



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO**  
**DE INGENIERO COMERCIAL**

**TÍTULO DEL PROYECTO:**  
**“LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL**  
**DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL IESS DE**  
**MILAGRO”**

**AUTORES:**  
**MARIO ALFREDO FERNÁNDEZ SOLÍS**  
**ANGIE DAYANA GUEVARA MOYANO**

**TUTOR:**  
**ING. EDUARDO ESPINOZA SOLÍS MAE.**

**Milagro, Octubre del 2015**  
**ECUADOR**

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por **Fernández Solís Mario Alfredo y Guevara Moyano Angie Dayana**, previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial**, acepto tutoriar a los estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, a los 25 días del mes de Julio del 2015



**Ing. Eduardo Espinoza Solís**  
**C.I. 0922663638**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 26 días del mes de Octubre del 2015



---

**Mario Alfredo Fernández Solís**  
C.I. 1718588351



---

**Angie Dayana Guevara Moyano**  
C.I. 0941155707

## CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El tribunal calificador previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA	[ ]
DEFENSA ORAL	[ ]
TOTAL	[ ]
EQUIVALENTE	[ ]



ING. ESPINOZA SOLIS  
EDUARDO



ING. HIDALGO HIDALGO  
HUGO



AB. ZIADET BERMUDEZ  
ELICZA

## **DEDICATORIA**

A Dios por sus bendiciones y darme sabiduría para conseguir mis metas propuestas, a mis padres por guiarme y darme consejos de perseverancia para crecer profesionalmente, y a mis hermanas que me brindaron de una u otra forma su apoyo incondicional.

Angie Dayana Guevara Moyano

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por su bondad y así concluir con mi meta propuesta, a mis padres que gracias a sus esfuerzos y dedicación me han inculcado responsabilidad en mis estudios, y a mi tutor por sus enseñanzas, que han logrado enriquecer mis conocimientos durante este trabajo de investigación.

Angie Dayana Guevara Moyano

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

**Fabricio Guevara Viejó, MAE.**

**Rector de la Universidad Estatal de Milagro**

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **“La gestión de talento humano y su influencia en el desarrollo organizacional del hospital IESS de Milagro”** y que corresponde a la Facultad Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 19 de Noviembre del 2015



---

**Mario Alfredo Fernández Solís**

**C.I. 1718588351**



---

**Angie Dayana Guevara Moyano**

**C.I. 0941155707**

# ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I</b> .....	2
1. EL PROBLEMA .....	2
1.1. Planteamiento del Problema .....	2
1.1.1. Problematización .....	2
1.1.2. Delimitación del Problema .....	3
1.1.3. Formulación del problema .....	3
1.1.4. Sistematización del problema .....	3
1.1.5. Determinación del tema .....	3
1.2. Objetivos .....	4
1.2.1. Objetivo general.....	4
1.2.2. Objetivos específicos.....	4
1.3. Justificación.....	4
1.3.1. Justificación de la Investigación.....	4
<b>CAPITULO II</b> .....	5
2. MARCO REFERENCIAL.....	5
2.1 MARCO TEÓRICO .....	5
2.1.1. Antecedentes históricos.....	5
2.1.2. Antecedentes referenciales .....	6
2.2. MARCO LEGAL .....	20
2.3. MARCO CONCEPTUAL .....	35
2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	37
2.4.1. Hipótesis General .....	37
2.4.2. Hipótesis Particulares .....	37

2.4.3. Declaración de variables .....	37
2.4.4. Operacionalización de las variables .....	37
<b>CAPITULO III</b> .....	<b>40</b>
<b>3. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>40</b>
3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL.....	40
3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	40
3.2.1. Delimitación de la población .....	41
3.2.2. Tipo de muestra.....	41
3.2.3. Tamaño de la muestra.....	41
3.2.4. Proceso de selección.....	42
3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....	42
3.3.1. Métodos teóricos .....	42
3.3.2. Técnicas e instrumentos.....	42
3.4. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN .....	43
<b>CAPITULO IV</b> .....	<b>44</b>
<b>4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	<b>44</b>
4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	44
4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS .....	45
4.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE ENTREVISTAS .....	56
4.4. RESULTADOS.....	58
4.5. VERIFICACION DE HIPÓTESIS.....	59
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>61</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>62</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>63</b>

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	68
<b>LINKOGRAFIA</b> .....	70

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1</b>	
Identificación con visión y misión .....	45
<b>Cuadro 2</b>	
Aporte a objetivos y estrategias institucionales .....	46
<b>Cuadro 3</b>	
Ayuda de métodos y manuales a gestión.....	47
<b>Cuadro 4</b>	
Funciones y responsabilidades en la institución.....	48
<b>Cuadro 5</b>	
Orientación y libertad en funciones .....	49
<b>Cuadro 6</b>	
Transparencia y utilidad de la gestión de personal .....	50
<b>Cuadro 7</b>	
Oportunidades de capacitación .....	51
<b>Cuadro 8</b>	
Efectividad de las capacitaciones.....	52
<b>Cuadro 9</b>	
Frecuencia de rotación de funcionarios.....	53
<b>Cuadro 10</b>	
Contribución de la estructura organizacional .....	54
<b>Cuadro 11</b>	
Efectividad de programas de incentivos .....	55

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	
Proceso de selección .....	9
<b>Figura 2</b>	
Ejemplo de una hoja de descripción del puesto .....	18
<b>Figura 3</b>	
Evaluaciones de 360 grados .....	19
<b>Figura 4</b>	
Identificación con la visión y misión.....	45
<b>Figura 5</b>	
Aporte a objetivos y estrategias institucionales .....	46
<b>Figura 6</b>	
Ayuda de métodos y manuales a gestión.....	47
<b>Figura 7</b>	
Funciones y responsabilidades en la institución.....	48
<b>Figura 8</b>	
Orientación y libertad en funciones .....	49
<b>Figura 9</b>	
Transparencia y utilidad de la gestión de personal .....	50
<b>Figura 10</b>	
Oportunidades de capacitación .....	51
<b>Figura 11</b>	
Efectividad de las capacitaciones.....	52
<b>Figura 12</b>	
Frecuencia de rotación de funcionarios.....	53
<b>Figura 13</b>	
Contribución de la estructura organizacional .....	54
<b>Figura 14</b>	
Efectividad de programas de incentivos.....	55

## RESUMEN

El Hospital IESS de Milagro, se dedica a la atención de la salud de los afiliados y jubilados del IESS con gran afluencia de pacientes todos los días, sin embargo mantiene actualmente problemas en la gestión de talento humano por la excesiva rotación de cargos, inadecuado proceso de selección de personal, estructura organizacional desvinculada a las normas de calidad hospitalaria y la no planificación de capacitaciones oportunas, todo esto afecta al desarrollo organizacional del hospital, además que los pacientes no tendrían atención de calidad.

Para sostener la presente investigación se ha realizado reseñas sobre algunos autores con el fin de que contribuya a los resultados planteados, ya que sirven de referencia. Además con la contribución de las encuestas y entrevistas que se realizaron a los funcionarios administrativos del Hospital IESS de Milagro y a profesionales especialistas en el tema se ha llegado a la conclusión de que efectivamente el Hospital del IESS de Milagro no cuenta con una adecuada gestión de talento humano debido a muchos errores en los procesos que no se encuentran determinados en manuales y procedimientos.

La estructura organizacional no contribuye al desarrollo de la institución debido a que sus miembros no se encuentran distribuidos de acuerdo a las características de sus perfiles profesionales. La falta de capacitaciones oportunas afecta en la consecución de indicadores de resultados positivos, generando desorientación del personal hacia los objetivos institucionales plasmados en la misión del Hospital IESS de Milagro.

**Palabras claves:** calidad, capacitación, desempeño, evaluación, funcionarios.

## ABSTRACT

The hospital IESS de Milagro, is dedicated to the health care of members and retirees IESS with large numbers of patients every day, however currently it maintains problems in managing human talent by excessive rotation of posts, inadequate process recruitment, organizational structure unrelated to hospital quality standards and not planning appropriate training, all this affects the organizational development of the hospital, the patients also have quality care.

To support this research has been conducted reviews on some authors in order to contribute to the results raised, as they serve as reference. In addition to the contribution of surveys and interviews to administrative officials Hospital IESS de Milagro and specialists in the subject were conducted it has concluded that indeed Hospital IESS de Milagro does not have adequate talent management because many human errors in certain processes not found in manuals and procedures.

The organizational structure does not contribute to the development of the institution because its members are not distributed according to the characteristics of their professional profiles. The lack of appropriate training affects the achievement of indicators of positive results, generating disorientation staff towards corporate goals reflected in the mission of the Hospital IESS de Milagro.

**Keywords:** quality, training, performance, rating, civil servants.

## INTRODUCCIÓN

El Hospital IESS de Milagro es una institución con gran afluencia de pacientes todos los días. Debido a su ubicación se convierte en la primera alternativa médica del sector acogiendo diferentes tipos de afiliados inclusive brinda atención a la clase campesina del cantón.

Esta institución hospitalaria cuenta con una gama completa de servicios y especialidades generando independencia tanto médica como administrativa; por tanto es imprescindible alinear sus procesos de gestión a las exigencias de la población afiliada que cada día esperan ser atendidos con calidad.

Hoy en día está comprobado que el recurso más importante de toda empresa o institución son las personas. La administración interna del talento humano se verá reflejada en la satisfacción misma del cliente; por tanto es necesario definir un proceso oportuno y adecuado en cada uno de los aspectos que se relacionan con el talento humano.

Es lamentable pero cierto que existe una gran inconformidad por parte de los afiliados referente a las atenciones del Hospital, que parte desde la actitud de los funcionarios hasta soluciones a complicaciones médicas de pacientes que en muchos casos han llegado a instancias legales.

Estudiar y determinar los procesos relacionados a la gestión de talento humano desalineados a políticas que aseguren la atención de calidad ayudará a buscar alternativas de mejoras en busca del desarrollo organizacional y serán plasmados en las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

# CAPÍTULO I

## 1. EL PROBLEMA

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1.1. Problematización

El Hospital IESS de Milagro, localizada en la provincia del Guayas, es una Empresa que pertenece al sector Salud/Medicina que se dedica a la atención de la salud de los afiliados y jubilados del IESS. Sin embargo las características de la gestión del talento humano no contribuyen al desarrollo organizacional del Hospital IESS MILAGRO, debido a que existen problemas en los procesos relacionados a estos recursos.

Además el inadecuado proceso de selección de personal incide en el bajo desempeño del personal del IESS debido a que no se identifica correctamente las necesidades que presenta el hospital y no se realiza un correcto análisis de perfiles.

Es importante mencionar que la estructura organizacional está desvinculada a las normas de calidad hospitalaria afectando directamente al desarrollo organizacional del Hospital IESS de Milagro.

La no planificación de capacitaciones oportunas afecta en la consecución de indicadores de resultados positivos, generando desorientación del personal hacia los objetivos institucionales plasmados en la misión del Hospital IESS de Milagro.

Cabe notar también, que la excesiva rotación de cargos se produce al momento de buscar adaptación eficaz del personal, o por la insatisfacción laboral que se presenta en los diferentes departamentos del Hospital IESS de Milagro.

**Pronostico:** En caso de no encontrar solución a esta delicada situación persistiría el malestar institucional y se vería reflejado en los reclamos constantes de los pacientes que esperan ser atendidos con calidad y aun peor se estaría expuesto a paralizaciones de los afiliados y jubilados provocando incertidumbre tanto en el personal como en la población.

**Control del pronóstico:** Al emprender un plan estratégico que contribuya a la mejora de la gestión de talento humano en el Hospital IESS de Milagro ayudará al desarrollo organizacional a través del manejo adecuado de los recursos humanos.

### **1.1.2. Delimitación del Problema**

Alineación: Ecuador

Provincia: Guayas

Cantón: Milagro

Sector: Urbano

Área: Urbano

Tema: Gestión de Talento Humano

### **1.1.3. Formulación del problema**

¿Cómo inciden las características no alineadas a la gestión de talento humano en el desarrollo organizacional del Hospital del IESS de Milagro?

### **1.1.4. Sistematización del problema**

- ¿Cómo incide el inadecuado proceso de selección de personal en el bajo desempeño del personal del IESS?
- ¿Cómo afecta la estructura organizacional desvinculada a las normas de calidad hospitalaria en el desarrollo organizacional del hospital del IESS de milagro?
- ¿Cómo afecta la no planificación de capacitaciones oportunas en la consecución de indicadores de resultados positivos?
- ¿Cómo afecta la excesiva rotación de cargos al momento de buscar adaptación eficaz del personal del IESS de Milagro?

### **1.1.5. Determinación del tema**

La gestión de talento humano y su influencia en el desarrollo organizacional del Hospital IESS de Milagro.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo general**

Determinar las características de la gestión de talento humano que no contribuyen al desarrollo organizacional del Hospital IESS de Milagro mediante la aplicación de técnicas investigativas para sugerir posibles estrategias en busca de la optimización de los procesos involucrados.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Evaluar los errores en el proceso de selección del hospital que originan bajo desempeño laboral.
- Identificar las funciones desalineadas actuales en los procesos de calidad hospitalaria.
- Estudiar el efecto de la no planificación de programas de capacitación oportunas en los indicadores de resultados.
- Determinar las causas de la rotación del personal para proponer alternativas que busquen la adaptación de las personas al cargo.

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

### **1.3.1. Justificación de la Investigación**

Las instituciones de salud juegan un papel fundamental en las sociedades, debiendo ser organizaciones en constante actualización y sobretodo priorizar la gestión de talento humano que hoy en día es el recurso más importante con el que cuentan las organizaciones. Se considera importante realizar una investigación sobre el manejo y gestión del talento humano en el Hospital IESS de Milagro ya que en la actualidad es el centro de salud más grande y completo que además atiende alrededor de 1500 pacientes diarios en las diferentes especialidades y servicios que la institución ofrece.

El propósito es identificar los diferentes problemas que se presentan diariamente en los procesos que se relacionan directamente con la gestión de talento humano con el fin de sugerir alternativas que contribuyan al desarrollo organizacional del Hospital IESS de Milagro.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1. Antecedentes históricos**

La ciudad de Milagro, en los últimos tiempos, ha crecido de manera significativa y con ella sus instituciones. El Hospital del IESS, Dr. Federico Bolaños, recibió a sus primeros pacientes en Mayo de 1994, en sus modernas instalaciones ubicadas en la Cdla. San Miguel en el conocido sector de 100 camas.

Con la creación de este nuevo edificio se marcó el fin a un largo periodo escaso de grandes obras para el servicio público en la ciudad. Desde entonces, la población afiliada acude al centro de salud en busca de atención oportuna y completa.

Desde su primer año de funcionamiento, el hospital ha contado con directrices que diseñan planes operativos basados fundamentalmente en la optimización de la infraestructura y capacidad instalada, dejando en segundo plano la gestión del talento humano.

Además de la modernización, se crearon nuevos servicios que inmediatamente se pusieron a disposición de la ciudadanía generando aumento de la demanda con gran expectativa de atención con calidad, lo cual no se ha visto reflejado en la satisfacción de los afiliados que a través de numerosas quejas que en muchos casos han llegado a instancias legales, hacen público su malestar frente a la atención recibida en el centro de salud.

El hospital IESS de Milagro, recibe alrededor de 13000 pacientes mensualmente en las diferentes especialidades de consulta externa y cerca de 1000 pacientes diarios en los demás servicios que desde su inauguración ha crecido cerca del 100% de la demanda.

El crecimiento institucional se ha visto limitado ya que desde la planificación del primer año operativo, no se ha puesto el énfasis necesario en la gestión del recurso humano, siendo este el más importante en busca del desarrollo organizacional. La

influencia política, la pérdida de identidad institucional, la oportunidad de beneficio común, el mal manejo de los recursos asignados y sobre todo la desorientación del personal hacia la consecución de objetivos que deberían ser generales, han alejado a la administración de la preocupación de seleccionar, capacitar y desarrollar funcionarios que garanticen la atención de calidad en el Hospital del IESS de Milagro.

## **2.1.2. Antecedentes referenciales**

### **2.1.2.1 Gestión de talento humano**

El talento humano sin duda es la parte más importante de toda organización, sin ellos la empresa no puede salir adelante, debido que para cualquier actividad a realizar en el trabajo se requiere del talento humano.

Para Ortega (2013):

Es cierto que las organizaciones para funcionar necesitan de recursos económicos, físicos y logísticos; pero son las personas constituidas en el capital intelectual activo e intangible, quienes con habilidades, experiencias, conocimientos e información, las que permiten los logros de la organización y por tanto, deben ser consideradas el mayor activo organizacional. Se puede tener toda la infraestructura física necesaria disponible, al igual que los recursos económicos, pero esto no garantiza el logro de los objetivos de las organizaciones. El logro de éstos se encuentra en las personas, quienes en el día a día aportan su capital intelectual para el alcance del éxito organizacional.

A medida que pasa el tiempo y ocurren cambios en la administración de la organización, es preciso que se administre correctamente al recurso humano, por el motivo de que es el capital más importante de la empresa, porque posee habilidades, destrezas, inteligencia, conocimiento, y otorga mayor valor agregado a la empresa, lo cual es difícil de ser reemplazado.

Según Dessler y Varela (2011) “La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para mejorar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial”.

Para ser más específicos estos asuntos se refiere a un proceso de selección adecuado, capacitaciones necesarias, incentivos, ambiente laboral apropiado, evaluación de desempeño, remuneración, seguridad y salud ocupacional, entre otros factores. La administración de recursos humanos es importante para todos los gerentes, porque desean que sus empresas vayan en progreso, nunca un gerente va a querer que sus empleados falten al trabajo, haya despidos, alta rotación de personal, rotación de cargos, falta de capacitación, errores en la selección de personal; por esta razón los gerentes tienen interés en realizar una adecuada administración de recursos humanos.

La gestión de talento humano ayuda a alcanzar los objetivos institucionales de las organizaciones, por su colaboración y compromiso total. Las personas que laboran en la empresa son capaces de fortalecer o debilitar a las organizaciones dependiendo en como son tratados en sus trabajos.

Por ende tanto los administradores o gerentes deben darle un ambiente laboral apropiado y los trabajadores deben cumplir a cabalidad sus tareas específicas.

#### **2.1.2.2 Rotación de personal**

La rotación de personal se da porque muchas veces los empleados renuncian o son despedidos de las empresas, por lo cual dicha organización contrata otra persona que cubra el puesto de trabajo y cumpla las funciones del cargo.

Por lo tanto la rotación de personal es la entrada y salida de los empleados en la empresa, por circunstancias antes mencionadas, por lo cual la percepción sobre la rotación de personal es negativa, porque los vínculos que se estrecha son débiles entre el personal y los componentes externos ya sean clientes o proveedores.

Dentro de la empresa se presentan otras consecuencias perjudiciales, debido a que se deben realizar un proceso de selección de personal, capacitaciones, etc. y esto representa gastos para la empresa.

Por otra parte la rotación de personal puede resultar positiva, en cuanto a que el nuevo trabajador tenga más experiencia y este más capacitado para cubrir el puesto de trabajo, porque los resultados serán beneficiosos para la empresa, por esta razón sería positivo.

Chiavenato (2007) afirma:

La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en el transcurso de cierto tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones, utilizadas para desarrollar diagnósticos, para prevenir o también proporcionar alguna predicción.

Muchas veces la rotación del personal se descontrola, se da porque los empleados toman esta iniciativa al encontrar ofertas intensas de trabajo en un mercado competitivo, por lo cual el volumen de rotación de personas en las empresas u organizaciones aumentan considerablemente.

Además, las políticas salariales, las oportunidades que se les da a los empleados en el crecimiento profesional, ambiente laboral, cultura organizacional, programas de capacitaciones, con factores que influyen a que se dé la rotación del personal, por parte de los empleados.

No solo existen rotación de personal también hay rotación de cargos y se produce al momento de buscar adaptación eficaz del personal, o por la insatisfacción laboral que se presenta en los diferentes departamentos.

### **2.1.2.3 Proceso de selección**

El proceso de selección de personal consta de algunos pasos para elegir a la persona idónea que vaya a ocupar el puesto de trabajo en la empresa. Muchas entidades no realizan un proceso de selección, lo hacen de una manera empírica, sin haber tomado antes un examen en el cual se pueda observar las habilidades del candidato, al contrario solo lo eligen al examinar la hoja de vida, por esta razón se dan muchos problemas en el futuro porque la persona contratada no se desempeña

adecuadamente en el cargo establecido, debido a que no se identifica correctamente las necesidades que presenta la empresa y no se realiza un correcto análisis de perfiles. Es importante que las empresas adopten un proceso adecuado para la selección del personal, el cual ayudará de manera significativa a la empresa, al haber elegido correctamente al candidato competente para el puesto de trabajo.

Según Werther (2008):

Cuando se considera la selección de candidatos externos es necesario aplicar todos los pasos que perciba el reglamento interno de la empresa, que en gran parte deriva de las recomendaciones que hagan los especialistas internos. A continuación se presentan los pasos a seguir en el proceso de selección.

**Figura 1.** Proceso de selección



**Fuente:** Administración de personal y Recursos Humanos, William Werther

**Elaborado por:** Mario Fernández y Angie Guevara

#### **2.1.2.3.1 Recepción preliminar de solicitudes: paso 1**

Existe contacto entre el candidato y la recepción de solicitud de empleo, en el cual consta los datos más importantes del candidato esta solicitud se puede descargar de la página web de la organización o directamente lo adquieren en las oficinas de la organización.

#### **2.1.2.3.2 Pruebas de idoneidad: paso 2**

Mediante estos exámenes o pruebas se establece la afinidad del aspirante y los requisitos que dispone el puesto de trabajo.

Estos exámenes o pruebas de idoneidad arrojan resultados los cuales el aspirante con mayor puntuación pasa al siguiente paso. Los exámenes pueden ser mediante un sistema o escrito, lo cual es costoso para la empresa implementar este procedimiento.

Existen dos tipos de pruebas que se lleva a cabo, las psicotécnicas y psicológicas; la primera se observa las capacidades y aptitudes del aspirante referente al cargo que vaya a ocupar, y la segunda se examina la personalidad, inteligencia y comportamiento del aspirante.

#### **2.1.2.3.3 Entrevista de selección: paso 3**

Para Werther (2008):

La entrevista de selección permite sondear el potencial de profesionales, ejecutivos y directivos en general. Posibilitan también la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y éste la obtiene de la organización. Aunque las entrevistas presentan grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, en cuanto a confiabilidad y validez.

#### **2.1.2.3.4 Verificación de datos y referencias: paso 4**

Se verifica los datos que se revisa en la hoja de vida del aspirante, en las referencias académicas se comprueba si los títulos académicos, certificados de cursos, conferencias, seminarios, etc. que ha obtenido son válidos.

En las referencias laborales se confirma la cantidad de trabajos que ha estado, el tiempo que ha trabajado en cada empresa, las funciones que ha desempeñado, el cargo que ha cumplido e incluso el número de teléfono de la empresa al cual se puede llamar y comprobar lo que se haya en la hoja de vida del aspirante.

#### **2.1.2.3.5 Examen médico: paso 5**

Es importante que el solicitante tenga un examen médico, porque la empresa debe saber en qué estado de salud se encuentra su futuro personal, debido a que puede haber complicaciones en la posterioridad.

Muchas veces el solicitante puede tener una enfermedad contagiosa y llegue a transmitir a los empleados de la empresa, por esta razón se debe tomar medidas necesarias y realizar los respectivos exámenes médicos por el bien de la empresa y de la persona que vaya a ocupar la vacante.

#### **2.1.2.3.6 Entrevista con el supervisor: paso 6**

En este paso la entrevista será con el supervisor o gerente del área en el cual el solicitante vaya a trabajar, el supervisor es la persona idónea para analizar las capacidades técnicas del solicitante, mediante una serie de preguntas que se ha realizado en la entrevista.

Del supervisor o gerente del departamento es la responsabilidad para llevar acabo la contratación del personal, porque el autoriza o rechaza al solicitante después de la entrevista realizada, por ende también es su responsabilidad ayudar al nuevo personal en el puesto de trabajo en caso de contratarlo, por medio de capacitaciones, para que se desenvuelva correctamente en el cargo asignado.

#### **2.1.2.3.7 Descripción realista del puesto: paso 7**

En la descripción realista del puesto, se basa las diferentes actividades, funciones a cumplirse y realizarse en el cargo.

Es importante que el futuro empleado conozca los aspectos tanto negativos como positivos que vaya a ejecutar en el puesto de trabajo para así evitar posible rotación de personal, debido a que los empleados no les informan sobre las funciones a desempeñar y existe mal entendidos.

#### **2.1.2.3.8 Decisión de contratar: paso 8**

La decisión de contratar es el último paso del proceso de selección, quien tiene autoridad para contratar es el gerente general, el gerente de recursos humanos o el gerente del departamento al cual vaya el nuevo empleado.

El gerente realiza un contrato en el cual establece todas las cláusulas y obligaciones que debe cumplir el nuevo empleado de la empresa, estando de acuerdo firma dicho contrato y formará parte de la empresa inmediatamente.

#### **2.1.2.4 Programas de capacitación**

Aguilar (2010) afirma:

El programa de capacitación es el instrumento que sirve para explicitar los propósitos formales e informales de la capacitación y las condiciones administrativas en las que se desarrollará. El programa debe responder a las demandas organizacionales y las necesidades de los trabajadores.

Dependiendo a que departamento se vaya a capacitar, o las funciones que cumplan o desempeñe en cada área, se dispondrá a capacitar a los trabajadores para obtener mejor rendimiento en cada uno de los puestos de trabajo.

Existe capacitación que realizan a todo el personal en general, es decir no depende de las funciones que cumpla, lo realizan para dar a conocer un determinado producto o servicio, disposiciones, nuevos reglamentos, adquisición de nuevos sistemas, etc. que es necesario para la empresa y que todo el personal deba conocer.

La capacitación es importante en la empresa, porque permite a los trabajadores aprender más, desenvolverse mejor, con esto sus consecuencias son gratificantes puesto que la rotación de personal bajaría, aumentaría las utilidades, y los clientes estarían satisfechos, porque los trabajadores con las capacitaciones se sienten comprometidos con las empresas, aumentan su moral y realizan mejor su trabajo.

La no planificación de capacitaciones oportunas afecta en la consecución de indicadores de resultados positivos, generando desorientación del personal hacia los objetivos institucionales plasmados en la misión de la organización.

Una empresa que está en proceso constante en el aprendizaje es una entidad que da la verdadera importancia a los programas de capacitación para que de esta manera aumente el desempeño de los trabajadores.

Anteriormente en las organizaciones no le daban la importancia necesaria a los programas de capacitación, porque solo lo veían como un gasto y pérdida de tiempo, pero actualmente a medida que pasa el tiempo va adquiriendo mayor fuerza, debido a que estamos en constante cambios y es necesario estar actualizados.

Los trabajadores que son capacitados tienen sus recompensas, por el desempeño en su puesto de trabajo, la manera en que son recompensados es el aumento de sueldo, ascensos de puesto, trabajos enriquecidos, de esta manera las empresas obtendrán un trabajador competente. Los factores que influyen en la constante capacitación de las empresas son:

**El apoyo de los gerentes**, ya que ellos lo autorizan y dan la orden para financiar dichos programas, sin ellos no es necesario que se realice las respectivas capacitaciones.

**Avances tecnológicos**, debido a los cambios que existen en la tecnología, computadoras, internet, sistemas de las empresas es necesario conocer los cambios que se van realizando en el mundo.

**Complejidad del mundo**, por ende la organización se vuelve difícil de operar, existen amenazas y oportunidades de la competencia por lo cual la organización debe estar preparada, y capacitada para poder enfrentar esto.

**Estilos de aprendizaje**, la capacitación se da en cualquier momento, en cualquier lugar, y en cualquier hora, ya sea por internet, o asistiendo a un seminario, incluso una manera de capacitar es que un supervisor enseñe sus conocimientos a un empleado sobre algo específico que el trabajador requiera en ese momento.

#### **2.1.2.5 Clima organizacional**

El clima organizacional representa a las características que se perciben en el ambiente de trabajo por parte de todos los empleados que laboran allí, es decir la manera en que los trabajadores se sienten al trabajar en la empresa, y el ambiente

que hay entre los miembros de la organización. Es importante que los trabajadores acepten los cambios que las empresas realicen y se adapten a estos cambios.

Chiavenato (2007) menciona que:

Una buena adaptación denota salud mental. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características de las personal mentalmente sanas, estas características básicas son: se sienten bien consigo mismas, se sienten bien en relación con otras personas, son capaces de enfrentarse a las demandas de la vida.

Los empleados se comportan en la empresa, dependiendo del clima organizacional, por ejemplo si el clima organizacional es alta hay mayor interés, motivación, disposición por parte de ellos, y realizaran mejor su trabajo en el cargo dispuesto. Por otro lado si el clima organizacional es bajo, se establece que habrá situaciones de inconformidad, insatisfacción, conflictos, lo cual habría conflictos ocasionando abandono de trabajo, manifestaciones o huelgas.

Si el clima organizacional es alto o bajo depende de diversas situaciones encendiéndose por alta en el momento que satisfagan a las necesidades personales y por baja cuando frustren dichas necesidades.

Las personas se comportan dependiendo de lo que perciban a su alrededor por esta razón proceden de diferentes maneras, debido a que la influencia del clima organizacional es alta en los trabajadores.

#### **2.1.2.6 Motivación e incentivo laboral**

Cabe mencionar que los trabajadores requieren de motivación para continuar ejerciendo su trabajo, sin motivación existiría rotación de personal, rotación de cargos, ausentismo, bajo desempeño, desinterés total. Por ende la importancia de la motivación es significativa tanto para los trabajadores como para la empresa. La motivación estimula a que el personal realice alguna actividad en el trabajo, satisfaciendo las necesidades que requieran la empresa y los clientes.

Robbins y Judge (2013) definen la motivación:

Como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. Si bien la motivación en general se relaciona con el esfuerzo para lograr cualquier meta, nosotros nos limitaremos a las metas organizacionales, con la finalidad de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

Los gerentes deben buscar la manera en que sus empleados trabajen mejor y aumente su rendimiento, pero antes de dar una motivación es esencial que se analice primero a los trabajadores porque cada persona tiene razones y características distintas ya sea en la edad, sexo, estado civil, etc., dependiendo de estos factores se obtendrá motivaciones e incentivos adecuados para los empleados.

Dessler (2009) afirma:

La mayor parte de las empresas utilizan incentivos económicos y no económicos. Las retribuciones más utilizadas para motivar a los empleados eran (de la más a la menos usada).

- Reconocimiento del empleado
- Certificados de regalo
- Eventos especiales
- Retribuciones en efectivo
- Incentivos de mercancías
- Comunicaciones impresas o por correo electrónico
- Programas de capacitación
- Prestaciones laborales o de vida
- Salario variable
- Viajes en grupo
- Viajes individuales

- Rifas

En la actualidad los incentivos son difíciles de manejar, porque el número de empleados que recibe incentivos ha aumentado en gran medida, debido a que existen diferentes razones por las cuales premiar a los empleados que van desde el aumento de costos en la empresa hasta el aumento de la recepción de llamadas por hora. Es complicado inspeccionar o registrar el desempeño de docenas de empleados y en base a eso calcular su incentivo, requiere de mucho tiempo.

Es considerable mencionar que existen dos elementos que influyen en el comportamiento de los trabajadores, estos son:

- La particularidad del trabajo, ya sea las actividades que realizan en el puesto de trabajo como el ambiente que lo rodea.
- La particularidad del individuo, porque cada empleado es diferente y tienen sus argumentos para laborar.

### **2.1.2.7 Análisis y descripción de puesto de trabajo**

#### **2.1.2.7.1 Análisis de puesto de trabajo**

Dessler y Varela (2011) define al análisis de puesto de trabajo como:

Procedimiento para determinar las responsabilidades de estos, así como las características que debe tener la gente que se contrata para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto. Luego, esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo (lo que implica tal puesto) y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo (el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo).

La información sobre las actividades y responsabilidades que se desempeña en el puesto de trabajo con lleva a realizar algunas actividades como crear programas de capacitación, puesto que se conoce las características del puesto de trabajo, y darán a conocer los temas de importancia que corresponda.

El gerente o el departamento de recursos humanos son quienes analizan y describen las actividades, funciones, tareas en vayan a ejecutar en los respectivos puestos de trabajo de la organización.

León (2012) encontró lo siguiente:

Hay varias situaciones que suelen llevar a la administración a pensar en la necesidad de realizar un análisis de puesto como los siguientes:

- cuando se funda la organización
- cuando se crea nuevos puestos
- cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultados de nuevas tecnologías o procedimientos
- cuando se va a actualizar el sistema de compensación y de salarios de una empresa.

#### **2.1.2.7.2 Descripción de puesto de trabajo**

Es enunciar cada una de las tareas que se presentan en el puesto de trabajo, los métodos que se utilizan para llevar a cabo dichas tareas, el tiempo en el que se debe realizar las actividades y lo que diferencia a un puesto de otro.

La descripción de puesto de trabajo es realizado por escrito y enumerado cada actividad que el empleado debe cumplir.

**Figura 2.** Ejemplo de una hoja de descripción del puesto

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del puesto:	Fecha de elaboración: __/__/__	Fecha de revisión: __/__/__
Clave:		
Departamento:	División:	
Descripción genérica:		
Descripción específica:		

**Fuente:** Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato

**Elaborado por:** Mario Fernández y Angie Guevara

### 2.1.2.8 Evaluación del desempeño

Antiguamente los empresarios evaluaban a sus trabajadores como realizaban las actividades señaladas en la descripción del puesto de trabajo, ahora las organización necesitan más información para evaluar a su personal. Hay tres tipos de comportamiento que establecen el desempeño laboral.

1. **Desempeño de la tarea:** es el cumplimiento que el trabajador tiene en su puesto de trabajo.
2. **Civismo:** son las actividades que ayudan en el trabajo y entorno, es decir ayudar a un compañero en algo que necesite, el respaldo de los objetivos institucionales plasmados en la misión.
3. **Falta de productividad:** son los daños causados por los comportamientos inapropiados de los trabajadores, como por ejemplo, ausentismo en el puesto de trabajo, robo en la empresa, ocasionar discordia entre sus compañeros.

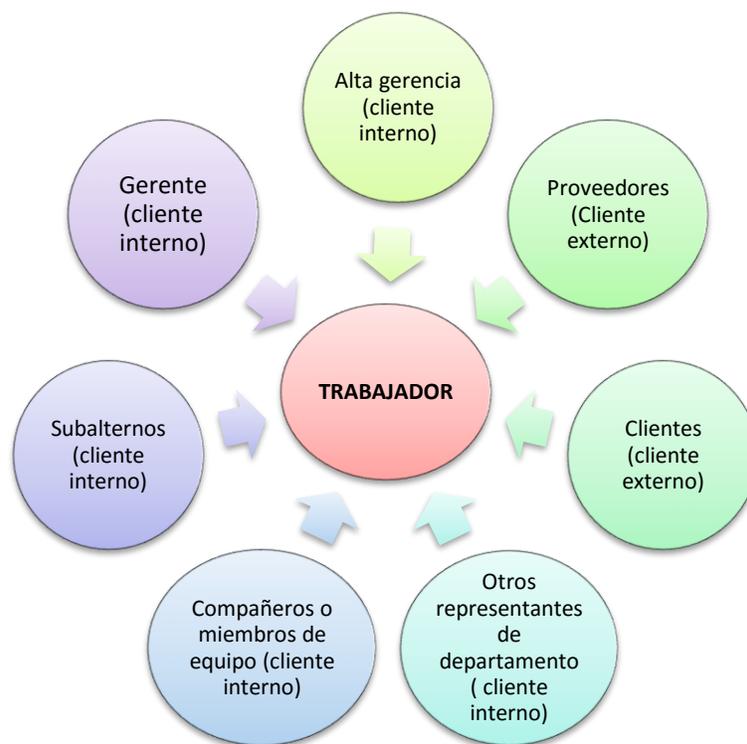
Para desenvolverse bien en el puesto de trabajo es necesario que los empleados cumplan los dos primeros puntos y eviten el tercero, debido a que además de cumplir con sus tareas específicas, tendrán buena actitud para realizar su trabajo.

Para Bravo (2007) la definición de evaluación del desempeño “Es un proceso destinando fundamentalmente a determinar y comunicar a los servidores la forma en que desempeñan su trabajo y en principio elaborar planes de mejoramiento”.

Su principal objetivo es a la toma de decisiones respecto al talento humano, ya sea para ascensos de puestos, cambios a otro puesto, cargo o departamento e incluso despido de la empresa, además también sirve para conocer si se requiere de capacitaciones.

En la actualidad existen la evaluación de 360°, es decir que todas las personas que conformen el entorno al trabajador pueden evaluarlo, ya sean los clientes, proveedores, compañeros, jefes, etc., de esta manera habrá retroalimentación del desempeño, mayor participación, y obtención de resultados más claros, exactos y confiables.

**Figura 3.** Evaluaciones de 360 grados



**Fuente:** Administración de personal y Recursos Humanos, William Werther

**Elaborado por:** Mario Fernández & Angie Guevara

Los factores que se deben evaluar en un trabajador es todo lo referente a las tareas que realiza en su puesto de trabajo, en caso de atención al cliente, es la manera en cómo llega al cliente, si explica de manera clara cualquier inquietud, o se comporta de manera adecuada, también se puede evaluar el número de clientes que ha atendido en el día, el número de faltas o ausentismo en el trabajo, si realiza bien todas sus actividades que le han sido impuestas, además el comportamiento con sus compañeros, de esta manera se puede evaluar dependiendo en el cargo que este el trabajador laborando.

## **2.2. MARCO LEGAL**

El presente trabajo de investigación tiene su base legal en los siguientes aspectos que a continuación se cita en concordancia con la Ley orgánica del servicio Público:

### TÍTULO III

#### DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS Y LOS SERVIDORES PÚBLICOS

---

***“Art. 113.- Del sistema de verificación, inspección, supervisión y evaluación de la gestión administrativa.- El Ministerio de Relaciones Laborales ejecutará actividades de monitoreo, control y evaluación de la gestión de las Unidades de Administración del Talento Humano del Sector Público, considerando los siguientes aspectos:***

*a) Para la Administración Central e Institucional de la Función Ejecutiva, se realizarán inspecciones, verificaciones, supervisiones, evaluaciones y control, de la gestión administrativa dentro del ámbito de su competencia, a las Unidades de Administración del Talento Humano, relacionadas con la aplicación de las disposiciones establecidas en la LOSEP, este Reglamento General, las regulaciones y la normativa emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales.”*

***“Art. 116.- De la estructuración de las políticas y directrices metodológicas para el mejoramiento de la eficiencia en la administración pública.- La***

*Secretaría Nacional de la Administración Pública tendrá como responsabilidad la determinación de las políticas, metodología de gestión institucional y las herramientas que aseguren una gestión y mejoramiento continuo de la eficiencia de las instituciones que comprende la Administración Pública Central e Institucional, cuya aplicación e implementación estarán consideradas en las normas y la estructura institucional y posicional aprobados por el Ministerio de Relaciones Laborales.”*

---

*“Art. 117.- **De la Unidad de Administración del Talento Humano - UATH.-** Las UATH constituyen unidades ejecutoras de las políticas, normas e instrumentos expedidos de conformidad con la ley y este Reglamento General, con el propósito de lograr coherencia en la aplicación de las directrices y metodologías de administración del talento humano, remuneraciones, evaluación, control, certificación del servicio y mejoramiento de la eficiencia en la administración pública en lo que correspondiere a sus atribuciones y competencias.*

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

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

---

*“Art. 118.- **Atribuciones y responsabilidades adicionales de las UATH.-** Las UATH a más de las atribuciones y responsabilidades establecidas en el artículo 52 de la LOSEP, tendrán las siguientes:*

a) *Aplicar las normas, políticas y metodologías que sean determinadas por el Ministerio de Relaciones Laborales para el control y certificación de calidad del servicio;*

b) *Preparar y ejecutar los proyectos de estructura institucional y posicional interna de conformidad con las políticas de la Secretaría Nacional de la Administración Pública y las normas que emita al respecto el Ministerio de Relaciones Laborales, en el ámbito de la administración pública central e institucional;*

c) *Aplicar las políticas y metodologías que en materia de gestión institucional que sean señaladas por la Secretaría Nacional de la Administración Pública, para las instituciones que conforman la Administración Central, institucional y dependiente dentro del ámbito de sus atribuciones y competencias;*

d) *Administrar e implementar las estrategias de atención, a las y los usuarios internos y externos, especialmente para aquellas personas con discapacidad;*

e) *Receptar las quejas, denuncias, sugerencias, felicitaciones y observaciones que efectúen los usuarios internos y externos y efectuar su trámite y seguimiento. Los resultados de esta actividad serán remitidos al Ministerio de Relaciones Laborales con la finalidad de transparentar la información; Este procedimiento será opcional para los gobiernos autónomos descentralizados, sus entidades y regímenes especiales.*

f) *Remitir al Ministerio de Relaciones Laborales la información relacionada con la certificación de calidad del servicio, la administración y el desarrollo del talento humano, remuneraciones e ingresos complementarios, por intermedio del Sistema Informático Integrado de Talento Humano y Remuneraciones, sin perjuicio de aquella que le sea solicitada por el Ministerio de Relaciones Laborales, la cual deberá ser entregada en un plazo máximo de hasta veinte días; y,*

g) *Las demás determinadas en la LOSEP y en el presente Reglamento General.”*  
**“Art. 120.- Estructura de la gestión de las Unidades de Administración del**

**Talento Humano - UATH.-** Las UATH estructurarán su gestión mediante la conformación de procesos y estarán integradas básicamente por:

a) *Calidad del servicio, atención al usuario y de la gestión institucional, en el ámbito de sus atribuciones y competencias;*

b) *Manejo técnico del talento humano;*

c) *Administración del talento humano, remuneraciones e ingresos complementarios; y,*

d) *Salud ocupacional.*

*Los procesos enunciados anteriormente pueden ser unificados o divididos de acuerdo a la complejidad, tamaño organizacional y necesidades prioritarias de la institución.*

*Las atribuciones y acciones de cada uno de estos procesos serán determinados en el correspondiente reglamento, estructura institucional y posicional y manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de cada institución.”*

#### TÍTULO IV

#### DE LA ADMINISTRACIÓN TÉCNICA DEL TALENTO HUMANO

#### CAPÍTULO I

#### DE LA CARRERA DEL SERVICIO PÚBLICO

---

*“Art. 121.- **Definición.-** Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos, que sobre la base de un sistema de méritos y oposición, garantice el ingreso y promoción de las personas para desarrollarse profesionalmente en una serie de puestos que pueden ser ejercidos en una trayectoria laboral dentro de una misma institución.”*

---

*“Art. 122.- **Orientación de la carrera del servicio público.**- Se orienta a promover, atraer, motivar, mejorar y retener a las y los servidores públicos que demuestren las competencias más adecuadas; permitir su estabilidad y promoción; y, elevar los niveles de eficiencia del Servicio Público.”*

---

*“Art. 124.- **Ingreso a la carrera del servicio público.**- Se consideran servidoras y servidores de carrera, a quienes ingresan al servicio público de conformidad con lo dispuesto en el artículo 228 de la Constitución de la República, el artículo 86 de la LOSEP y las disposiciones de este Reglamento General.”*

---

## CAPÍTULO II

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

---

*“Art. 130.- **Estructura del sistema.**- La administración del talento humano del servicio público, responde a un sistema integrado que está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación y desarrollo profesional; y, evaluación del desempeño. Además se considerará como parte integrante del desarrollo del talento humano la salud ocupacional.”*

---

*“Art. 131.- **Objetivo del sistema.**- El objetivo del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano es garantizar en las instituciones del servicio público, un equipo humano competente, comprometido, capaz de adaptarse a nuevas políticas y realidades para asumir retos y conseguir el logro de los objetivos institucionales, con eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización,*

*coordinación, participación, planificación, transparencia, evaluación y responsabilidad.”*

---

*Sección 3a.*

*Del desarrollo institucional*

---

*“Art. 135.- **Desarrollo institucional.**- Es el conjunto de principios, políticas, normas, técnicas, procesos y estrategias que permiten a las instituciones, organismos y entidades de la administración pública central, institucional y dependiente, a través del talento humano, organizarse para generar el portafolio de productos y servicios institucionales acordes con el contenido y especialización de su misión, objetivos y responsabilidades en respuesta a las expectativas y demandas de los usuarios internos y externos.”*

---

*“Art. 137.- **Administración del desarrollo institucional.**- Las UATH tendrán bajo su responsabilidad el desarrollo, estructuración y reestructuración de las estructuras institucionales y posicionales, en función de la misión, objetivos, procesos y actividades de la organización y productos.”*

---

**CAPÍTULO III**

**DEL SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

---

*“Art. 139.- **Subsistema de planificación del talento humano.**- El subsistema de planificación de talento humano permite determinar el número de puestos de cada grupo ocupacional que requieren los procesos de las instituciones del sector público,*

*en función de la situación histórica, actual y futura; del crecimiento de la masa salarial compatible con el crecimiento económico y la sostenibilidad fiscal; de normas y estándares técnicos que expida el Ministerio de Relaciones Laborales; y, de la planificación y estructura institucional y posicional.”*

---

*“Art. 141.- **De la planificación institucional del talento humano.**- Sobre la base de las políticas, normas e instrumentos del Ministerio de Relaciones Laborales, las UATH, de conformidad con el plan estratégico institucional, portafolio de productos, servicios, procesos, y procedimientos diseñarán los lineamientos en que se fundamentarán las diferentes unidades o procesos administrativos, para la elaboración de la planificación del talento humano necesario en cada una de ellas.”*

---

*“Art. 142.- **Efectos de la planificación del talento humano.**- Las UATH, sobre la base de la planificación a que se refiere el artículo 141 de este Reglamento General pondrán en consideración de la autoridad nominadora anualmente, las recomendaciones sobre traslados, traspasos, cambios administrativos, intercambio voluntario de puestos, creación y/o supresión de puestos, contratos de servicios ocasionales, contratos civiles de servicios profesionales, convenios o contratos de pasantías o prácticas, que la institución deba ejecutar para optimizar recursos y orientarse a la consecución de sus metas, objetivos y planificación estratégica.”*

---

#### CAPÍTULO IV

#### DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL SERVICIO PÚBLICO

---

*“Art. 162.- **Subsistema de clasificación de puestos.**- El subsistema de clasificación de puestos es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos estandarizados para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos, que será aplicable para las instituciones descritas en el artículo 3 de la LOSEP.”*

---

*“Art. 164.- **Análisis y descripción de puestos.**- Es el proceso que identifica, recolecta, analiza y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en las instituciones del Estado, a través de la determinación del rol del puesto, atribuciones, responsabilidades, actividades e interrelación en función de la misión y objetivos institucionales.”*

---

*“Art. 171.- **Descripción y valoración de los puestos del nivel jerárquico superior.**- Los puestos del nivel jerárquico superior serán descritos y valorados para garantizar su clasificación adecuada; equidad en la aplicación del sistema integrado del talento humano en las instituciones del Estado; y, servirá para que los ocupantes de los mismos reúnan los requisitos de orden general que sean exigidos para su desempeño, de ser el caso, conforme la norma emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales.”*

---

*“Art. 172.- **Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos que integran los procesos habilitantes de asesoría y apoyo.**- El Ministerio de Relaciones Laborales, previo estudio y análisis correspondiente, y sobre la base de la normativa técnica que regula el subsistema de clasificación de puestos, elaborará y mantendrá actualizado el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos genéricos de los procesos habilitantes, de asesoría y apoyo, que será expedido mediante Acuerdo Ministerial.”*

---

*“Art. 173.- **Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucional.**- Las UATH, en base a las políticas, normas e instrumentos de orden general, elaborarán y mantendrán actualizado el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de cada institución, que será expedido por las autoridades nominadoras o sus delegados.*

*El manual contendrá entre otros elementos la metodología, la estructura de puestos de la institución, definición y puestos de cada grupo ocupacional, la descripción y valoración genérica y específica de los puestos. Este Manual será elaborado por cada institución del sector público y aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales en el caso de la administración pública central e institucional y referencial para las demás instituciones comprendidas bajo el ámbito de esta ley.”*

---

## CAPÍTULO V

### DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

---

*“Art. 176.- **Del subsistema de selección de personal.**- El subsistema de reclutamiento y selección de personal es el proceso técnico mediante el cual se define y selecciona a la o el aspirante idóneo, que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto en el servicio público a través del concurso de méritos y oposición correspondiente.”*

---

*“Art. 178.- **Normativa de reclutamiento y selección.**- Sobre la base de las políticas, normas e instrumentos técnicos de aplicación obligatoria para los puestos de carrera en el servicio público, emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales,*

las UATH aplicarán los mecanismos técnicos que permitan la obligatoria, correcta y eficiente administración del subsistema de reclutamiento y selección de personal.”

---

“Art. 179.- **Etapas del subsistema de reclutamiento y selección.**- El subsistema de reclutamiento y selección de personal se fundamenta en los concursos públicos de méritos y oposición, que comprenden la preparación del proceso de reclutamiento, la convocatoria, evaluación y selección, expedición del nombramiento y la etapa posterior de inducción.”

---

“Art. 180.- **Concurso abierto.**- El concurso abierto es el proceso mediante el cual se convoca a servidoras, servidores y personas ajenas a la institución, que reúnan los requisitos establecidos en la LOSEP y en las bases del concurso, dados a conocer a través de la convocatoria para que participen en los procesos selectivos a que hayan lugar en las instituciones del sector público, para llenar puestos vacantes.”

---

“Art. 181.- **Convocatoria.**- Cuando no existieren postulantes en el registro de candidatos elegibles institucional, se procederá a la convocatoria del concurso de méritos y oposición que permita la participación del mayor número de aspirantes que cumplan con los requisitos y competencias necesarias para ocupar un puesto.

El Ministerio de Relaciones Laborales establecerá las políticas y normativa mediante la cual se llevarán a cabo los procesos para las convocatorias a los concursos de méritos y oposición utilizando medios escritos y electrónicos.”

---

*“Art. 182.- **Evaluación y selección.**- Es la etapa del proceso, del concurso de méritos y oposición, mediante la cual se evalúa y escoge al mejor personal para ocupar un puesto público.”*

---

*“Art. 184.- **Clase de concurso.**- Para la selección de personal, solo podrán realizarse concursos abiertos de méritos y oposición, de conformidad con la LOSEP, este Reglamento General y la normativa que expida el Ministerio de Relaciones Laborales.”*

---

*“Art. 185.- **Del proceso de reclutamiento y selección.**- Las UATH de cada institución, de conformidad con las políticas, normas e instrumentos que señale el Ministerio de Relaciones Laborales y su normativa interna, serán responsables de diseñar y ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal.*

*El Ministerio de Relaciones Laborales podrá intervenir en los mismos y dirigirlos, de ser el caso, a petición de la autoridad nominadora de las instituciones pudiendo, en el caso de puestos de la Función Ejecutiva, efectuar el proceso de reclutamiento y selección.”*

---

*“Art. 189.- **Inducción.**- Las UATH implementarán mecanismos de inducción a fin de garantizar una adecuada inserción de la o el ganador del concurso de méritos y oposición a su nuevo puesto de trabajo, y a la cultura organizacional de la institución en la cual laborará. Dicho período de inducción comprenderá aspectos relacionados con la promoción de derechos, obligaciones y responsabilidades del puesto, trato a sus compañeros y usuarios género, trato a personas con discapacidades y otros aspectos que se consideren relevantes.”*

---

*“Art. 190.- **Ascensos.**- El ascenso tiene por objeto promover a las y los servidores para que ocupen puestos de nivel superior, vacantes o de creación, siempre y cuando cumplan con el procedimiento para ser ascendidos en estricto cumplimiento de lo previsto en la LOSEP, este Reglamento General y la norma emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales.*

*La o el servidor que ascendiere mediante concurso de méritos y oposición, estará sujeto a período de prueba, y de no cumplir con la calificación de satisfactorio, muy bueno o excelente, regresará a ocupar el puesto anterior con la misma remuneración correspondiente a este puesto. Mientras dure el periodo de prueba del servidor ascendido, no podrá ocuparse de manera definitiva el puesto ni suprimirse el mismo.”*

---

*“Art. 192.- **De los puestos de nueva creación y los puestos vacantes.**- Los puestos de nueva creación, deberán llenarse hasta en un plazo de sesenta días luego de ser generados presupuestariamente, salvo caso de encargo o subrogación, para lo cual las UATH observarán las disposiciones de la LOSEP, este Reglamento General y la normativa técnica del subsistema de reclutamiento y selección de personal.”*

## CAPÍTULO VI

### DE LA FORMACIÓN Y LA CAPACITACIÓN

---

*“Art. 195.- **De la formación y capacitación.**- El subsistema de capacitación y formación para el sector público constituye el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para regular los estudios de carrera del servicio público para alcanzar capacitación, destrezas y habilidades, que podrían realizar las y los servidores públicos acorde con los perfiles ocupacionales y requisitos que se establezcan en los puestos de una organización, y que aseguran la consecución del portafolio de productos y servicios institucionales, su planificación y los objetivos establecidos en*

*el Plan Nacional de Desarrollo.”*

---

*“Art. 196.- **De los objetivos de la capacitación y formación.**- Los objetivos de la capacitación y formación serán los siguientes:*

*a) Contar con servidoras y servidores con formación y capacitación técnica, profesional o con especializaciones de cuarto nivel vinculadas con las necesidades y objetivos institucionales y nacionales;*

*b) Propender a la generación de conocimientos científicos a través de la investigación aplicada a campos de interés nacional; y,*

*c) Generar el desarrollo de capacidades, destrezas y habilidades en los servidores públicos.”*

---

*“Art. 197.- **De los responsables de la capacitación y formación profesional.**- La capacitación y formación estará bajo la responsabilidad de un comité interinstitucional integrado por las siguientes instituciones: la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto de Altos Estudios Nacionales, quienes establecerán la política nacional de capacitación y formación del sector público. Las normas técnicas para la aplicación de sus disposiciones serán emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sin perjuicio de otras que se emitan para el efecto.*

*Las UATH de las instituciones que se encuentran en el ámbito de la LOSEP, serán las encargadas del cumplimiento de las políticas y normas, así como de la coordinación institucional de las actividades, procedimientos y disposiciones relativas a la formación de las y los servidores públicos.”*

---

*“Art. 198.- **Planificación de la formación y capacitación.**- El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con el Instituto de Altos Estudios Nacionales, el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional -SECAP, las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las UATH, en función de las políticas, normas e instrumentos emitidos con este propósito, la identificación de necesidades reales de capacitación. Esta información constituirá la base para la formulación de planes, diseño de programas y procesos de seguimiento y evaluación.*

*Las UATH serán responsables de la capacitación programada anualmente, en virtud de la programación que establezca el Ministerio de Relaciones Laborales, así como de generar para dicha planificación, las necesidades institucionales de capacitación de lo cual reportarán al Ministerio de Relaciones Laborales semestralmente. Para la elaboración del plan de capacitación, las UATH serán responsables del control y seguimiento de la capacitación en todos los procesos internos; mientras que los responsables de los procesos tendrán a su cargo la programación y dirección de eventos de capacitación propios de la naturaleza y especialización de la misión y objetivo de cada uno de ellos, con el apoyo técnico y logístico de las UATH.*

*Del mismo modo, las UATH ejecutarán la coordinación de los procesos de formación de cuarto nivel de las y los servidores de sus instituciones, conforme a las políticas y normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en coordinación con el Instituto de Altos Estudios Nacionales, para lo cual llevarán el control de la designación de las y los servidores beneficiarios, los mecanismos de financiamiento y el control, seguimiento y evaluación.”*

---

*“Art. 201.- **De la capacitación.**- La capacitación y el desarrollo profesional constituye un proceso programado, técnico, continuo, de inversión institucional, orientado a adquirir o actualizar conocimientos, desarrollar competencias y habilidades de las y los servidores, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos, y motivar el respeto de los derechos humanos, la práctica de principios de justicia, calidad, calidez, equidad y solidaridad, basado en el Plan*

*Nacional de Capacitación y Desarrollo Profesional, elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto de Altos Estudios Nacionales.”*

---

*“Art. 202.- **Proceso de capacitación.**- Los planes y programas de capacitación a favor de las y los servidores públicos, serán planificados por las UATH de cada una de las instituciones que están en el ámbito de la LOSEP, acorde a las políticas y normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.*

*Los planes, procedimientos y procesos de capacitación, previa su ejecución, deberán contar con disponibilidad presupuestaria.”*

---

## CAPÍTULO VII

### DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

---

*“Art. 215.- **De la evaluación.**- Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor.”*

---

*“Art. 219.- **De los resultados esperados.**- Los resultados esperados se evaluarán a través del conjunto de las siguientes perspectivas o variables de medición, en forma integral y complementaria:*

*a) **Perspectiva institucional:** Incorpora a la evaluación del desempeño de la o el servidor, los resultados de la medición de los objetivos y metas estratégicas*

*derivadas de la naturaleza, especialización y cumplimiento de la misión institucional y su gestión;*

*b) Perspectiva del usuario externo: La percepción de los usuarios externos acerca de la calidad de los productos y servicios institucionales que recibe;*

*c) Perspectiva de los procesos internos: La evaluación del desempeño de la o el servidor respecto de la calidad, productividad y uso de los recursos en la generación de los insumos necesarios para elaborar los productos y servicios de cada unidad organizacional; y,*

*d) Perspectiva del talento humano: Incluirá en la evaluación del desempeño de la o el servidor la calificación de la calidad y resultados del liderazgo de los procesos internos, el uso eficaz del tiempo y la colaboración del trabajo en equipo de las y los servidores.”*

---

*“Art. 220.- **Responsabilidades de las UATH.**- Las UATH, sobre la base de las políticas, normas, instrumentos y metodologías emitidos, tendrán la responsabilidad de asesorar a cada unidad, área o proceso, en la aplicación del subsistema y de instrumentar y consolidar la información y resultados de la evaluación de las y los servidores, a fin de retroalimentar al sistema integrado de desarrollo del talento humano de la institución, con la finalidad de cubrir las debilidades determinadas en la evaluación de desempeño.”*

### **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

**Afiliado:** Persona que es miembro o forma parte de alguna institución y recibe beneficios.

**Calidad:** Cualidades de algún objeto o persona.

**Capacitación:** Preparación al personal de trabajo para incrementar sus conocimientos y habilidades.

**Desempeño:** Desenvolvimiento y esfuerzo que realiza el trabajador en su puesto de trabajo.

**Evaluación:** Es dar una valoración a una persona por las actividades que ha realizado en base a su conocimientos y actitudes.

**Gerente:** Persona con responsabilidades importantes que administra una empresa, y tiene capacidad de liderazgo.

**Gestión:** Administración de procesos, actividades, recursos de una organización para maximizar sus rendimientos.

**Hospital:** Empresa que pertenece al sector salud/medicina que se dedica a la atención de la salud de las personas, el cual otorgan tratamientos a los enfermos.

**Incentivo:** Estímulos o gratificaciones que se entregan a los trabajadores por realizar bien las tareas encomendadas.

**Jubilado:** Persona retirada, es decir que ya no trabaja ya sea por su edad o por alguna enfermedad y percibe una cantidad de dinero cada mes.

**Organización:** Institución conformado por el talento humano en la cual laboran y realizan diferentes actividades para la satisfacción de los demandantes.

**Trabajador:** Persona que realiza diferentes funciones o tareas en un lugar de trabajo a cambio de recibir un salario.

**Trabajo:** Son las diferentes actividades, funciones, tareas que el trabajador debe cumplir ya sea manual o intelectual.

**Desarrollo:** Proceso de cambios, crecimiento de la empresa o de los trabajadores.

## 2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES

### 2.4.1. Hipótesis General

Los métodos y manuales de procesos adecuados ayudan a la gestión del talento humano así como los programas de capacitación e incentivos benefician el desarrollo institucional del Hospital del IESS de Milagro.

### 2.4.2. Hipótesis Particulares

- El proceso de selección de personal influye directamente en el desempeño laboral.
- La estructura organizacional vinculada con las normas de Calidad hospitalaria ayuda al desarrollo organizacional.
- El proceso de capacitación continua influye directamente en la consecución de resultados positivos por parte del personal y por ende satisfacción del afiliado al IESS.
- Un grupo de trabajo con un adecuado proceso de adaptación al incorporarse a sus funciones presenta menos rotación de sus integrantes.

### 2.4.3. Declaración de variables

<b>Variables Dependientes</b>	<b>Variables Independientes</b>
Desarrollo institucional	Gestión del talento humano
Rotación de personal	Proceso de adaptación
Desempeño laboral	Proceso de selección
Desarrollo organizacional	Estructura organizacional
Satisfacción del afiliado	Proceso de capacitación

### 2.4.4. Operacionalización de las variables

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
Desarrollo institucional	Esfuerzo de toda la organización,	Estadísticas institucionales

	administrado desde arriba para aumentar la eficiencia y salud de la organización	
Rotación de personal	Acción en la cual se sustituye a las personas por otras para que cumplan las mismas funciones.	Porcentaje de rotación del personal
Desempeño laboral	Nivel de eficiencia y cumplimiento por parte de los empleados de una empresa.	Producción personal
Satisfacción del afiliado	Nivel de aceptación referente al servicio de salud brindado al afiliado.	Encuestas
Gestión del talento humano	Se define como la administración eficaz de las personas como recurso principal en busca de objetivos empresariales.	Reporte de resultados
Proceso de adaptación	Etapas en la cual se orienta al empleado para que se familiarice y capacite con las funciones propias del cargo asignado.	Entrevistas

Proceso de selección	Mecanismo mediante el cual se recluta el personal idóneo para ocupar vacantes de acuerdo a las necesidades institucionales	Perfil profesional
Estructura organizacional	Base fundamental de toda organización, distribuida jerárquicamente para la administración y la toma de decisiones	Efectividad, eficiencia, eficacia
Proceso de capacitación	Método por el cual se somete a todo el personal a capacitaciones constantes en busca de la formación adicional de funcionarios competentes.	Nivel de formación adicional

**Elaborado por:** Mario Fernández y Angie Guevara

## CAPITULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL

Para el presente trabajo de investigación, se han escogido las siguientes características, seleccionadas a través de un estudio.

##### **Tipos de Investigación:**

**Descriptivo:** Mediante la observación de los hechos que se presentan día a día en el Hospital del IESS, se describen los problemas identificados relacionándolos con las variables de estudio para establecer criterios que ayuden a ordenar y clasificar la información recopilada.

**Correlacional:** Necesario para conocer la relación entre las variables dependientes e independientes es decir la correlación que existe entre dos variables en estudio.

**Explicativo:** Buscando el porqué de los hechos, en otras palabras, estableciendo la relación de causa y efecto a través de la metodología:

**Cuantitativa,** extrayendo de la opinión de la comunidad, datos que ayuden a conocer el nivel de incidencia de la población en cada caso además de determinar el cómo y porqué de los causantes y relacionando las variables entre sí.

**De campo:** La investigación necesariamente se la realiza en el lugar donde se presentan los hechos, usando las encuestas como principal instrumento y ayudaran a verificar si existen o no los problemas planteados en el lugar.

**Experimental:** Se la realiza a través de la manipulación de una o varias variables independientes en una parte de nuestra muestra y se la compara con otro grupo para conocer su efecto en otras variables.

#### 3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

La población objeto de estudio del presente trabajo investigativo son los funcionarios que tienen relación laboral con el Hospital del IESS de Milagro y que llevan dos o

más años trabajando en la institución. Esta muestra ayudará a verificar y a medir el nivel de aplicación de la gestión de talento humano en el Hospital.

### 3.2.1. Delimitación de la población

La investigación se la realizará en las instalaciones del Hospital del IESS de milagro a través de encuestas en el caso de los funcionarios y las entrevistas en los despachos de los profesionales especialistas seleccionados para la investigación.

### 3.2.2. Tipo de muestra

Para este estudio se utilizará la muestra probabilística ya que todos los funcionarios administrativos tendrán la misma posibilidad de ser elegidos y contribuirán con valiosa información para la investigación.

Las entrevistas se las realizará a un grupo seleccionado de profesionales especialistas en el tema de gestión de talento humano, considerados valiosos para la obtención de información. Esta muestra se considera no – probabilística ya que se selecciona a los individuos por causas relacionadas a la investigación.

### 3.2.3. Tamaño de la muestra

De acuerdo a registros del IESS, La población a considerar es el total de los funcionarios administrativos que laboran actualmente en la institución que son 162 entre contratados y con nombramiento, se utiliza la siguiente fórmula para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$

Dónde:

$$n = ? \quad N = 162 \quad p = 0,5 \quad q = 0,5 \quad E = 0,05 \quad Z = 1,96$$

$$n = \frac{(162)(0,5)(0,5)}{\frac{(162-1)0,05^2}{1,96^2} + (0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{40,5}{\frac{0,4025}{3,8416} + 0,25}$$

$$n = \frac{40,5}{0,1047 + 0,25}$$

$$n = 114$$

### **3.2.4. Proceso de selección**

Luego de calcular la muestra a estudiar, se procede a seleccionar aleatoriamente en un número de 114 funcionarios del total de la población objeto de estudio, que responderán la encuesta.

Para la selección de los funcionarios que atenderán las encuestas, se procede a elegir de acuerdo a las características de estudio, personas que aporten con información oportuna y necesaria.

Se procederá a entrevistar a los diferentes profesionales seleccionados en busca de ampliar los datos obtenidos en la investigación.

### **3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS**

Mediante los siguientes métodos, se buscará cumplir las tareas planificadas en el presente estudio:

#### **3.3.1. Métodos teóricos**

- **Analítico-Sintético:** Se buscará conocer las causas de los problemas a través del manejo de diferentes juicios y criterios que permitan plantear conclusiones.
- **Inductivo-Deductivo:** Partiendo de premisas generales se concluirá en casos particulares y de premisas particulares en causas generalizadas poniendo énfasis en la teoría, observación y abstracción y no en recoger datos empíricos para posteriormente plantear hipótesis que finalmente serán comprobadas experimentalmente.
- **Hipotético-Deductivo:** Para que a través de la observación de casos particulares se planteen problemas y al mismo tiempo remitirlo hacia la teoría para formular una hipótesis para luego validarla empíricamente.

#### **3.3.2. Técnicas e instrumentos**

**La encuesta:** Esta técnica es la más utilizada para obtener información directa de la población a fin al problema presentado. A través de un cuestionario elaborado por los autores, donde constarán preguntas oportunas, necesarias y sencillas que

facilitaran la identificación de criterios sobre el efecto que generan los problemas en la comunidad.

**La entrevista:** Consiste en un diálogo con diferentes actores seleccionados de los cuales se pueda obtener información mediante diferentes cuestionamientos elaborados previamente y que ayuden a exponer los puntos de vista del problema para facilitar la comprobación de las hipótesis planteadas.

### **3.4. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

Para el procesamiento de la información se utilizará la herramienta de Excel ya que esta ayuda y facilita la tabulación de los datos obtenidos en las encuestas, mediante la aplicación de la tabla dinámica, y sus resultados serán presentados en los cuadros correspondientes, donde se determine las frecuencias tanto absolutas como relativas, y el total de encuestados. Además se elaboran gráficos de pasteles y barras, de acuerdo a cada pregunta y las respectivas correlaciones entre las preguntas. Posteriormente se desarrolla el análisis correspondiente de cada cuadro y gráfico.

## **CAPITULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Las instituciones hoy en día se han visto en la necesidad de implementar procesos que garanticen la buena gestión del talento humano ya que este se ha convertido en el recurso más importante y potencial de toda organización y el Hospital del IESS de Milagro se ve inmerso en esta realidad pero hasta el momento, según los instrumentos de investigación utilizados, no se ha evidenciado ninguna medida para el mejoramiento de la administración del personal.

El Hospital del IESS de Milagro, cuenta con servicios completos de atención médica que son controlados y regulados por cerca de 170 empleados administrativos, es a este grupo, a partir de una muestra probabilística, a quien se estudió en el presente trabajo de investigación ya que se identificó la presurosa necesidad de buscar alternativas de mejoramiento de la atención debido a las numerosas denuncias presentadas por los usuarios en el día a día.

La institución no cuenta con un sólido sistema de gestión de personal dejando a un lado programas de incentivos, capacitaciones, contrataciones eficientes y protección del capital humano. La institución prioriza la cantidad antes que la calidad y no hace una medición de la productividad periódicamente. Las rotaciones de cargo no justificadas son muy frecuentes generando inestabilidad laboral en los funcionarios.

Es comprobado que el bienestar y el buen clima laboral se ven directamente reflejados en la satisfacción del cliente que se muestra contento a través de las buenas referencias lo cual no es el caso del Hospital de Milagro. Es por eso que por medio de este estudio, se plantean algunas recomendaciones basadas en los resultados de la investigación de campo.

## 4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

### 1. ¿Conoce y se siente identificado con la visión y misión del Hospital del IESS de Milagro?

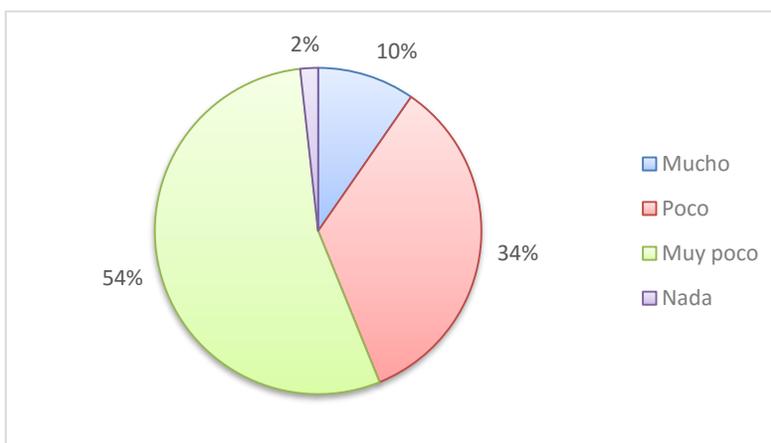
**Cuadro 1.** Identificación con visión y misión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	11	10%
Poco	39	34%
Muy poco	62	54%
Nada	2	2%
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta

**Elaborado por:** Mario Fernández y Angie Guevara

**Figura 4.** Identificación con la visión y misión



Según el 54 % de los encuestados se sienten muy poco identificados con la identidad de la institución como lo son la visión y misión, se puede comprobar que un alto porcentaje de funcionarios ni siquiera conoce su estructura, alejándose así de un principio fundamental como lo son los objetivos institucionales que deberían ser comunes entre los funcionarios.

2. ¿Conoce ud cual es el aporte que realiza desde su puesto de trabajo en el cumplimiento de objetivos y estrategias de la institución?

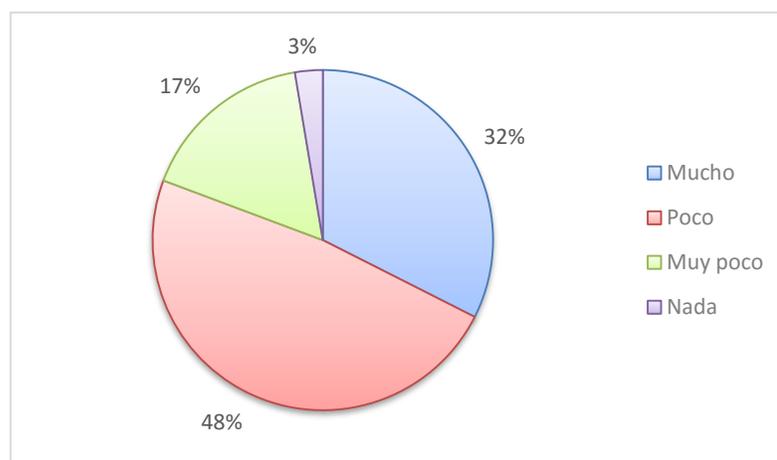
**Cuadro 2.** Aporte a objetivos y estrategias institucionales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	37	32%
Poco	55	48%
Muy poco	19	17%
Nada	3	3%
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta

**Elaborado por:** Mario Fernández y Angie Guevara

**Figura 5.** Aporte a objetivos y estrategias institucionales



En este gráfico, se demuestra que el 48% de los encuestados conocen Poco los objetivos y estrategias de la institución por ende no tienen claro el aporte específico que realizan desde sus puestos de trabajo. Incluso existen casos que no conocen nada sobre la relación que tienen sus funciones y los objetivos institucionales.

3. ¿Considera usted que la inclusión de métodos y manuales basados en procesos adecuados ayudaría a la gestión del talento humano en su institución?

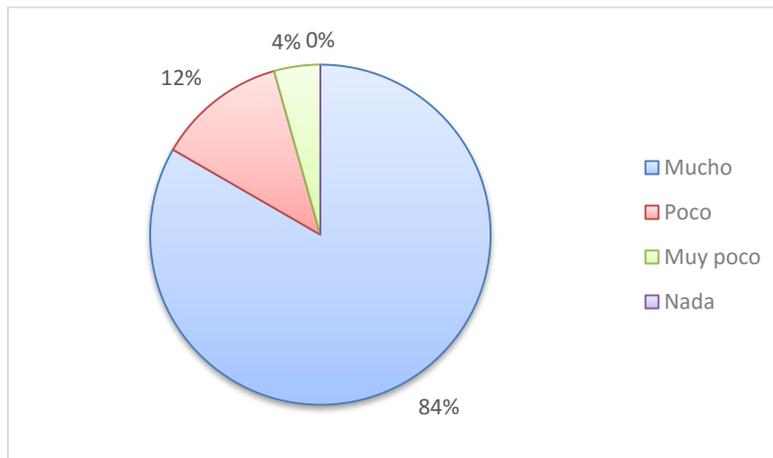
**Cuadro 3.** Ayuda de métodos y manuales a gestión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	95	84%
Poco	14	12%
Muy poco	5	4%
Nada	0	0%
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta

**Elaborado por:** Mario Fernández y Angie Guevara

**Figura 6.** Ayuda de métodos y manuales a gestión



La gran mayoría de los funcionarios están convencidos que los métodos y manuales adecuados son de gran ayuda para la gestión de talento humano. Este grupo de funcionarios representan el 84% de los encuestados siendo un gran porcentaje que acepta que hoy en día es muy necesario organizar, planificar y gestionar los recursos humanos para el desarrollo institucional.

**4. ¿Entiende ud claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades en la institución?**

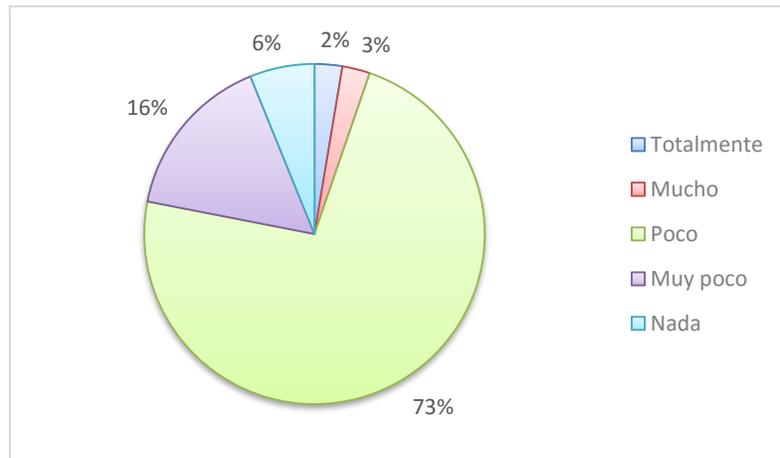
**Cuadro 4.** Funciones y responsabilidades en la institución

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	3	3%
Mucho	3	3%
Poco	83	73%
Muy poco	18	16%
Nada	7	6%
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta

**Elaborado por:** Mario Fernández y Angie Guevara

**Figura 7.** Funciones y responsabilidades en la institución



A través de la presente pregunta, se pudo comprobar que el 73% de los encuestados que representan la gran mayoría de los funcionarios, conocen Poco sus responsabilidades dentro de la institución lo cual sería ideal alinearlos a los objetivos institucionales y de esta manera fortalecer el trabajo grupal en toda la institución.

## 5. ¿Existe orientación y libertad en el desempeño diario de sus funciones?

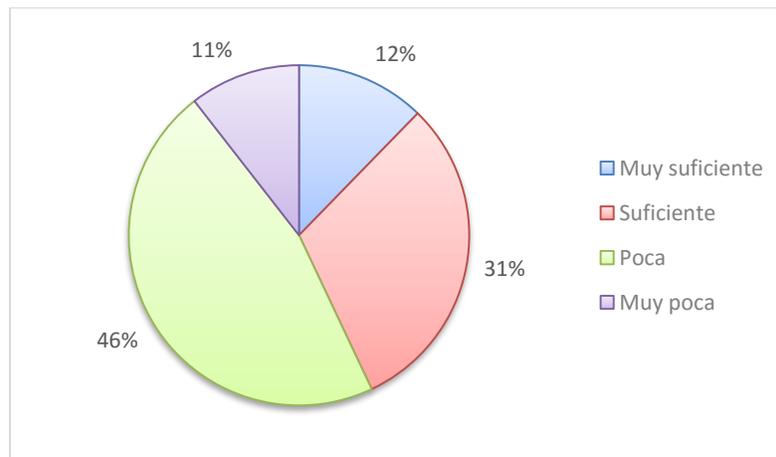
**Cuadro 5.** Orientación y libertad en funciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy suficiente	14	12%
Suficiente	35	31%
Poca	53	46%
Muy poca	12	11%
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta

**Elaborado por:** Mario Fernández y Angie Guevara

**Figura 8:** Orientación y libertad en funciones



Aquí se muestran resultados que expresan la inconformidad del 46% de los funcionarios referente a la libertad de acción dentro de la empresa que indican que reciben poca orientación además de la poca libertad que tienen para la realización correcta de sus actividades y así minimizar el margen de error.

6. ¿Considera ud que las decisiones sobre la gestión de personal (contrataciones, designaciones, cambios, destituciones, ascensos, aumento de salarios), fueron hechas con transparencia y útiles para el mejoramiento de la eficiencia institucional?

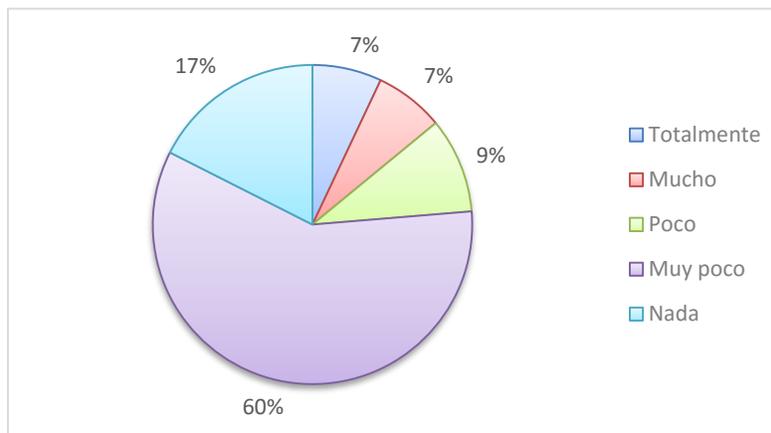
**Cuadro 6.** Transparencia y utilidad de la gestión de personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	8	7%
Mucho	8	7%
Poco	11	9%
Muy poco	67	60%
Nada	20	17%
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información obtenida de la encuesta

Elaborado por: Mario Fernández y Angie Guevara

**Figura 9.** Transparencia y utilidad de la gestión de personal



Según el 60% de los funcionarios encuestados, en el Hospital del IESS no existe la transparencia que debe prevalecer al momento de la gestión de personal. Los funcionarios no conocen los motivos por los que existen cambios o trasposos simplemente acatan la disposición. No existen las garantías de estabilidad de acuerdo a rendimiento ni gestiones enfocadas a requerimientos institucionales.

**7. ¿Qué tan frecuentes son las oportunidades de capacitación que ofrece su institución a los funcionarios?**

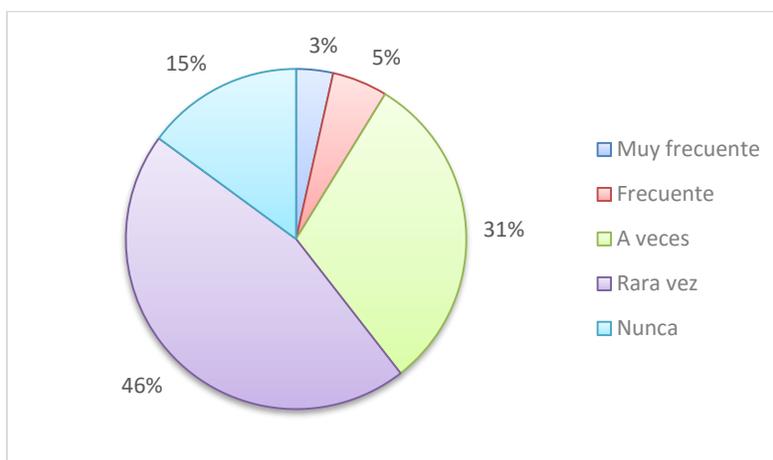
**Cuadro 7.** Oportunidades de capacitación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuente	4	3%
Frecuente	6	5%
A veces	35	31%
Rara vez	52	46%
Nunca	17	15%
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta

**Elaborado por:** Mario Fernández y Angie Guevara

**Figura 10.** Oportunidades de capacitación



Referente a las capacitaciones que son tan necesarias para el desarrollo organizacional y personal, se puede observar que en el Hospital del IESS, según el 46% de los encuestados, Rara vez se ofrecen oportunidades de capacitación lo cual limita la formación y actualización de los funcionarios. También se puede observar que las capacitaciones están programadas para cierto grupo y no son generalizadas.

**8. ¿Qué tan efectivas, para mejorar su productividad, han sido las oportunidades de capacitación que su institución le ha dado?**

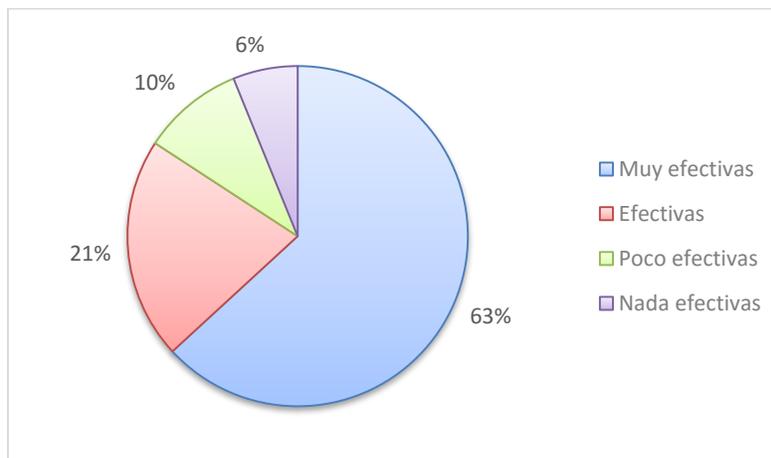
**Cuadro 8.** Efectividad de las capacitaciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy efectivas	72	63%
Efectivas	24	21%
Poco efectivas	11	10%
Nada efectivas	7	6%
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta

**Elaborado por:** Mario Fernández y Angie Guevara

**Figura 11.** Efectividad de las capacitaciones



A través de esta pregunta se puede comprobar que las muchas o pocas capacitaciones recibidas han generado un impacto positivo en el personal, según el 63% de los encuestados, ayudando a mejorar su desempeño por tanto podemos concluir que las capacitaciones oportunas y bien enfocadas siempre van a ser necesarias y muy efectivas para el desarrollo de toda institución.

**9. ¿Qué tan frecuente considera ud que es la tendencia a rotar, hacia otros cargos u otros empleos, de los funcionarios de su institución?**

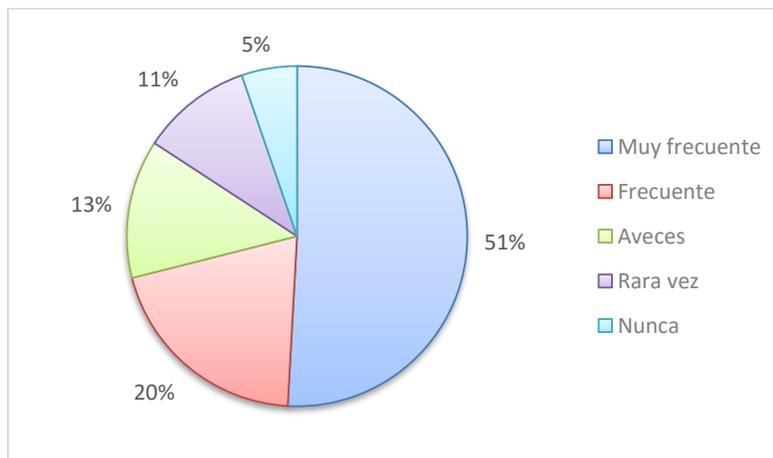
**Cuadro 9.** Frecuencia de rotación de funcionarios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuente	58	51%
Frecuente	23	20%
A veces	15	13%
Rara vez	12	11%
Nunca	6	5%
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información obtenida de la encuesta

Elaborado por: Mario Fernández y Angie Guevara

**Figura 12.** Frecuencia de rotación de funcionarios



La rotación del personal en el IESS, para el 51% de los encuestados, es Muy frecuente, la institución no brinda garantías de estabilidad laboral, los funcionarios se muestran inconformes por la gestión de personal que no basa sus acciones en procesos de evaluación sino que manejan inadecuadamente al personal sin aclarar motivos ni causas.

**10. ¿Considera usted que la estructura organizacional de su institución contribuye al cumplimiento de estándares de calidad hospitalaria?**

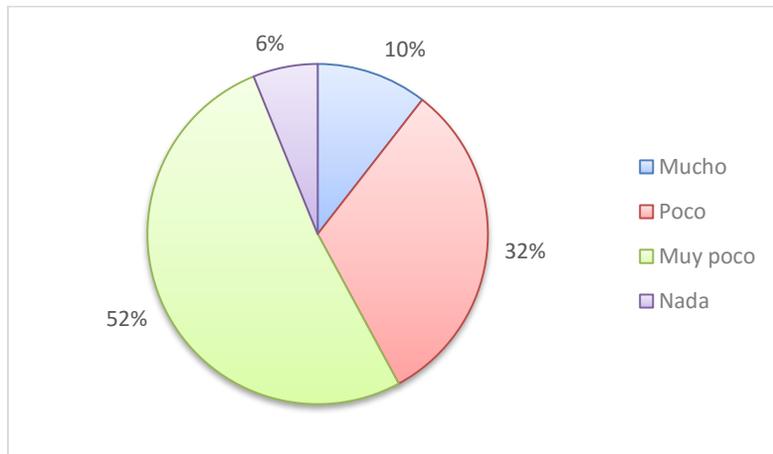
**Cuadro 10.** Contribución de la estructura organizacional

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	12	10%
Poco	36	32%
Muy poco	59	52%
Nada	7	6%
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta

**Elaborado por:** Mario Fernández y Angie Guevara

**Figura 13.** Contribución de la estructura organizacional



Los resultados de la presente pregunta demuestran que más del 50% de los funcionarios encuestados opinan que la estructura organizacional de la institución se aleja de los estándares de calidad hospitalaria y tan solo un 10% opina que si contribuye al cumplimiento de los estándares.

**11. ¿Qué tan efectivo, para mejorar su desempeño laboral, considera usted que sería la implementación de un programa de incentivos en su institución?**

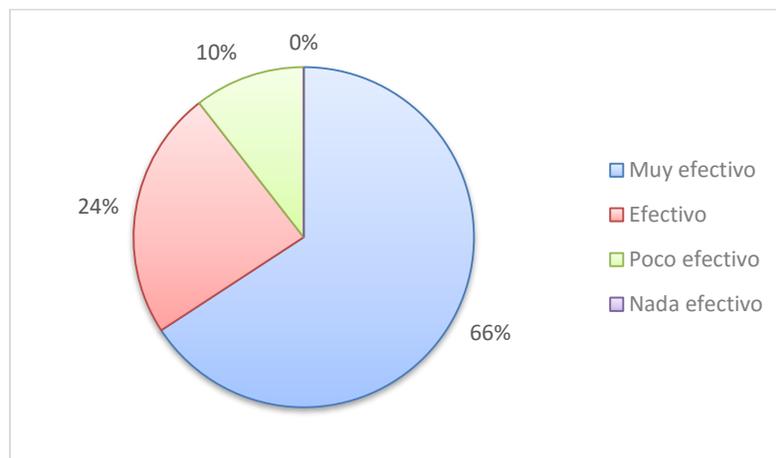
**Cuadro 11.** Efectividad de programas de incentivos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy efectivo	75	66%
Efectivo	27	24%
Poco efectivo	12	10%
Nada efectivo	0	0%
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta

**Elaborado por:** Mario Fernández y Angie Guevara

**Figura 14.** Efectividad de programas de incentivos



Es evidente que la gran mayoría de los funcionarios encuestados que representan el 66% consideran que la implementación de un programa de incentivos sería muy efectivo. El hospital del IESS no cuenta con este tipo de procedimientos pero los funcionarios muestran gran apertura para la inclusión de programas que generen motivación para el mejoramiento del desempeño.

### 4.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE ENTREVISTAS

ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE ENTREVISTAS A PROFESIONALES ESPECIALISTAS	ING. MARIA CRISTINA DE LA VERA DIRECTORA ADMINISTRATIVA CAPIG	EC. CARLOS NEIRA ROMERO COORDINADOR DEL MIPRO	ING. CARLOS MERA ALVARADO GERENTE GENERAL CMA CONSULTING
<p><b>1.- <i>¿Considera usted, que en la actualidad, es necesario tener una correcta gestión de talento humano basada en métodos y manuales de procesos?</i></b></p>	<p>Una correcta gestión de talento humano hoy en día es primordial en toda institución porque las personas son el recurso más importante con el que contamos.</p>	<p>El talento humano es el recurso más importante y el más complejo de administrar por tanto es necesario basar todos los procesos en manuales para conllevar una correcta gestión de personal</p>	<p>Si es necesario, porque el talento humano es quien desarrolla el motor productivo de una empresa obviamente tenerlo establecido en métodos y manuales de procesos provoca estandarización.</p>
<p><b>2.- <i>¿Qué tanto incide la planificación de programas de capacitación e incentivos en el desarrollo institucional?</i></b></p>	<p>Incide en gran porcentaje. Las personas necesitan actualizarse para ganar seguridad y confianza y ser incentivados para fortalecer su motivación y generar auto superación.</p>	<p>Toda persona necesita estímulos para superarse. En la empresa, esto debe ser formalizado y planificado. Este es un paso fundamental en busca del desarrollo.</p>	<p>Es importante desarrollar programas de capacitación e incentivos lo cual generará un mejor compromiso, mejoras en los conocimientos técnicos y destrezas para desarrollar su trabajo lo cual beneficia a la empresa.</p>
<p><b>3.- <i>¿Es importante, para usted, contar con un proceso de adaptación del personal para reducir el nivel de rotación de los integrantes?</i></b></p>	<p>Totalmente. La rotación se da por 2 razones: En busca de la polifuncionalidad o por bajo rendimiento. Seguramente, un proceso de adaptación mejoraría notoriamente el desempeño de los funcionarios.</p>	<p>El desempeño de un ejecutivo se lo mide también por la facilidad de adaptación al cargo, pero después del respectivo proceso de inducción. Sin duda minimiza el nivel de rotación.</p>	<p>La rotación del personal puede darse en condiciones de ambiente laboral, sueldos, tratos, y otros tipos de condiciones que no son favorables para los empleados, la medida en la que se puede mejorar esa adaptación con procesos de inducción adecuados.</p>

ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE ENTREVISTAS A PROFESIONALES ESPECIALISTAS	ING. MARIA CRISTINA DE LA VERA DIRECTORA ADMINISTRATIVA CAPIG	EC. CARLOS NEIRA ROMERO COORDINADOR DEL MIPRO	ING. CARLOS MERA ALVARADO GERENTE GENERAL CMA CONSULTING
<b>4.- ¿Considera usted, que el proceso de selección de personal, influye directamente en el desempeño laboral?</b>	El proceso de selección es el instrumento que ayuda a captar el mejor perfil que aporte conocimientos, experiencia y contribuya al desarrollo organizacional.	Si se selecciona las personas idóneas, se garantiza la productividad. Un proceso de selección debe ser muy bien establecido, monitoreado y verificado.	Totalmente de acuerdo, al no realizar un adecuado proceso de selección de personal por tiempo o por falta de procesos o metodología directamente se va a contratar a una persona que no tiene las habilidades, destrezas o conocimientos que se requieren.
<b>5.- ¿Qué tan vinculada está la estructura organizacional con el desarrollo de su empresa?</b>	El nivel de vinculación es el 100%. Las decisiones que se tomen en la empresa tienen que estar direccionadas hacia el desarrollo de la institución.	Todas las acciones y decisiones provienen de la dirección de la organización. Las buenas decisiones siempre aportarán al desarrollo de la institución. Su estructura está directa y totalmente vinculado.	Existe una estrecha vinculación entre el desarrollo de la empresa y la estructura que la maneja. Ya que son los niveles jerárquicos quienes buscan alternativas para el progreso. Estructurar debidamente al personal generará organización y dirección.
<b>6.- ¿Qué tan influyente es para usted, las capacitaciones constantes del personal en la consecución de indicadores positivos?</b>	Las capacitaciones generan competitividad. Por tanto, profesionales mejor preparados, aumentarán su productividad y por ende mejores indicadores.	Muy influyente. Los indicadores son resultado del trabajo y desempeño de los colaboradores. Si están capacitados aportarán mucho a la empresa.	La empresa debe asegurarse de que el conocimiento del personal sea actualizado, porque asegura la calidad de la información, del trabajo, de las consecuencias que tiene el desarrollo de cada uno de los colaboradores, la influencia es positiva.

Elaborado por: Mario Fernández y Angie Guevara

#### **4.4. RESULTADOS**

Mediante la investigación realizada a partir de encuestas y entrevistas se pudo demostrar los siguientes resultados:

Los funcionarios administrativos del Hospital IESS de Milagro expresan en las encuestas que la inclusión de métodos y manuales basados en procesos adecuados ayudaría a la gestión del talento humano en dicha institución así como para mejorar el desempeño laboral sería necesario la implementación de un programa de incentivos lo cual beneficiarían el desarrollo institucional del Hospital.

Por otra parte, el 48% de los funcionarios conocen poco sobre el aporte que realizan desde su puesto de trabajo en el cumplimiento de objetivos y estrategias de la institución, además que no cuentan con amplia orientación y libertad en el desempeño diario de sus funciones, por estas razones la tendencia a rotar a los empleados de la institución es frecuente.

El 60% de los funcionarios establecen que en las decisiones sobre la gestión de personal ya sean contrataciones, designaciones, cambios, destituciones, ascensos, aumento de salarios, no existe la transparencia que debe prevalecer. Los funcionarios no conocen los motivos por los que existen cambios o trasposos simplemente acatan la disposición.

Según los expertos, el proceso de selección es fundamental cuando se busca captar el perfil que garantice resultados. Si no existe transparencia y no se lo realiza con la mayor eficiencia posible, el proceso no será muy útil y desempeño del personal no será el esperado.

En las entrevistas realizadas todos están de acuerdo en que los programas de capacitación e incentivos aportan positivamente en el desarrollo organizacional. Es importante que las capacitaciones se vayan dando con frecuencia, para el beneficio de los empleados y de la institución en la formación continua y a la competitividad del personal.

#### 4.5. VERIFICACION DE HIPÓTESIS

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
<p>Los métodos y manuales de procesos adecuados ayudan a la gestión del talento humano así como los programas de capacitación e incentivos benefician el desarrollo institucional del Hospital del IESS de Milagro.</p>	<p>La inclusión de métodos y manuales de procesos tanto para los entrevistados como para el 84% de los encuestados es de gran ayuda para la gestión del talento humano así como los programas de incentivos que son muy efectivos para el 66% de los funcionarios (De acuerdo a las preguntas 3 y 11)</p>
<p>Un grupo de trabajo con un adecuado proceso de adaptación al incorporarse a sus funciones presenta menos rotación de sus integrantes.</p>	<p>Según los especialistas entrevistados, es necesario siempre tener un proceso previo de adaptación para disminuir el nivel de rotación</p> <p>El 46% de los funcionarios expresan que existe poca orientación en el momento de ejercer los cargos y esto se refleja en el alto nivel de rotación (De acuerdo a las preguntas 5 y 9)</p>
<p>El proceso de selección de personal influye directamente en el desempeño laboral.</p>	<p>El 60% opina que los procesos de selección son muy poco transparentes y útiles para la eficiencia institucional (De acuerdo a la pregunta 6)</p> <p>Para los profesionales entrevistados, el bajo desempeño laboral se debe a diversos errores en el proceso de selección</p>

<p>La estructura organizacional vinculada con las normas de Calidad hospitalaria ayuda al desarrollo organizacional.</p>	<p>Según los especialistas entrevistados, la estructura organizacional es la que participa directamente en el desarrollo institucional a través de la tomas de decisiones.</p> <p>El 52% de los funcionarios consideran que la estructura organizacional del Hospital del IESS contribuyen muy poco al desarrollo organizacional (De acuerdo a la pregunta 10)</p>
<p>El proceso de capacitación continua influye directamente en la consecución de resultados positivos por parte del personal</p>	<p>Y es muy evidente que para los profesionales entrevistados, es de gran necesidad la planificación de capacitaciones dentro de la institución</p> <p>Las capacitaciones son muy efectivas para el 63% de los funcionarios encuestados que consideran que su productividad ha mejorado después de recibir capacitaciones en su institución (De acuerdo a la pregunta 8)</p>

**Elaborado por:** Mario Fernández y Angie Guevara

## CONCLUSIONES

- Existen errores en los procesos de selección puesto que que no se encuentran determinados en manuales y procedimientos lo que dificulta la administración efectiva del personal limitando así el desarrollo organizacional.
- Las funciones desalineadas del proceso se centran en la unidad de talento humano que no brinda la importancia requerida en los procesos de adaptación y orientación de los funcionarios administrativos y sus cargos, lo que origina inestabilidad reflejada en la eficiencia personal además de un gran nivel de rotación hacia otras funciones y en algunos casos hacia otros empleos.
- El efecto de la no planificación de programas de capacitación se demuestra en la estructura organizacional del Hospital del IESS de Milagro ya que se encuentran una serie de errores, que desincentiva el desarrollo de la institución debido a que sus miembros no se encuentran distribuidos de acuerdo a las características de sus perfiles profesionales y esto ocasiona que la institución se aleje de los lineamientos de calidad hospitalaria.
- Dentro de las causas de la problemática se evidencia que el Hospital del IESS de Milagro no incluye en su planificación estratégica, capacitaciones continuas y oportunas de los funcionarios administrativos, en busca de resultados positivos de producción y eficiencia. Esto debería ser parte fundamental de la gestión del talento humano en la institución, de la misma manera se carece de un plan de ingreso y contratación del personal, así también existen rotación constantes por parte de la administración y en muchas ocasiones se cubren las vacantes sin un respectivo proceso.
- Un eficiente y transparente proceso de selección garantiza la incorporación de talento humano a la organización, lo cual no es una realidad en el Hospital del IESS de Milagro que presenta diversos errores en el proceso lo cual está directamente vinculado con el bajo desempeño laboral de los funcionarios administrativos.

## RECOMENDACIONES

- El diseño y la aplicación de procesos adecuados determinados en manuales y procedimientos mejorarían sustancialmente la administración del personal del hospital del IESS motivados por correctos programas de incentivos que fortalecerían la gestión del talento humano.
- La implementación de un completo y eficaz proceso de adaptación de los funcionarios administrativos a los cargos asignados y la orientación constante en sus actividades ayudaran a reducir notablemente el nivel de rotación y por ende generaría estabilidad laboral.
- El proceso de selección del Hospital del IESS de Milagro debería tener características de transparencia y eficiencia en búsqueda de los mejores perfiles que garanticen el cumplimiento de los objetivos institucionales procurando siempre optimizar el desempeño laboral de los funcionarios administrativos.
- Realizar un análisis completo y preciso donde se estudien cada uno de los perfiles de los funcionarios administrativos que forman parte de la estructura organizacional para luego reasignarlos, redistribuirlos o ratificarlos en los respectivos cargos, aportaría en gran magnitud al cumplimiento de los estándares de calidad hospitalaria en lo referente a estructura del personal.
- Se debe incluir en la planificación anual estratégica de la institución, capacitaciones oportunas y periódicas que ayuden a fortalecer el nivel de competencia del personal administrativo quienes participan directamente en las actividades que posteriormente son evaluadas a través de los indicadores de resultados aspirando a que siempre sean positivos

## ANEXOS

### Diseño del Proyecto

<b>MATRIZ DE PROBLEMATIZACIÓN</b>			
<b>TEMA</b>	<b>FORMULACION DEL PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPOTESIS GENERAL</b>
<p><b>LA GESTION DE TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL IESS DE MILAGRO</b></p>	<p>¿Cómo inciden las características no alineadas a la gestión de talento humano en el desarrollo organizacional del Hospital del IESS de Milagro?</p>	<p>Determinar las características de la gestión de talento humano que no contribuyen al desarrollo organizacional del Hospital del IESS de Milagro mediante la aplicación de técnicas investigativas para sugerir posibles estrategias en busca de la optimización de los procesos involucrados.</p>	<p>Los métodos y manuales de procesos adecuados ayudan a la gestión del talento humano así como los programas de capacitación e incentivos benefician el desarrollo institucional del Hospital del IESS de Milagro.</p>

CAUSAS	FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPOTESIS PARTICULAR
Necesidad de contar con un óptimo proceso de selección de personal que garantice la contratación de profesionales conforme a las exigencias institucionales	¿Cómo incide el inadecuado proceso de selección de personal en el bajo desempeño del personal del IESS?	Evaluar los errores en el proceso de selección del hospital que originan bajo desempeño laboral.	El proceso de selección de personal influye directamente en el desempeño laboral.
Importancia de contar con una estructura organizacional sólida direccionada hacia la misión institucional y calidad hospitalaria.	¿Cómo afecta la estructura organizacional desvinculada a las normas de calidad hospitalaria en el desarrollo organizacional del hospital del IESS de milagro?	Identificar las funciones desalineadas actuales en los procesos de calidad hospitalaria.	La estructura organizacional vinculada con las normas de Calidad hospitalaria ayuda al desarrollo organizacional.
La planificación de capacitaciones en las instituciones son indispensables para la formación continua y la competitividad laboral del personal	¿Cómo afecta la no planificación de capacitaciones oportunas en la consecución de indicadores de resultados positivos?	Estudiar el efecto de la no planificación de programas de capacitación oportunas en los indicadores de resultados.	El proceso de capacitación continua influye directamente en la consecución de resultados positivos por parte del personal y por ende satisfacción del afiliado al IESS.
Estabilidad funcional a través de la Capacidad de adaptación del personal al cargo designado	¿Cómo afecta la excesiva rotación de cargos al momento de buscar adaptación eficaz del personal del IESS de Milagro?	Determinar sus causas para proponer alternativas que busquen la adaptación de las personas al cargo.	Un grupo de trabajo con un adecuado proceso de adaptación al incorporarse a sus funciones presenta menos rotación de sus integrantes.

# FORMATO DE ENCUESTAS

	UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES REQUISITO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO ING. COMERCIAL <b>ES IMPORTANTE QUE LA INFORMACION SUMINISTRADA SEA CIERTA Y VERDADERA</b> <b>ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DEL HOSPITAL DEL IESS DE MILAGRO</b>																								
<b>Objetivo:</b> Determinar las características de la gestión de talento humano que no contribuyen al desarrollo organizacional del Hospital del IESS de Milagro mediante la aplicación de técnicas investigativas para sugerir posibles estrategias en busca de la optimización de los procesos involucrados.																									
Fecha: _____ Edad: _____      Sexo:    F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>																									
<b>1.- Conoce y se siente identificado con la visión y misión del Hospital del IESS de Milagro?</b> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Mucho</td> <td style="width: 10%; border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td style="width: 50%;">Nada</td> <td style="width: 10%; border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>Poco</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td></td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>Muy poco</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td></td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> </table>	Mucho		Nada		Poco				Muy poco				<b>7.- Que tan frecuentes son las oportunidades de capacitación que ofrece su institución a los funcionarios?</b> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Muy Frecuente</td> <td style="width: 10%; border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td style="width: 50%;">Rara vez</td> <td style="width: 10%; border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>Frecuente</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td>Nunca</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td></td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> </table>	Muy Frecuente		Rara vez		Frecuente		Nunca		A veces			
Mucho		Nada																							
Poco																									
Muy poco																									
Muy Frecuente		Rara vez																							
Frecuente		Nunca																							
A veces																									
<b>2.- Conoce ud cual es el aporte que realiza desde su puesto de trabajo en el cumplimiento de objetivos y estrategias de la institución?</b> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Mucho</td> <td style="width: 10%; border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td style="width: 50%;">Nada</td> <td style="width: 10%; border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>Poco</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td></td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>Muy poco</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td></td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> </table>	Mucho		Nada		Poco				Muy poco				<b>8.- Que tan efectivas, para mejorar su productividad, han sido las oportunidades de capacitación que su institución le ha dado?</b> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Muy efectiva</td> <td style="width: 10%; border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td style="width: 50%;">Poco efectivas</td> <td style="width: 10%; border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>efectivas</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td>Nada efectivas</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td></td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td></td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> </table>	Muy efectiva		Poco efectivas		efectivas		Nada efectivas					
Mucho		Nada																							
Poco																									
Muy poco																									
Muy efectiva		Poco efectivas																							
efectivas		Nada efectivas																							
<b>3.- Considera ud que la inclusión de métodos y manuales basados en procesos adecuados ayudaría a la gestión del talento humano en su institución?</b> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Mucho</td> <td style="width: 10%; border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td style="width: 50%;">Muy poco</td> <td style="width: 10%; border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>Poco</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td>Nada</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td></td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td></td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> </table>	Mucho		Muy poco		Poco		Nada						<b>9.- Que tan frecuente considera ud que es la tendencia a rotar, hacia otros cargos u otros empleos, de los funcionarios de su institución?</b> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Muy Frecuente</td> <td style="width: 10%; border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td style="width: 50%;">Rara vez</td> <td style="width: 10%; border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>Frecuente</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td>Nunca</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td></td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> </table>	Muy Frecuente		Rara vez		Frecuente		Nunca		A veces			
Mucho		Muy poco																							
Poco		Nada																							
Muy Frecuente		Rara vez																							
Frecuente		Nunca																							
A veces																									
<b>4.- Entiende ud claramente cuales son sus funciones y responsabilidades en la institución?</b> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Totalmente</td> <td style="width: 10%; border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td style="width: 50%;">Muy poco</td> <td style="width: 10%; border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>Mucho</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td>Nada</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>Poco</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td></td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> </table>	Totalmente		Muy poco		Mucho		Nada		Poco				<b>10.- Considera usted que la estructura organizacional de su institución contribuye al cumplimiento de estándares de calidad hospitalaria?</b> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Mucho</td> <td style="width: 10%; border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td style="width: 50%;">Nada</td> <td style="width: 10%; border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>Poco</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td></td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>Muy poco</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td></td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> </table>	Mucho		Nada		Poco				Muy poco			
Totalmente		Muy poco																							
Mucho		Nada																							
Poco																									
Mucho		Nada																							
Poco																									
Muy poco																									
<b>5.- Existe orientación y libertad en el desempeño diario de sus funciones?</b> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Muy Suficiente</td> <td style="width: 10%; border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td style="width: 50%;">Poca</td> <td style="width: 10%; border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>Suficiente</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td>Muy poca</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td></td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td></td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> </table>	Muy Suficiente		Poca		Suficiente		Muy poca						<b>11.- Que tan efectivo, para mejorar su desempeño laboral, considera usted que seria la implementación de un programa de incentivos en su institución?</b> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Muy efectivo</td> <td style="width: 10%; border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td style="width: 50%;">Poco efectivo</td> <td style="width: 10%; border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>efectivo</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td>Nada efectivo</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td></td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td></td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> </table>	Muy efectivo		Poco efectivo		efectivo		Nada efectivo					
Muy Suficiente		Poca																							
Suficiente		Muy poca																							
Muy efectivo		Poco efectivo																							
efectivo		Nada efectivo																							
<b>6.- Considera ud que las desiciones sobre la gestión de personal (contrataciones, designaciones, cambios, destituciones, ascensos, aumento de salarios), fueron hechas con transparencia y útiles para el mejoramiento de la eficiencia institucional?</b> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Totalmente</td> <td style="width: 10%; border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td style="width: 50%;">Muy poco</td> <td style="width: 10%; border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>Mucho</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td>Nada</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>Poco</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> <td></td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> </table>	Totalmente		Muy poco		Mucho		Nada		Poco																
Totalmente		Muy poco																							
Mucho		Nada																							
Poco																									
<b>ENCUESTADOR:</b> _____																									

## FORMATO DE ENTREVISTAS



### UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

#### Entrevista dirigida a profesionales especialistas en el tema

Buenas tardes Sr. (a) \_\_\_\_\_, gracias por concedernos esta entrevista, la cual es totalmente académica con el único fin de recolectar información para contribuir con el proyecto de Tesis de graduación que lleva como tema. “La gestión del talento humano y su influencia en el desarrollo organizacional del Hospital del IESS de Milagro”.

- 1.- ¿Considera usted, que en la actualidad, es necesario tener una correcta gestión de talento humano basada en métodos y manuales de procesos?
- 2.- ¿Qué tanto incide la planificación de programas de capacitación e incentivos en el desarrollo institucional?
- 3.- ¿Es importante, para usted, contar con un proceso de adaptación del personal para reducir el nivel de rotación de los integrantes?
- 4.- ¿Considera usted, que el proceso de selección de personal, influye directamente en el desempeño laboral?
- 5.- ¿Qué tan vinculada está la estructura organizacional con el desarrollo institucional de la empresa que usted dirige?
- 6.- ¿Qué tan influyente es para usted, las capacitaciones constantes del personal en la consecución de indicadores positivos?

**FOTOS REALIZANDO LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS**



## BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, Jorge. (2010). *Elaboración de Programas de Capacitación*. México: Network de Psicología Organizacional.
- ALLES, Martha. (2006). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias, Argentina: Granica*.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones*. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- DELGADO GONZÁLEZ, S., & ENA VENTURA, B. (2011). *Recursos Humanos*, Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.
- DESSLER, G Y VARELA, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos, Enfoque latinoamericano*, México: Pearson Educación.
- DESSLER, Gary. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- GÓMEZ MEJÍA, L., BALKIN, D., & CARDY, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*, Madrid: PEARSON Educación.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C., & BAPTISTA LUICIO, P. (2010). *Metodología de la investigación*, México: MC GRAW HILL.
- HEYEL, C. (2011). *Enciclopedia de gestión y administración de empresas*. Barcelona: Técnicos editoriales asociados.
- HITT, M. A., BLACK, J. S., & PORTER, L. W. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.

- LEÓN VIDAL, R. (2012). *Propuesta de un reglamento de admisión y empleo, y valuación de puestos por puntos para la empresa de transporte de pasajeros cooperativa Loja*, de la ciudad de Loja, Tesis de grado para optar el título de Ingeniero Comercial, Universidad Nacional de Loja, Loja, Ecuador.
- MARCUSE, Robert. (2009). *Diccionario de términos financieros y bancarios*, Bogotá: Ecoe Ediciones.
- MARISTANY, Jaime. (2010). *Administración de Recursos Humanos*, México: Pearson Educación.
- MONDY, W. (2010). *Administración de los Recursos Humanos*, México: Pearson Educación.
- ROBBINS, S. Y JUDGE, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*, México: Pearson Educación.
- ROBBINS, Stephen. (2010). *Fundamentos de administración*, México: Pearson Educación.
- SEGREDO, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*.
- SEGREDO, A. M., Martín Linares, X., Gómez Zayas, O., & Lozada China, M. (2012). Gestión y desarrollo organizacional en Salud Pública. *Rev Infodir*.
- VARO, Jaime. (1994). *Gestión Estratégica de la calidad en los servicios sanitarios. Un modelo de gestión hospitalaria*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A
- WERTHER, William. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas*, México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

## LINKOGRAFIA

- BRAVO, Pedro. (2007). *Manual de Evaluación del Desempeño para el Personal Administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. Recuperado de [http://www.esPOCH.edu.ec/Descargas/vicinvestigacionpub/2c0f17\\_MANUAL\\_EVALUACION\\_DESEMPEÑO.pdf](http://www.esPOCH.edu.ec/Descargas/vicinvestigacionpub/2c0f17_MANUAL_EVALUACION_DESEMPEÑO.pdf).
- GARCIA Solarte, M. (2011). *Clima organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual*. Cuadernos de Administración. Recuperado de <http://revistalenguaje.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/695>.
- MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR. (2010). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Recuperado el 6 de octubre del 2010, de [http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/REGLAMENTO\\_LEY\\_SERVICIO\\_PUBLICO.pdf](http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/REGLAMENTO_LEY_SERVICIO_PUBLICO.pdf).
- ORTEGA, N. (2013). *Gestión del Talento Humano*. Recuperado de [http://www.hucaribe.gov.co/publicaciones/temas\\_interes/GESTION\\_DEL\\_TALENTO\\_HUMANO\(Nirva\\_Cabarcas\)\(23-oct-2006\)/GESTION\\_DEL\\_TALENTO\\_HUMANO\(Nirva\\_Cabarcas\)\(23-oct-2006\).pdf](http://www.hucaribe.gov.co/publicaciones/temas_interes/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO(Nirva_Cabarcas)(23-oct-2006)/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO(Nirva_Cabarcas)(23-oct-2006).pdf).
- ORTIZ, M. P., Medina, E. G., Padilla, R. T., & Patiño, J. (2011). *Desarrollo organizacional, complejidad y dinámica de sistemas*. Recuperado de <http://colpamex.org/Revista/Art4/20.pdf>.
- PÉREZ, A. M. S., & Miranda, D. R. (2004). *Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales*. Correo Científico Médico de Holguín. Recuperado de [http://www.researchgate.net/profile/Alina\\_M\\_Segredo\\_Perez/publication/276205551\\_Clima\\_organizacional\\_en\\_salud\\_pblica.\\_Consideraciones\\_generales/links/555242d708ae6943a86d70a5.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Alina_M_Segredo_Perez/publication/276205551_Clima_organizacional_en_salud_pblica._Consideraciones_generales/links/555242d708ae6943a86d70a5.pdf).

RODRIGUEZ, A. (2013). Creando una cultura de calidad hospitalaria. Recuperado de <http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Enfoques/Ensayo/5810>.



# UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

Milagro, 19 de Noviembre del 2015

Señor Ingeniero  
Félix Villegas Yagual, MAE  
Decano de FCAC  
Presente

Señor Decano:

Para los fines legales consiguientes, certifico que se ha revisado la tesis, de los Egresados de la carrera de **Ingeniería Comercial** con el Tema de Tesis Titulado **“La gestión de talento humano y su influencia en el desarrollo organizacional del hospital IESS de Milagro”**, habiendo realizado las correcciones siguientes:

- 1.- Orden de problematización, objetivos, hipótesis y matriz
- 2.- Redacción correcta de conclusiones

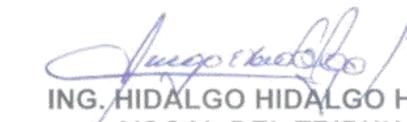
Concluyendo la redacción de la tesis, la misma que ha sido revisada por el suscrito y el tribunal de sustentación.

Particular que ponemos a vuestro conocimiento, para los fines consiguientes.

Atentamente

  
**ING. ESPINOZA SOLIS EDUARDO**  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

  
**AB. ZIAÑEZ BERMUDEZ ELICZA**  
SECRETARIA DEL TRIBUNAL

  
**ING. HIDALGO HIDALGO HUGO**  
VOCAL DEL TRIBUNAL

**VISIÓN**

Ser una institución de educación superior, pública, autónoma y acreditada de pregrado y postgrado, abierta a los contenidos del pensamiento universal, líder en la formación de profesionales emprendedores, honestos, solidarios, responsables y con un elevado compromiso social y ambiental, para contribuir al desarrollo socio, nacional e internacional.

**MISIÓN**

Es una institución de educación superior, pública, que forma profesionales de calidad, mediante la investigación científica y la vinculación con la sociedad, a través de un modelo educativo holístico, sostenido por procesos y competencias, con docentes altamente capacitados, infraestructura moderna y tecnología de punta, para contribuir al desarrollo de la región y el país.