



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PROYECTO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

Análisis de la gestión del talento humano y su aporte en la producción laboral del Centro Especializado en Rehabilitación Integral N°3 (CERI). Portoviejo

MODALIDAD:

INVESTIGACIÓN

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

CRECIMIENTO Y DESARROLLO SOSTENIBLE

SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

EMPRENDIMIENTO, COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

AUTORAS:

LÓPEZ PILOSO JOSSELYN GRACIELA
ZAMBRANO GARCÉS GÉNESIS KATHERINE

TUTORA:

ING. ROSA MARICELA CEDEÑO ZAMBRANO, MG. SC.

REVISOR:

ING. JANETH MOREIRA ZAMBRANO, MG.P.

Portoviejo, 2021

Análisis de la gestión del talento humano y su aporte en la producción
laboral del Centro Especializado en Rehabilitación Integral N°3 (CERI).

Portoviejo

Dedicatoria

No hay palabras que describan el amor que siempre recibí de su parte por eso mis logros siempre serán dedicados para ustedes mis padres Carlos y Maritza por ser siempre el motor de cada una de mis metas, por apoyarme en cada paso que daba, por darme ánimos en cada desafío que se presentaba, gracias por proveer lo necesario para mí durante este tiempo de estudios. A mis hermanos Alex y Diana por estar siempre a mi lado y a cada una de las personas que estuvieron cerca para apoyarme.

Por la ayuda desinteresada, por sus enseñanzas y por la amistad que se formó en un aula de clases también dedico mi trabajo a mis amigas Génesis Zambrano y Josselyn Gruezo.

López Piloso Josselyn Graciela

Dedicatoria

Yo Génesis Zambrano dedico mi trabajo de titulación a mi familia, gracias por estar presente y apoyarme durante todo este proceso. A mi mamá Mariana Garcés que con su esfuerzo y trabajo digno pudo hacer que yo llegue hasta aquí.

A mi esposo Cristhian Párraga gracias por tu apoyo incondicional, por cuidar de nuestra hija para que yo pueda culminar mis estudios con éxito. A mi hija Kriss Isabella porque aún siendo tan pequeña fue un impulso más para que yo logre llegar hasta aquí.

A mis hermanos Patricia, José Antonio y Any por apoyarme siempre esto también va por ustedes. Y a las hermanas que la universidad me regaló Josselyn Gruezo y a mi comp-añera de tesis Josselyn López gracias, por tanto.

Agradecimiento

Gracias a la universidad Técnica de Manabí por haber permitido formarnos en ella, gracias a todas las personas que fueron participes de este proceso, a nuestros padres, amigos y maestros.

Gracias al Centro Especializado en Rehabilitación Integral CERI No.3 Portoviejo, por habernos permitido realizar nuestra investigación en su institución y brindarnos oportunamente toda la información necesaria.

Por último, gracias a nuestra tutora de tesis Ing. Rosa Maricela Cedeño Zambrano, por su apoyo y guía durante la realización Del trabajo de titulación.

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTORA DE TESIS

Ing. Rosa Maricela Cedeño Zambrano, Mg. Sc. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Manabí.

C E R T I F I C A :

Que el Trabajo de Titulación, titulado “**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU APOORTE EN LA PRODUCCIÓN LABORAL DEL CENTRO ESPECIALIZADO EN REHABILITACIÓN INTEGRAL N°3 (CERI). PORTOVIEJO**” es un trabajo investigativo, original de las egresadas: López Piloso Josselyn Graciela y Zambrano Garcés Génesis Katherine la cual ha sido desarrollada y concluida de acuerdo a los requerimientos establecidos bajo mi dirección con vigilancia periódica de su ejecución.

ATENTAMENTE

Ing. Rosa Maricela Cedeño Zambrano, Mg. Sc
Tutora de Tesis



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ing. Janeth Moreira de Vélez, Mg.

Docente Escuela Administración de Empresas Facultad de
Ciencias Administrativas y Económicas Universidad
Técnica de Manabí

CERTIFICO

En calidad de revisora del trabajo de investigación de tesis de titulación, de los estudiantes de la escuela de Administración de Empresas **López Piloso Josselyn Graciela y Zambrano Garcés Génesis Katherine**, denominado: **“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU APOORTE EN LA PRODUCCIÓN LABORAL DEL CENTRO ESPECIALIZADO EN REHABILITACIÓN INTEGRAL N°3 (CERI). PORTOVIEJO”**, previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial, bajo la modalidad de Investigación, siendo la tutora la Ing. Rosa Cedeño Zambrano, ha sido revisado el trabajo de investigación de la tesis mencionada y se encuentra concluido, estableciendo observaciones que se describen en la matriz de evaluación.

En tal virtud los autores del trabajo de Titulación pueden hacer uso de la presente certificación para los fines académicos institucionales.

Dado en la ciudad de Portoviejo, al 30 de junio del 2021

Ing. Janeth Moreira de Vélez, Mg.

REVISORA DE TESIS

Docente Escuela Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Universidad Técnica de Manabí
Email institucional: janeth.moreira@utm.edu.ec



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

El Proyecto del Trabajo de Titulación “**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU APOORTE EN LA PRODUCCIÓN LABORAL DEL CENTRO ESPECIALIZADO EN REHABILITACIÓN INTEGRAL N°3 (CERI). PORTOVIEJO.**” fue guiado y orientado con los conocimientos técnicos y científicos de parte de nuestra Tutora del Proyecto de Trabajo de Titulación y Miembros del Tribunal de Revisión y Evaluación.

Además, afirmamos y aseguramos que las doctrinas, ideas, conclusiones y recomendaciones plasmadas en esta tesis son de única, total y exclusiva responsabilidad de las autoras.

López Piloso Josselyn Graciela

Zambrano Garcés Génesis Katherine

AUTORAS

Contenido

Dedicatoria.....	3
Agradecimiento.....	5
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTORA DE TESIS	6
CERTIFICACIÓN DEL REVISORA DE TESIS.....	¡Error! Marcador no definido.
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	8
RESUMEN	16
ABSTRACT.....	17
TEMA.....	18
Introducción.....	18
Capítulo I	20
1. Planteamiento del problema	20
1.1. Formulación del problema.....	21
1.2. Justificación.....	21
1.3. Objetivos	22
1.3.1. Objetivo General	22
1.3.2. Objetivos Específicos.....	22
1.4. Delimitación de la investigación	22
1.4.1. Temporal	22
1.4.2. Geográfica	23
1.4.3. Teórica.....	23
Capitulo II	24
2. Marco teórico – Referencial.....	24
2.1. Antecedentes	24
2.2. Desarrollo de teorías y conceptos	26
2.2.1. Talento Humano	26
2.3. Gestión de Talento Humano	28
2.4. Administración de Talento Humano	29
2.5. Proceso de la gestión del talento humano	31
2.6. Importancia del talento Humano.....	33
2.7. Enfermedades laborales	33

2.8.	Productividad	35
2.8.1.	Gestión del Talento Humano en las instituciones públicas del Ecuador	36
2.8.2.	Problemas de los servidores públicos ecuatoriano	37
2.8.3.	Mecanismo de reclutamiento del talento humano	37
2.8.4.	Principios Psicológicos para mejorar el desempeño del talento humano en el Ecuador	38
2.8.5.	Fomento de la productividad del trabajador	39
2.8.6.	Factores que inciden en la producción laboral: eficacia, eficiencia y organización laboral ...	40
2.8.7.	¿Cuáles son las ventajas de mantener a la organización en el trabajo?.....	41
2.9.	Remuneraciones/salario	45
2.9.1.	Salario emocional.....	47
1.	Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa	47
2.9.2.	Instrumentos para la recolección de información	49
2.9.3.	El método Feedback 360°	54
2.9.3.1.	Implementación del Feedback 360° en la empresa e instituciones.	55
2.9.3.2.	Modelo de cuestionario de Feedback 360°	57
2.9.4.	Contextualización del objeto de estudio	58
2.9.4.1.	Misión.....	58
2.9.4.2.	Visión.....	59
2.9.4.3.	Antecedentes Históricos	59
2.9.5.	Análisis de oferta y demanda de servicios.....	61
2.9.5.1.	Análisis de la oferta.....	61
2.9.6.	ÁREA MÉDICA DE ESPECIALIDAD	61
2.9.7.	AREA TÉCNICA DE APOYO	62
2.9.8.	AREA DE REHABILITACIÓN	62
2.9.9.	SERVICIO DE FARMACIA.....	62
2.9.10.	SERVICIO DE RAYOS X	62
2.9.11.	ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO-TÉCNICO FUNCIONAL DEL CENTRO ESPECIALIZADO EN REHABILITACIÓN INTEGRAL No 3 PORTOVIEJO	63
3.	Metodología.....	64
3.1.	Tipo de investigación	64
3.2.	Diseño de la investigación.....	64
3.2.1.	Técnicas.....	64
3.2.2.	Población.....	65

En la definición de (Galindo, 2021) expone que la población “es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado, donde se desarrollará la investigación”, mientras que Tamayo (2012) la conceptualiza como la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación, por lo tanto la población de esta investigación comprende a todos los servidores públicos que laboran en el Centro de Rehabilitación Integral Especializada N°3. Cuya cantidad es de 34 trabajadores. 65

3.3.	Técnica de recolección de información	65
3.4.	Recolección de datos y procesamiento de la información	66
Capítulo IV.....		67
4.	Análisis e interpretación de Resultados.....	67
4.5.	Elaboración de reportes de resultados.....	88
4.5.1.	Cumplimientos de objetivos	88
Capítulo V.....		90
5.	Conclusiones y Recomendaciones	90
5.1.	Conclusiones	90
5.2.	Recomendaciones	91
Capítulo VI.....		92
6.	Propuesta	92
6.1.	Tema de la propuesta	92
6.2.	Estructura de la propuesta.....	92
6.3.	Antecedentes	92
6.4.	Objetivos de la propuesta	93
6.5.	Esquema del nuevo modelo de Gestión del Talento Humano del CERI No.3 Portoviejo	94
6.5.1.	Definición de Funciones	94
6.5.2.	Selección y reclutamiento de personal	100
6.5.3.	Órganos responsables.....	100
6.5.4.	Puntaje Final.....	101
6.6.	Evaluación del proceso de reclutamiento del personal.....	101
6.7.	Plan de Capacitación y formación profesional.....	102
6.7.1.	Objetivos del plan	102
6.7.2.	Alcance del plan	103
6.7.3.	Metas del Plan.....	104

6.7.4.	Indicadores del plan	104
6.7.5.	Actividades del plan	105
6.7.6.	Responsables del plan de capacitación.....	106
6.8.	Evaluación y Monitoreo del desempeño laboral.....	106
6.8.1.	Objetivos	107
6.8.2.	Beneficiarios de la evaluación.....	107
6.8.3.	Recurso físico	107
6.8.4.	Descripción de su aplicación	107
6.8.5.	Estrategias a establecer en el Feedback 360 sobre liderazgo en equipo	108
6.8.6.	Cuestionario feedback 360	108
6.9.	Retroalimentación de la evaluación	113
6.9.1.	Diseño de la retroalimentación.....	114
6.9.2.	Planificación de la retroalimentación	114
6.9.3.	Partida y autoevaluación	115
6.9.4.	Entrega de retroalimentación: comenzar positivo	116
6.9.5.	Entrega de retroalimentación: aspectos a mejorar	116
6.9.6.	Entrega de retroalimentación: establecimiento de acuerdos	117
6.9.8.	Conclusión del modelo de gestión del talento humano	118
7.	Presupuesto	118
8.	Cronograma valorado	119
9.	Bibliografía	120
Anexos.....		124

Índice de Imágenes

Imagen 1 Dirección del CERI.....	23
Imagen 2 Tendencias de cambio.....	27
Imagen 3 Esquema de productividad.....	36
Imagen 4 5S metodología Japonesa.....	45
Imagen 5 Diferencias entre Feddback clásico y moderno	55
Imagen 6 Organigrama funcional del CERI No. 3 Portoviejo.....	63
Imagen 7 Esquema de la propuesta.....	92
Imagen 8 Nuevo modelo de Gestión del Talento Humano.....	94

Índice de Tablas

Tabla 1 Objetivos de la organización Vs Objetivos individuales	29
Tabla 2 Actores en la organización.....	30
Tabla 3 Instrumento de Selección de Personal	50
Tabla 4 Instrumento Proceso de formación y desarrollo	51
Tabla 5 Instrumento de Medición del desempeño	52
Tabla 6 Instrumento de Mantenimiento del personal	53
Tabla 7 Instrumento de Diagnostico Administración de la compensación.....	54
Tabla 8 Tipo de Relación Laboral	67
Tabla 9 Desempeño de Funciones	69
Tabla 10 Desempeño laboral	71
Tabla 11 Motivación.....	73
Tabla 12 Trato del Jefe Inmediato	75
Tabla 13 Evaluación Producción Laboral.....	77
Tabla 14 Desempeño Laboral	79
Tabla 15 Riesgo Laboral.....	81
Tabla 16 Matriz de cumplimiento de objetivos	88
Tabla 17 Puntaje	101
Tabla 18 Matriz de evaluación del proceso de selección del personal	101
Tabla 19 Indicadores.....	104
Tabla 20 Competencias a evaluar: Comunicación.....	109
Tabla 21 Trabajo en equipo	109
Tabla 22 Resolución de problema.....	110
Tabla 23 Mejora continua	111
Tabla 24 Organización y administración del tiempo	111
Tabla 25 Enfoque de paciente.....	112
Tabla 26 Pensamiento estratégico.....	112
Tabla 27 Enfoque a resultado	113
Tabla 28 Presupuesto	118

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Tipo de Relación Laboral.....	67
Gráfico 2 Desempeño de Funciones.....	69
Gráfico 3 Desempeño Laboral.....	71
Gráfico 4 Motivación.....	73
Gráfico 5 Trato del Jefe Inmediato.....	75
Gráfico 6 Evaluación Producción Laboral.....	77
Gráfico 7 Desempeño Laboral.....	79
Gráfico 8 Riesgo Laboral.....	81

RESUMEN

La estructura institucional y empresarial, está evolucionando sustancialmente en el área del Talento Humano como pieza clave para el desarrollo y mejoramiento de la producción laboral de toda organización, lo que representa un impacto positivo de contar con un equipo de colaboradores calificados profesionalmente, comprometidos e involucrados en las metas institucionales.

Esta investigación tiene como finalidad analizar la gestión del talento humano y su aporte en la producción laboral del Centro Especializado en Rehabilitación Integral N°3 (CERI). Portoviejo, para cumplir con esta meta se emplearon métodos y tipo de investigación como el explicativo y el analítico – sintético, método bibliográfico y las técnicas de observación, cuestionario de preguntas y entrevistas, lo que permitió conocer, la gestión del talento humano en el CERI No.3 Portoviejo.

La información recopilada mediante la encuesta realizada a los servidores públicos concluye que la gestión de talento humano en el CERI No.3 Portoviejo, encuentran proscritos sin importancia alguna. Los procesos se realizan de manera empírica, los mismos que exponen falencias a parámetros definidos para la evaluación.

Una de las iniciativas de esta investigación fue la de proponer un nuevo modelo de gestión del talento humano, lo que permitirá mejorar la producción laboral del CERI No.3 Portoviejo, implementando dentro de cada uno de los procesos nuevas herramientas y estrategias para lograr los objetivos institucionales establecidos por la organización.

ABSTRACT

The institutional and business structure is evolving substantially in the Human Talent area as a key element for the development and improvement of the labor production of any organization, which represents a positive impact of having a team of professionally qualified, committed and involved collaborators. in institutional goals.

The purpose of this research is to analyze the management of human talent and its contribution to the labor production of the Specialized Center for Integral Rehabilitation N ° 3 (CERI). Portoviejo, to meet this goal, methods and types of research such as explanatory and analytical - synthetic, bibliographic method and observation techniques were used, carrying out a field analysis.

The data collected through the survey conclude that the management of human talent in CERI No.3 Portoviejo, find outlaws of no importance. The processes are carried out empirically, the same ones that expose shortcomings to parameters defined for the evaluation.

One of the initiatives of this research was to propose a new human talent management model, which will allow to improve the labor production of CERI No.3 Portoviejo, implementing new tools and strategies to achieve the objectives within each of the processes. institutional established by the organization.

TEMA:

Análisis de la gestión del talento humano y su aporte en la producción laboral del Centro Especializado en Rehabilitación Integral N°3 (CERI). Portoviejo

Introducción

En la actualidad la gestión de talento humano ha cambiado drásticamente en las instituciones, empresas públicas y privadas, este departamento se enfoca en las funciones específicas tales como: contrataciones, nómina, evaluación del desempeño, control de asistencias de los trabajadores, entre otros roles, la forma tradicional ha cambiado en los últimos años, pues las organizaciones consideran contratar personal de acuerdo a sus capacidades y potencialidades laborales, y no solo por su experiencia, estos trabajadores son formados adecuadamente en la ejecución de planificaciones, proyecto o programas de acuerdo a las necesidades empresariales.

En esta investigación se realiza un análisis íntegro a la gestión del talento humano en el Centro Especializado en Rehabilitación Integral N°3 (CERI). Portoviejo, se conocieron sus políticas y normas que se aplican en esta institución, su estructura organizacional, el desempeño y rol de los funcionarios que laboran, así como el nivel de producción en los diferentes departamentos, se verifico el plan de capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la organización y si el personal se encuentra desempeñándose de acuerdo a su título profesional, entre otras actividades.

Los resultados logrados en esta investigación fueron: la construcción del marco teórico, la recopilación de datos reales sobre la producción laboral y el diseño de un nuevo modelo de gestión del talento humano, aportaron propuestas significativas, lo que permitió recomendar estrategias para mejorar la producción laboral en esta institución, las que perfeccionarán el desarrollo en las prácticas profesionales, y estar altamente capacitado para competir globalmente, éstas requieren de las destrezas del uso adecuado en las tecnologías, que se obtienen a través del intercambio de experiencias y prácticas dentro de la sociedad del conocimiento, éstas mejoran la productividad laboral de todo el Centro Especializado en Rehabilitación Integral N°3 (CERI). Portoviejo.

En el Capítulo I se plantea el problema en el cual se detectaron las causas y efectos que lo provocan, la formulación del problema para el diseño de una solución que mejore la gestión de talento humano, justificando dicha investigación para establecer los objetivos y lograr su cumplimiento, delimitado en un área específica que es el Departamento de Talento Humano del CERI. Portoviejo.

El Capítulo II comprende el Marco Referencial con sus componentes como son: los antecedentes teóricos en los cuales se citaron proyectos, tesis y trabajos de titulación realizadas con anterioridad de acuerdo a la Gestión del Talento Humano, de forma universal, regional y local, en el desarrollo de teorías y conceptos, se referenciaron diferentes autores tales como: Pérez Oscar, Navarro Armando, Grau Agustín, entre otros, que científicamente han comprobado en sus investigaciones, que el análisis de la gestión de talento humano, es imperiosa para mejorar la producción laboral de las empresas e instituciones.

El Capítulo III se estructura la metodología, el tipo de investigación que se escogió es la explicativa, para determinar las causas y efectos del problema, así como el diseño de la investigación, el cual fue seleccionado el analítico-sintético, que permitió demostrar la verdad del conocimiento de la Gestión del Talento Humano. Además, se estableció la población y con ello mediante el uso de herramientas y formulas estadísticas se obtuvo la muestra que permitió conocer, a cuántas personas se les realizarán las encuestas, esta fue la técnica que se utilizó, porque los métodos de investigación científica seleccionado son el cualitativo y cuantitativo, lo que facilitó el análisis de los datos mediante la tabulación de las preguntas.

El Capítulo IV se detallaron los resultados que se obtuvieron de los objetivos de la investigación y las encuestas realizadas, y con el capítulo V se concluye y recomienda estrategias para mejorar la producción laboral.

Capítulo I

1. Planteamiento del problema

(Tobon & Parra, 2016) Describe que la sociedad tiene como reto llegar a la sociedad del conocimiento. Esto implica conformar comunidades pequeñas, medianas o grandes que trabajen de manera colaborativa con una visión compartida, buscando mejorar las condiciones de vida y resolver los problemas cotidianos, buscando, creando y aplicando el conocimiento con apoyo en las tecnologías de la información y la comunicación, la flexibilidad y la articulación de saberes, áreas y estructuras.

De esta manera, se trasciende la producción en serie y por departamentos basada en el logro de objetivos puntuales, lo cual caracterizaba a la sociedad industrial. Sin embargo, el proceso de llegar a la sociedad del conocimiento no es homogéneo y depende del compromiso de las personas, organizaciones y estados.

La Gestión del Talento Humano abarca la identificación, selección, contratación, retención, desarrollo y despliegue de personas talentosas con las habilidades necesarias para un trabajo. De acuerdo a (Franco & Guerrero, 2018, pág. 919) “El éxito de la organización está determinado en gran medida por la capacidad de la organización para emplear personas talentosas e implementar procesos adecuados para su gestión.” La Gestión del Talento Humano es un área relativamente nueva de recursos humanos; su nacimiento se identifica a mediados de los noventa.

La gestión del talento humano ha pasado por diferentes enfoques y planteamientos. En la sociedad industrial se abordaba con base en procesos administrativos lineales enfocados en objetivos puntuales dentro de un área y las personas se consideraban como recursos del proceso productivo.

Por lo que en los actuales momentos la gestión del talento humano se ha vuelto imperiosa en todas las empresas e instituciones públicas o privadas, un reto que debe asumirse con políticas y técnicas actualizadas, para ir de poco a poco mejorando y capacitando al personal transfiriendo

nuevas competencias laborales, para lograr una mejor productividad laboral, utilizando la tecnología como herramienta principal, lo que permite enfocarse a la modernización y estar conectados con el mundo globalizado, lo que involucra nuevas experiencias a poner en práctica en el Centro Especializado en Rehabilitación Integral N°3 (CERI). Portoviejo.

1.1. Formulación del problema

¿Cuáles son las aportaciones de la gestión del talento humano en la producción laboral del Centro Especializado en Rehabilitación Integral N°3 (CERI)??

1.2. Justificación

Esta investigación promueve la aplicación de conceptos y teorías de diferentes autores que permitirán analizar realidades o necesidades que interfieren en la gestión del talento humano del Centro Especializado en Rehabilitación Integral N°3 (CERI). Portoviejo, utilizando métodos de investigación y técnicas como la observación, investigación de campo, encuestas y entrevistas, lo que permitirá proponer nuevas herramientas administrativas y tecnológicas para que cumplan con los objetivos institucionales.

La principal propuesta de esta investigación es el análisis de la gestión del talento humano incorporando nuevas herramientas administrativas y tecnológicas; beneficiando los métodos operativos, administrativos y de la producción de los servicios que se ofrecen en esta institución, agilizando los trámites que contribuyen a la pérdida de tiempo y baja calidad de los procesos.

Este trabajo investigativo induce buenas prácticas con estándares de calidad en la gestión del talento humano, hoy se conoce que el activo más importante de una organización es el capital intelectual de las personas que colaboran para crear e innovar y transformar la empresa a la que se deben.

El Centro Especializado en Rehabilitación Integral N°3 (CERI). Portoviejo ofrece servicios de rehabilitación a personas con diferentes tipos de discapacidad, al realizar un análisis de gestión del talento humano, los servicios que se brindan mejorarán significativamente, creando un impacto social a las personas que necesitan de esta ayuda, brindando una atención de calidad, con agilidad en sus procesos.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Realizar un análisis del aporte de la gestión del talento humano en la producción laboral del Centro Especializado en Rehabilitación Integral N°3 (CERI). Portoviejo

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar los aspectos teóricos y prácticos referenciales en textos científicos, con relación a la gestión del talento humano en las empresas e instituciones públicas o privadas.
- Recopilar información sobre la gestión de talento humano en el Centro de Especializado en Rehabilitación Integral No. 3 (CERI) Portoviejo.
- Proponer un modelo de gestión por competencia para mejorar la producción laboral del talento humano del CERI de Portoviejo.

1.4. Delimitación de la investigación

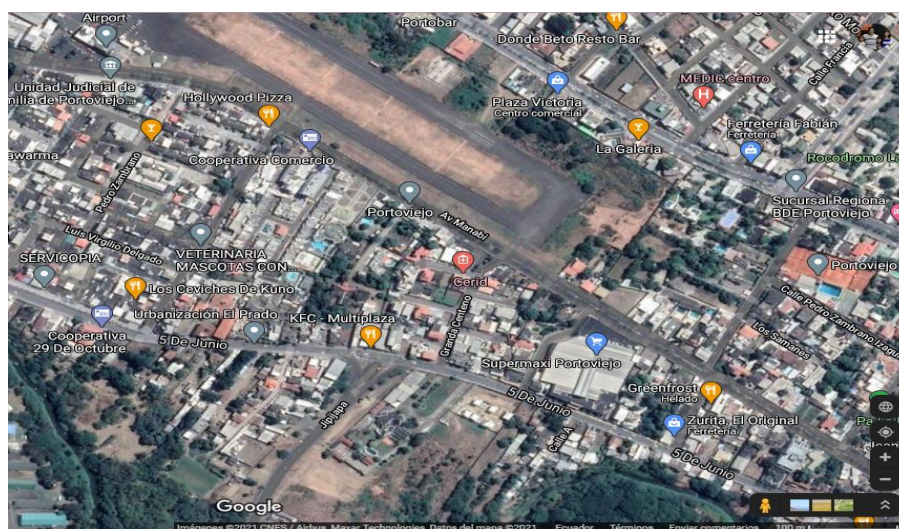
1.4.1. Temporal

Esta investigación tendrá una duración de seis meses que comprende el periodo de agosto del 2020 a enero del 2021.

1.4.2. Geográfica

El área que se va investigar es el Departamento de talento del Centro Especializado en Rehabilitación Integral N°3 (CERI). de la ciudad Portoviejo, ubicado en la Av. Manabí y Av. del periodista.

Imagen 1 Dirección del CERI



Fuente: Google Map

1.4.3. Teórica

Entre los autores más relevantes para la investigación están:

Pérez, Oscar, 2016

Grau, Agustín, 2016

Navarro, Armando, 2019

Capítulo II

2. Marco teórico – Referencial

La revisión bibliográfica sobre el tema a investigar, permitirá construir el marco teórico justificando la importancia que tiene esta investigación.

2.1. Antecedentes

La gestión de talento humano es una herramienta de negocios imprescindible, con la que se puede administrar, gobernar, manejar los recursos humanos, donde el personal idóneo ya no es un recurso fácil de conseguir, cambiar o sustituir, sino que es un activo indispensable para gozar de una organización triunfadora.

Cuyo objetivo general de este proceso es mejorar la gestión del talento humano en la producción laboral del Centro Especializado en Rehabilitación Integral N°3 (CERI). Portoviejo, enfocándose en las personas, tomando en cuenta, misión, visión, valores, objetivos, estrategias y su ejecución, así como la cultura y la estructura organizacional, asegurando resultados óptimos, que se muestran en los diferentes trabajos de investigación realizados en las instituciones de educación superior para su titulación o publicación, entre ellos se citan los siguientes:

En el trabajo de titulación de “Gestión de talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús Lima” cuyos autores son: (Rojas & Vilchez, 2018), previa obtención del título de Maestro en Gestión de Salud, indican que la gestión de talento humano aporta el insumo necesario para la toma de decisiones gerenciales.

Mientras tanto (RUIZ, 2017), no solo que corrobora lo dicho por Rojas & Vilchez, sino que lo analiza profundamente en su trabajo de tesis titulado “La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en Placa Centro Disalme Cia. Ltda. de la ciudad de Manta en el año 2016.” La gestión de los recursos humanos en las empresas ha cambiado drásticamente a lo largo de los años; anteriormente, los departamentos de recursos humanos estaban enfocados a funciones exclusivas como: contrataciones, nóminas y beneficios; pero ahora, las compañías

comienzan a entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización.

Como principal resultado de la investigación realizada por Ruiz, de acuerdo a (Obando, 2020, pág. 171) se obtuvo que existen empresas que consideran al talento humano parte fundamental de la organización y es por esto que se enfoca en que los trabajadores deben tener formación en ámbitos sociales y en relación acorde a su trabajo, para así lograr un ambiente de confianza con las instrucciones y temas adecuados a su empleo y esto les permita tener un máximo nivel de contribución a la empresa.

Las empresas necesitan que su personal realice una labor que afecte positivamente la calidad de los productos o los servicios que brinda, para ello se requiere que este personal tenga las competencias apropiadas por este motivo se cita el trabajo de titulación “La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco de Guayaquil, Agencia Portoviejo” realizado por (Vera, 2016), en la Universidad Técnica de Manabí

Los diferentes trabajos de titulación citados en este apartado proponen estrategias para mejorar la producción laboral de los trabajadores en las instituciones y empresas a nivel global, siendo esta una investigación de tipo explicativa utilizando los métodos cualitativos y cuantitativos cuyos resultados indican los aportes en las competencias laborales.

Cada uno de los autores citados concuerdan, que la Gestión del talento humano es importante para la toma de decisiones, que debido a los avances tecnológicos este se ha vuelto un reto para la empresa de hoy, por lo que han comprendido el impacto positivo de tener trabajadores calificados, comprometidos e involucrados contribuyendo al máximo en la producción laboral.

2.2. Desarrollo de teorías y conceptos

2.2.1. Talento Humano

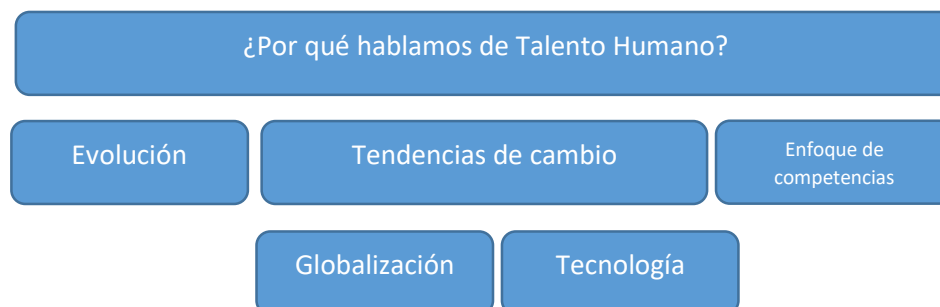
(Grau, 2016) menciona “El talento humano es la capacidad de realizar determinadas acciones, como consecuencia de las aptitudes o habilidades que tenga, el conocimiento y experiencia que hayas ido obteniendo a lo largo de la vida”, de acuerdo con Grau no solo depende esas aptitudes, también comprende la profesionalización y capacitación periódica, es parte esencial del talento humano.

De acuerdo (Conrero & Cravero, 2019) en un ejercicio reciente realizado por con un grupo de empresario, se pidió que cada uno identifique por información o inferencia, un talento en sus compañeros de sala, con ese simple ejemplo se pudo observar y a arribar algunas ideas preliminares por lo que se entiende por T.H (Talento Humano):

- Todos tienen algún talento, en general se relaciona con algo destacado, una fortaleza, algo positivo.
- El talento tiene que ver con algo intangible pero que puede observarse, ya sea en la conducta o en un resultado.
- El talento tiene que ver con algo que conjuga lo innato con lo adquirido, y con lo valorado, de tal manera que haga que uno tome tiempo para entrenar o trabajar ese talento. Es decir, se puede desarrollar.
- El talento se observa en la medida de un contexto que favorece su despliegue. El talento no es un componente universal, valido en todas las situaciones y momentos.

2.2.2. Tendencia de cambio del talento Humano

Imagen 2 Tendencias de cambio



Fuente: (Conrero & Cravero, 2019)

El talento humano evoluciona junto a las necesidades empresariales requeridas, (Conrero & Cravero, 2019), “esta transformación se, da al menos, dos grandes hitos: la globalización y la tecnología” con estos cambios van desapareciendo los modelos de producción rígidos, y con las innovaciones tecnológicas aparece nueva estructura organizacional y flexible al trabajo.

La globalización propone diferentes desafíos que enfrentan las organizaciones, estas son:

- Clientes más exigentes, con requerimientos más complejos y elevados, en términos de calidad, ya que no solo buscan, como antes, satisfacción, sino que además buscan el deleite, del producto o servicio. (Cravero & Conrero, 2019)
- Mayor complejidad de los servicios que ofrecen, en parte derivado de las nuevas exigencias de los clientes. Ya no es posible prestar un servicio masivo, igual para todos, y de la misma manera a lo largo del tiempo, sino que se deben pensar en una gama de alternativas de servicio que responda a las necesidades específica del cliente casi individualizado.
- Doble necesidad de especialización e integración, ya que, por un lado, las organizaciones, deben especializarse para prestar servicios cada vez más específicos para atender

demandas de clientes más fragmentadas, y, por otro lado, deben mantener un funcionamiento integrado que les permitan aprovechar sinergias para alcanzar la finalidad de la organización.

- Necesidad de gestionar el cambio y la innovación frente a la incertidumbre respecto a los nuevos desafíos que irán surgiendo, la mayoría de ellos difíciles de prever.

- Estructuras flexibles para superar los diseños mecanicistas altamente formalizados, centralizados y con una alta complejidad vertical, que resultan ineficientes para este contexto, Las organizaciones requieren de estructuras más horizontales y que pueden adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes, es decir, diseños más contingentes y en red.

En lo referente a las nuevas tecnologías las transformaciones se hicieron realidad en las organizaciones entre ellas (justo a tiempo, células de trabajo, calidad total, trabajo remoto), así mismo las actuales tendencias de gestión empresarial actualizaron la gestión del trabajo (organización pro proyectos, modelos de competencias, individualización de las trayectorias, evaluaciones personalizadas de objetivos).

2.3. Gestión de Talento Humano

(Pérez, 2016)La gestión del talento humano en la empresa ha llegado a ser reconocida como una parte inherente de la administración. Su principal finalidad es el mantenimiento y mejora de las relaciones personales entre los directivos y colaboradores de la empresa en todas las áreas. Se trata de una visión integral con el fin de optimizar las relaciones entre los trabajadores y la empresa.

Entre los principales objetivos de la gestión o administración de talento humano se encuentran:

- Promover el alcance de los objetivos de la organización.

- Garantizar la eficacia y el máximo desarrollo de los recursos humanos.
- Identificar y satisfacer las necesidades de los colaboradores de la organización.
- Crear un equilibrio entre los objetivos individuales de los empleados y los de la organización.
- Dotar a la organización de colaboradores calificados y motivados.
- Inculcar la colaboración y el trabajo en equipo entre las distintas áreas.

2.4. Administración de Talento Humano

(Díaz, 2016) ” La administración del talento humano aporta la creatividad en las empresas, las personas diseñan y producen bienes y servicios, controlan la calidad, distribuyen los productos, asignan recursos financieros, establecen objetivos y estrategias para el funcionamiento de la misma”. Los directores de las empresas influyen considerablemente en las relaciones que se estableces entre las personas y la organización. Es por eso que una correcta dirección del talento humano dirigirá a los empleados a una eficaz interrelación organizacional.

Las organizaciones persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas también tienen objetivos individuales: un buen salario, mejorar su calidad de vida, etc.; “por ello es importante que las empresas seleccionen a las personas que cumplan los requisitos que las organizaciones desean alcanzar y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones” (Vallejo, 2017)

Tabla 1 Objetivos de la organización Vs Objetivos individuales

Objetivos de la organización	Objetivos individuales
Supervivencia	Mejor salario
Crecimiento sostenido	Mejor prestación
Rentabilidad	Estabilidad de empleo
Productividad	Seguridad en el trabajo

Calidad de los productos/servicios	Calidad de vida en el trabajo
Reducción de costos	Satisfacción en el trabajo
Participación en el mercado	Consideración y respeto
Nuevos mercados	Oportunidades de crecimiento
Nuevos clientes	Libertad de trabajo
Competitividad Liderazgo laboral	Liderazgo laboral
Imagen en el mercado	Sentido de pertenencia

Fuente: (Vallejo, 2017)

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. Las organizaciones deben prestar primordial atención a su personal. La gestión del talento humano se efectúa a través de procesos administrativos como: planificar, dirigir, coordinar, organizar, controlar y ejecutar

Tabla 2 Actores en la organización

Los actores, en las organizaciones	Aportan	¿Qué esperan recibir a cambio?
Accionistas e inversionistas	Capital de riesgo, inversión.	Utilidades, dividendos, valor agregado.
Empresarios	Trabajo, esfuerzo, conocimientos y competencias.	Salarios, prestaciones, otras remuneraciones y beneficios.
Proveedores	Materias primas, servicios, insumos básicos, tecnología.	Ganancias y nuevos negocios.
Clientes y consumidores	Compras, adquisición y uso de los productos y servicios.	Calidad, precio, satisfacción y valor agregado.

Fuente: (Vallejo, 2017)

La administración del talento humano analiza varios aspectos como: la cultura que existe en cada organización, la estructura organizativa, características del contexto ambiental, la misión y la visión del negocio en la organización, la tecnología que utiliza, sus procesos internos, el estilo de administración, factores que son analizados en beneficio de la organización.

2.5. Proceso de la gestión del talento humano

De acuerdo a (Ancundia & Cuesta, 2016, pág. 65) El Sistema de Gestión del Talento Humano en una empresa, implica la competitividad del esfuerzo humano para que funcione cualquier organización; “si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá”.

Los procesos que forman parte de la gestión de talento humano, así lo considera (EUDE, 2018)

- **Comprensión de las metas del negocio**

Es la fase preparatoria y desempeña un papel crucial en el éxito de todo el proceso. El objetivo principal es entender el negocio para determinar la necesidad de talentos.

- **Buscar talentos**

Esta es la segunda etapa del proceso, que involucra el mapeo de donde están los mejores talentos en el mercado que atienden a las exigencias de la organización.

- **Atraer talento**

Es importante atraer a las personas talentosas. Al final el objetivo principal del proceso es contratar y retener a las mejores personas del mercado.

- **Reclutamiento de talento**

El proceso real de contratación comienza aquí. Ésta es la fase en que las personas son invitadas a adherirse a la organización.

- **Seleccionar**

Se trata del encuentro con diferentes personas de diversas calificaciones y habilidades, tomando en cuenta la descripción del puesto de trabajo. Los candidatos que se califiquen en esta ronda pueden ser invitados a unirse a la organización.

- **Preparación y desarrollo**

Después de reclutar a las mejores personas son entrenados necesitamos inducir su ingreso a la organización desde el primer día, considerando aspectos formales e informales, y planificar su desarrollo para obtener los resultados deseados.

- **Retención**

Ciertamente, es uno de los propósitos centrales de la gestión de talentos. La contratación no completa el propósito. La retención depende de varios factores, tales como el paquete de remuneración y restantes beneficios, los desafíos derivados del trabajo, el desarrollo personal, el reconocimiento, la cultura, y el ajuste entre el trabajo, la organización y el talento.

- **Promoción**

Se deben identificar aquellos talentos Nadie que no pueden trabajar siempre en una sola empresa y desempeñar las mismas funciones o asumir las mismas responsabilidades por largos períodos de tiempo. Tanto los planes de promociones como el diseño e implementación de los planes de carrera son fundamentales.

- **Mapeo de competencias**

Conocimientos, habilidades, potencial de desarrollo y actitud es el próximo paso. Es necesario, este mapa también puede influir en el comportamiento y posibilidades futuras de fusión.

- **Evaluación de desempeño**

Hacer una evaluación de desempeño y el rendimiento real de un empleado es necesario para identificar su verdadero potencial. Es un punto clave para confirmar si la persona puede ser encargada de una responsabilidad extra, o no.

2.6. Importancia del talento Humano

(Navarro, 2019) La gestión humana o talento humano es y debe ser considerada la columna vertebral de cualquier organización con o sin ánimo de lucro, es allí donde coexisten expectativas, necesidades, aspiraciones para desarrollar sus capacidades individuales y colectivas, si a las personas se les potencia su saber, creatividad e inteligencia las entidades tendrán sostenibilidad y desarrollo.

2.7. Enfermedades laborales

En el trajinar laboral los trabajadores viven diferentes aspectos, desde la realización profesional, mediante la capacitación, así también el desgaste físico, intelectual, lo que provoca una baja producción laboral, así la clasifica:

- **Estrés y bournout.**

El estrés es un conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de la persona frente a estímulos o elementos productores de estrés en el ambiente. El estrés son niveles altos de adrenalina que permiten un alto desempeño y motivación, por lo tanto, este no siempre es negativo pues depende del manejo del mismo o la intensidad para afectar el bienestar de las personas (Armas, Llanos, & Traverso, 2017).

El estrés lo sufren todas las personas causadas por estímulos positivos o negativos, además de factores ambientales: estos pueden ser, desconfianza, irrespeto, cambios de normativa legales que afectan el ambiente laboral.

El estrés es un conjunto de síntomas y signos físicos y psicológicos que se van incrementando al punto de producirse lo que se conoce como el burnout, este constituye niveles altos de estrés padecidos por períodos prolongados de tiempo afectando significativamente la salud física, psicológica y laboral de las personas (Llanos, 2016).

Si bien el compromiso y la satisfacción personal en el sitio de trabajo reducen los niveles de estrés, se debe considerar además las siguientes recomendaciones:

1. Tener relaciones cooperativas, compensadoras y agradables.
2. No intentar obtener más de lo que cada uno puede hacer.
3. Desarrollar relaciones constructivas y eficaces con el gerente.
4. Negociar metas con el gerente.
5. Estudiar el futuro y aprender cómo enfrentar eventos posibles.
6. Caminar por la oficina para mantener la mente tranquila y abierta.
7. Salir de la oficina con la mente tranquila.
8. Reducir el tiempo de concentración.
9. Limitar interrupciones.

- **El Moobing**

Para Heinz Leymann el mobbing es «aquella situación en la que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo 1.» citado por (Salvador, 2016, p. 148)

En el acoso laboral, se pueden identificar tres modalidades, dependiendo del nivel de afectación y los mecanismos de ataque empleados. De acuerdo con Susana Moreno las especies de acoso serían tres:

1. **Acoso moral o mobbing**, también conocido como hostigamiento psicológico, violencia psicológica en el trabajo, acoso ambiental, bossing (si el sujeto que ejerce la violencia psicológica es superior jerárquico). Este suele presentarse con conductas intimidatorias por lo general de tipo verbal, y otras que no son visibles, aunque en los casos más graves se puede llegar a la agresión física.

2. **Acoso sexual** y acoso por razón de sexo, que tienen relación con el sexo de la persona. Este es mayormente sufrido por las mujeres, pero bien podría ocurrir contra hombres.

3. **Acoso discriminatorio**, aquel que tiene su causa en aspectos o características de la persona como el origen racial o étnico, la religión o convicciones personales, la discapacidad, la edad o la orientación sexual, entre otros. (Parra, 2016).

- **Riesgos Psicosociales**

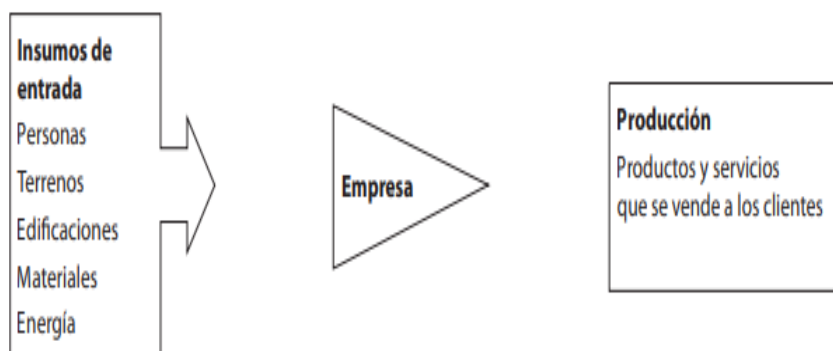
(Armas, Llanos, & Traverso, 2017) cita a (Fernández, 2010, p. 25) El riesgo psicosocial es cualquier posibilidad existente de que un trabajador sufra un determinado daño en su salud, sea física o psíquica, como resultado de una actividad laboral, sea por el puesto, el proceso, los métodos donde incida las influencias negativas de la organización, las condiciones laborales, relaciones sociales en la empresa o cualquier otro factor del ambiente del trabajo.

Dentro de la empresa o institución, siempre va a existir riesgo laboral, en diferentes puestos de trabajos, sea esta física o mental, esto depende de las responsabilidades o funciones que este desempeñando el trabajador, por lo tanto, estas organizaciones deben preocuparse de la salud ocupacional, a través del Ministerio de Relaciones Laborales en conjunto con el Instituto de Seguridad Social, quienes son entes de control para que se cumpla con una planificación para mitigar los riesgos psicosociales.

2.8. Productividad

La productividad es el uso eficaz de la innovación y los recursos para aumentar el agregado añadido de productos y servicios. Para mejorar la productividad, el propietario de un negocio puede hacer dos cosas: • Aumentar la producción sin cambiar el volumen de los insumos de entrada (producir y vender más) • Disminuir el volumen de los insumos de entrada sin cambiar la producción (reducir los costos de los recursos utilizados en la empresa), (Oficina Internacional del Trabajo, 2016)

Imagen 3 Esquema de productividad



Fuente: (Oficina Internacional del Trabajo, 2016)

De acuerdo a la OIT (Oficina Internacional del Trabajo, 2016) la productividad usa la innovación para aumentar el valor agregado de los productos y servicios, y así obtener mayor utilidad en las ventas de los productos y servicios.

2.8.1. Gestión del Talento Humano en las instituciones públicas del Ecuador

Con los diferentes enfoques analizados sobre la gestión y administración del Talento Humano donde se observó las diferentes transformaciones y mejoras en los procesos administrativos de una empresa, cuya evolución han diseñado nuevos modelos en evaluación y desempeño laboral, para implementar planes de motivación que incida en la producción laboral de los trabajadores y servidores públicos, obteniendo un mejor rendimiento en las competencias laborales.

En Ecuador cuenta con un organismo rector en materia de Gestión del Talento Humano, el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL), que está estructurado por la fusión de dos instituciones como la SENRES Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, dedicada a la administración de del Talento Humano en el sector público mientras que en el privado se lo conocía como Ministerio de Trabajo.

Además, se ha introducido una concepción nueva sobre la Gestión del Talento Humano, que incluyen diferentes principios que norman, regulan, amparan y protegen al talento humano de

las instituciones, sobre todo del sector público; como por ejemplo se propicia la capacitación, a través de los diferentes Ministerios o entidades de control mediante el Instituto de la Meritocracia y otros. La Gestión del Talento Humano es vital para el desarrollo organizacional y del país, cuando el clima organizacional no es el adecuado, se disminuyen los niveles de productividad (Álvarez, Indacochea, Álvarez, Figueroa, & Yoza, 2018, pág. 191)

2.8.2. Problemas de los servidores públicos ecuatoriano

El empleado público en pocas ocasiones ha tenido reconocimiento de tipo institucional; siempre se lo generaliza injustamente y se lo cataloga como ineficiente, incapaz y deshonesto. (Álvarez, Indacochea, Álvarez, Figueroa, & Yoza, 2018, pág. 193) También hay que añadirle la falta de una cultura sobre el servicio público en el trabajo estatal, el problema es que el manejo de los funcionarios no es tan sólo de carácter técnico: hay que brindarles motivación para que mejoren sus habilidades y responder a los objetivos planteados por ellos, en sus funciones encomendadas dentro del servicio público.

Pero el problema es de carácter social y político por diferentes circunstancias en las actualizaciones o cambios de leyes: transformar el contexto en el que los funcionarios se desempeñan, de modo que la desmotivación derivada de la crisis de legitimidad que vive el Estado, sea sustituida por el orgullo de formar parte de unas entidades comprometidas eficazmente con el cambio social. (Cárdenas, 1992) Los cambios presentados en la reorganización de la administración pública revelan un giro radical en la concepción sobre el manejo del personal.

2.8.3. Mecanismo de reclutamiento del talento humano

(Álvarez, Indacochea, Álvarez, Figueroa, & Yoza, 2018, págs. 193-194) La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) establecida en el 2010, permitió que las Direcciones de Talento Humano implementen mecanismos efectivos de reclutamiento y selección del talento humano, así mismo, se establecieron procedimientos de inducción, han redefinido las funciones y los perfiles de los cargos. Es indispensable:

- Coordinar, articular e impulsar las políticas públicas entre el sistema nacional de educación, el sistema de educación superior y el sistema nacional de ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales, que incidan en la transformación productiva, la competitividad y la calidad de vida de la población.
- Fortalecer la gestión de las entidades que forman parte del Consejo Sectorial de Conocimiento y Talento Humano con la finalidad de garantizar el desarrollo local y nacional;
- Impulsar el desarrollo integral del país sobre la base de reconocer, valorar y proteger los conocimientos, saberes y prácticas culturales, ancestrales e históricas de los hombres y las mujeres de las nacionalidades indígenas y pueblos afro ecuatorianos y montubios del Ecuador;
- Propender al desarrollo de políticas públicas para el fortalecimiento de las capacidades del talento humano
- Coordinar acciones con las entidades que forman parte del Consejo Sectorial de Conocimiento y Talento Humano para el cumplimiento de objetivos y metas del Plan Nacional para el Buen Vivir en el ámbito de sus competencias.

2.8.4. Principios Psicológicos para mejorar el desempeño del talento humano en el Ecuador

Existen tres principios psicológicos importantes en el proceso cíclico de integración de los recursos humanos y del mejoramiento del desempeño;

- a) Un subordinado puede mejorar su desempeño en el cargo si conoce aquello que de él se espera.

b) Se debe dar información adecuada sobre prioridades, resultados esperados, métodos de evaluación de los resultados y recursos disponibles.

c) Para mejorar su desempeño en el cargo, un subordinado necesita de retroalimentación sobre lo que está haciendo. Este es el principio más destacado de todos, pues el conocimiento de los resultados, es esencial para el mejoramiento y corrección de desempeño del cargo. Un subordinado debe tener orientación y asistencia para mejorar su desempeño en el cargo. El clima existente debe favorecer una actitud del superior al actuar junto al subordinado en vez de simplemente juzgarlo.

Cuando se cumplen estos tres principios la persona se siente partícipe de los objetivos organizacionales, mejora sus relaciones con el superior del cargo que ocupará y emplea los métodos necesarios para mejorar el desempeño actual. (Espín Oleas, Zula Cujano, Espín Moy, & Carrión Erazo, 2015)

2.8.5. Fomento de la productividad del trabajador

La definición de (Rodríguez, Escobar, & Loor, 2017) dice que el sistema laboral actual, exige esencialmente de recursos cualificados, especializados, competentes, capaces y comprometidos para desempeñar con habilidad y eficacia sus labores y aportar decisivamente al desarrollo, evolución y proyección de la empresa y por ende de la nación. Por lo tanto, se demanda a fortalecer el grado de calidad y productividad en los trabajadores para que sean contribuyentes a mejorar su estilo de vida en conexión el desarrollo sistemático de la institución

Además de poseer un conocimiento adecuado para realizar un trabajo, los trabajadores también deben sentirse motivados para trabajar. Esto fomentará la productividad del personal. Hay muchas maneras de motivar a las personas. Existe la motivación negativa, tal como el miedo a perder el empleo o correr el riesgo de recibir críticas por parte del jefe. También existe la motivación positiva, tal como el elogio, los incentivos financieros, la formación complementaria y el desarrollo profesional. La motivación positiva es más eficaz para mejorar el desempeño y aumentar la productividad. (Oficina Internacional del Trabajo, 2016)

La OIT propone dos tipos de motivación, muchas empresas ecuatorianas fomentan a los trabajadores con motivaciones negativas, creando inestabilidad laboral como por ejemplo el decreto 813 que entró en vigencia el 12 de julio del 2011 donde hubieron despidos masivos en nombre de la renuncia obligatoria, así mismo no hubieron incentivos de ascenso, aumento de sueldos de servidores y trabajadores públicos entre otros aspecto, mientras que en el sector público incentivaron aumento de sueldo, exigiendo la afiliación de los trabajadores privados en el IESS, fueron preceptos que se ejecutaron en la última década en el país.

2.8.6. Factores que inciden en la producción laboral: eficacia, eficiencia y organización laboral

- **Indicador de evaluación: Eficacia**

Este indicador comprende a la capacidad de cumplir una meta o resultado, obtenido mediante el cumplimiento de las funciones específica. Por este motivo, simplemente, alguien será eficaz si cumple su tarea e ineficaz si no cumple con ella. (BIZNEO, 2020)

Se mencionan algunos indicadores:

1. Comparación de lo realizado con el objetivo previamente establecido dentro de la organización y en el puesto que se desenvuelve cada colaborador.
2. Se determina si, de acuerdo con lo planeado, los objetivos y metas han sido llevados a buenos términos, para el crecimiento de la organización y del puesto.
3. Se verifica la parte del proceso que sirve para medir la eficacia en las diferentes áreas que cada uno de los colaboradores ocupa dentro de la organización en cuestión a sus destrezas y habilidades.

- **Indicador de desempeño: Eficiencia**

Este indicador al igual que la eficacia, evalúa la capacidad de alcanzar un efecto explícito. Sin embargo, **la diferencia entre eficacia y eficiencia** es que esta última hace referencia a la utilización o empleo de un número menor de recursos; e incluso al tiempo que tarda (BIZNEO, 2020).

Por tanto, una persona que simplemente hace su trabajo se considera eficaz, mientras que una persona que actúa de forma rápida y con calidad es eficiente.

- **Organización laboral**

La organización en el trabajo sirve de manera precisa para alcanzar un objetivo: la calidad. De hecho, la verdadera razón para organizar el trabajo es que todo funciona de manera asertiva, como un reloj de precisión... Esto es lo que definimos como organización del trabajo: cada pieza trabaja de acuerdo con las demás, formando un grupo organizado y logrando el objetivo de trabajar de la manera más organizada posible. (Stratec, 2019)

Es que la organización laboral o de trabajo es muy importante para toda empresa e institución de ello depende, la mejora de los procesos y de la productividad, donde cada trabajador se desempeña en un área específica de acuerdo a sus capacidades intelectuales y profesionales, además de trabajo en equipo.

2.8.7. ¿Cuáles son las ventajas de mantener a la organización en el trabajo?

Por supuesto, mantener un ambiente de trabajo organizado solo tiene ventajas, además de reflexionar directamente sobre el desempeño individual de cada empleado y de todos los que usan un espacio bien cuidado. Estos son algunos de los beneficios:

- **Aumento de la productividad**

Cuando llegas al trabajo y encuentras una mesa desordenada con papeles y materiales arrojados al azar, difícilmente podrás ser tan productivo como esperabas. Primero, será necesario ordenar el desorden colocando cada objeto en el lugar adecuado y de manera tal que no obstaculice el desempeño de otros servicios. Con todo este revés, nadie puede comenzar bien el día, ¿verdad? Lo define (Stratec, 2019)

En otras palabras, la falta de organización afecta directamente el desempeño de un profesional, lo que le obliga a realizar tareas no programadas que, por lo tanto, disminuyen su productividad diaria.

- **Optimización del tiempo**

(Stratec, 2019), Seguramente has escuchado decir que “el tiempo es dinero”, y en el mundo corporativo, esa frase no es exagerada. Teniendo en cuenta la alta competencia en el mercado actual, esto sigue siendo una gran verdad.

Por lo tanto, a partir de una sistematización, puedes optimizar la rutina de la tarea, cumpliendo exactamente lo planeado y reduciendo así el tiempo de inactividad y la improductividad. Los buenos resultados serán una consecuencia directa de esta organización.

- **Mayor enfoque en actividades**

Cada profesional es contratado para realizar un conjunto de tareas específicas, generalmente relacionadas con su área de capacitación. En este caso, el gerente espera que el empleado haga su parte y realice eficientemente sus actividades diarias.

Es decir, para enfocarse completamente en el cumplimiento de sus responsabilidades, el profesional necesita tener un ambiente de apoyo total, asegurando que nada distraiga su atención.

- **Bienestar y confort**

La rutina de trabajo puede ser mucho menos desgastante y estresante de lo habitual. Sin embargo, con obligaciones que van más allá de las tareas convencionales, ningún trabajador puede comenzar o terminar su día con comodidad o bienestar.

Asegurar un lugar de trabajo que ofrezca comodidad a los empleados ayudará en gran medida a aumentar el compromiso y la motivación, haciendo que el empleado se sienta más cómodo dentro de la empresa.

- **Consejos de organización laboral**

A continuación, encontrarás algunos consejos simples que pueden marcar la diferencia en tu jornada laboral, reduciendo el estrés y mejorando aún más el medio ambiente:

- **Pon tu mesa**

Comienza por establecer un espacio de trabajo. Define dónde estará todo: computadora, portalápices, decoración, papeles, libros, botellas o vasos. Preferiblemente, coloca todos los papeles en una caja, escribiendo en la tapa cuáles son sus contenidos. Después de eso, junta toda la basura acumulada y deséchala.

- **Limita el tiempo para cada tarea y prioriza las actividades del día.**

Una vez que se priorizan las tareas, limita el tiempo para cada tarea. De esta manera, sabrás qué actividades tomarán más tiempo y cómo programarlas para que todas se realicen a tiempo.

- **Toma descansos**

Los descansos cortos y regulares son esenciales para evitar que tu rendimiento y desempeño disminuyan, para que así puedas concentrarte para hacer tu trabajo.

- **Establece una hora para terminar**

¡Extender la jornada laboral puede no ser una buena opción! Establece un tiempo para terminar todas tus tareas diarias e intenta lograrlo. Trabajar cansado y con poca energía también crea un ambiente de poca organización y concentración, lo cual produce desaliento en los días posteriores.

- **Ten un propósito para tu tarea**

Cuando buscas sentido a lo que estás haciendo, tu concentración en el trabajo mejora notablemente. Para convencer a tu cerebro de que tu trabajo es importante, debes demostrarle que lo hace crecer y que también se puede divertir.

Es decir, el consejo es tratar de ver el lado positivo de la actividad que estás haciendo, incluso si no es el trabajo de tus sueños. Si es aburrido, piensa que detrás hay un propósito, una misión más grande.

- **Huye de la procrastinación**

“Lo haré más tarde...” esta es una frase común que pensamos cuando la tarea nos asusta un poco. Puede ser algo fácil de hacer, pero tenemos miedo de comenzar. Y de ahí viene la dilación.

Necesitamos enfocarnos en los beneficios para superar los esfuerzos. Un consejo es pensar en la tarea ya realizada y cuántos beneficios traerá, comenzando lentamente con pasos más pequeños. Cuando menos te des cuenta, estará casi completamente realizada.

- **Haz listas**

Las listas son muy útiles para que, ya sea como empleado o gestor, veas tus tareas a realizar durante el día de trabajo y te mantengas organizado. Trata de organizarte a diario, ya sea escribiendo tus objetivos en una hoja de papel, un borrador o incluso de maneras más modernas, como una aplicación móvil o un sitio web para ayudarte.

Ahora, si tenemos problemas con la organización, existen algunas herramientas que pueden ayudarnos.

Uno es el 5S: una metodología japonesa para organizar cualquier entorno.

¿Qué significa 5S? Estas son palabras que, transcritas a nuestro idioma, comienzan con la letra S. Son: Seiri, Seiton, Seisō, Seiketsu y Shitsuke, traducida en español (Clasificación, Organización, Limpieza, Estandarizar y Mejorar) Aquí hay una tabla, que nos muestra más claramente cada significado:

Imagen 4 5S metodología Japonesa



Fuente: (Stratec, 2019)

La 5S es una herramienta de gestión visual fundamental y utilizada habitualmente como punto de partida para introducir la mejora continua en la empresa. Su misión es optimizar el estado del entorno de trabajo, facilitar la labor de los empleados y potenciar su capacidad para la detección de problemas.

2.9. Remuneraciones/salario

(Marx, 1849) Define al salario como “la cantidad de dinero que el capitalista paga por un determinado tiempo de trabajo o por la ejecución de una tarea determinada”. En el siglo XIX, Marx declara que el capitalista, propietario de una empresa le paga al trabajador, comprando su trabajo con especie monetaria, desde que se establecieron normas legales, el contrato es un acuerdo mutuo

que varía de acuerdo a la capacidad de negociación del Empleador y los trabajadores, pero en si lo que hace es comprar la mano de obra, ósea el intelecto o la fuerza que utiliza para producir un producto, por lo que se constituye en una mercancía como jabón, electrodoméstico o diferentes bienes o servicios.

La productividad laboral es un indicador que permite conocer el rendimiento o la eficacia del capital humano en un país determinado y se calcula dividiendo el Producto Interior Bruto (PIB) —la producción total— entre el número de personas ocupadas en un momento dado. Así, cuanto mayor es la inversión en mano de obra, mayores son las expectativas en cuanto a la productividad de los trabajadores. Por esta razón, los datos de la OCDE no permiten únicamente comparar los sueldos y la productividad de sus países miembros por separado, sino que el análisis de la relación coste-beneficio posibilita adivinar la eficacia de su sistema laboral. (Merino, 2020)

Las remuneraciones salariales son un incentivo muy importante para los trabajadores de una empresa, provoca el aumento de la producción, por este motivo las empresas deben tener un plan de incentivo monetario, no solo, debe regirse a las leyes de un país, si no, al desarrollo productivo, para proponer objetivos que cumplan las expectativas empresariales.

El mercado laboral sigue siendo un problema para el Ecuador. Aún no hay un acuerdo frente a las reformas laborales y, aunque el salario básico es uno de los más altos de la región, la productividad por trabajador es la más baja.

Analizando el mercado laboral se puede decir que desde el 2014 sus indicadores se han ido deteriorando, no solo por la caída del empleo de calidad sino también por la reducción en la productividad laboral del Ecuador. Esta última indica que el nivel de producción en términos monetarios de cada trabajador y este también se ha reducido. Esto sucede cuando el país crece económicamente a una tasa más baja que la población económicamente activa.

Relación salario-productividad. El Ecuador tiene el tercer salario más alto de la región, por debajo de Uruguay y Chile, sin embargo, registra la tasa de productividad más baja de la región. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la proyección para el 2020 en función del salario básico de USD 400 por trabajador. El problema de tener una mano de obra cara y poco productiva en un país poco competitivo y, si a esto se suma la carga impositiva y el costo de la

tramitología, da como resultado un país poco atractivo para la inversión extranjera directa. (Departamento Económico Y de Comercio Exterior - CCQ, 2020)

Ecuador en la última década mejoró el salario mínimo en un porcentaje significativo, pero la productividad ha bajado y esto se debe por la inseguridad que existe en las leyes, los impuestos y la escasa inversión extranjera, pero también un factor impórtate, el alto costo de la vida.

2.9.1. Salario emocional

(Almeda, 2017)El salario emocional son todos aquellos beneficios no monetarios que una empresa ofrece a sus empleados además de su sueldo a final de cada mes. Es decir, conseguir que el trabajo llene moralmente las expectativas del empleado de tal forma que vea un futuro estable dentro de la compañía y no quiera cambiar.

La productividad ya no es algo que se base solamente en la cantidad de horas que un empleado dedica a la empresa, sino en la motivación que el trabajador tenga en el momento de llevar a cabo su trabajo. Está claro que una de las principales motivaciones es el dinero. Sin embargo, son muchos los que prefieren un sueldo más ajustado a cambio de menos horas de trabajo y más tiempo para sí mismos. Es decir, prefieren la motivación emocional.

Todos esos pequeños extras que hacen que la mayoría trabaje más a gusto y de forma más productiva. Estamos ante una relación empresa - empleado en la que ambos ganan. El objetivo está en evitar a los empleados piratas, aquellos que sólo están en su puesto de trabajo por la oferta económica y que, tarde o temprano, se irán a otra empresa porque les ofrece una oferta mejor.

Para mantener a los trabajadores con motivación se debe ofrecer incentivos que provoquen la realización profesional y familiar, para ellos se exponen las siguientes estrategias.

1. Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa

Saber que en una compañía puedes empezar desde abajo, pero con el conocimiento de que tendrás la oportunidad de demostrar que puedes ocupar otros puestos más relevantes es una motivación extra. Así el trabajador valorará un futuro estable dentro de su trabajo con oportunidad

de mejorar día tras día y que ese esfuerzo se vea recompensado con nuevas responsabilidades. (Rodríguez N. , 2020)

2. Desarrollo personal y profesional

Permitir al trabajador a desarrollarse plenamente tanto a nivel personal como profesional te ayudará a fidelizarlo. Un ejemplo de desarrollo profesional es la formación dentro de la propia empresa. El trabajador quiere aprender constantemente, ampliar sus conocimientos y mejorar sus habilidades. Si le ayudas a hacerlo, estará más feliz y, además, será más productivo. (Vitón de Antonio, 2017, pág. 112)

3. Buen ambiente laboral

Un entorno laboral sin conflictos, en los que todos saben cuál es su lugar supone un punto importante a la hora de fidelizar al talento. Nadie quiere trabajar en un ambiente hostil donde el equipo de trabajo no comparta opiniones ni sugerencias. (Pilligua & Arteaga, 2019).

Fomentar el trabajo en equipo y desarrollar una cultura de empresa es importante para que el trabajador se sienta a gusto cada día que va a trabajar.

4. Cultura y valores de empresa acordes a los del trabajador

Esta es una de las formas de asegurar la pertenencia y permanencia de los candidatos en la empresa. Sentir que forman parte de algo en lo que creen y, sobre todo, con lo que están de acuerdo.

Si a la hora de contratar tienes en mente los valores y la cultura de tu empresa tienes muchos números de incorporar al candidato ideal y que, se quede por mucho más tiempo. Para ello, debes saber a quién quieres atraer a tu empresa, es decir, quién es tu candidato ideal. (Oficina Internacional del Trabajo, 2016)

5. Compatibilidad de vida personal y profesional

Horarios de trabajo flexibles, días libres para asuntos médicos, guarderías en las empresas, días de vacaciones por objetivos, y un sin fin de opciones son algunos de los salarios emocionales

que ayudarán a vivir mejor a todos tus empleados. La calidad de vida es un punto muy relevante a la hora de elegir o permanecer en un trabajo. (Oficina Internacional del Trabajo, 2016)

6. Ser parte de las decisiones de la empresa

Cuando una empresa cuenta con la opinión de sus trabajadores les hace sentir parte de un proyecto en el que ellos son una de las claves fundamentales. Pregunta a tus empleados, incítales a compartir propuestas e iniciativas. Hazles ver que su voz realmente importa en las decisiones de la empresa. Deja que sean creativos, al talento le encanta demostrar lo que vale. Si no dejas que den rienda suelta a sus ideas y lleven a cabo sus propias iniciativas se irán a otra empresa que sí que les deje hacerlo. (Almeda, 2017)

2.9.2. Instrumentos para la recolección de información

Para la recolección de evidencias se pueden utilizar la observación directa, la entrevista y el análisis documental. La observación directa se puede realizar por el experto a través de toda la organización; el análisis documental se realiza igualmente en el área de talento humano o gerencia, de acuerdo al tamaño de la organización y finalmente la entrevista se aplica al director de gestión humana o en su defecto al gerente de la empresa. Para terminar, se hace un cruce de información otros instrumentos propuestos. Cada instrumento puede tener tantas preguntas como lo requiera la complejidad de la organización. (Restrepo, 2017)

Restrepo explica los métodos para utilizar los instrumentos de recolección de datos, además propone mejorarlo de acuerdo a las necesidades de la empresa o institución, estos documentos son los siguientes:

Tabla 3 Instrumento de Selección de Personal

Diagnóstico Proceso de Selección de personal		SI	NO	EVIDENCIAS
1	¿Se tiene un mapa de competencias establecido acorde al objetivo y las estrategias corporativas de la organización?			
2	¿Se definen o elaboran los perfiles del cargo con base en las competencias establecidas por la empresa?			
3	¿El seleccionador tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo?			
4	¿Está definido el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección?			
5	¿Existe un manual de inducción de la empresa para alinear los objetivos?			

Fuente: (Guerrero, 2018)

Esta matriz se diseñó para evaluar el proceso de selección de personal de toda institución o empresa, lo que permite conocer la estructura y lineamientos de los concursos de méritos y oposición interno de la empresa.

Tabla 4 Instrumento Proceso de formación y desarrollo

Diagnóstico Proceso de formación y desarrollo (Capacitación)		SI	NO	EVIDENCIAS
1	¿El proceso de formación y desarrollo contempla un diagnóstico de necesidades?			
2	¿Para los programas de formación y desarrollo se hace un reconocimiento de las situaciones externas e internas y su incidencia en el logro de los objetivos de la organización?			
3	¿Los procesos de formación y desarrollo garantizan el compromiso del personal con el logro de indicadores de gestión?			
4	¿La organización implementa programas de formación orientados a alinear las competencias personales con las de la organización?			
5	¿Se verifica la competencia de las instituciones y profesionales que prestan servicio de formación?			
6	¿Existe en la empresa un modelo estratégico de capacitación?			

Fuente: (Guerrero, 2018)

Esta matriz permite evaluar el proceso de formación y desarrollo profesional, que cada empresa e institución planifica de acuerdo a las necesidades y competencias laborales, además del conocimiento del personal que labora en la organización.

Tabla 5 Instrumento de Medición del desempeño

Diagnóstico Proceso de medición del desempeño		SI	NO	EVIDENCIAS
1	¿Se tienen parámetros anteriores o planes de mejoramiento para medir el desempeño?			
2	¿Se tienen claramente definidos los procedimientos para la medición del desempeño con base en competencias?			
3	¿Se tienen definidos instrumentos para medir el desempeño?			
4	¿La medición del desempeño garantiza la efectividad en los procesos productivos y la calidad del servicio?			
5	¿La medición del desempeño está orientado a elevar la rentabilidad y garantizar la permanencia y el desarrollo organizacional?			
6	¿La medición del desempeño evalúa iniciativa y aportes para el mejoramiento, y la innovación en los procesos?			

Fuente: (Guerrero, 2018)

En esta matriz permite diagnosticar el proceso de medición del desempeño del personal, donde se evalúa el plan de mejoramiento del desempeño, verificando si cuentan con instrumentos definidos, indicadores que permitan medir el desempeño de los procesos organizacionales.

Tabla 6 Instrumento de Mantenimiento del personal

Diagnóstico		SI	NO	EVIDENCIAS
Proceso de mantenimiento de personal				
1	¿Se cuenta con un programa de seguridad industrial con indicadores? Existencia de un plan general de riesgos.			
2	¿Se cuenta con un programa de salud ocupacional con indicadores?			
3	¿Se cuenta con instrumentos para medir la calidad de vida laboral del personal?			
4	Constatar la existencia de un plan general de riesgos			
5	Verificar la existencia de instrumentos que midan la satisfacción del personal.			
6	Verifique la existencia de un plan de incentivos documentado.			

Fuente: (Guerrero, 2018)

Con esta matriz se evalúa la calidad de vida laboral de cada trabajador, verificando si cuentan con los diferentes planes: de riesgos laboral, de incentivos; instrumentos para medir la satisfacción del personal, si cuentan con el programa de salud ocupacional y de seguridad industrial, lo que permitirá tomar decisiones para mejorar la producción laboral.

Tabla 7 Instrumento de Diagnostico Administración de la compensación

Diagnóstico Administración de la compensación		SI	NO	EVIDENCIAS
1	¿Existe un método para definir la compensación de los colaboradores?			
2	¿Existe un sistema de evaluación de puestos en la empresa?			
3	Existencia de un plan general de incentivos.			
4	¿Existe un programa de prestaciones para los colaboradores?			
5	¿Existe un plan de servicios y beneficios para los colaboradores?			

Fuente: (Guerrero, 2018)

Así como las matrices anteriores este permite evaluar el proceso de administración de las compensaciones que le brindan al personal de la organización, donde se identifican las debilidades o fortalezas que tiene la empresa con los colaboradores.

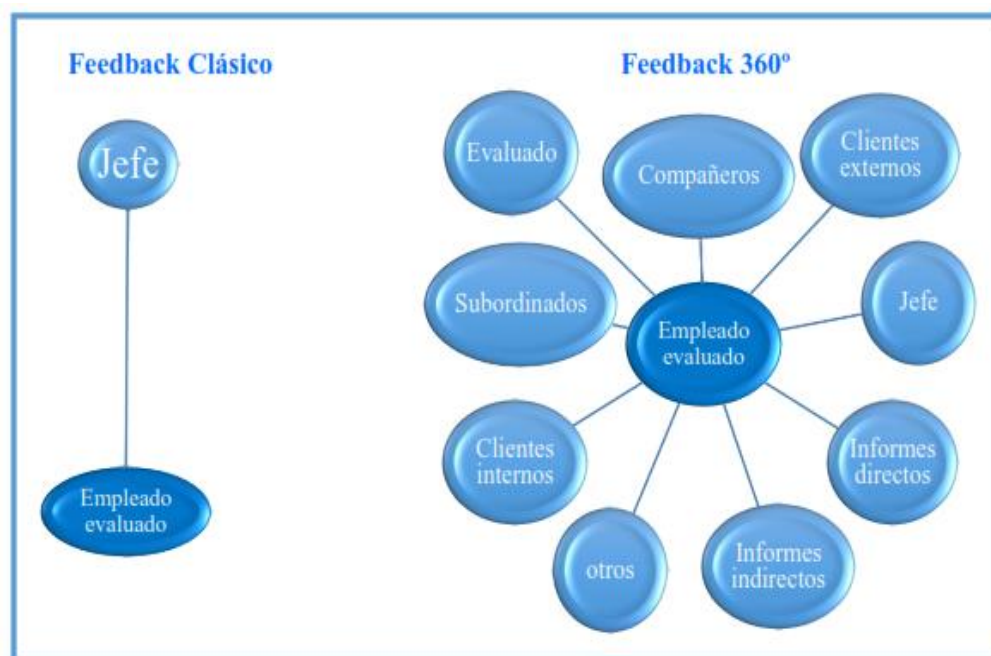
2.9.3. El método Feedback 360°

Definida por Alles (2008) como: La forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona tanto internos como externos (p. 38).

El Feedback 360° lleva utilizándose en las empresas e instituciones hace muchos años. En las instituciones y empresas se han llevado procesos anuales de feedback, los mismo supervisores o jefes departamentales realizan a cada trabajador, esto continúa manteniéndose en las diferentes empresas e instituciones. (Oliveira, 2016)“Se conoce como el feedback clásico y consiste en una

evaluación directa hacia el subordinado que se lleva a cabo de forma anual y donde se ven reflejados los resultados obtenidos por un empleado en relación con sus competencias dentro de la empresa”. Este método difiere con el modelo actual en que, no sólo un trabajador es valorado por el jefe departamental, sino también por compañeros que trabajan diariamente con él. Esta diferencia se muestra de manera sencilla en la ilustración siguiente:

Imagen 5 Diferencias entre Feedback clásico y moderno



Fuente: (Oliveira, 2016)

2.9.3.1. Implementación del Feedback 360° en la empresa e instituciones.

Para implementar el Feedback 360° es primordial realizar un proceso ordenado para evitar cualquier error de cuestionario o de inadecuada información por parte de los trabajadores. Se destacan tres fases principales para la ejecución del proceso en una empresa o institución: preparación, administración y seguimiento. A continuación, explicaremos cada una de las fases.

- **Preparación de los implicados en el proceso Feedback 360°.**

(Oliveira, 2016) para comprender el proceso de Feedback cita a (Torres, 2013) explicando que es muy importante que este proceso se dé a conocer de manera estratégica y cuidadosa a la

organización a través de:

- Explicar con claridad que el propósito de utilizar este proceso de retroalimentación de 360 grados es para coadyuvar con el desarrollo de los individuos que colaboran en la organización.
- Enfatizar sobre la confidencialidad del proceso.
- Garantizar a los empleados que los resultados del proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias.
- Capacitar a aquellos que participarán en el proceso sobre el propósito, formatos a utilizar y los roles a desempeñar.

- **Supervisión de la Evaluación**

- Las personas que recibirán la retroalimentación de 360° seleccionarán a los evaluadores que les darán dicha retroalimentación. (Torres, 2013)
- Estos evaluadores deberán incluir al superior inmediato, los compañeros del mismo grupo de trabajo y colegas de otros departamentos o grupos de trabajo.
- Los evaluadores deberán seleccionarse teniendo en mente que lo que se requiere es información profunda y objetiva.
- El superior inmediato podrá sugerir evaluadores adicionales.
- Los evaluadores serán notificados de que participarán en el proceso de evaluación de determinado empleado y se les enviará el formato vía electrónica o en papel.
- Antes de calificar, los evaluadores deberán recibir orientación para saber cómo se

llevará a cabo el proceso y cuál es su objetivo y así, evitar efectos Halo (todas las calificaciones altas) o efectos de tendencia central (Se califican todos los factores en la media).

- Los evaluadores llenarán el formato de evaluación.

- Los evaluadores regresarán el formato a la persona que se les indique para que tabule los datos. Esta persona deberá ser un elemento neutral dentro de este proceso y será seleccionada por el líder del proyecto de evaluación 360 grados.

- **Integración de los resultados por parte de los evaluados.**

Es importante que los evaluados recojan toda la información, tanto positiva como la negativa, y la utilicen para su propio beneficio. La empresa debería jugar un rol importante en este paso, ya que puede facilitar al empleado el llevar a cabo distintas acciones que potencialicen su desarrollo.

Una de las más populares sería recurrir a expertos externos, es decir, el coaching, que puede ayudar a la persona a afrontar los resultados obtenidos del feedback y transformarlos de tal manera que beneficie su trabajo y consecución de objetivos en la empresa.

Es importante que el evaluado sienta que las partes se involucren activamente en el proceso, de forma que mostraría, en cierto modo, aprecio hacia la persona y hacia la intención de que pueda mejorar en el trabajo de su día a día. En especial se ve normalmente en los superiores o partes que pueden incidir y guiar al empleado hacia este logro del desempeño. (Restrepo, 2017), lo que indica Restrepo, es que al servidor público se lo debe considerar parte de la evaluación, donde se sienta comprometido, con la organización, donde el jefe departamental, lo trate como un ser humano y no como un elemento productivo.

2.9.3.2. Modelo de cuestionario de Feedback 360°

Este cuestionario se lo utilizará en el análisis de la producción laboral del CERI, para evaluar el talento humano, sus fortalezas y debilidades, cuyos resultados servirán para recomendar

medidas correctivas y mejorar el rendimiento de los servidores públicos.

2.9.4. Contextualización del objeto de estudio

El Centro especializado en Rehabilitación Integral CERI N° 3, es una entidad de Tercer Nivel de Atención en Salud ambulatoria ubicado en el primer nivel de complejidad, en la provincia de Manabí, Cantón Portoviejo, en las calles Av. Manabí y calle Río Amazonas correspondiente a la Parroquia 18 de octubre; otros ofertantes del servicio y prestación en rehabilitación de acuerdo a la Red Integral de Salud Pública y complementaria lo constituyen el Hospital General Verdi Cevallos Balda y el Hospital del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social(IESS) unidades de segundo nivel entre otros.

Tiene como finalidad de proveer servicios de calidad en el proceso de Rehabilitación integral a la población con discapacidad en situación de vulnerabilidad, así como en la prevención y detección temprana de discapacidades, con el apoyo activo de los profesionales, familia y comunidad.

Es un centro caracterizado por un equipo de profesionales altamente calificados que brinda atención directa de pacientes de la consulta externa por parte de especialistas médicos quienes indican el tratamiento y actividad ejecutiva operativa realizada por técnicos en el campo de la rehabilitación física, y lenguaje(técnicos en lenguaje-logopedas, terapistas físicos en rehabilitación ocupacional, mecanoterapia, estimulación sensorial entre otros) y que está dotado de la más moderna infraestructura y tecnología lo que le convierte en uno de los centros de referencia zonal dedicados a la atención de la rehabilitación integral especializada en el Ecuador.

2.9.4.1. Misión

Realizar acciones tendientes a modificar y mejorar las circunstancias de carácter físico que impidan a la población su desarrollo integral, así como la protección en estado de necesidad,

desprotección o desventaja física y mental, hasta lograr su rehabilitación, considerando que las personas con discapacidad alcancen un nivel físico, mental, sensorial y social óptimo, proporcionándoles los medios para modificar su propia vida.

2.9.4.2. Visión

Ser una entidad operativa que garantice y ejerza plenamente la prestación en rehabilitación ambulatoria, sirviendo a las personas con discapacidad y con condición incapacitante neuromusculo-esquelética a través de una rehabilitación integral, promoviendo su pleno desarrollo e integración a la sociedad.

2.9.4.3. Antecedentes Históricos:

El 29 de septiembre de 1960, bajo Decreto Ejecutivo N° 175, el entonces presidente, Dr. José María Velasco Ibarra, aprobó el primer estatuto para la Fundación del Patronato Nacional del Niño del Ecuador con el lema “Al servicio del Niño” e incorporó como socios natos a los fundadores, dando lugar al Instituto Nacional de la Niñez y la Familia vigente hasta 1988.

A fines del año de 1974, la señora María Buitrón de Zumárraga en su calidad de Presidenta del Patronato Nacional del Niño, Filial de Portoviejo gestionó y consiguió de la Dirección Nacional del Patronato, la decisión de construir en esta ciudad los edificios para que funcione un Centro de Rehabilitación de niños lisiados y la Escuela de Educación Especial a condición de que se consiguieran los terrenos necesarios y adecuados para dichos fines, y el 13 de Julio de 1979 se inauguró del Centro de Rehabilitación de Niños Lisiados.

Desde sus inicios este Centro ha venido laborando con los respectivos especialistas en las áreas de Fisiatría, Neurología, Psicología, Trabajo Social, Odontología, Rayos X y las correspondientes terapias. Física, de Lenguaje y Ocupacional, luego crearon el Área de Parálisis Cerebral Infantil y el área de Actividades de la Vida Diaria.

Centro de Rehabilitación Integral especializado brinda sus servicios a la comunidad con carácter público desde el año 2009, mediante Decreto Ejecutivo N° 1170, expedido el 24 de junio

del 2008, con vigencia a partir del 3 de julio del 2008, en el que se creó el Instituto Nacional de la Niñez y la Familia, INFA; como entidad de derecho público adscrita al MIES, con jurisdicción nacional.

Considerando que el MSP ejerce rectoría en la salud, el Art. 361 de la Constitución de la República del Ecuador, señala que el Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad sanitaria nacional; el art 4 de la Ley Orgánica de la Salud establece que la autoridad sanitaria nacional es el Ministerio de Salud Pública, entidad a la que le corresponde el ejercicio de las funciones de rectoría en salud así como la responsabilidad de aplicación, control y vigilancia del cumplimiento de esta ley.”

De conformidad a lo expuesto y bajo el convenio interinstitucional entre el MSP y MIES/INFA, firmado el 15 de octubre del 2012, se establece la cesión de derecho al MSP de los Centro de Rehabilitación y Centros Auditivos Orales.

En febrero del 2013 cambia la denominación a Centro de Rehabilitación Integral Especializado Nro. 3, calificada como servicio de apoyo diagnóstico transversal a los niveles de atención, de tercer nivel de atención especializados; de acuerdo al Modelo Atención Integral de Salud Familiar y Comunitaria (MAIS-FC).

Con Registro Oficial N° 151 de fecha 02 de enero de 2018 se crea la unidad operativa desconcentrada Centro Especializado en Rehabilitación Integral N °3 Portoviejo, provincia de Manabí, Establecimiento de salud que corresponde a tercer nivel de atención y primer nivel de complejidad.

Los Servidores públicos que colaboran en el CERI No. 3 Portoviejo, se encuentran bajo el régimen legal de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), quienes cuentan con nombramientos permanente, nombramientos temporales, contratos ocasionales y contratos de servicios profesionales. También los Trabajadores como enfermeros y personal de servicio generales, se ubican bajo el régimen del Código de Trabajo, mediante contratos indefinidos, también se cuenta con el personal de seguridad, mediante la externalización, contratos con empresas externas que ofrecen este tipo de servicio.

En lo referente al reclutamiento y selección de personal, esta institución se rige de acuerdo a la normativa de Reclutamiento y Selección de Personal, mediante el concurso de mérito y

oposición, así mismo la evaluación de la producción laboral, se la realiza de acuerdo a la normativa de Evaluación del Desempeño, que se realiza de manera anual, donde se verifican los resultados y productos que se obtienen en la producción laboral del CERI No. 3 Portoviejo.

2.9.5. Análisis de oferta y demanda de servicios

2.9.5.1. Análisis de la oferta

Tiene como finalidad de proveer servicios de calidad en el proceso de Rehabilitación integral a la población con discapacidad en situación de vulnerabilidad, así como en la prevención y detección temprana de discapacidades, con el apoyo activo de los profesionales, familia y comunidad. Desde su creación el CERI N°3 ha brindado atención especializada en Rehabilitación a Niños, Niñas, Adolescentes y Adultos Mayores con o sin discapacidad física e intelectual en las áreas de Fisiatría, Pediatría, Neurología, Medicina Interna, Psicología Clínica, Odontología, Terapia Física, Terapia Ocupacional, Terapia de Lenguaje y Rehabilitación Cognitiva.

Esta unidad brinda atención de especialidad en rehabilitación Integral en la consulta externa ofreciendo una cartera de servicios acorde a la necesidad presente y futura de los usuarios, constituyéndose en una unidad de referencia zonal de tercer nivel tanto en la Red Pública como complementaria (Centros Especializados) y desde la transferencia de competencias del MIES al MSP desde el año 2012, ha brindado atención integral a las personas con o sin discapacidad y, que de conformidad a la política sectorial del Sistema Nacional de Salud, es una entidad de Servicio de Apoyo de diagnóstico transversal, a los niveles de atención 1 y 2.

2.9.6. ÁREA MÉDICA DE ESPECIALIDAD

- Fisiatría
- Genética
- Neurología
- Psiquiatría

- Psicología
- Medicina del Deporte
- Medicina general

2.9.7. AREA TÉCNICA DE APOYO

- Nutrición
- Odontología
- Enfermería
- Trabajo Social

2.9.8. AREA DE REHABILITACIÓN

- Terapia de Lenguaje
- Terapia Física (Mecanoterapia. Hidroterapia y Estimulación Infantil)
- Terapia Ocupacional

2.9.9. SERVICIO DE FARMACIA

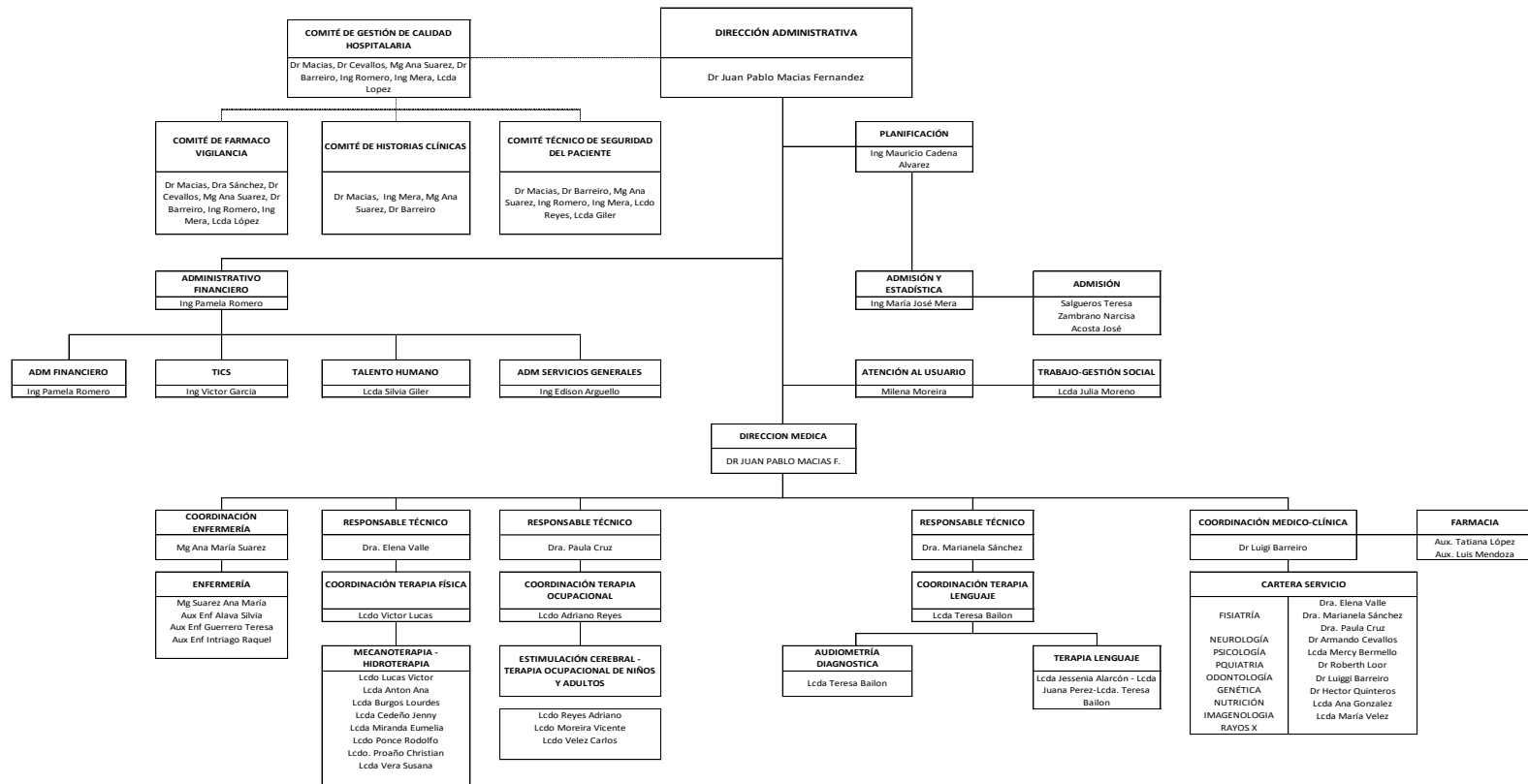
Este servicio se brinda a los pacientes del CERI, además se dispensa los medicamentos, entrega de insumos y dispositivos médicos, a los servidores médicos y enfermeros que requieren de estos productos, o equipos.

2.9.10. SERVICIO DE RAYOS X

El objetivo de este servicio es realizarlo a las personas que necesitan ser diagnosticadas, por enfermedades óseas como el esqueleto y enfermedades de tejidos blandos como la neumonía, cáncer de pulmón, problemas renales, entre otros, cuya solicitud es requerida por el médico tratante.

2.9.11. ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO-TÉCNICO FUNCIONAL DEL CENTRO ESPECIALIZADO EN REHABILITACIÓN INTEGRAL No 3 PORTOVIEJO

Imagen 6 Organigrama funcional del CERi No. 3 Portoviejo



Fuente: Unidad de Talento Humano del CERi No.3 Portoviejo

Capítulo III

3. Metodología

3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es explicativa así lo comenta (Arias, 2016) “La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de la hipótesis.

Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos”. Por lo tanto, esta investigación permitió conocer el nivel de productividad del CERI, mediante el análisis de los datos recopilados por los instrumentos de análisis que se utilizaron.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación será analítico – sintético (Eliseo, 2009) “Método filosófico dualista por medio del cual se llega a la verdad de las cosas, primero se separan los elementos que intervienen en la realización de un fenómeno determinado, después se reúnen los elementos que tienen relación lógica entre sí (como en un rompecabezas) hasta completar y demostrar la verdad del conocimiento.” Lo que indujo verificar el comportamiento de las variables que intervinieron en la productividad laboral del CERI.

3.2.1. Técnicas

(Cedeño, y otros, 2016) explica que “son herramientas o reglas y procedimientos que permite al investigador establecer relación con el sujeto”, entre las técnicas utilizadas para la realización del análisis se utilizaron las siguientes:

Observación: Esta técnica fué utilizada en toda la investigación lo que permitió conocer la naturaleza de la institución CERI, su estructura, organización y como producen

los trabajadores en los requerimientos institucionales.

Cuestionarios: Se realizaron reactivos para formar cuestionarios que permitieron obtener resultados, mediante las encuestas e instrumentos valorativos, organizando el análisis y la evaluación en el talento humano.

Entrevista: Se organizó entrevista a los directivos del CERI de los diferentes departamentos, lo que permitió obtener información relevante para la toma de decisiones.

3.2.2. Población

En la definición de (**Galindo, 2021**) expone que la población “es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado, donde se desarrollará la investigación”, mientras que Tamayo (2012) la conceptualiza como la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación, por lo tanto la población de esta investigación comprende a todos los servidores públicos que laboran en el Centro de Rehabilitación Integral Especializada N°3. Cuya cantidad es de 34 trabajadores.

3.3. Técnica de recolección de información

Las técnicas que se utilizará para la recolección de datos serán:

- Cuestionario de respuestas cerradas
- Entrevista estructurada
- Observación participante pasiva

3.4. Recolección de datos y procesamiento de la información

(Alpizar, Molina, Cevallos, & Vera, 2016) proponen que “Para pasar del proceso abstracto al proceso concreto de la investigación, se transformó las variables en categorías y estas en indicadores”, esta definición permitió la recolección de datos mediante un proceso de deducción lógica, para la obtención de resultados confiables.

Lo primero que se realizó fue la recolección de toda información mediante fuentes primarias como la observación en la gestión del talento humano en el CERI de Portoviejo, a través de la investigación de campo utilizando como técnica la encuesta; así mismo se utilizaron libros digitales, revistas digitales, artículos, proyecto de titulación, tesis y sitios web como fuentes secundarias.

Una vez realizadas las encuestas a cada servidor público del CERI Portoviejo se procedió a procesar la información recopilada, mediante el programa de Estadística IBM SPSS Statistics, donde se obtuvieron los cuadros y gráficos estadísticos tabulados, para analizarlos e interpretarlos cumpliendo con los objetivos planteados con anterioridad, para concluir y recomendar los resultados obtenidos.

Capítulo IV

4. Análisis e interpretación de Resultados

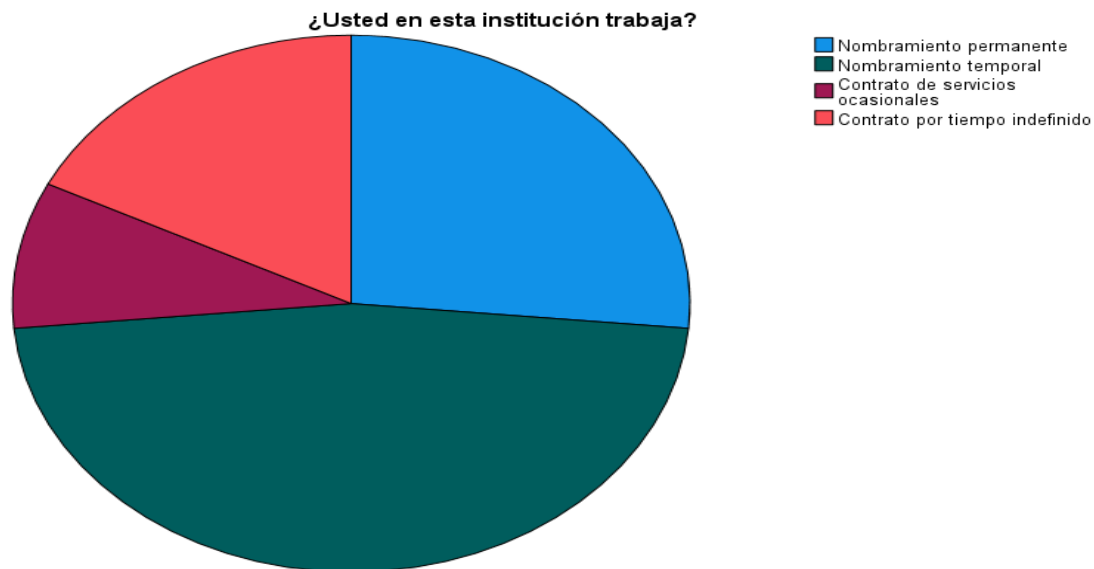
Pregunta No. 1

Tabla 8 ¿Usted en esta institución trabaja, mediante?

¿Usted trabaja en esta institución, mediante?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nombramiento permanente	9	26,5	26,5	26,5
Nombramiento temporal	16	47,1	47,1	73,5
Contrato de servicios ocasionales	3	8,8	8,8	82,4
Contrato por tiempo indefinido	6	17,6	17,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Servidores públicos del CERI Portoviejo
Realizado por: Las autoras de la investigación

Gráfico 1 ¿Usted trabaja en esta institución, mediante?



Fuente: Servidores públicos del CERI Portoviejo
Realizado por: Las autoras de la investigación.

Análisis

De acuerdo a la pregunta No.1 el 26,5% de los encuestados respondieron que trabajan en la institución con nombramientos permanente, mientras que 47,1% su relación laboral es el nombramiento temporal, el 8,8% comentaron que su relación laboral es mediante el contrato de servicios ocasionales, en cambio el 17,6% contestaron que trabajan con contrato por tiempo indefinido.

Interpretación

Como se puede apreciar en estos resultados que la mayoría de servidores públicos no son estables, ya que trabajan mediante un nombramiento temporal o contrato de servicios ocasionales, lo que significa que no cuentan con una estabilidad en el trabajo, lo que es preocupante, para la producción laboral ya que provoca la falta de incentivo y de motivación en los servidores públicos del CERI Portoviejo.

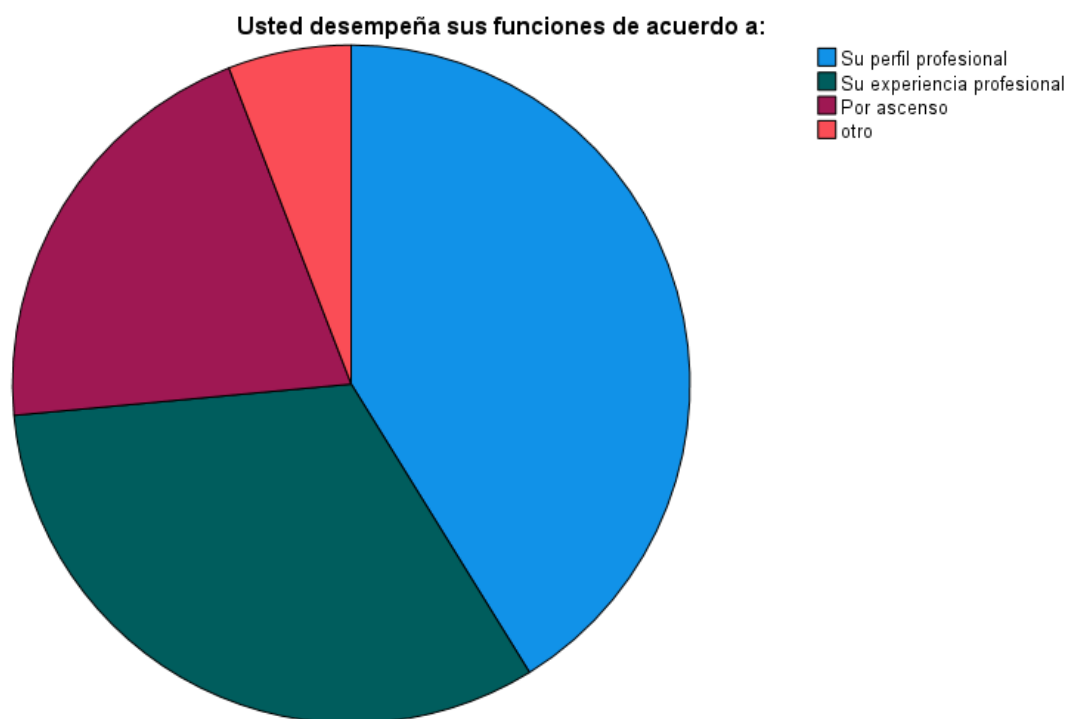
Pregunta No. 2

Tabla 9 Desempeño de Funciones

Usted desempeña sus funciones de acuerdo a:				
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Su perfil profesional	14	41,2	41,2	41,2
Su experiencia profesional	11	32,4	32,4	73,5
Por ascenso	7	20,6	20,6	94,1
Otro	2	5,9	5,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Servidores públicos del CERI Portoviejo
Realizado por: Las autoras de la investigación

Gráfico 2 Desempeño de Funciones



Fuente: Servidores públicos del CERI Portoviejo
Realizado por: Las autoras de la investigación

Análisis:

En la pregunta No.2 los servidores públicos del CERI Portoviejo comentaron que desempeña sus funciones de acuerdo a su perfil profesional el 41,2%, así mismo 32,4% indican que desempeñan sus funciones mediante de acuerdo a su experiencia profesional, lo servidores públicos que fueron ascendidos comprenden el 20,6% y, el 5,9% desempeña sus funciones por otro tipo de experiencia.

Interpretación

En estos resultados obtenidos se deduce que el CERI Portoviejo cuenta con profesionales altamente capacitados y cada uno desempeña sus funciones de acuerdo a su título profesional, cabe recalcar que también existe un porcentaje alto de servidores públicos que no desempeñan sus funciones de acuerdo a su título profesional, sino por su experiencia adquirida en los años de servicios en la institución, lo que comprueba la falta de incentivo para que el trabajador pueda profesionalizarse en el campo de desenvolvimiento laboral.

Pregunta No. 3

Tabla 10 Desempeño laboral

¿Su desempeño laboral en la institución es?				
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	11	32,4	32,4	32,4
Bueno	23	67,6	67,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Servidores públicos del CERI Portoviejo
Realizado por: Las autoras de la investigación

Gráfico 3 Desempeño Laboral



Fuente: Servidores públicos del CERI Portoviejo
Realizado por: Las autoras de la investigación

Análisis

El 32,4% de los encuestados respondieron que su desempeño laboral en la institución es excelente, mientras que el 67,6% comentó que tienen un desempeño laboral bueno. El IBM SPSS Statistics, no procesa datos en cero, por lo que los encuestados solo contestaron las dos primeras opciones, tanto regular como ineficiente, no constan en el gráfico porque no tuvieron ninguna respuesta.

Interpretación

En estos resultados se observa que el desempeño laboral de los servidores públicos del CERI Portoviejo es bueno, pero no llega a la excelencia, ósea que la producción laboral se encuentra bloqueada ya que o existen mejoras en la motivación de los trabajadores de la institución.

Pregunta No. 4

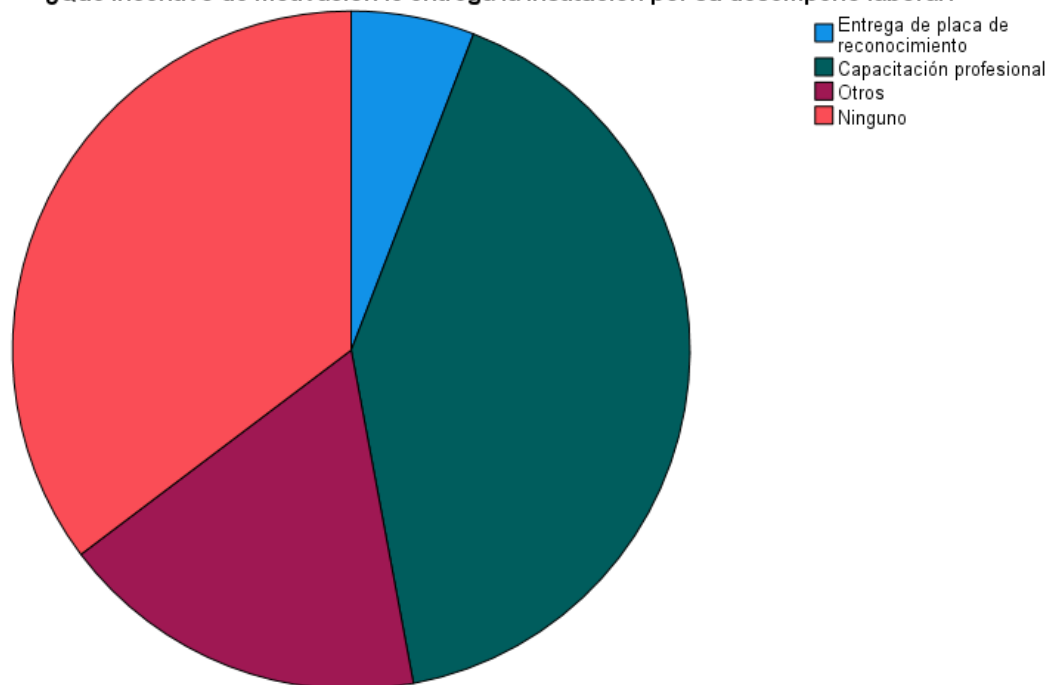
Tabla 11 Incentivo de motivación por desempeño laboral

¿Qué incentivo de motivación le entrega la institución por su desempeño laboral?				
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Entrega de placa de reconocimiento	2	5,9	5,9	5,9
Capacitación profesional	14	41,2	41,2	47,1
Otros	6	17,6	17,6	64,7
Ninguno	12	35,3	35,3	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Servidores públicos del CERI Portoviejo
Realizado por: La autora de la investigación

Gráfico 4 Incentivo de motivación por desempeño laboral

¿Qué incentivo de motivación le entrega la institución por su desempeño laboral?



Fuente: Servidores públicos del CERI Portoviejo
Realizado por: Las autoras de la investigación

Análisis

Los encuestados de esta investigación respondieron en la pregunta No.4 que le han entregado placa de reconocimiento a un 5,9% como incentivo del desempeño laboral, también le han entregado capacitaciones profesionales a un 41,2% de los trabajadores del CERI Portoviejo, mientras que el 17,6 ha recibido otros incentivos, y los que no han recibido ningún incentivo comprende el 35,3 %.

Interpretación

Es preocupante el porcentaje de trabajadores que no han recibido ningún incentivo por su desempeño laboral, lo que significa, que no existe un plan de motivación para que la producción laboral pueda crecer y ofrecer mejoras en los servicios del Centro. Cabe recalcar que la mayoría de servidores públicos si ha recibido algún tipo de capacitación profesional, en lo referente a la gestión de los procesos administrativos, pero no una profesionalización en el campo que se desenvuelve el trabajador, ejemplo un médico para profesionalizarse o actualizar conocimientos debe acudir a instituciones educativas privadas para obtener un certificado o título en su capacitación profesional.

Pregunta No. 5

Tabla 12 Trato del Jefe Inmediato

¿Cómo es el trato de su jefe inmediato?				
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Motivante	6	17,6	17,6	17,6
Normal	17	50,0	50,0	67,6
Desmotivante	11	32,4	32,4	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Servidores públicos del CERI Portoviejo
Realizado por: Las autoras de la investigación

Gráfico 5 Trato del Jefe Inmediato



Fuente: Servidores públicos del CERI Portoviejo
Realizado por: Las autoras de la investigación

Análisis

En la pregunta No. 5 el 17,6% de los encuestados, indicó que el trato con el jefe inmediato es motivante, pero el 50% comentó que su trato es normal, mientras que el 32,4% ha recibido un trato desmotivador por parte del jefe inmediato.

Interpretación

En estos resultados preocupa mucho que los servidores públicos hayan indicado que tienen un trato desmotivador por parte del jefe inmediato, lo que se interpreta como un ambiente laboral improductivo, así mismo la mayoría indicó que el trato es normal, lo que muestra que existe como se ha dicho en los anteriores análisis una producción laboral bloqueada, por la falta de motivación e incentivos a los trabajadores del CERI Portoviejo.

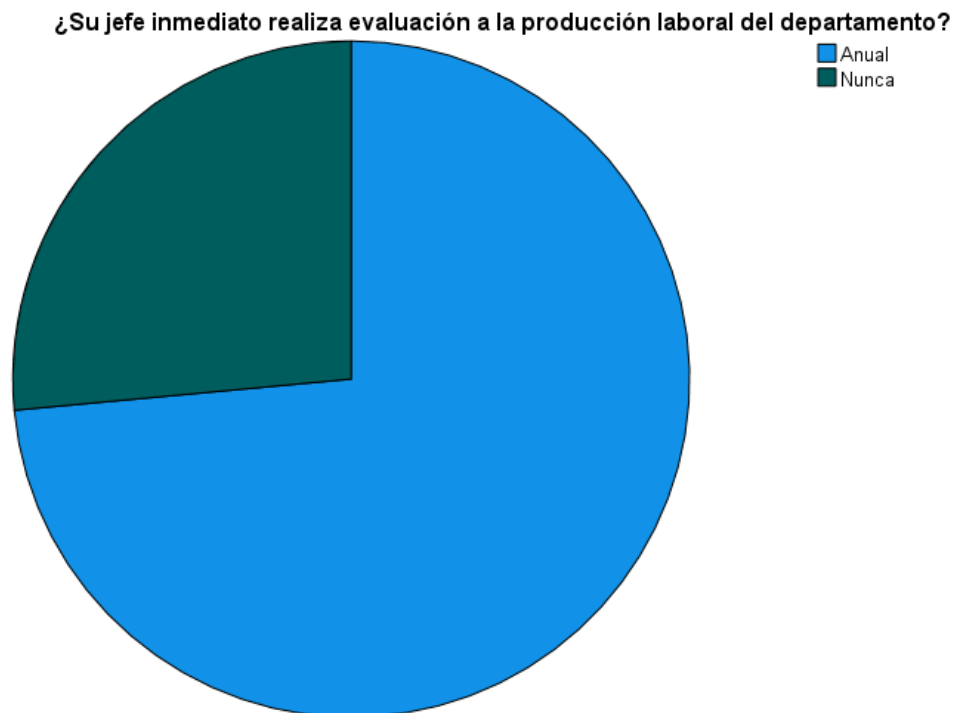
Pregunta No. 6

Tabla 13 Evaluación Producción Laboral

¿Su jefe inmediato realiza evaluación a la producción laboral del departamento?				
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Anual	25	73,5	73,5	73,5
Nunca	9	26,5	26,5	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Servidores públicos del CERI Portoviejo
Realizado por: Las autoras de la investigación

Gráfico 6 Evaluación Producción Laboral



Fuente: Servidores públicos del CERI Portoviejo
Realizado por: La autora de la investigación

Análisis

El 73,5% de los encuestados respondieron que les han realizado una evaluación de producción laboral de manera Anual, mientras que el 26,5% comentaron que nunca les han realizado una evaluación. El IBM SPSS Statistics, no procesa datos en cero, por lo que los encuestados sólo contestaron las dos últimas opciones, tanto mensual, trimestral, como semestral, no constan en el gráfico porque no tuvieron ninguna respuesta.

Interpretación

En estos resultados la mayoría de trabajadores del CERI Portoviejo, le han realizado una evaluación anual, lo que significa que para obtener la producción laboral de cada servidor público se debe esperar cada año para conocer estos datos, y tomar decisiones sobre los resultados obtenidos.

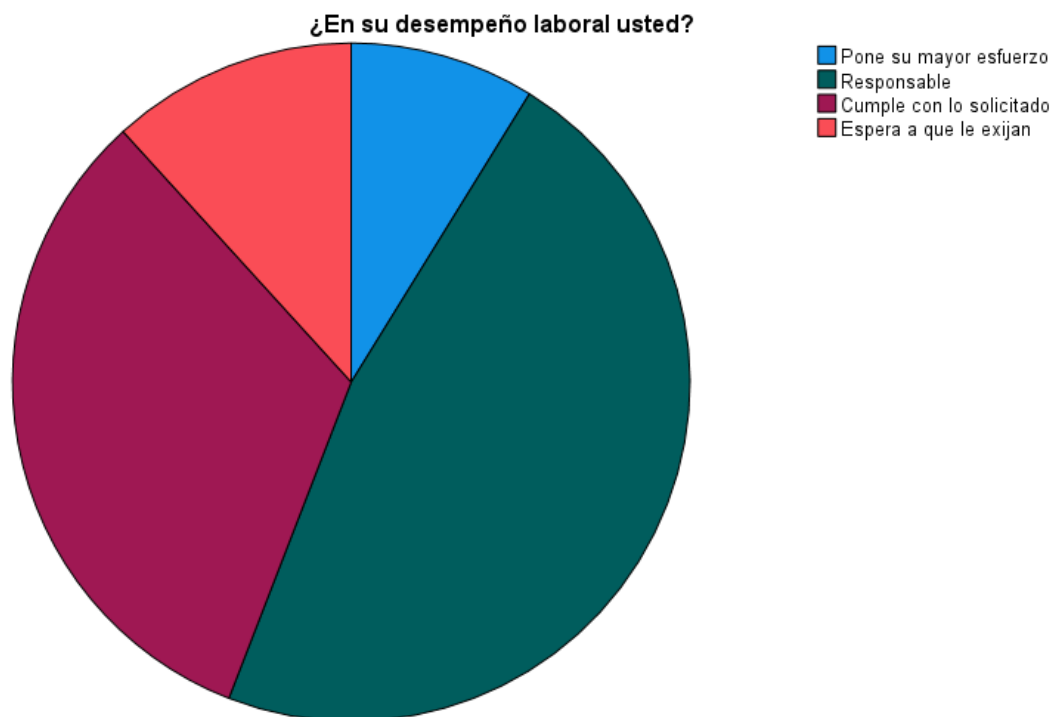
Pregunta No. 7

Tabla 14 Desempeño Laboral

¿En su desempeño laboral usted?				
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaj e válido	Porcentaje acumulado
Pone su mayor esfuerzo	3	8,8	8,8	8,8
Responsable	16	47,1	47,1	55,9
Cumple con lo solicitado	11	32,4	32,4	88,2
Espera a que le exijan	4	11,8	11,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Servidores públicos del CERI Portoviejo
Realizado por: Las autoras de la investigación

Gráfico 7 Desempeño Laboral



Fuente: Servidores públicos del CERI Portoviejo
Realizado por: La autora de la investigación

Análisis

En la pregunta No. 7 los encuestados en un 8,8% respondieron que ellos ponen su mayor esfuerzo en el desempeño laboral, el 47,1% comentaron que cumplen con responsabilidad el desempeño laboral en la institución, así mismo el 32,4 % cumplen con los procesos solicitados, mientras que 11,8% indicaron que esperan a que le exijan trabajar. El IBM SPSS Statistics, no procesa datos en cero, por lo que los encuestados solo contestaron cuatro opciones, pero la opción “no cumple” no aparece en el gráfico porque no obtuvo ninguna respuesta.

Interpretación

En este análisis se deduce que la mayoría de los servidores públicos del CERI Portoviejo cumplen responsablemente con los solicitado, mas no ponen su mejor esfuerzo para mejorar la producción laboral, por la falta de evaluaciones periódicas y no anual.

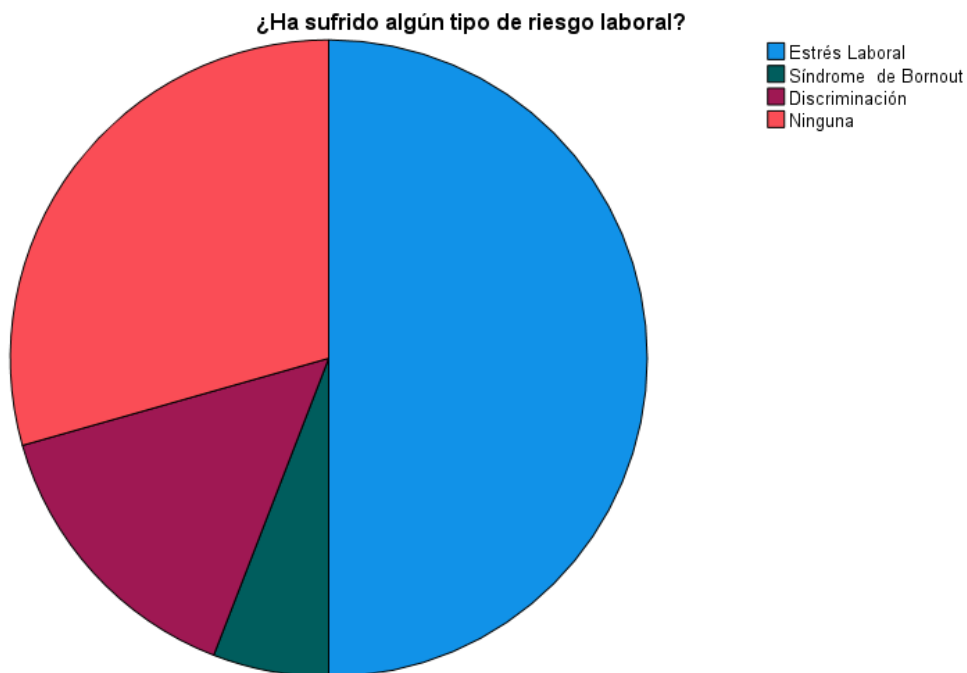
Pregunta No. 8

Tabla 15 Riesgo Laboral

¿Ha sufrido algún tipo de riesgo laboral?				
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje acumulado
Estrés Laboral	17	50,0	50,0	50,0
Síndrome de Bornout	2	5,9	5,9	55,9
Discriminación	5	14,7	14,7	70,6
Ninguna	10	29,4	29,4	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Servidores públicos del CERI Portoviejo
Realizado por: Las autoras de la investigación

Gráfico 8 Riesgo Laboral



Fuente: Servidores públicos del CERI Portoviejo
Realizado por: Las autoras de la investigación

Análisis

De acuerdo a la pregunta No. 8 el 50% de los encuestados indicaron que sufren estrés laboral, de igual manera el 5,9% comenta que sufren el Síndrome de Bornout, también el 14,7% dijeron que sufren de discriminación, mientras que el 29,4% no han sufrido ningún riesgo laboral. El IBM SPSS Statistics, no procesa datos en cero, por lo que los encuestados solo contestaron cuatro opciones, pero la opción “Acoso” no aparece en el gráfico porque no obtuvo ninguna respuesta.

Interpretación

Como se puede observar en estos resultados la mayor cantidad de los servidores públicos del CERI Portoviejo han sufrido de estrés laboral, esto indica que la producción laboral está estancada, porque no existe una evaluación periódica que permita obtener resultados para analizarlos y comprobar las debilidades que tiene la institución, para promover un plan de motivación e incentivos para el personal y mejorar el desarrollo laboral.

4.1. Análisis de las entrevistas

4.1.1. Entrevista al director administrativo

En la pregunta No.1 sobre la importancia del talento humano en el CERI No.3 de Portoviejo, consideró que la base de toda institución, es el talento humano, que debe ser gestionado mediante un modelo por competencias que determine el bienestar de ellos, para obtener como resultado una mejor producción laboral.

En la pregunta No. 2 Sobre la postura en la formación o capacitación del personal, explicó, que es sumamente importante, porque ayuda al desarrollo personal y profesional, además beneficia al desarrollo de sus actividades diarias dentro del CERI No. 3 Portoviejo.

En la pregunta No. 3 Sobre si cuentan con un plan de incentivo, explico que ellos se manejan con leyes y reglamentos públicos, por lo que este tipo de plan vienen establecidos por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, e internamente no se cuenta con este tipo de plan.

En la pregunta No. 4 Que trata sobre el compromiso del trabajador con los objetivos del CERI No.3 Portoviejo, supo responder, que la institución no compromete a sus colaboradores para cumplir con los objetivos, que ellos solo cumplen sus responsabilidades por su remuneración mensual.

En la pregunta No. 5 Se refiere a las observaciones que tiene sobre el personal, considera que la mayoría de los colaboradores muestran inseguridad y no se entregan completamente a su trabajo, mucho más los que tienen nombramiento temporal, demuestran actitudes negativas, no se adaptan a los cambios.

4.1.2. Entrevista al Director Medico

En la pregunta No.1 sobre la importancia del talento humano en el CERI No.3 de Portoviejo, consideró que el personal médico es el corazón de dicha institución, la conformación de un equipo multidisciplinario en el campo de la medicina, promueve el bienestar de la salud del paciente.

En la pregunta No.2 que trata sobre la capacitación y formación profesional, comento de que existe una planificación muy frágil, porque en el momento que el profesional se va a capacitar fuera de la ciudad o país, no hay personal que supla ese puesto, y que es prioridad dejar un reemplazo, también que muchas de las capacitaciones son de indoles administrativa, muy pocas son del campo de la medicina o especialidad, que si asisten a congresos médicos especializados, pero hay inconveniente si un doctor requiere profesionalización de una especialización.

En la pregunta No. 3 Sobre si cuentan con un plan de incentivo, explico que no hay un plan de incentivo, que solo hay que agradecerle de forma efusiva por los resultados logrados, antiguamente se realizaban las sesiones solemnes por aniversario y allí se los condecoraban, exaltando sus respetabilidades y compromisos, plasmados en una placa de reconocimiento, hoy en día ya no se da este tipo de incentivo.

En la pregunta No. 4 Que trata sobre el compromiso del trabajador con los objetivos del CERI No.3 Portoviejo, comentó, que los médicos son comprometidos a sus funciones, tratan de cumplir con los objetivos de la institución, pero la falta de recursos y herramientas médicas lo impiden.

En la pregunta No. 5 Se refiere a las observaciones que tiene sobre el personal, comentó que el personal es responsable ya que las políticas de la medicina, así lo considera, lo preocupante es que algunos compañeros solo tienen un nombramiento temporal, lo que implica a veces una baja en el desarrollo laboral, así como los contratados cuando se enteran que su contrato se va a terminar.

4.1.3. Entrevista al Jefe de Talento Humano

En la pregunta No.1 sobre la importancia del talento humano en el CERI No.3 de Portoviejo, considera que el talento humano hoy en día es muy importante, que el dinamismo de ellos hay que aprovecharlo, para obtener los mejores resultados, que cada uno de ellos deben estar en sus funciones de acuerdo a su perfil profesional, pero lastimosamente esto se

cumple a media, por el motivo de los concursos de mérito y oposición, que muchas no cumplen con las necesidades de la institución.

En la pregunta No.2 que trata sobre la capacitación y formación profesional, comentó que ellos se rigen de acuerdo a las normativas y políticas establecidas por el gobierno central, lo que impide realizar un plan de capacitación efectivo para todos los colaboradores del CERI No.3 Portoviejo.

En la pregunta No. 3 Sobre si cuentan con un plan de incentivo, están prohibido entregar incentivos a los colaboradores de la institución, pero se les ayuda para que obtengan becas, asistan a congresos o seminarios, en lo económico, no hay esa modalidad, si se les hace un reconocimiento público anual, pero esto es colaborando entre todo el personal del CERI No. 3 de Portoviejo.

En la pregunta No. 4 Que trata sobre el compromiso del trabajador con los objetivos del CERI No.3 Portoviejo, dijo que, el manejo de personal es muy complejo, pero se buscan estrategias para que cumplan con los objetivos institucionales.

En la pregunta No. 5 Se refiere a las observaciones que tiene sobre el personal, explicó que las políticas públicas establecidas, no aportan para mejorar el desenvolvimiento de los colaboradores, por lo tanto, muchos compañeros, trabajan por su sueldo, otros para asegurar sus puestos, pero no porque tienen esa vocación de su trabajo.

4.2. Análisis de las Fortalezas y Debilidades

4.2.1. Fortalezas

El Centro Especializado de Rehabilitación Integral No3 Portoviejo (CERI) cuenta con las siguientes fortalezas:

- Es una institución pública solventada por el gobierno central
- Cuenta con una excelente infraestructura de tipo hospitalaria
- Los procesos se encuentran automatizados
- Cuenta con un Talento Humano especializado de acuerdo a los requerimientos de la

institución.

- La farmacia se encuentra abastecida de acuerdo a las necesidades de cada especialidad

En este análisis se observa que el CERI No3 de Portoviejo, es una institución que brinda un buen servicio a sus pacientes, porque cuenta con infraestructura moderna, y el personal que labora en la institución están capacitado profesionalmente para atender cualquier problema de discapacidad física o intelectual, los procesos automatizados ayudan en la mejora de los servicios, lo que implica que el paciente obtiene una atención sobresaliente.

4.3. Debilidades

En este estudio exhaustivo como resultado se obtuvieron diferentes debilidades, que provocan diferentes problemas de tipo administrativos. Entre ellas están las siguientes:

- Los equipos para las terapias están quedando obsoletos
- Los diferentes utensilios que se utilizan ya están llegando a su vida útil
- El plan de evaluación del Talento Humano, no responde a las necesidades que se requieren hoy en día.
- El plan de capacitación es de índole administrativa y de proceso, no abarca una capacitación de tipo profesional de acuerdo a cada perfil de los médicos terapeutas.
- En la gestión del talento humano, el modelo que los rige ya no cumple con los objetivos institucionales
- Y otra debilidad es que todos los procesos administrativos están centralizados desde la planta central o sea desde el Ministerio.

Unas de las debilidades más fuertes es el centralismo de los procesos administrativos, no permite que se tomen decisiones, o se realicen proyectos, por el bien de la institución, por cada compra, la realización de un concurso de mérito, la implementación de un nuevo modelo de gestión, o la actualización de los equipos, herramientas, utensilio y otros, debe hacerse el pedido a la planta central, lo que evoca a una espera interminable para realizar dichos cambios.

4.4. Análisis de resultados de la observación pasiva

Para esta técnica se elaboró una ficha donde se definieron diferentes aspectos de la gestión del talento humano donde se observaron las siguientes variables: conductuales, operativas y estratégicas.

En la variable conductual se obtuvieron los siguientes resultados: en lo referente a la Actitud la mayoría de los colaboradores fueron atentos, uno que otros desconfiados e inseguros; en el Desempeño y rendimiento, se observó que los informes lo entregan atrasados inclusive los jefes departamentales, buscan estrategias para lograr el cumplimiento de estos reportes; en los compromisos laborales se observó que los colaboradores no se sienten identificados con los objetivos de la institución; en la Satisfacción y conformidad, los trabajadores en su explicación comentaron que existe un ambiente tenso, muchas veces no existe una comunicación fluida entre ellos y los directivos del CERI No. 3 Portoviejo.

En la variable Operativa se analizaron las siguiente variables: Reclutamiento y selección del personal, para la ejecución de esta variable así lo explico el jefe de talento humano, se convoca a un concurso de mérito y oposición de acuerdo a las necesidades laborales de la institución, establecidos en las leyes y reglamentos de las políticas públicas; Elaboración de la nómina requerida para el concurso, lo realiza una comisión conformada por los jefes departamentales y aprobada por el director general del CERI No. 3 Portoviejo, quien solicita a los órganos superiores como el Ministerio de Inclusión Económica y Social, para que autorice dicho concurso.

En la variable estratégicas se observaron los siguientes aspectos: Imagen institucional en las versiones dadas por todo el personal del CERI No. 3 Portoviejo, ellos desconocen de la filosofía, misión y visión, además de las estrategias institucionales; en los Beneficios sociales todos aquellos establecidos en las leyes que rigen al sector público a y al contrato colectivo; en los Incentivos personales, no existen dicho incentivos, las leyes lo prohíben y los reconocimientos, son otorgados por las aportaciones que realizan para dichos homenajes; Formación y capacitación, la mayoría de capacitaciones o seminarios son de tipo

administrativo, muy poco o casi nula la capacitación de tipo profesional, los colaboradores tienen que buscar capacitaciones de manera personal y muchas veces los gastos sale de su propios emolumentos.

4.5. Elaboración de reportes de resultados

4.5.1. Cumplimientos de objetivos

Tabla 16 Matriz de cumplimiento de objetivos

Objetivo General: Realizar un análisis del aporte de la gestión del talento humano en la producción laboral del Centro Especializado en Rehabilitación Integral N°3 (CERI). Portoviejo, este objetivo se lo realizo en la técnica de la observación pasiva donde se verificó el comportamiento de los colaboradores y su producción laboral.			
Objetivos específicos	Resultados esperados	Resultados logrados	Instrumentos para el cumplimiento de objetivos
Analizar los aspectos teóricos y prácticos referenciales en textos científicos, con relación a la gestión del talento humano en las empresas e instituciones públicas o privadas.	Recopilación de la información relevante, sobre la gestión del talento humano y la producción laboral, para sustentar teóricamente y científicamente la investigación	Se logró cumplir con el primer objetivo específicos al diseñar el marco teórico con libros, artículos de revistas, tesis, entre otros componentes bibliográficos de diferentes autores, lo que permitió obtener componentes necesarios para la culminar la investigación	Para el cumplimiento de este objetivo se utilizaron diferentes herramientas, como internet, repositorios digitales de la Universidad Técnica de Manabí, y de su revista, además de otros repositorios y bibliotecas virtuales, seleccionando la información mediante fichas bibliográficas.
Recopilar información sobre la gestión de talento humano en el Centro de Especializado en Rehabilitación	Obtener información de la Unidad del Talento humano para conocer sus debilidades y	Se logró cumplir con el segundo objetivo realizando una investigación de campo, lo que permitió diseñar	Para el cumplimiento de este objetivo se utilizó a la Encuesta como instrumento para la recolección

Integral No. 3 (CERI) Portoviejo.	fortaleza con las que cuenta el CERI No. Portoviejo	cuestionarios de preguntas para obtener datos reales sobre la producción laboral del CERI No.3 de Portoviejo.	de datos, además de la entrevista realizada y la observación pasiva que constituyo la obtención de información relevante.
Proponer un modelo de gestión para mejorar la producción laboral del talento humano del CERI de Portoviejo.	Mejora en la producción laboral, mediante la implementación de un nuevo modelo de gestión de talento humano	Con el diseño del nuevo modelo de gestión del talento humano, se cumplió con el tercer objetivo, lo que promoverá una mejor producción laboral.	Para el cumplimiento de este objetivo se utilizaron diferentes modelos de gestión del talento humano, por tal motivo se propuso el modelo de gestión del talento humano por competencia.

Realizado por: Autoras de la investigación

Capítulo V

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- La gestión de talento humano para mejorar la producción laboral es muy importante en la actualidad, de acuerdo a la información recopilada mediante, libros y texto digitales, así como los datos obtenidos en el Centro Especializado en Rehabilitación Integral (CERI) Portoviejo, han demostrado que es de suma trascendencia la evaluación periódica del talento humano, para obtener un desarrollo integral en la producción laboral.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, entrevistas y observación pasiva, el CERI No.3 Portoviejo, muestra debilidades en diferentes variables de la gestión del talento humano, en lo que corresponde a la conducta donde se analizaron diferentes aspectos, en el comportamiento de los colaboradores, en el reclutamiento y selección del personal, así como en las estrategias y compromisos del trabajador hacia la institución.
- El análisis realizado en el CERI No3 Portoviejo, permitió conocer la estructura organizativa del talento humano, cuyo modelo discontinuado no permite mejorar la producción laboral de la institución y por ende no se cumplen a cabalidad los objetivos institucionales, desmejorando la imagen del Centro.

5.2 Recomendaciones

Una vez concluida la investigación se recomienda lo siguiente:

- Analizando diferentes referentes bibliográficos, insumos e instrumentos para la evaluación del personal del CERI No.3 Portoviejo se sugiere que se realicen evaluaciones periódicas, implementando el modelo de evaluación FeedBack 360, lo que proporcionará resultados eficaces sobre la producción laboral, mediante la retroalimentación.
- Se sugiere diseñar estrategias que incentiven a los colaboradores a mejorar su producción laboral, mediante el cambio de actitud, otorgando incentivos laborales, mediante la profesionalización o capacitación de nuevos conocimientos acorde a las necesidades de la institución, por lo que se aconseja realizar un plan incentivos y capacitación profesional, mediante la implementación de un nuevo modelo de gestión del talento humano.
- Se investigó en el diseño del marco teórico un modelo de gestión del talento humano que se adapte al CERI No.3 de Portoviejo, por lo que se propone diseñar e implementar un nuevo modelo de gestión del talento humano por competencia en el CERI No.3 de Portoviejo, para mejorar la producción laboral de la institución.

Capítulo VI

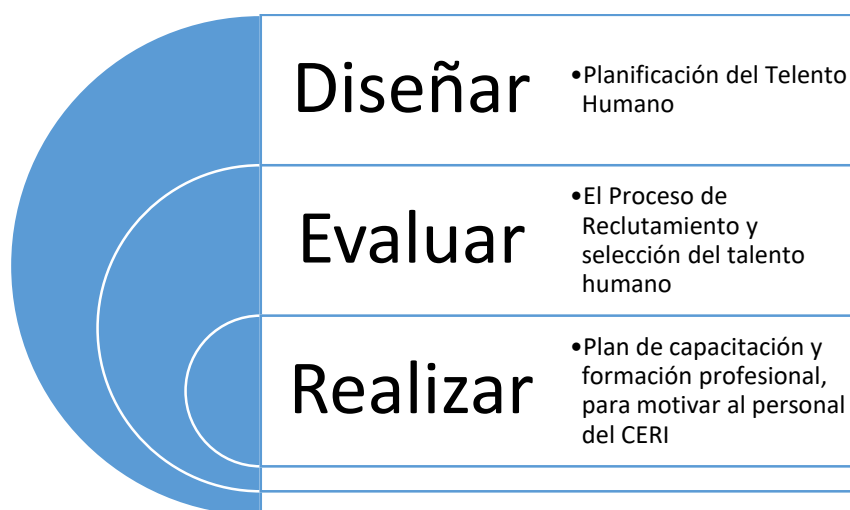
6. Propuesta

6.1. Tema de la propuesta

Proponer nuevo modelo de gestión del talento humano por competencia para mejorar la producción laboral en Centro Especializado en Rehabilitación Integral N°3 (CERI). Portoviejo

6.2. Estructura de la propuesta

Imagen 7 Esquema de la propuesta



Realizado por: Autoras del proyecto de titulación

6.3. Antecedentes

Al referirse de la gestión del talento humano en las instituciones públicas esta debe estar orientada hacia la mejora de la producción laboral para ofrecer un servicio de calidad a los ciudadanos, diseñando una planificación de personal, un plan de capacitación, estímulos, bienestar social y la mejora salarial de acuerdo al desempeño y con el cumplimiento de la misión, visión y objetivos establecidos en este Centro Especializado de Rehabilitación Integral, en el mejoramiento de la producción laboral. Por lo tanto, el modelo de gestión del

talento humano debe orientarse en las nuevas formas de tipo organizacional y funcionales y crear condiciones que procuren obtener el máximo desempeño en el desarrollo del servidor público, cuya meta a lograr es que el CERI No.3 del cantón Portoviejo sea eficiente cumpliendo a cabalidad sus diferentes funciones.

El CERI Portoviejo debe afrontar con suma responsabilidad, los compromisos y procesos institucionales, encaminados a establecer principios y valores institucionales, para que se plasmen en el desarrollo de la de la producción laboral. En todas las empresas e instituciones, el talento humano es lo primordial para lograr los objetivos organizacionales, las organizaciones se diferencian entre ellas de su competencia es por su Talento humano, mediante una cultura organizacional y los diferentes compromisos por parte de sus trabajadores, situaciones que se transforman en componentes de diferenciación. Los procesos de la Gestión Humana, Martin (2019) en su artículo “Los principios de Fayol y las funciones básicas de la empresa” cita a Fayol (1916), según él, estos procesos se resumen de la siguiente manera:

- Planeación: Diseño de programas y previsión de la fuerza laboral.
- Organización: Análisis ocupacional, reclutamiento y selección
- Coordinación: Socialización, entrenamiento y comunicación
- Dirección: Motivación, remuneración, bienestar laboral, gestión participativa y liderazgo.
- Control: Evaluación del Desempeño, disciplina laboral y manejo de reclamos.

6.4.Objetivos de la propuesta

- Diseñar planificación del talento humano para mejorar la producción laboral
- Evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personal
- Realizar plan de capacitación y formación profesional, para motivar al personal del CERI No.3 Portoviejo.

6.5. Esquema del nuevo modelo de Gestión del Talento Humano del CERI No.3 Portoviejo

Imagen 8 Nuevo modelo de Gestión del Talento Humano (Vallejo, 2017)



Fuente: Departamento de Talento Humano del CERI No.3

Realizado por: Autoras del proyecto de titulación

6.5.1. Definición de Funciones

En el Centro Especializado de Rehabilitación Integral (CERI) No.3 Portoviejo existen diferentes departamentos que trabajan mancomunadamente para agilizar los procesos institucionales entre ellos están los siguientes: admisión y estadística, administración financiera, enfermería, terapia física, terapia ocupacional, terapia de lenguaje y farmacia.

a) Funciones departamentales

- **Admisión y estadística.**

- Historial clínico actualizado de los pacientes que ingresan al CERI.
- Verifican la disponibilidad de las camas
- Admisión al CERI No.3 (Administra la asignación de las camas y se recopilan los datos básicos del paciente para el ingreso)
- Controla la circulación de la entrada y salida de los pacientes
- Registra ingresos y egresos de los pacientes.
- Gestiona la recepción de solicitudes y programación de los ingresos.

- **Administración financiera**

- Coordina actividades Administrativas, Financieras, de Talento Humano y los Servicios Generales contratados con las diversas unidades departamentales del CERI No.3 Portoviejo
- Asesora en el campo Administrativo, Financiero y de Talento Humano en las distintas actividades del CERI No.3
- Dirige, articula, evalúa y mejora la gestión de las diferentes áreas a su cargo
- Elabora la proforma presupuestaria del CERI No.3 Portoviejo
- Valida los planes, programas, proyectos y presupuestos en el ámbito de su competencia
- Interviene en la construcción del Plan Operativo Anual de CERI No.3 de Portoviejo en conjunto con todas las áreas departamentales de la institución

- **Enfermería**

- Ofrecer servicios integrales de enfermería al paciente, familia y comunidad en la promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la Salud.

- Realizar el plan de capacitación dirigida al personal de enfermería de acuerdo a la política institucional de capacitación de recursos humanos.
- Evalúa la atención de enfermería y programas de su competencia y proponer los ajustes y cambios necesarios.
- Establece y mantiene actualizadas las normas y procedimientos técnicos de las Actividades de su competencia.

- **Terapia Física**

- Realiza los tratamientos y técnicas rehabilitadoras que se prescriban.
- Participa, cuando se le pida, en el equipo multidisciplinar del Centro para la realización de pruebas o valoraciones relacionadas con su especialidad profesional.
- Realiza el seguimiento y la evaluación de la aplicación del tratamiento que realice.
- Conoce, evaluar e informar y cambiar, en su caso, la aplicación del tratamiento de su especialidad cuando se den, mediante la utilización de recursos ajenos.
- Conoce los recursos propios de su especialidad en el ámbito territorial.
- Participar en juntas y sesiones de trabajo que se convoquen en el Centro.
- Colabora en las materias de su competencia en los programas que se realicen de formación e información a las familias de los afectados e instituciones.
- Asesora a los profesionales que lo necesiten sobre pautas de movilizaciones y los tratamientos en los que tengan incidencia las técnicas fisioterapéuticas.
- Asiste a las sesiones que se hagan en los centros para la revisión, el seguimiento y la evaluación de los tratamientos.
- En general, todas aquellas actividades no especificadas anteriormente que le sean pedidas y que tengan relación con lo anterior.

- **Terapia ocupacional**

- Llevar los registros de evaluación y valoración global de los pacientes, de sus capacidades y limitaciones.
- Diseñar programas de tratamiento según objetivos individualizados acordes con las capacidades, necesidades e intereses de los pacientes.

- Planificar programas de entrenamiento y reeducación de las actividades básicas e instrumentales.
- Registrar las prescripciones y entrenamiento de ortesis, prótesis y productos de apoyo.
- Planificar programas de estimulación e integración sensorial.
- Colaboración con instituciones públicas y/o privadas para el desarrollo de programas orientados a la promoción de la salud y la participación social de la población con o sin discapacidad.

- **Terapia de lenguaje**

- Asesorar, educar y aconsejar a pacientes y sus familiares.
- Realizar exámenes de diagnóstico para determinar trastornos del discurso, la voz, la resonancia, el lenguaje, cognitivo-lingüístico y de deglución.
- Desarrollar, planificar, implementar y hacer seguimiento de los programas de diagnóstico en función de los resultados de las evaluaciones realizadas con el propósito de determinar un tratamiento para los trastornos antes mencionados.
- Hacer el seguimiento que sea requerido a los pacientes y preparar tanto los materiales, como las actividades que sean pertinentes.
- Monitorear al personal escolar, a los fines de fijar las sesiones de evaluación que sean necesarias.
- Investigar sobre los trastornos comunicativos, además del desarrollo y diseño de los procedimientos para realizar su diagnóstico
- Supervisar los recursos y herramientas que hayan sido seleccionadas, tales como bibliografía, equipos y demás materiales ubicados en el consultorio u oficina o sala de espera.

- **Farmacia**

- Elaborar la guía farmacoterapéutica hospitalaria.
- Promover la existencia del comité de farmacia y terapéutica.
- Colaborar junto al cuerpo médico en selección de medicamentos y otros insumos farmacéuticos.

- Elaborar protocolos terapéuticos.
- Participar en la gestión de adquisición de insumos hospitalarios.
- Diseñar sistemas de información.
- Elaborar de indicadores de calidad en gestión farmacéutica.
- Elaborar medicamentos no disponibles en el mercado.
- Fraccionar de medicamentos en cantidades y dosis adecuadas.
- Elaborar fórmulas especiales: citostáticos, fluidoterapia y nutrición parenteral.
- Constituir el centro de información de medicamentos.
- Poner en marcha el laboratorio de farmacocinética clínica.
- Implementar un programa de farmacovigilancia.
- Realizar programas de docencia e investigación.

b) Perfil del servidor publico

- **Perfil del personal administrativo y estadística**

- **Estudios académicos:** Título profesional reconocido por el SENESCYT (en el caso de cargos medios o altos) en el área a desempeñar. Título de bachiller en el caso mandos bajos. Conocimiento de la ley de servicios públicos.
- **Habilidad técnica:** Manejo de utilitarios de office. Y habilidades técnicas específicas de acuerdo al cargo a desempeñar.
- **Experiencia laboral:** Mínimo de 1 año en cargos similares.
- **Habilidades humanas:** Respetuoso, cortés, amable, organizado, saber trabajar bajo presión.

- **Perfil del personal de enfermería**

- **Estudios académicos:** Título profesional reconocido por el SENESCYT como licenciado en Enfermería
- **Habilidad técnica:** Es responsable de ejecutar procedimientos derivados de la prescripción médica y de la aplicación del proceso de atención de enfermería en sus

diferentes etapas. Su nivel de competencia está determinado principalmente por la realización de intervenciones dependientes e interdependientes en ambiente hospitalario o comunitario.

- **Experiencia laboral:** Mínimo de 1 año en cargos similares.
- **Habilidades humanas:** Respetuoso, cortés, amable, organizado, saber trabajar bajo presión.

- **Médicos especialistas**

- **Estudios académicos:** Título profesional como médico especialista reconocido por el SENESCYT en el área a desenvolverse.
- **Habilidad técnica:** Conocimiento en el manejo de equipos médicos de acuerdo a los requerimientos específicos. Manejo de utilitarios de office.
- **Experiencia laboral:** Mínimo de 1 año en cargos similares.
- **Habilidades humanas:** Actitud humanística, alta sensibilidad humana, organización, control de emociones, amabilidad.

- **Perfil del Farmacéutico**

- **Estudios académicos:** Título profesional como Químico Farmacéutico reconocido por el SENESCYT en el área a desenvolverse.
- **Habilidad técnica:** Conocimiento científicos profundos, debe tener un enfoque exhaustivo y metódico del trabajo, y poner atención a los detalles cuando durante la preparación de recetas y medicamentos, habilidades de trabajo en equipo para trabajar junto con médicos, enfermeras y terapeutas. Conocimientos de informática, por ejemplo, para supervisar y controlar los niveles de existencias.
- **Experiencia laboral:** Mínimo de 1 año en cargos similares.
- **Habilidades humanas:** Debe tener paciencia, tacto y sensibilidad para el contacto con los pacientes.

6.5.2. Selección y reclutamiento de personal

Todas las instituciones públicas se rigen de acuerdo a la norma técnica del subsistema de selección del personal, expedida en el acuerdo ministerial No. MDT-2019-022, donde se exponen los procesos que se deben seguir para realizar el concurso de mérito y oposición para optar a un cargo público.

En el artículo 5 de dicha norma se expone las fases del concurso de mérito y oposición y son las siguientes:

a) Convocatoria

- Planificación
- Difusión
- Postulaciones

b) Verificación del merito

- Evaluación por oposición, comprendido por
- Pruebas ípsicométricas
- Pruebas de conocimientos técnicos y entrevistas

c) Declaratoria del ganador

6.5.3. Órganos responsables

Las instituciones responsables para este concurso son: el Ministerio de Trabajo, el CERI No.3 Portoviejo y el Tribunal de Méritos y Oposición conformado por los especialistas establecidos en esta norma técnica.

6.5.4. Puntaje Final

Tabla 17 Puntaje

Componentes	Puntajes
Pruebas psicométricas	40
Pruebas de conocimientos	50
Entrevistas	10
Total, de puntos	100

Fuente: Norma técnica del subsistema de selección del personal.

Realizado por: Autoras del proyecto de titulación.

6.6.Evaluación del proceso de reclutamiento del personal

Para realizar la evaluación se utilizó los instrumentos de recolección de datos diseñados por (Guerrero, 2018), reformando las preguntas de acuerdo a la naturaleza de la institución.

Tabla 18 Matriz de evaluación del proceso de selección del personal

Evaluación Proceso de Selección de personal		SI	NO	EVIDENCIAS
1	¿Se tiene un mapa de competencias establecido acorde al objetivo y las estrategias del CERI No.3 Portoviejo?			
2	¿Se definen o elaboran los perfiles del cargo con base en las competencias establecidas por el CERI No.3?			
3	¿El seleccionador tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo?			
4	¿Está definido el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección?			

5	¿Existe un manual de inducción del CERI No.3 para alinear los objetivos?			
----------	--	--	--	--

Fuente: CERI No.3 Portoviejo

Realizado por: Autoras del proyecto de titulación

6.7. Plan de Capacitación y formación profesional

El Plan de Capacitación se diseña para contribuir en el desarrollo de diferentes estrategias del CERI No.3 de Portoviejo, está fortalece los procesos de mejora continua, además, dispone de la evaluación como mecanismo primordial para la retroalimentación y adaptarse a los cambios de cada proceso. Con un enfoque nuevo en la capacitación institucional, apoyadas en proyectos de aprendizaje en equipo, y partiendo con la identificación de los problemas organizacionales, se estructura el Plan Institucional de Capacitación del CERI No.3 Portoviejo.

6.7.1. Objetivos del plan

- Promover la profesionalización de los trabajadores y servidores públicos del CERI No.3 Portoviejo, por medio de la implementación del nuevo modelo de gestión del talento humano para alcanzar las metas en el desarrollo de sus funciones mediante los siguientes parámetros de eficacia, eficiencia, compromiso, honestidad y transparencia.
- Capacitar con nuevos conocimientos en el uso de herramientas tecnológicas que permitan el perfeccionamiento de las capacidades elementales, necesarias para el desarrollo de las labores de acuerdo a sus funciones y roles propios del cargo.
- Establecer las normas correspondientes para que permitan que los programas de capacitación y profesionalización de los servidores públicos del CERI No.3 Portoviejo, respondan a las necesidades que debe solucionar en sus actividades laborales diarias, prevaleciendo así la organización de acontecimientos aislados teóricos, que no responden a las necesidades laborales.

- Ayudar en el proceso de las mejoras continuas, consolidando la capacitación con temas que promueven el soporte de la calidad, introduciendo al mejoramiento como una ideología en la forma de trabajo.

- Impulsar el desarrollo integral de los trabajadores del CERI No.3 Portoviejo con la concepción de nuevos conocimientos para mejorar la producción laboral y que tengan una mayor adaptabilidad en el mundo actual.

6.7.2. Alcance del plan

Este Plan está diseñado y dirigido para todos los servidores públicos, trabajadores y médicos que trabajan en el CERI No.3, vinculados laboralmente mediante nombramiento permanente, temporal, contrato de servicios ocasionales, regidos por la Ley Orgánica de Servicio Público; y, contratos eventuales y a plazo fijo regidos bajo el Código de Trabajo.

El CERI No.3 de Portoviejo debe capacitar a los trabajadores, médicos y servidores públicos, de conformidad a su perfil profesional por lo que se demanda capacitaciones específicas, así como de desarrollo y estrategias, donde se establezcan un conjunto de actividades formativas pedagógicas diseñadas en función a sus roles laborales.

- **Formación Específica:** Comprende a un conjunto de diferentes acciones pedagógicas encaminadas a corregir elementos que influyen de manera negativa en la productividad laboral y orientadas mejorar las competencias.

- **Formación de Desarrollo:** Grupo de acciones instructivas para que el personal mejore sus conocimientos, habilidades, técnicas y actitudes, crecimiento profesional y personal.

- **Formación Estratégica:** Conjunto de acciones didácticas que permiten a determinar actividades que apoyen positivamente para alcanzar los objetivos institucionales.

6.7.3. Metas del Plan

Se prevé capacitar en el periodo 2021 – 2022 al personal del Centro Especializado en Rehabilitación Integral No.3 Portoviejo; en las diferentes áreas tanto: administrativa, médica y de servicios generales, proyectando la capacitación del ochenta por ciento (80%) de los trabajadores y servidores públicos durante la vigencia del presente plan.

6.7.4. Indicadores del plan

Tabla 19 Indicadores

Indicador	Formula	Unidad de medición	Frecuencia	Meta
Asistencia a la capacitación programada	Nº de personas que asistieron a las capacitaciones	%	Bimensual	80%
	Nº de personas convocadas a la capacitación	%		
Cumplimiento de capacitaciones programadas	Nº de cursos programados y realizados	%	Bimensual	80%
	Total, de cursos programados	%		
Cumplimiento de actividades programadas	Nº de actividades realizadas	%	Bimensual	80%
	Nº de actividades programadas	%		

Realizado por: Autoras de la investigación

6.7.5. Actividades del plan

Recopilación de necesidades. - Este plan de capacitación lo desarrollará El departamento de Talento Humano, en base a la información de necesidades y requerimientos que facilite cada área del CERI No.3 en base a sus necesidades y relacionados a las actividades que se realicen.

Analizar las ofertas de capacitación en el mercado local y nacional. – Todo el personal que labora en el CERI No.3 pueden participar en diferentes eventos formativos establecidos por organismos o entidades externas, siempre y cuando sea de interés institucional y aporten a la formación específica de sus funciones y roles que realiza.

Elaboración de cronogramas. - Los eventos formativos se los realizarán en función al horario que será establecido de acuerdo a las horas comprendidas dentro de la jornada de laboral del colaborador, también se tomaran en cuenta las horas fuera del horario de trabajo siempre y cuando exista cooperación de la institución como del servidor público.

Elaboración del Plan de capacitación y hacer validar y aprobar por los directivos del CERI No.3 de Portoviejo. – Este diseño se establece de acuerdo a las necesidades de la institución y las diferentes áreas que lo conforman, analizando cada requerimiento y necesidades de los jefes departamentales.

Ejecución del plan de capacitación. - El plan de capacitación se dicta a todos los servidores públicos, de las diferentes áreas del CERI No.3 Portoviejo y los requerimientos planificados dentro de este plan.

Evaluación del plan de capacitación. – Mediante este punto se obtendrán los resultados del plan, para analizarlos y tomar decisiones concretas en la mejora de la producción laboral.

Seguimiento. - Con el fin de realizar el seguimiento al cumplimiento del plan de

capacitaciones, la Unidad de Talento Humano con la colaboración de los responsables de cada área, se llevará un registro del seguimiento de los servidores públicos que participaron en las capacitaciones.

6.7.6. Responsables del plan de capacitación

Los responsables del diseño, ejecución y monitoreo del plan de capacitación estará delegada por un delegado de la Unidad de Talento Humano y un delegado de cada departamento, quienes deberán coordinar con su personal para que acudan a las capacitaciones programadas y que los servicios no queden desabastecidos.

6.8. Evaluación y Monitoreo del desempeño laboral.

Evaluar al personal del CERI No.3 de Portoviejo es importante para conocer las fortaleza y debilidades del Talento Humano de la institución. En consecuencia, es un proceso integral, que se debe construir y afinarlo, por lo que, el Centro Especializado debe asignar tiempo suficiente con la importancia que demanda; favorablemente, esta institución se ha concientizado en llevar un proceso evaluativo y de monitoreo más humano y motivador lo que permitirá obtener excelentes resultados de la producción laboral.

La herramienta que se propone para realzar la evaluación y monitorear el desempeño laboral es el feedback, una herramienta que se utiliza para conocer el sentir del personal que labora en la institución, en lo referente a su forma de liderar, motivar, comunicar o trabajar en equipo, cuyo objetivo aportan en las mejoras que se incorporan en desempeño cómo líder.

Cabe recalcar que el Feedback propone mejorar sus habilidades interpersonales con el propósito de incrementar el desempeño y desarrollo continuo de la producción laboral, Por lo tanto, al recibir la evaluación e importante acoger las observaciones y sugerencias que permitan ver a esta actividad como una oportunidad de aprender y mejorar, sin reprochar ni sancionar por las indicaciones que permiten corregir proceso en su actividad laboral.

6.8.1. Objetivos

- Establecer conductas o modelos positivos y/ o eliminar conductas inadecuadas cuyo propósito es mejorar la producción laboral propia y del equipo de trabajo.
- Promover un ambiente de confianza donde el líder manifieste que valora y confía de todas las opiniones y sugerencias de su equipo de trabajo.
- Perfeccionar las habilidades interpersonales de los trabajadores del CERI No.3 Portoviejo.

6.8.2. Beneficiarios de la evaluación

Los beneficiarios serán los jefes departamentales, jefes de equipo y supervisores, también todo el personal del Centro especializado de rehabilitación Integral No.3 Portoviejo que es objeto de estudio.

Para la frecuencia de la ejecución del Feedback, Se sugiere que la ejecución de esta propuesta sea periódicamente aplicada por el CERI No.3 Portoviejo de manera trimestral.

6.8.3. Recurso físico

Que se adecue una sala de reuniones exclusiva que suministre un ambiente privado y cómodo para establecer horarios donde se lleve a cabo la evaluación del Feedback 360.

6.8.4. Descripción de su aplicación

La herramienta Feedback 360 es una propuesta que invita a evaluar al personal del CERI No.3 de Portoviejo, a la vez su dinámica permite realizar una retroalimentación por parte del equipo de colaboradores hacia su jefe departamental o sea el Líder del equipo, especialmente se enfoca al liderazgo que permite desarrollar mejoras en la producción laboral.

6.8.5. Estrategias a establecer en el Feedback 360 sobre liderazgo en equipo

Tomando como guía el modelo de Daniel Goleman, se muestran temas a considerar en la sesión de Feedback 360, lo que permitirá al jefe departamental conocer sobre los pensamientos y percepciones de todos los integrantes del equipo de trabajo en cuanto a su liderazgo en la producción laboral, además debe recordar que un tema a tratar en muchos casos deriva en distintos subtemas para el trabajador como para él mismo; por tal motivo no solo debe centrarse exclusivamente en los temas que se detallan a continuación:

- En lo concerniente al auto conocimiento, como es considerado por el equipo de colaboradores acerca de su capacidad profesional y laboral donde perciben en su líder a un individuo con sus capacidades dirigenciales y motivadoras, convirtiéndolas en fortalezas o debilidades.
- En lo referente al autocontrol como experimentan el control de las emociones por parte de sus jefes departamentales al tomar decisiones laborales, la adaptación a los cambios, que tipos de conductas emotivas del líder considera perniciosos o que provoquen un obstáculo para un excelente desempeño del equipo de colaboradores, a los que se desea perfeccionar en cuanto a su carácter y decisiones por parte de su jefe.
- En lo que corresponde a la automotivación se consideraría temas sobre su apreciación del logro verificado por parte del jefe departamental.

6.8.6. Cuestionario feedback 360

El cuestionario de evaluación se diseñó de acuerdo a las recomendaciones dadas por los jefes departamentales del CERI No.3 de Portoviejo, quienes expusieron sus prioridades acerca del rendimiento laboral y las motivaciones de sus colaboradores, a continuación, se detallan los ítems clasificados mediante las competencias laborales.

Tabla 20 Competencias a evaluar: Comunicación

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
Comunicación					
Comparte información de manera efectiva y asertiva.					
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.					
Presta atención en las conversaciones.					
Se comunica de manera escrita con claridad.					
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.					
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.					

Fuente: CERI No.3 Portoviejo

Realizado por: Autoras de la investigación

En esta competencia se evaluará la comunicación del equipo de trabajo, su interacción con el líder del equipo y con cada integrante, su fluidez al hablar, sus propuestas con ideas que aporten a la producción laboral, el compartir conocimientos e información, los niveles de aceptación son cinco y será calificado de manera cualitativa, cuyos resultados obtenidos, servirán, para felicitarlo o brindarle apoyo motivacional para que corrija errores.

Tabla 21 Trabajo en equipo

Trabajo en equipo					
7	Se desempeña como un miembro activo del equipo.				
8	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.				
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.				
10	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.				

Fuente: CERI No.3 Portoviejo

Realizado por: Autoras de la investigación

El trabajo en equipo es muy importante en la contribución del mejoramiento de la producción laboral, ya que permite que existan transferencia de conocimientos entre los colaboradores, su experiencias y motivaciones que entusiasma a cada integrante del equipo. El análisis de estos resultados permitirá orientar a los servidores públicos seguir con ese ahincó, pero si es negativo buscar estrategias para lograr compactar al equipo de trabajo.

Tabla 22 Resolución de problema

Resolución de problemas						
11	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.					
12	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.					
13	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.					
14	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.					
15	Conserva la calma en situaciones complicadas.					

Fuente: CERI No.3 Portoviejo

Realizado por: Autoras de la investigación

La resolución del problema es un punto crítico para toda empresa o institución y el CERI No.3 Portoviejo, no se queda atrás, por lo que, los trabajadores y los jefes departamentales deben tener mucha experiencia en la resolución de problema, ya que, el aporte de las estrategias es muy importantes para que cada integrante del equipo tenga la posibilidad de tomar decisiones y brindar solución a todo problema que se presente en su campo asignado. Lo resultados que se obtenga en esta competencia permitirán a la institución tomar decisiones sobre temas sensibles, procurando motivar al personal en recibir capacitaciones sobre la resolución de problemas.

Tabla 23 Mejora continua

Mejora continua						
16	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.					
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.					
19	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.					
20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					

Fuente: CERI No.3 Portoviejo

Realizado por: Autoras de la investigación

Otra competencia importante es la mejora continua, de ella depende las actualizaciones, cambios, modificaciones, eliminación de procesos o actividades, los integrantes de los equipos deben estar preparados a estos cambios, pero también proponer innovaciones que beneficien los procesos, el resultado que se obtiene, permitirá al trabajador ser dinámico, aportador de ideas, que propongan nuevas propuestas para mejorar la producción laboral, caso contrario se orientara, mediante mecanismos de monitoreo para que se adapten a estas mejoras.

Tabla 24 Organización y administración del tiempo

Organización y administración del tiempo						
21	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.					
22	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados					
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.					

Fuente: CERI No.3 Portoviejo

Realizado por: Autoras de la investigación

La optimización del tiempo y la organización de sus horarios establecido permite la eficiencia y mejora la producción laboral, en esta competencia se analiza la responsabilidad y el cumplimiento de las tareas asignadas por el líder del equipo, y los colaboradores deben responder a esas tareas cumpliéndola en el tiempo establecido. Caso contrario se estaría bloqueando la producción laboral, entonces el CERI No3 Portoviejo actuaría de manera

meticulosa, motivando al servidor público, para que cumpla con sus obligaciones en los tiempos establecidos.

Tabla 25 Enfoque de paciente

Enfoque en el paciente	
24	Establece y mantiene relación a largo plazo con los pacientes al ganar su confianza.
25	Procura la satisfacción del paciente al brindar un servicio de excelencia.
26	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los pacientes.
27	Entiende las necesidades del paciente y busca exceder sus expectativas.
28	Es percibido por el paciente como una persona confiable que representa al CERI No.3

Fuente: CERI No.3 Portoviejo

Realizado por: Autoras de la investigación

Todas estas estrategias comprendidas en esta competencia, proponen al servidor público una atención humanística, para sus, pacientes, se evaluarán estos indicadores para conocer las fallas que se tiene en la atención del paciente, para mejorar, mediante inducciones y capacitaciones, promoviendo una atención de calidad.

Tabla 26 Pensamiento estratégico

Pensamiento estratégico	
29	Comprende las implicaciones de sus decisiones en la institución a corto y largo plazo.
30	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.
31	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.
32	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.

Fuente: CERI No.3 Portoviejo

Realizado por: Autoras de la investigación

El pensamiento estratégico permite al directivo de la organización en la consecución de sus objetivos de largo plazo, pues se basa en acuerdos con quienes comparten el mismo pensamiento; aunque es intuitivo al plantear lo deseable del CERI No.3, es más analítico conforme avanza hacia la estrategia que requiere también del sentimiento y del análisis para sustentar las decisiones

Tabla 27 Enfoque a resultado

Enfoque a resultados						
33	Reconoce y aprovecha las oportunidades.					
34	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño					
35	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					

Fuente: CERI No.3 Portoviejo

Realizado por: Autoras de la investigación

Y la última competencia, comprende a los resultados dados durante un periodo laboral, donde se obtiene información de los estándares de desempeño, verifica si las metas propuestas fueron cumplidas, en donde se visualiza las fortalezas y debilidades del servidor público del CERI No.3 Portoviejo.

6.9. Retroalimentación de la evaluación

Una vez concluida la evaluación mediante el método del FEEDBACK 360 el CERI No.3 Portoviejo procede a realizar mediante los jefes de equipos la entrevista de los resultados obtenidos en la evaluación, para continuar con la retroalimentación.

- El objetivo principal de esta entrevista es proporcionar una comunicación fluida y retroalimentación al servidor público respecto a los resultados obtenidos en el período de evaluativo de la institución.

1) Esta entrevista puede ocasionar puntos críticos durante el periodo evaluativo. principalmente ocasiona un tipo de hostilidad lo que provocaría un deterioro más que beneficios en la relación entre el colaborador y el jefe de equipo.

Por lo tanto, una de las principales tareas será la formación, guía y retroalimentación en esta etapa. El jefe departamental debe notificar a todo su colaborador que hayan obtenido un resultado no tan favorable y a los que obtuvieron excelentes niveles de aceptación, para el desarrollo de las tareas en todo el CERINo.3 Portoviejo.

6.9.1. Diseño de la retroalimentación.

Para el diseño de este proceso, se establecen cinco puntos:

- Planificación
- Partida y autoevaluación
- Entrega de retroalimentación: comenzar positivo
- Entrega de retroalimentación: aspectos a mejorar
- Entrega de retroalimentación: establecimiento de acuerdo

6.9.2. Planificación de la retroalimentación

Las estrategias y actividades que deben realizarse para la retroalimentación son las siguientes:

- **Recopilación de información necesaria**

En esta etapa se debe trabajar con los resultados obtenidos en el FEEDBACK 360, los perfiles, roles y funciones de cada servidor público del CERINo.3 Portoviejo.

- **Objetivos claros para la retroalimentación**

El jefe departamental debe establecer metas que contribuyan al mejoramiento del desempeño laboral del equipo colaborador, pero además debe de cambiar, eliminar los aspectos negativos y fortalecer aquello que es positivo de los servidores públicos.

- **Preparación de la información**

El jefe departamental debe clasificar la información para obtener resultados claros de los puntos a tratar en la entrevista con cada servidor público del CERI No. Portoviejo.

- **Estimación del tiempo para la reunión**

Una vez clasificada la información relevante, este deberá concluir con las preguntas claras y concisas, para que dicho proceso este cronometrado con un tiempo establecido, sin perder el hilo de la conversación y obtener resultados óptimos, con el colaborador, y cumplir los tiempos establecidos en el cronograma.

- **Asegurar un lugar apropiado para la reunión**

Se debe adecuar un espacio físico, cómodo, privado, con un ambiente amigable, que no permita interrupciones o que alteren el desarrollo de la entrevista, además se debe cumplir con el cronograma establecido para dicho proceso.

6.9.3. Partida y autoevaluación

Luego de que se concluya con la planificación se inicia con el proceso de autoevaluación del servidor público del CERI No.3 de Portoviejo, es recomendable seguir las siguientes estrategias.

- **Saludo afectivo y cordial**

- **Planteamiento del objetivo común, entre ellos:**

- Conversar sobre tu trabajo,
- Cómo se ha visto el desempeño,

- Los aspectos logrados y
- Aquellos que podríamos mejorar

- **Plantear preguntas específicas, se recomiendan las siguientes:**

- Debilidades encontradas
- Fortaleza del trabajador
- Atribuciones del servidor publico
- Y otras que atañen a su producción laboral.

6.9.4. Entrega de retroalimentación: comenzar positivo

Una parte importante de la retroalimentación es exaltar los aspectos positivos del servidor público del CERI No.3 Portoviejo, entre ella se recomienda los siguientes:

- Procurar explicar con claridad la importancia e impacto en su desempeño.

- No solo exalte el efecto individual de esos aspectos positivos, sino también en el equipo de colaboradores.

- Realice preguntas específicas sobre áreas no identificada como positivas

- Indague en las razones de su evaluación positiva y explique por qué no las incorporó en la evaluación

- Preguntar si sabía que esos aspectos de su desempeño le parecían importantes

6.9.5. Entrega de retroalimentación: aspectos a mejorar

En este punto lo más probable es que el servidor público considere esta etapa como “lo malo”. Es normal y perceptible que así sea, pero será su responsabilidad indicarle que no

se refiere a un juicio de su “ser” sino una observación de su “hacer”, para cumplir con este punto se han propuesto algunas estrategias.

- Cada aspecto debe tratarlo con la mejor sutileza
- Brindarle la confianza y seguridad en el momento de la entrevista
- Sustentar con hechos y conductas concretas sobre los aspectos negativos
- Rescatar aspectos del desempeño laboral, mediante ejemplos concretos.
- Explicar la importancia e impacto de su desempeño y la mejora en la producción laboral.
- Indague causas atribuidas de las debilidades señaladas
- Preguntar cómo podrían trabajar en estas debilidades y de qué manera se lo podría apoyar.

6.9.6. Entrega de retroalimentación: establecimiento de acuerdos

En este paso final del proceso es muy trascendental, se debe recordar que la meta principal es promover mejoras en la producción laboral del CERI No. Portoviejo, por lo que es recomendable expresar la importancia de su desarrollo profesional. transmitiendo claramente que la institución quiere seguir contando con su colaboración en el área establecida. Para esto se recomienda las siguientes estrategias:

- Reconozca y refuerce las fortalezas que hayan sido detectadas.
- Solicite, proponga o resuma alternativas para mejorar la producción laboral
- evalúe realistamente la factibilidad de las propuestas esbozadas
- establezca acuerdos de desempeño.

6.9.7. Acuerdos de desempeño

En este punto se debe proponer estrategias que implique recursos de apoyo y oportunidades para que los servidores públicos puedan manifestar cambios en las destrezas o habilidades que fueron tratadas en la entrevista. Estos acuerdos deben ser lo más concretos posibles, lo que involucra que como jefe departamental pueda registrar las diferentes

condiciones de cumplimiento en cláusulas del cómo se lo realizaría y cuándo se podrán observar los cambios establecidos. En esta etapa es importante comprometer al servidor público en los plazos que debe cumplir cada actividad de mejora acordada, para establecer un plan y programar una próxima reunión de seguimiento, cabe recalcar que las conversaciones no deben programarse, se deben dar cuando se presenten las necesidades del servidor público.

6.9.8. Conclusión del modelo de gestión del talento humano

Los procesos establecidos en este modelo, fueron diseñados de acuerdo a las necesidades del CERI No.3, cumpliendo con las normativas establecidas, lo que permitirá en cumplir con la meta propuesta, como es mejorar la producción laboral una vez que ejecuten los diferentes planes que los componen.

7. Presupuesto

Tabla 28 Presupuesto

Cantidad	Detalle	V. Unitario	V. Total
3	Resmas de Hojas A4	\$ 4,50	\$ 13,50
5	CD – Room	0,50	2,50
1	Memoria Flash	22,00	22,00
700	Impresiones	0,25	125,00
1	Viáticos	72,00	72,00
3	Empastado	20,00	60,00
3	Anillados	5,00	15,00
3	Internet	30,00	90,00
Total de gastos			\$400,00

Fuente: CERI No.3 Portoviejo

Realizado por: Autoras de la investigación

8. Cronograma valorado

ACTIVIDADES	Meses Semanas	1				2				3				4				5				6				Recursos			Costo Total	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Humano	Material	Otros		
Entrega y aprobación del tema del proyecto	X	X	X	X																							Autoras del anteproyecto y Comisión de Titulación	Equipo de computación y materiales de oficina	Viáticos	\$ 15,00
Elaboración del anteproyecto del trabajo de titulación					X	X	X	X																			Autoras del anteproyecto y Comisión de Titulación	Equipo de computación y materiales de oficina	Viáticos	\$ 15,00
Entrega del anteproyecto del trabajo de titulación										X																	Autoras del anteproyecto y Comisión de Titulación	Equipo de computación anteproyecto y CD	Viáticos	\$ 15,00
Aprobación del anteproyecto del trabajo de titulación											X																Autoras del anteproyecto y Comisión de Titulación	Equipo de computación anteproyecto y CD	Viáticos	\$ 30,00
Visita preliminar al CRIE No. 3 Portoviejo para iniciar la investigación												X	X	X	X												Autoras del trabajo de Titulación	Equipo de computación y materiales de oficina	Viáticos	\$ 15,00
Organización y selección de información recopilada													X	X	X												Autoras del trabajo de Titulación	Equipo de computación y materiales de oficina	Viáticos	\$ 40,00
Ejecución de la fase de la investigación											X	X	X	X	X	X	X	X									Autoras del trabajo de Titulación	Equipo de computación y materiales de oficina	Viáticos	\$ 60,00
Asesoramiento y acompañamiento del tutor																		X									Autoras del trabajo de Titulación	Equipo de computación y copia del proyecto	Viáticos	\$ 60,00
Revisión del trabajo de titulación por parte del tutor																			X	X							Autoras del trabajo de Titulación y Revisor	Equipo de computación y copia del proyecto	Viáticos	\$ 35,00
Publicación del trabajo de titulación en el repositorio de la pagina web de la Universidad																					X	X					Autoras del trabajo de Titulación	Equipo de computación y copia del proyecto	Viáticos	\$ 15,00
Sustentación y defensa del trabajo de titulación																								X			Autoras del anteproyecto y Comisión de Titulación	Trabajo de titulación, diaspópositivas y exposiciones	Viáticos	\$ 100,00
																										Total			\$ 400,00	

9. Bibliografía

- Almeda, C. (4 de abril de 2017). *Talent Clue*. Obtenido de Salario Emocional: la clave para fidelizar al talento: <http://blog.talentclue.com/salario-emocional#:~:text=El%20salario%20emocional%20son%20todos,compa%C3%B1%C3%ADa%20y%20no%20quiera%20cambiar.>
- Álvarez, B., Indacochea, B., Álvarez, A., Figueroa, M., & Yoza, N. (2018). Gestión del talento humano orientado al modelo de evaluación de desempeño de los servidores públicos. *Polo del Conocimiento*, 191. Obtenido de <file:///E:/resplado%20nuevo/escritorio/tesis%20utm/tesis%20corregidas/422-1012-2-PB.pdf>
- Ancundia, L. A., & Cuesta, S. A. (2016). EL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA INDUSTRIA. *RIEMAT*, 65.
- Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme. Obtenido de https://kupdf.net/download/el-proyecto-de-investigacion-fidias-arias-7ma-edic-2016pdf_5a1b4afde2b6f5e526da642c_pdf
- Armas, O. Y., Llanos, E. M., & Traverso, H. P. (2017). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y NUEVOS ESCENARIOS LABORALES*. Samborondon: ECOTEC. Obtenido de <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- BIZNEO. (27 de 12 de 2020). *BIZNEO*. Obtenido de 5 indicadores de desempeño clave en una empresa: <https://www.bizneo.com/blog/indicadores-evaluacion-del-desempeno/>
- Builes, C. (2016). *AUDITORIA A LA GESTION DEL TALENTO HUMANO*. Medellín.
- CIMAT. (23 de agosto de 2020). *CONACYT*. Obtenido de Métodos Estadísticos Básicos: <https://www.cimat.mx/es/node/798#:~:text=Los%20m%C3%A9todos%20estad%C3%A9sticos%20son%20procedimientos,causalidad%20en%20un%20determinado%20fen%C3%B3meno.>
- Conrero, S., & Cravero, V. (2019). *El talento humano en las organizaciones: claves para potenciar su desarrollo*. Córdoba: EDDUC. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=wVDvDwAAQBAJ&pg=PT2&dq=talento+humano&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiV_cTU4ubtAhVjxFkKHZqIBjQQ6AEwA3oECAYQAg#v=onepage&q=talento%20humano&f=false

- Coronel, L. T., & Fárez, C. M. (2010). Gestión de talento humano basado en base a competencias laborales requeridas y aplicadas a la empresa DURAMAS CIA.LTDA. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Departamento Económico Y de Comercio Exterior - CCQ. (22 de enero de 2020). *Criterio Digital*. Obtenido de En el Ecuador hay un salario básico alto y baja productividad: <https://criteriosdigital.com/datos/deptoeconomicoycomercio/mercado-laboral/>
- Díaz, C. (22 de Septiembre de 2016). *Gestión.org*. Obtenido de La administración del talento humano: <https://www.gestion.org/la-administracion-del-talento-humano/>
- Eliseo, R. (30 de junio de 2009). *Técnicas de Investigación de Campo*. Obtenido de Niveldostic: <http://niveldostic.com/2009/06/metodo-analitico-sintetico.html>
- EUDE. (04 de abril de 2018). *EUDE*. Obtenido de ¿Qué es la gestión del talento humano?: <https://www.eude.es/blog/gestion-talento-humano/>
- Fernández, L. M., & Félez, C. M. (2016). La fisioterapia en el marco de la atención primaria (I). *AGAMFEC*, 50. Obtenido de https://revista.agamfec.com/wp-content/uploads/2016/05/Cadernos-21_4_pax49.pdf
- Franco, O., & Guerrero, D. C. (2018). Revisión conceptual Gestión del Talento Humano. *Recursos Humanos*, 919.
- Grau, A. (27 de octubre de 2016). *Agustín Grau*. Obtenido de Talento Humano, ¿Qué es? como puedes gestionarlo para obtener ingresos con él: <https://agustingrau.com/gestion-del-talento-humano/>
- Guerrero, L. (2018). INSTRUMENTOS DE DIAGNÓSTICO PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. *Veracruzana*. Obtenido de https://www.academia.edu/15056257/INSTRUMENTOS_DE_DIAGN%C3%93STICO_PARA_LA_GESTI%C3%93N_DEL_TALENTO_HUMANO
- Merino, A. (3 de septiembre de 2020). *El Orden Mundial*. Obtenido de La relación entre salario y productividad en distintos países: <https://elordenmundial.com/mapas/relacion-salario-productividad/>
- Navarro, A. (6 de febrero de 2019). *Talento Humano y su importancia en las organizaciones*. Obtenido de APThAPI: <http://apthapi.org/2019/02/06/talento-humano/>
- Obando, M. P. (2020). CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y PRODUCTIVIDAD: UNA REVISIÓN LITERARIA. *ECASinergia*, 171.

- Oficina Internacional del Trabajo. (2016). *El recurso humano y la productividad*. Ginebra: International Labour Office.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2016). *EL RECURSO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD*. Ginebra: IMESUN. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/--emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf
- Oliveira, W. (2016). *FEEDBACK 360°: TÉCNICA DE EVALUACIÓN*. Madrid: Comillas.
- Peoplenext. (28 de 12 de 2020). *Peoplenext*. Obtenido de Evaluación integral 360°: https://info.peoplenext.com.mx/evaluacion_360_desempeno?hsCtaTracking=971eb424-bfc5-4c4c-95c8-de842ccc510a%7Ca6f3b179-715b-4b87-9cc7-f8f143ad5007
- Pérez, O. (23 de mayo de 2016). *Peoplenext*. Obtenido de Gestión del talento humano en la empresa y su importancia: <https://peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20en%20a%20empresa%20ha%20llegado,empresa%20en%20todas%20las%20%C3%A1reas>
- Pilligua, L. C., & Arteaga, M. F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración* .
- Restrepo, E. F. (2017). INSTRUMENTOS PARA AUDITAR LA GESTION DEL TALENTO HUMANO. *Universidad de Antioquia*.
- Rodríguez, Á. L., Escobar, G. M., & Loor, H. M. (2017). EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LAS SECRETARIAS DEL CANTÓN PORTOVIEJO. *REHUSO*. Obtenido de <http://repositorio.utm.edu.ec/bitstream/123456789/1212/1/ARTICULO%20PARA%20REHUSO%201.pdf>
- Rodríguez, N. (12 de octubre de 2020). *Crecimiento empresarial: qué es, sus fases y ejemplos de estrategias*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/>: <https://blog.hubspot.es/sales/crecimiento-empresarial>
- Rojas, R. R., & Vilchez, P. S. (23 de abril de 2018). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL PUESTO DE SALUD SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS – LIMA, ENERO 2018. Lima, Lima, Perú.
- RUIZ, R. E. (29 de septiembre de 2017). LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN PLACA CENTRO DISALME CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE MANTA EN EL AÑO 2016. Manta, Manabí, Ecuador.

- Stratec. (12 de diciembre de 2019). *Stratec*. Obtenido de ¿Qué tan importante es mantener la organización en el trabajo?: <https://www.stratecsoluciones.com/blog/que-tan-importante-es-mantener-la-organizacion-en-el-trabajo/>
- Tobon, S., & Parra, H. (2016). *La Gestión Del Talento Humano en Latinoamérica: Análisis de Algunas Experiencias*. Florida: kresearch Corporation. Obtenido de kresearch Corporation
- Torres, B. L. (07 de Abril de 2013). *OIE*. Obtenido de Evaluación de 360 grados: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/04/07/evaluacion-de-360-grados/>
- Vallejo, C. L. (2017). *Gestión del talento humano*. Riobamba: La Caracola. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Vera, V. E. (2016). *LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DEL BANCO GUAYAQUIL AGENCIA PORTOVIEJO*. Portoviejo: UTM. Obtenido de <http://repositorio.utm.edu.ec/bitstream/123456789/503/1/LA%20GESTION%20POR%20COMPETENCIAS%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20DESEMPENO%20LABORAL%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20DEL%20BANCO%20GUAYAQUIL%20AGENCIA%20PORTOVIEJO.pdf>
- Vitón de Antonio, M. J. (2017). Desarrollo de habilidades para una vida excelente, personal y socio-profesional. Buenas praxis y diálogo intercultural de prácticas, saberes y conocimientos. *DEDiCA*, 112.

Anexos

Anexo No. 1

Aprobación del tema del proyecto de titulación



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
COMISIÓN DE TITULACIÓN ESPECIAL DE LA FACULTAD



Portoviejo, 16 de junio de 2020
 Oficio No. 244 -2020 UTE -FCAE-UTM

Estudiantes: Josselyn Graciela López Piloso
 Génesis Katherine Zambrano Garcés
 Estudiantes de la Escuela de
 Administración de Empresas

Tutora: Ing. Rosa Maricela Cedeño Zambrano
 Docente de la Facultad de Administración de Empresas
 Ciudad

Los Miembros de la Comisión de Titulación Especial de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, en reunión mantenida el 15 de junio de 2020 revisaron y analizaron el tema: **ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL CENTRO ESPECIALIZADO EN REHABILITACIÓN INTEGRAL No. 3 (CERI) PORTOVIEJO**, para la realización de su trabajo de titulación, bajo la Modalidad de Investigación, presentado por las estudiantes: Josselyn Graciela López Piloso y Génesis Katherine Zambrano Garcés, posteriormente resolvieron aprobar el trabajo mencionado, designando como tutora a la Ing. Rosa Maricela Cedeño Zambrano, para que conjuntamente con los estudiantes elaboren el anteproyecto, considerando para su desarrollo la matriz elaborada por la Comisión de Titulación, el mismo que deberá ser presentado en el plazo de hasta 45 días, según lo dispuesto en el Proceso de Titulación por el estado de excepción por la emergencia sanitaria por COVID-19, aprobado por los Miembros del Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, según consta en oficio Teletrabajo Nro. UTM-HCD-FCAE-2020 OF de 20 de mayo de 2020.

Es necesario señalar, que se debe adjuntar la certificación del docente tutor, como evidencia de que participó y revisó el documento antes de ingresar a la comisión, lo que asegura el cumplimiento de los parámetros señalados en la matriz de revisión diseñada para el efecto. En conclusión, trabajo de titulación que no contiene lo indicado, no será procesado para revisión.

Por último, de conformidad a lo establecido en el Reglamento de la Unidad de Titulación Especial de la Universidad Técnica de Manabí, el anteproyecto debe tener un máximo de 12 páginas, sin considerar la bibliografía y el cronograma y debe ser elaborado y presentado con un espacio interlineado de 1.5. Y en formato Word.

Atentamente,
 PATRIA, TÉCNICA Y CULTURA

Ing. María Inés Zambrano Zambrano
 PRESIDENTA DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

Anexo No. 2

Oficio enviado al CRIE No. 3 Portoviejo



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Portoviejo, 11 de febrero del 2020

Dra. Laura Arteaga

VICEDDECANA DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ciudad

De nuestras consideraciones.

Por medio del presente documento, nosotras JOSSELYN GRACIELA LÓPEZ PILOSO, con cedula N° 1309656963 y GÉNESIS KATHERINE ZAMBRANO GARCÉS con cedula N° 1315608297, estudiantes que culminaron sus estudios en el periodo lectivo abril-agosto de 2019 de la Escuela de Administración de Empresas, nos permitimos solicitar a usted, Dr. Juan Pablo Macías Fernández Director del Centro Especializado en Rehabilitación Integral N-3, autorizar a quien corresponda me apruebe a realizar, un análisis en el sistema de gestión empresarial y su impacto en el cambio de mentalidad del personal del CRIE en la ciudad de Portoviejo, con fines investigativos para la realización de mi trabajo de titulación.

Por la atención a lo solicitado me suscribo a usted.

Atentamente

Josselyn Graciela López Piloso
C.I 139656963

Génesis Katherine Zambrano Garcés
C.I 1315608297

Anexo No. 3

Autorización para realizar la investigación CRIE No. 3 Portoviejo

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA

CZ4 - Centro Especializado en Rehabilitación Integral No 3 - Portoviejo
Dirección Administrativa

Memorando Nro. MSP-CZ4-CERI³-DA-2020-0205:M

Portoviejo, 18 de febrero de 2020

PARA: Sra. Ing. Pamela Pierina Romero Cedeño
Analista Administrativo / Financiero - E

ASUNTO: SOLICITUD DE INFORMACION A ESTUDIANTES UTM

De mi consideración:

Remito memo MSP-CZ4-CERI³-DA-2020-0005-E para su colaboración acorde a pertinencia del tema de investigación informado.

En respuesta al Documento No. OFN^o046-VDEAE-FCAE-UTM

ADJUNTO OFICIO

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,



[Handwritten signature]
15-02-2020

Dr. Juan Pablo Macias Fernandez
DIRECTOR DEL CENTRO ESPECIALIZADO EN REHABILITACIÓN
INTEGRAL N 3 - PORTOVIEJO

Referencias:
- MSP-CZ4-CERI³-DA-2020-0005-E

Anexos:
- digitalización_2020_02_18_10_57_15_088.pdf

Copia:
Sra. Lcda. Silvia Vanessa Giler Delgado
Analista de Talento Humano Ceri No 3 - Portoviejo

Anexo No. 4**Formato de la encuesta**

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta dirigida al talento humano del Centro Especializado de Rehabilitación Integral No.3 (CERI) Portoviejo sobre el proyecto de trabajo de titulación cuyo tema es “Análisis de la gestión del talento humano y su aporte en la producción laboral del Centro Especializado en Rehabilitación Integral N°3 (CERI). Portoviejo”.

En cada una de las preguntas marque con una X en la alternativa que usted crea la correcta, con absoluta libertad y sinceridad, le agradecemos su participación.

1) Seleccione su género por favor

a) Masculino b) Femenino c) Otro _____

2) Escoja su rango de edad en las siguientes opciones

a) 18 – 25

b) 26 – 35

c) 36 – 45

d) 46 – 55

e) 56 – 65

f) Mayor a 65

3) Elija el rango de años de servicios que usted tiene en la institución

a) 0 – 5

b) 6 – 10

c) 11 – 15

- d) 16 – 20
- e) 21 – 25
- f) 26 – 30
- g) Mayor a 30

4) Seleccione la opción correcta, ¿Usted trabaja en esta institución, mediante?

- a) Nombramiento permanente
- b) Nombramiento temporal
- c) Contrato de servicios ocasionales
- d) Contrato por tiempo indefinido
- e) Comisión de servicios
- f) Otros

5) Usted desempeña sus funciones de acuerdo a:

- a) Su perfil profesional
- b) Su experiencia profesional
- c) Por ascenso
- d) Otro

6) La institución a usted lo evalúa:

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Anual

7) ¿Qué incentivo de motivación le entrega la institución por su desempeño laboral?

- a) Compensación económica
- b) Entrega de placa de reconocimiento
- c) Becas de profesionalización
- d) Capacitación profesional
- e) Otros
- f) Ninguno

8) ¿Ha sufrido algún tipo de riesgo laboral?

- a) Estrés Laboral
- b) Síndrome de Burnout
- c) Acoso Sexual
- d) Discriminación
- e) Ninguna.

Anexo No. 5

Formato de la Entrevista



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista dirigida a los Directivos entre ellos están: Director Administrativo, Director Médico y Jefe de Talento Humano del Centro Especializado de Rehabilitación Integral No.3 (CERI) Portoviejo sobre el proyecto de trabajo de titulación cuyo tema es “Análisis de la gestión del talento humano y su aporte en la producción laboral del Centro Especializado en Rehabilitación Integral N°3 (CERI). Portoviejo”.

- 1) ¿Cuán importante considera usted al Talento Humano del CERI No.3 Portoviejo?
- 2) ¿Dentro del CERI No.3 Portoviejo cuentan con un plan de formación profesional y capacitación?
- 3) ¿El CERI No. 3 cuenta con un plan de incentivo para el talento humano de la institución?
- 4) ¿Qué estrategias utiliza el CERI No. 3 para lograr comprometer a los colaboradores en los objetivos de la institución?
- 5) ¿Qué tipo de observaciones tiene sobre el comportamiento del personal?

Anexo No. 6

Ficha de Observación

Para la observación pasiva del personal de talento humano del CERI No. 3 Portoviejo, se establecieron criterios de evaluación los cuales se describen a continuación:

Variables conductuales	Variables operativas	Variables estratégicas
Actitud	Contratación de empleados	Imagen corporativa
Desempeño		Beneficios sociales
Rendimiento		Incentivos a personal
Compromiso	Elaboración de nómina	Entrenamiento y desarrollo
Satisfacción o conformidad		

Ficha de observación

Nombre de la Institución	
Sector:	
Número de empleados:	
Periodo de Observación	
Componentes a Evaluar	
Variables conductuales	
Actitud	
Desempeño y rendimiento	

Compromiso laborales	
Satisfacción o conformidad	
Variables Operativas	
Reclutamiento y selección	
Elaboración de Nomina	
Variables Estratégicas	
Imagen institucional	
Beneficios sociales	
Incentivos al personal	
Formación y Capacitación	

Anexo No. 7

Cuestionario FEDDBACK

[LOGO DE TU EMPRESA]	Evaluación de 360 Grados																																																																																																																																																																																																																																	
	Fecha: _____																																																																																																																																																																																																																																	
Datos del evaluado:																																																																																																																																																																																																																																		
Nombre:	_____																																																																																																																																																																																																																																	
Departamento:	_____																																																																																																																																																																																																																																	
Puesto:	_____																																																																																																																																																																																																																																	
Datos del evaluador																																																																																																																																																																																																																																		
Nombre:	_____																																																																																																																																																																																																																																	
Relación con el evaluado	_____																																																																																																																																																																																																																																	
COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN																																																																																																																																																																																																																																	
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">Deficiente</th> <th style="width: 10%;">Regular</th> <th style="width: 10%;">Bueno</th> <th style="width: 10%;">Muy bueno</th> <th style="width: 10%;">Excelente</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">1</th> <th style="text-align: center;">2</th> <th style="text-align: center;">3</th> <th style="text-align: center;">4</th> <th style="text-align: center;">5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center; background-color: #002060; color: white;">Comunicación</td> </tr> <tr> <td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center; background-color: #002060; color: white;">Trabajo en equipo</td> </tr> <tr> <td>7</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>8</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>9</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>10</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center; background-color: #002060; color: white;">Resolución de problemas</td> </tr> <tr> <td>11</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>12</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>13</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>14</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>15</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center; background-color: #002060; color: white;">Mejora continua</td> </tr> <tr> <td>16</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>17</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>18</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>19</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>20</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center; background-color: #002060; color: white;">Organización y administración del tiempo</td> </tr> <tr> <td>21</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>22</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>23</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center; background-color: #002060; color: white;">Enfoque en el cliente</td> </tr> <tr> <td>24</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>25</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>26</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>27</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>28</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center; background-color: #002060; color: white;">Pensamiento estratégico</td> </tr> <tr> <td>29</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>30</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>31</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>32</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center; background-color: #002060; color: white;">Enfoque a resultados</td> </tr> <tr> <td>33</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>34</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>35</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	1	2	3	4	5	Comunicación					1					2					3					4					5					6					Trabajo en equipo					7					8					9					10					Resolución de problemas					11					12					13					14					15					Mejora continua					16					17					18					19					20					Organización y administración del tiempo					21					22					23					Enfoque en el cliente					24					25					26					27					28					Pensamiento estratégico					29					30					31					32					Enfoque a resultados					33					34					35				
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente																																																																																																																																																																																																																														
1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																																																														
Comunicación																																																																																																																																																																																																																																		
1																																																																																																																																																																																																																																		
2																																																																																																																																																																																																																																		
3																																																																																																																																																																																																																																		
4																																																																																																																																																																																																																																		
5																																																																																																																																																																																																																																		
6																																																																																																																																																																																																																																		
Trabajo en equipo																																																																																																																																																																																																																																		
7																																																																																																																																																																																																																																		
8																																																																																																																																																																																																																																		
9																																																																																																																																																																																																																																		
10																																																																																																																																																																																																																																		
Resolución de problemas																																																																																																																																																																																																																																		
11																																																																																																																																																																																																																																		
12																																																																																																																																																																																																																																		
13																																																																																																																																																																																																																																		
14																																																																																																																																																																																																																																		
15																																																																																																																																																																																																																																		
Mejora continua																																																																																																																																																																																																																																		
16																																																																																																																																																																																																																																		
17																																																																																																																																																																																																																																		
18																																																																																																																																																																																																																																		
19																																																																																																																																																																																																																																		
20																																																																																																																																																																																																																																		
Organización y administración del tiempo																																																																																																																																																																																																																																		
21																																																																																																																																																																																																																																		
22																																																																																																																																																																																																																																		
23																																																																																																																																																																																																																																		
Enfoque en el cliente																																																																																																																																																																																																																																		
24																																																																																																																																																																																																																																		
25																																																																																																																																																																																																																																		
26																																																																																																																																																																																																																																		
27																																																																																																																																																																																																																																		
28																																																																																																																																																																																																																																		
Pensamiento estratégico																																																																																																																																																																																																																																		
29																																																																																																																																																																																																																																		
30																																																																																																																																																																																																																																		
31																																																																																																																																																																																																																																		
32																																																																																																																																																																																																																																		
Enfoque a resultados																																																																																																																																																																																																																																		
33																																																																																																																																																																																																																																		
34																																																																																																																																																																																																																																		
35																																																																																																																																																																																																																																		
FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD																																																																																																																																																																																																																																		
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado																																																																																																																																																																																																																																		
FORTALEZAS																																																																																																																																																																																																																																		
ÁREAS DE OPORTUNIDAD																																																																																																																																																																																																																																		
¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?																																																																																																																																																																																																																																		

Anexo No. 6

FOTOS

