al personal se los ubiquen de acuerdo al perfil requerido y en concordancia con las vacantes que al momento tiene la institución.

3.- ¿Cuál es el grado de satisfacción que tiene Ud. en el GAD del Cantón Samborondón?

Tabla 13 Grado de Satisfacción

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Satisfactorio	95	60%
Medianamente Satisfactorio	27	23%
Insatisfecho	27	17%
Total	159	100%

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

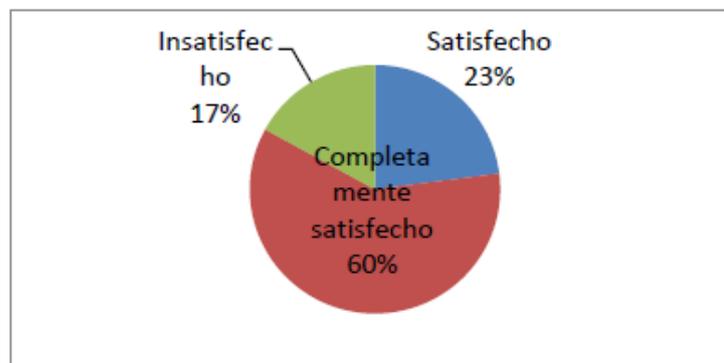


Figura 19 Grado de Satisfacción

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

Análisis:

El resultado nos muestra un bajo nivel de satisfacción de los trabajadores y demuestra que el ambiente de trabajo no es favorable para el buen desempeño del personal, este ambiente crea sin lugar a dudas una desmotivación y falta de interés por cumplir eficientemente la labor.

4.- Dispone usted de las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus tareas?

Tabla 14 Herramientas Necesarias

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	91	57%
No	16	10%
Parcialmente	52	33%
Total	159	100%

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

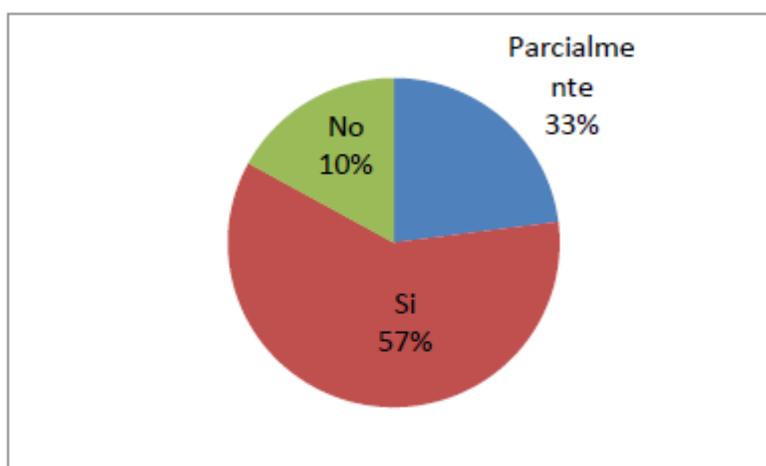


Figura 20 Herramientas Necesarias

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

Análisis:

Se pueden evidenciar que, aunque la mayor parte de los trabajadores cuentan con el equipamiento necesario, existe aún un alto porcentaje de los funcionarios que no poseen estos, incrementando con este factor la mala atención al cliente.

5.- Considera que sus criterios y sugerencias son tomados en cuenta por sus jefes?

Tabla 15 Criterios y sugerencias

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	29	18%
No	80	50%
Parcialmente	50	32%
Total	159	100%

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

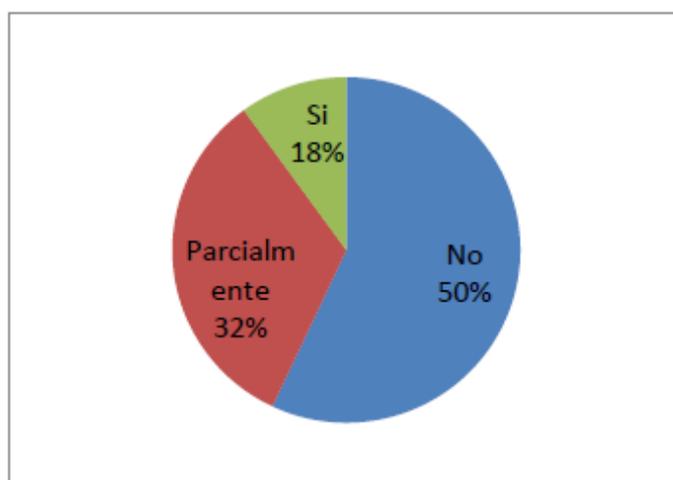


Figura 21 Criterios y sugerencias

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

Análisis:

En los resultados los funcionarios manifiestan que no son escuchados y tampoco son tomados en cuenta sus opiniones, sintiéndose de esta forma frustraciones que bajan su nivel de desempeño laboral, cuando estas opiniones deberían ser de prioritaria atención.

6.- ¿Con qué frecuencia usted ha sido capacitado?

Tabla 16 Frecuencia Capacitación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	16	10%
Ocasionalmente	52	33%
Rara vez	91	57%
Total	159	100%

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

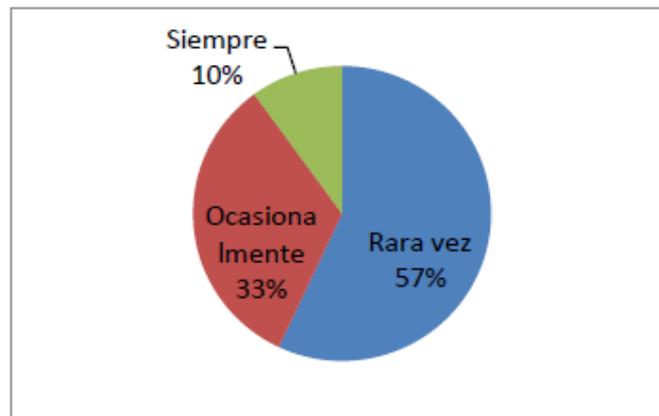


Figura 22 Frecuencia Capacitación

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

Análisis:

Un porcentaje de funcionarios mencionan no ser capacitados lo que perjudica notablemente a la institución, puesto que al no ser capacitados los funcionarios en las distintas aéreas fallan en la atención al cliente, y en la superación personal, tomando en cuenta que la capacitación debe ser continua y permanente.

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA AUTORIDADES Y DIRECTORES DEL GAD DEL CANTÓN SAMBORONDÓN.

1. ¿Usted como jefe o director, toma en cuenta las opiniones vertidas por parte de su equipo de trabajo?

Varios de los entrevistados enfatizaron que no se toma en cuenta las opiniones dadas por parte de su equipo de trabajo, ya que los subordinados no tienen experiencia, aunque solo cuatro personas mencionaron que, si tomaban en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo.

2. ¿Al momento de presentarse alguna dificultad laboral designa alguna función o responsabilidad a su colaborador?

Este mismo grupo mencionaron que sí, ya que ellos conocen la capacidad de su equipo de trabajo y más que nada darle la oportunidad de que aprenda y sepa tomar decisiones idóneas para cualquier conflicto, ya que no siempre ellos estarán en ese mismo puesto de trabajo.

3. ¿Existe algún atraso o demora en las funciones cotidianas de subordinado?

Como institución pública se debe al servicio a la ciudadanía, y cuando se brinda un servicio debería ser oportuno y óptimo, actualmente está cayendo como las demás instituciones públicas donde existe burocracia y eso es lo que se pretende desaparecer, pues la mayoría de los encuestados acertaron que se demoran mucho los procesos que es algo interno y que el personal nuevo que ingresa a la institución no tiene conocimiento alguno de las funciones o competencias de la Institución.

4. ¿Cómo considera usted, la implementación de estrategias para la optimización del talento humano en la institución?

Los jefes y directores consideran que sería lo idóneo para la mejora continua en la institución, con la implementación de estrategias logrará identificar mecanismos que permitan el cumplimiento óptimo de las metas por parte del talento humano, además permitirá definir sus funciones y el cargo que le corresponda a cada funcionario según sus competencias y capacidades, evitando de esta manera cometer errores.

5. ¿Cómo director o jefe conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades?

Como directores y jefes, todos al responder consideran que, si conocen sus funciones y responsabilidades, aunque no lo tienen estipulado en un manual, y que es muy importante porque les servirá como guía, ya que se limitarían a lo que está en el manual, mas no involucrarse en otras

actividades que no les compete, a pesar que se recalca que siempre está bien brindar el apoyo y colaboración.

6. ¿Está dispuesto en colaborar para la elaboración de estrategias para la optimización del talento humano de la dirección a su cargo, según sus actividades?

Respondieron que sí se sentían muy contentos que exista este tipo de investigación ya que beneficiara a la institución y mejorara su ambiente laboral, ya que esto desarrollara positivamente a la institución y sus funcionarios tendrán un clima organizacional.

3.6. Diagnóstico FODA

La matriz FODA servirá para identificar los problemas que tiene la institución, pero a su vez las fortalezas y oportunidades podemos aprovechar con el fin de mejorar los procesos de administración del talento humano.

Tabla 17 Matriz FODA

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
F1. Capacidad de gestión por parte del consejo	D1. Presupuesto limitado para realizar acciones que garanticen procesos administrativos	O1. Apoyo del Gobierno Central a través de Instituciones Organismos gubernamentales	A1. Escaso apoyo a la gestión municipal por parte de la comunidad
F2. Decisión de la actual administración para emprender los cambios	D2. Poca capacitación del personal directivo	O2. Apoyo de Instituciones Públicas, Privadas y ONG´s	A2. Escasa coordinación con Instituciones públicas
F3. Disposición del personal a aceptar cambios	D3. No cuenta con un sistema informático adecuado acorde a las necesidades actuales	O3. Predisposición de instituciones externas para colaborar con la municipalidad	A3. Pérdida de credibilidad por parte de la ciudadanía, por el incumplimiento de planes y programas
F4. Dispone de ordenanzas que regulan la administración del Talento Humano	D4. Decisiones políticas priman sobre decisiones técnicas	O4. Convenios con Sectores Estratégicos, Banco del Estado, Contraloría General del Estado y otros	A4. Limitación en la generación de obras. Debido a la reducción del presupuesto generado a través del Gobierno central
F5. Dispone de infraestructura adecuada para la implementación de equipos informáticos acorde a las necesidades actuales para la gestión administrativa	D5. Manual de Funciones desactualizado	O5. Acceso a créditos no reembolsables por parte del Banco del Estado.	

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

Conclusiones del capítulo

- Los usuarios de los servicios del GAD tienen la percepción de que la atención debe mejorar en la calidad, agilidad y cierto trato preferencial en la atención al público.
- Es necesario desarrollar eventos de capacitación para actualizar conocimientos y mejorar la atención al público.
- Los empleados del GAD, no han sido seleccionados de acuerdo a su perfil profesional y por lo tanto no desarrollan adecuadamente la actividad delegada en la institución.
- La experiencia de los empleados es necesaria, mediante una retroalimentación permanente para la implementación de estrategias administrativas que permitan mejorar la gestión del GAD.
- Los empleados no son organizados y es evidente el desorden en la documentación, situación que incide en la calidad de atención se da a los usuarios, debido a que se dilata el tiempo en la búsqueda de información de trámites pendientes de atención.
- Actualmente la Dirección de Talento Humano no cuenta con un plan para generar estrategias de mejora continua y la selección óptima de reclutamiento del personal a contratar, sino únicamente se limita a realizar contrataciones ya sea por recomendación de funcionarios o por compromisos políticos
- La Constitución de la República del Ecuador y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización faculta a los Gobiernos Autónomos Descentralizados a emitir las normativas locales a través de las ordenanzas, reglamentos y resoluciones, por lo que amparados en estas leyes oh a través del Concejo Cantonal ha emitido ordenanzas que regulen la administración del Talento Humano, en las mismas se establecen los procesos a seguir y que al momento de aplicarlos se han encontrado algunos vacíos legales.

CAPÍTULO IV

4.1. Antecedentes

De conformidad con la Constitución Política, las Municipalidades son autónomas, autonomía, que de acuerdo al artículo 4 del Código Municipal, se da en materia “...política, administrativa y financiera...”.

Es bajo esta premisa que el gobierno local puede decidir la estructura organizacional que mejor se ajuste a sus intereses, siempre dentro del bloque de legalidad que le da uniformidad a la gestión pública ecuatoriana y formalizarlo mediante los instrumentos de gestión de recursos humanos necesarios para dicho efecto.

Para que la calidad se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el municipio juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de entrega de servicios y poder enmendar errores.

Esto implica que todos y cada uno de los objetivos, políticas, programas y metas del Plan de Desarrollo, contribuyan para promover y afianzar los conceptos de una sociedad justa y solidaria, que reconociendo las diferencias, busca construir equidad con base en la interculturalidad, que conjuga los derechos individuales y colectivos, que ofrece oportunidades para todos y todas y que privilegia el bien común, la cohesión y la justicia social, los cuales de ninguna manera afectarán las libertades de elección individual ni de afirmación de las múltiples identidades.

4.2. Misión

“El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Samborondón contribuye al bienestar de la sociedad del Cantón brindando obras y servicios públicos de buena calidad en forma equitativa y respetando la biodiversidad y la diversidad cultural; además trabaja con transparencia y crea espacios para la participación ciudadana en los ámbitos ambiental, social, económico y cultural, con lo que promueve el desarrollo cantonal planificado y sustentable.”

4.3. Visión

“El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Samborondón, se constituye en un ejemplo del desarrollo local con un personal capacitado que trabaja planificadamente basado en principios y valores como solidaridad, honestidad, responsabilidad; es una institución que realiza autogestión sostenible y eficiente; promueve la participación ciudadana para una distribución eficaz y equitativa de los recursos; sus servicios son de calidad y trabaja en forma transparente; sus acciones permiten preservar el medio ambiente, la diversidad cultural, la equidad de género y generacional convirtiéndose en un municipio saludable.

4.4. Capacitación del Talento Humano

El talento humano son las personas que toman las decisiones, administran, controlan y evalúan los procesos de la gestión institucional. Es el activo más importante que tiene una Institución, ya que son quienes hacen operar a los demás recursos de la Institución. Por esta razón deben mantener conocimientos teóricos, prácticos, habilidades adquiridas y capacidades aprendidas para el cumplimiento eficiente de sus funciones.

El talento humano son las personas que toman las decisiones, administran, controlan y evalúan los procesos de la gestión institucional. Es el activo más importante que tiene una Institución, ya que son quienes hacen operar a los demás recursos de la Institución. Por esta razón deben mantener conocimientos teóricos, prácticos, habilidades adquiridas y capacidades aprendidas para el cumplimiento eficiente de sus funciones.

4.5. Estrategia de Estabilidad

Teniendo en cuenta que en el municipio de se presenta mucha rotación laboral se plantea la estrategia para la estabilidad laboral que “se refiere básicamente a que si ambas partes (empleador y trabajador) cumplen sus obligaciones, la duración del contrato será respetada”, Para generar estabilidad en esta organización es importante elaborar contratos a término indefinido.

Esta estrategia traerá ventajas para las organizaciones y para los trabajadores como son las siguientes:

Ventajas para la organización

- Disminución de costos
- Mejora la cultura organizacional
- Sentido de pertenencia de trabajadores

Ventajas para los trabajadores

- Seguridad laboral y económica
- Motivación
- Mejores condiciones de trabajo

4.5. Estrategia de capacitación permanente

Teniendo en cuenta que en el municipio no se brindan capacitaciones permanentes para el crecimiento personal y laboral de los trabajadores se propone una estrategia para el cumplimiento de este requisito.

Se entiende por capacitación “todos los conocimientos teóricos y prácticos que obtiene una persona y que incrementan su capacidad, rendimiento y desempeño como empleado dentro de una organización. Por eso su función es mejorar el presente con miras a construir un futuro haciendo eje en la superación laboral”.

Esto brinda ventajas tanto para la organización como para los empleados y para el municipio traerán las siguientes:

Ventajas para la organización

- Productividad
- Crecimiento
- Disminución de riesgos laborales.
- Mejora la imagen de la empresa
- Mejores trabajadores:

Ventajas para los trabajadores

- Brinda seguridad
- Nuevos conocimientos
- Motivación

4.6. Estrategia de bienestar laboral

El bienestar laboral “Es un proceso de construcción estable y participativo, que demanda la creación, el mantenimiento y el mejoramiento de las condiciones que favorezcan el desarrollo del trabajador, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, y que así mismo, acreciente los niveles de satisfacción, eficiencia e identificación con su trabajo y con el logro de la finalidad social de las entidades”

Esta estrategia de bienestar laboral es importante para el GAD porque genera mejor calidad de vida laboral a los trabajadores por medio de incentivos, seguridad, capacitaciones, conocimientos.

A continuación, se mencionan las ventajas que la implementación de esta estrategia traerá para la organización y para los trabajadores.

Ventajas para la organización

- Disminuye la rotación de personal
- Disminuye los conflictos
- Mejora el desempeño laboral

Ventajas para los trabajadores:

- Sentirse más valorados
- Mejora relaciones personales y laborales
- Horarios flexibles
- Compensaciones económicas y no económicas
- Desarrollo de carrera
- Ambiente laboral seguro y saludable
- Eleva la moral de los trabajadores

4.7. Estrategia de Formación de Liderazgo Participativo

Esta estrategia será efectiva porque la formación de un liderazgo participativo a la hora de poner en marcha un proyecto, es muy importante para poder trabajar unidos hasta alcanzar una meta.

Cuando un director se preocupa por el bienestar de sus colaboradores que tiene a su cargo, fomenta la participación, brinda las mismas oportunidades para todos. Es una manera eficaz de asegurar un ambiente de confianza entre todos. La confianza es importante, puesto que cuando carecemos de ella, se da lugar a circunstancias muy desagradables como la traición, la competencia negativa o incluso el llegar a mentir.

Garantiza que todos se puedan sentir bien anímicamente. En un equipo que trabaja bajo el mando de un líder participativo, no hay lugar para sentimientos como el aislamiento, porque se entiende que todos pueden llevarse bien y ayudarse entre sí.

Ventajas para la organización

- Eficiencia y eficacia en el trabajo
- Logro de los objetivos de la organización
- Confianza en los trabajadores

Ventajas para los trabajadores

- Aumenta la comunicación
- Mayor confianza y respeto
- Más experiencia y conocimientos

4.8. Estrategia de Capacitación

Esta estrategia será efectiva por cuanto se logrará preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades en cada actividad que asuman en su puesto de trabajo.

Brindará oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador pueda ser considerado.

Permitirá modificar actitudes para contribuir a crear un clima de laboral satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo.

Los funcionarios deberán asistir de manera obligatoria a la capacitación planificada en el plan de capacitación anual.

Es importante implementar programas que ayuden al crecimiento profesional de nuestros colaboradores, de esta forma, el beneficio directo lo obtiene la institución al contar con el personal específico y calificado.

La capacitación incluye los colaboradores del GAD, de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, recogidos de las sugerencias de los propios colaboradores enmarcados dentro de los procedimientos para capacitación con presupuesto asignado para el año en curso.

Se mantendrá contacto con las Instituciones que proveen Capacitación, calificadas por el Ministerio de Trabajo conforme al cuadro adjunto.

Tabla 18 Directorio

ITEM	INSTITUCION	Página Web	TELEFONO
1	Contraloría General del Estado	www.contraloria.gob.ec	2631898-2637108
2	Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME)	www.ame.gob.ec	2653004-2636130/2654829
3	Banco del Estado	www.bce.fin.ec	2653759-2653732
4	SENPLADES	www.senplades.gob.ec	022508737-575
5	MIDUVI	www.midivi.gob.ec	2933177-802

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

Objetivo. - Potenciar y fortalecer las habilidades destrezas individuales y colectivas de los empleados, para contribuir a la satisfacción de los usuarios de los servicios del GAD de Samborondón.

Tabla 19

Nivel	Contenidos	Tiempo	costo	Responsable	Lugar
Alto	Liderazgo	20 horas	350 dólares	Lic. Thalía Iturralde	Sala de reuniones de la alcaldía
Alto	Desarrollo de competencias Organizaciones	20 horas	350 dólares	Lic. Thalía Iturralde	Sala de reuniones de la alcaldía
Alto	Evaluación por procesos	20 horas	350 dólares	Lic. Thalía Iturralde	Sala de reuniones de la alcaldía
Intermedio	Manejo de conflictos	20 horas	350 dólares	Lic. Thalía Iturralde	Sala de reuniones de la alcaldía
Intermedio	Certificaciones de calidad	20 horas	350 dólares	Lic. Thalía Iturralde	Sala de reuniones de la alcaldía
Apoyo administrativo y técnico	Solución de problemas	20 horas	350 dólares	Lic. Thalía Iturralde	Auditorio del Municipio
Apoyo administrativo y técnico	Servicio al cliente	20 horas	350 dólares	Lic. Thalía Iturralde	Auditorio del Municipio
Apoyo administrativo y técnico	Certificaciones de calidad	20 horas	350 dólares	Lic. Thalía Iturralde	Auditorio del Municipio
Apoyo administrativo y técnico	Mejoramiento y Desarrollo Personal	20 horas	350 dólares	Lic. Thalía Iturralde	Auditorio del Municipio
Apoyo administrativo y técnico	Gestión y finanzas públicas	20 horas	350 dólares	Lic. Thalía Iturralde	Auditorio del Municipio

Elaborado por: Arias & Hidalgo (2022)

4.9. Estrategia de Ambiente Físico

Esta estrategia será factible, por cuanto se logrará realizar el control, y evaluación de lugares de trabajo, como: Elementos físicos, químicos, biológicos, sociales y culturales que rodean a una persona en su trabajo. Las condiciones de trabajo no deben afectar la salud de la persona ni su capacidad laboral; como el riesgo auditivo causado por máquinas, impresoras, radios, teléfonos, volumen de voz, ambiente externo ruidoso.

Permitirá la evaluación y mantenimiento preventivo de máquinas reubicación de la fuente generadora del ruido, control del volumen, compra de equipos poco ruidoso cubierta acústica para impresoras, disminuir las superficies que pueden repercutir.

En cuanto a la Iluminación se controlará la luz adecuada a cada tipo de actividad; facilitar la visualización de los objetos de tal manera que el trabajo sea en condiciones de eficacia, comodidad y seguridad., disminuir la fatiga, el error y aumentar la calidad del trabajo.

Se podrá evitar efectos en la salud como: dolor cervical, lumbar, calambres en los miembros inferiores, vena varices, lesiones musculares.

CONCLUSIONES

- La gestión municipal es susceptible de mejoras, de acuerdo al interés demostrado por la primera autoridad del GAD, No existe una adecuada comunicación interna entre los colaboradores de la institución provocando omisión a la ejecución de trámites, llevando esto a emitir información o servicios tardíos incumpliendo así con uno de sus principios estratégicos.
- Los empleados del GAD municipal necesitan capacitación para orientar de mejor manera la gestión desde cada departamento. No se identifican métodos y técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la Institución.
- Es necesario hacer un direccionamiento estratégico, donde la misión y visión son aspectos que requieren modificación y atención por parte de las autoridades para dar un impulso a un nuevo tiempo de gestión municipal. Con las estrategias que se plantean, se busca dar soluciones a los problemas presentados, mejorando la gestión de dichos procesos. Por ende la Institución debe seguir con sus políticas, y adaptarlas a los cambios del entorno para así obtener mejores resultados que permitan conseguir los objetivos de la Institución.

RECOMENDACIONES

- Se requiere el apoyo del señor alcalde para dar impulso y hacer sostenible la propuesta de mejoramiento de los servicios del GADM del cantón Samborondón.
- Los servicios del GAD requieren ser mejorados, evidenciándose descuido de las autoridades en impulsar eventos de capacitación y estimular el mejoramiento continuo de los empleados. Se recomienda implantar una política de reconocimiento al personal y motivación al logro para garantizar una clara identificación del personal con la Institución, manifestada en una estabilidad económica y emocional en el trabajo; así mismo reconocer el mejoramiento profesional del personal.
- El Comité de mejoras ayude a implementar la propuesta técnica de la presente investigación. Para que exista un mejor desempeño en las funciones acorde al cargo, es necesario que la Dirección de Talento Humano, brinde una inducción adecuada, en la que se detalle correctamente las actividades a realizar, dar seguimiento correspondiente y después su evaluación exhaustiva tanto al nuevo funcionario como a la persona designada, además debe establecer estrategias acerca de la cultura organizacional más participativa, creando fuentes de comunicación entre funcionarios para poder coordinar procesos, incrementando la productividad y reduciendo tiempos de ejecución.

Bibliografía

- Alles , M. (2018). *Transformar una oficina de personal en un área de recurso humano*. Buenos Aires : Granica .
- Alles, M. A. (2017). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Granica: México.
- Alvarado , A., & Suarez, K. (2018). *Mejora del desempeño laboral del talento humano en la empresa Transp Enangeal S.A*. Guayaquil : Universidad de Guayaquil .
- Alvarado, M., & Barba, M. (2017, p. 112). *Gestión Del Talento Humano E Innovación De La Enseñanza Y El Aprendizaje*. Madrid: Palibrio.
- Barreto, J. (2019). *Gerencia del talento humano*. Madrid: EOC.
- Batista, N., & Estupiñan, J. (2017, p.98). *Gestión empresarial y posmodernidad*. Bruselas: Ablibitum.
- Bolaños, R. (2017, p. 67). *Estrategias laborales para salvar a las pymes*. Bogotá: Eicc.
- Cadena, I. P., Rendón, M. R., Aguilar, Á. J., Salinas, C. E., de la Cruz, M. F., & Sangerman, J. D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 16.
- Callejas , E., & Máñez, M. (2018). *Liderando retos: Estrategias para afrontar los conflictos interpersonales en el mundo empresarial* . México : SIC.
- Camacho, J. (2017, p. 79). *Indicadores de la gestion administrativa*. Barcelona: EOC.
- Carrión, J. (2019). *Estrategia. De la visión a la acción*. Barcelona : UOC.
- Castellanos, M. d. (2015). *Administración de personal*. Tlalnepantla, México: Red Tercer Milenio. Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf

- Cegarra, J. (2014). *Metodología de la investigación científica y tecnológica* . Madrid : Díaz de Santos .
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McCraw Hill Interamericana.
- Conrero, S., & Cravero, V. (2017). *El talento humano en las organizaciones: claves para potenciar su desarrollo*. Córdoba: Educc.
- Cuesta, A. (2018). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoee.
- Dessler, G. (2016). *Administración de personal*. México : PEARSON .
- Deusto. (2017, p.67). *Gestión del desempeño: Evalúe y mejore la eficacia de sus colaboradores*. Barcelona: Deusto.
- Fernandez, E. (2018). *Administración de empresas*. Barcelona: UOC.
- Ferrer, G. (2015). *Investigación comercial*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- García, S. (2017). *Estrategia empresarial*. Barcelona: UOC.
- González, R. (2017, p. 54). *Nuevas Tecnologías Aplicadas a La Gestión De Rrhh*. Barcelona: Ideas propias.
- Google Maps . (2021). *Google Maps* . Obtenido de [www.google.com: https://www.google.com/maps/search/municipio+de+samborondon/@-2.1791613,-79.9021536,12z/data=!3m1!4b1](https://www.google.com/maps/search/municipio+de+samborondon/@-2.1791613,-79.9021536,12z/data=!3m1!4b1)
- Guevara , R. (2019). *Planificación y Gerencia de la investigación* . Costa Rica : IICA-CIDIA.
- Hurtado, F. (2018). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Madrid: Esic.
- Jaume , F. (2017). *La evaluación del desempeño individual*. Madrid : Díaz de Santos .
- L., B., & J., R. (2014). *Fortalecimiento del Talento Humano* .
- Lau, J. (2019). *Ambiente Laboral*. Madrid: Esic.

- LOSEP. (enero de 2018). *Ley orgánica del Servicio Público*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/MDT-2018-0041.pdf>
- Lozano , L. (2017). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Escuela de Administración de Negocio*, 155.
- Martínez, M. (2019). *Formación de personal: La gestión empresarial*. Madrid: Diaz de Santos.
- Menassa, A., & Rojas, P. (2018, p.28). *Cosntruyendo un líder*. Madrid: Ediciones I.
- Molina, L., & Rodríguez, A. (2018). *Estrategia para mejorar el desempeño laboral de las secretarias de facultad en las nacionales unidades académicas de universidad laica "Eloy Alfaro de Manabí" de la ciudad de Manta*. Manta: Aleam.
- Mondy, W. (2017). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson educación.
- Montero, C. (2019, p. 49). *Estrategias para la inserción laboral*. Costa Rica: Euned.
- Puchol, L. (2018). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Pulido, S. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público*. Madrid: Diaz de Santos.
- Riviero, J. (2018, p. 74). *El aprendizaje autoregulado*. Madrid: Díaz de Santos.
- Robbins, S. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Rojas , R., & Vílchez, S. (2018). *Gestión de talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud sagrado corazón de Jesús*. Lima: Universidad Norbert Wiener. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1712/MAESTRO%20-%20Rojas%20Reyes%2C%20Ruth%20Rosario.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sanabria , P. (2017). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público*. Bogotá: Kimpres S.A.

trabajo, C. d. (junio de 2020). Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>

Werther, W. (2018). *Administracion de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana.