



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS EN EL ÁREA DE TALENTO  
HUMANO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO  
ADMINISTRATIVO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LA  
SEDE DE LA COORDINACIÓN ZONAL 5 DE SALUD CANTÓN  
GUAYAQUIL.**

**Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar el grado académico de:

**INGENIERA COMERCIAL**

**AUTORA:**

**MARTHA MELISA ARÉVALO NOBLECILLA**

**Riobamba – Ecuador**

**2019**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS EN EL ÁREA DE TALENTO  
HUMANO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO  
ADMINISTRATIVO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LA  
SEDE DE LA COORDINACIÓN ZONAL 5 DE SALUD CANTÓN  
GUAYAQUIL.**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar el grado académico de:

**INGENIERA COMERCIAL**

**AUTORA: MARTHA MELISA ARÉVALO NOBLECILLA**

**DIRECTORA: Ing. SONIA ENRIQUETA GUADALUPE ARIAS**

**Riobamba – Ecuador**

**2019**

**©2019, Martha Melisa Arévalo Noblecilla.**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos que constan en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

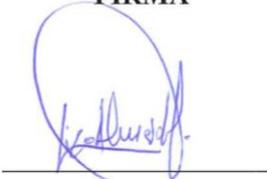
Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 31 julio 2019

  
Martha Melissa Arévalo Noblecilla  
C.I. 0604042713

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de investigación **“DISEÑO DE ESTRATEGIAS EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LA SEDE DE LA COORDINACIÓN ZONAL 5 DE SALUD CANTÓN GUAYAQUIL”**., realizado por la señorita: **MARTHA MELISA ARÉVALO NOBLECILLA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Ing. Diego Marcelo Almeida López</b> <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2019-31-07
<b>Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias</b> <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE</b> <b>TITULACIÓN</b>		2019-31-07
<b>Ing. Ing. María Fernanda Miranda Salazar</b> <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>		2019-31-07

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de titulación a Dios por ser mi compañía en cada paso que doy, a mi abuelita María Yolanda Mantilla quien tenía que haber estado en primera fila el día de mi defensa, pero sé que desde el cielo ella me bendice, a mis padres a quienes amo, pilares fundamentales en mi vida, por su esfuerzo, confianza y apoyarme en todo momento, a mis hermanos quienes de alguna forma siempre hemos sido unidos y han estado cuando más los he necesitado, a mis tías (o), primas (o) y a mis enanos, a todos dedico esta tesis quienes han aportado con granito de arena aportaron para poder culminar con esta etapa de mi vida profesional.

A mis maestros de cátedras quienes me fueron formados en el trascurso de mis estudios, también dedico este trabajo de titulación a mis amigas, compañeros y a todas aquellas personas que forma parte importante en mi vida.

**Martha Melissa Arévalo Noblecilla**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de haber estudiado en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a mis padres por brindarme la confianza y permitir emigrar de mi querido pueblo Tenguel para estudiar en otra ciudad.

Gracias a mi tía Gioconda Noblecilla por ser un apoyo incondicional en mis estudios, mis primas que sin ellas no hubiese logrado este objetivo, a mis hermanos quienes de siempre han estado presente en cada etapa de mi vida y agradezco a toda mi familia por ser un ejemplo a seguir.

A mis ingenieros a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza.

Como no agradecer a mis compañeros de aula por compartir muchos momentos amenos y formar grandes lasos de amistad. Y finalmente un eterno agradecimiento a la directora de Tesis Ing. Sonia Guadalupe y Miembro de Tesis Ing. María Fernanda Miranda Salazar.

**Martha Melissa Arévalo Noblecilla**

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
SUMMARY.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

## CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Fundamentación teórica.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.1 Definición de estrategias.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.2 Niveles de las Estrategias.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.3 Clasificación de Estrategias.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.4 Fases del Proceso Estratégico.....</b>	<b>5</b>
1.1.4.1 <i>Formulación de Estrategias.....</i>	5
1.1.4.2 <i>Ejecución e Implementación de las Estrategias.....</i>	6
1.1.4.3 <i>Evaluación de las estrategias.....</i>	7
<b>1.1.5 Talento Humano.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.6 La Gestión del talento humano.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.7 Importancia de la gestión del talento humano.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.8 Objetivos del área de recursos humanos.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.9 Funciones de la administración de los recursos humanos.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.10 La globalización y la necesidad de gestionar el talento humano.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1.11 Consideraciones teóricas sobre la gestión de talento humano en el sector público.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1.12 La gestión del talento humano en el sector público.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.13 El rol de la gestión del talento humano en enmarcado en el plan nacional del buen vivir Ecuador.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Conceptos Básicos.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3 Antecedentes de la Empresa.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.1 Base legal.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.2 Misión.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.3 Visión.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.4 Organigrama estructural.....</b>	<b>20</b>

1.3.5	<i>Atribuciones y responsabilidades de la Coordinación Zonal 5 de Salud.</i>	20
1.3.6	<i>Ubicación Geográfica</i>	27
1.3.7	<i>Datos Generales de la Empresa</i>	28
1.4	<b>Idea a defender</b>	28
1.4.1	<i>Variables</i>	29
1.4.1.1	<i>Variable Dependiente</i>	29
1.4.1.2	<i>Variable Independiente</i>	29

## CAPÍTULO II

2.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	30
2.1	<b>Modalidad de la investigación</b>	30
2.1.1	<i>Cuantitativa</i>	30
2.1.2	<i>Cualitativa</i>	30
2.2	<b>Tipos de investigación</b>	30
2.2.1	<i>Investigación de campo</i>	30
2.2.2	<i>Investigación descriptiva</i>	31
2.2.3	<i>Investigación bibliográfica</i>	31
2.3	<b>Población y muestra</b>	31
2.4	<b>Métodos, técnicas e instrumentos</b>	31
2.4.1	<i>Método</i>	31
2.4.2	<i>Técnicas</i>	32
2.4.3	<i>Instrumentos</i>	32
2.5	<b>Verificación de la idea a defender</b>	32
2.5.1	<i>Objetivos del estudio de mercado</i>	32
2.5.1.1	<i>Objetivo General</i>	32
2.5.1.2	<i>Objetivos Específicos</i>	33

## CAPÍTULO III

3.	<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	34
3.1	<b>Presentación y Análisis de Datos</b>	34
3.2	<b>Análisis FODA</b>	52
3.3	<b>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</b>	53
3.4	<b>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</b>	55
3.5	<b>Matriz de frecuencias (Factor Crítico: Amenazas)</b>	58
3.6	<b>Matriz Analítica de Formación de Estrategias (MAFE)</b>	59

<b>3.7</b>	<b>Diagnóstico de la situación actual del Departamento de Talento Humano de la Coordinación Zonal 5 de Salud</b> .....	61
<b>3.8</b>	<b>Implementación o propuesta</b> .....	62
<b>3.8.1</b>	<i>Título</i> .....	62
<b>3.8.2</b>	<i>Contenido de la propuesta</i> .....	62
<b>3.8.3</b>	<i>Justificación:</i> .....	62
<b>3.8.4</b>	<i>Objetivos</i> .....	63
3.8.4.1	<i>Objetivo General</i> .....	63
3.8.4.2	<i>Objetivos Específicos</i> .....	63
<b>3.8.5</b>	<i>Análisis de Factibilidad</i> .....	64
<b>3.8.6</b>	<i>Desarrollo de las Estrategias en el área de talento humano para mejorar el rendimiento administrativo de los servidores públicos en la sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud cantón Guayaquil</i> .....	64
3.8.6.1	<i>Estrategia 01</i> .....	64
3.8.6.2	<i>Estrategia 02</i> .....	67
3.8.6.3	<i>Estrategia 03</i> .....	68
3.8.6.4	<i>Estrategia 04</i> .....	71
3.8.6.5	<i>Estrategia 05</i> .....	73
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	76
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	77
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-3:</b>	Razón de la Institución.....	34
<b>Tabla 2-3:</b>	Manual de funciones y responsabilidades .....	35
<b>Tabla 3-3:</b>	Realizan otras funciones ajenas a su área.....	36
<b>Tabla 4-3:</b>	Documentos que conocen de la Organización .....	37
<b>Tabla 5-3:</b>	Valores .....	38
<b>Tabla 6-3:</b>	Valores que persigue la Institución .....	39
<b>Tabla 7-3:</b>	Reflejan la imagen de la empresa.....	40
<b>Tabla 8-3:</b>	Escala de satisfacción.....	41
<b>Tabla 9-3:</b>	Nivel que se ha desenvuelto en su lugar de trabajo.....	42
<b>Tabla 10-3:</b>	Tipos de Incentivos .....	43
<b>Tabla 11-3:</b>	Sugerencias .....	44
<b>Tabla 12-3:</b>	Relación-trabajo con sus compañeros de todas las áreas .....	45
<b>Tabla 13-3:</b>	Resoluciones, acuerdos y compromisos son informadas a los empleados de la Institución.....	46
<b>Tabla 14-3:</b>	Desempeño y gestión del equipo de Talento Humano .....	47
<b>Tabla 15-3:</b>	Diseño de estrategias beneficiara al rendimiento administrativo en la Institución .....	48
<b>Tabla 16-3:</b>	Matriz FODA .....	53
<b>Tabla 17-3:</b>	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI). .....	54
<b>Tabla 18-3:</b>	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	55
<b>Tabla 19-3:</b>	Matriz de frecuencias (Factor Crítico: Debilidades) .....	57
<b>Tabla 20-3:</b>	Matriz de frecuencias (Factor Crítico: Amenazas).....	58
<b>Tabla 21-3:</b>	Matriz Analítica de Formación de Estrategias (MAFE).....	59

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-1.</b>	Definición de estrategias.....	3
<b>Gráfico 2-1.</b>	Niveles de estrategias.....	4
<b>Gráfico 3-1.</b>	Clasificación de estrategias.....	4
<b>Gráfico 4-1.</b>	Actividades Básicas en la Formulación de Estrategias.....	6
<b>Gráfico 5-1.</b>	Actividades Básicas en la Ejecución e Implementación de las.....	6
<b>Gráfico 6-1.</b>	Actividades Básicas en la Evaluación de las estrategias.....	7
<b>Gráfico 7-1.</b>	Funciones de la administración de los recursos.....	10
<b>Gráfico 8-1.</b>	Estructura Orgánica de la Coordinación Zonal 5 – Salud.....	20
<b>Gráfico 1-3.</b>	Misión y Visión.....	34
<b>Gráfico 2-3.</b>	Manual de funciones y responsabilidades.....	35
<b>Gráfico 3-3.</b>	Realizan otras funciones ajenas a su área.....	36
<b>Gráfico 4-3.</b>	Documentos que conocen de la Organización.....	37
<b>Gráfico 5-3.</b>	Valores.....	38
<b>Gráfico 6-3.</b>	Valores que persigue la Institución.....	39
<b>Gráfico 7-3.</b>	Reflejan la imagen de la empresa.....	40
<b>Gráfico 8-3.</b>	Comparación con los otros sitios donde ha trabajado antes.....	41
<b>Gráfico 9-3.</b>	Nivel que se ha desenvuelto en su lugar de trabajo.....	42
<b>Gráfico 10-3.</b>	Tipos de Incentivos.....	43
<b>Gráfico 11-3.</b>	Sugerencias.....	44
<b>Gráfico 12-3.</b>	Relación-trabajo con sus compañeros de todas las áreas.....	45
<b>Gráfico 13-3.</b>	Resoluciones, acuerdos y compromisos son informadas a los.....	46
<b>Gráfico 14-3.</b>	Desempeño y gestión del equipo de Talento Humano.....	47
<b>Gráfico 15-3.</b>	Diseño de estrategias beneficiara al rendimiento administrativo en.....	48
<b>Gráfico 16-3.</b>	Diagrama de Pareto (Factor Crítico: Debilidades).....	57
<b>Gráfico 17-3.</b>	Diagrama de Pareto (Factor Crítico: Amenazas).....	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1.</b> Dirección macro de la coordinación zonal 5 de salud.....	27
<b>Figura 2-1.</b> Dirección macro de la coordinación zonal 5 de salud.....	28

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ENCUESTA

**ANEXO B:** FORMATOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como propósito diseñar estrategias en el área de talento humano para mejorar el rendimiento administrativo de los servidores públicos en la sede de la Coordinación Zonal 5 de salud Cantón Guayaquil revelando la importancia de la gestión de talento humano para fortalecer a los servidores por medio de capacitación, como un camino para influir positivamente sobre su capacidad de trabajo. La población de estudio para el trabajo de investigación fue aplicada a los 14 trabajadores del área de Talento Humano de la Coordinación Zonal 5 de Salud del cantón Guayaquil, luego por medio de la modalidad cuantitativa se efectuó el análisis de diversos elementos debidamente calculados. El resultado conseguido fue que el 79% si conocen el manual de funciones y responsabilidades que deben desempeñar para su cargo, mientras que el 21% de los trabajadores desconocen los instructivos que tiene la empresa, de los cuales el 50% de los servidores públicos de vez en cuando realizan otras funciones, mientras que el 22% casi siempre, el 14% siempre y el 14% nunca. Como conclusión los empleados realizan otros trabajos que no son de su área. Se recomienda establecer un control del personal administrativo, para que se realice una distribución equitativa del trabajo asignado a cada empleado en la Coordinación de Zonal 5 de Salud, socializando la importancia de formular investigaciones al interior de la Coordinación, para incentivar a los empleados a realizar cambios positivos en la ejecución de los procesos.

**Palabras claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <GESTIÓN DE TALENTO HUMANO>, <PRODUCTIVIDAD>, <SATISFACCIÓN LABORAL>, <ROTACIÓN VOLUNTARIA>, <DESEMPEÑO>.



## SUMMARY

The purpose of this degree work was to design strategies in the area of human talent to improve the administrative performance of public servants at the headquarters of the Zonal Coordination 5 of health Canton Guayaquil, revealing the importance of human talent management to strengthen the servers through training, as a way to positively influence their ability to work. The study population for the research work was applied to the 14 workers of the Human Talent area of the Zonal 5 Health Coordination on Guayaquil canton, then through the quantitative modality the analysis of various duly calculated elements was carried out. The result was that 79% know the manual of functions and responsibilities that they must perform for their position, while 21% of the workers are unaware of the instructions that the company has, of which 50% of the public servants of occasionally they perform other functions, while 22% almost always, 14% always and 14% never. In conclusion, employees perform other jobs that are not in their area. It is recommended to establish a control of the administrative staff, so that there is an equitable distribution of the work assigned to each employee in the Zonal 5 Health Coordination, socializing the importance of formulating research within the Coordination, to incentivize the employees to perform positive changes in the execution of the processes.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <HUMAN TALENT MANAGEMENT>, <PRODUCTIVITY>, <LABOR SATISFACTION>, <VOLUNTARY ROTATION>, <PERFORMANCE>.



## **INTRODUCCIÓN**

El talento humano en los últimos años ha sido y es un factor indispensable para el funcionamiento de toda empresa pública y privada, es el eje principal para la evolución, crecimiento, desarrollo y presentación de toda entidad.

Sin el talento humano las organizaciones no sabrían como dirigir, orientar y ejecutar cualquier dependencia administrativa.

Muchas de las instituciones en la actualidad contratan personal para desempeñar varias funciones administrativas, sin una previa orientación, capacitación o en ocasiones para realizar otros trabajos, estos factores influyen en el rendimiento personal, como laboral de las personas. Este hecho ha llevado a las instituciones a cambiar e innovar la forma de funcionar en sus gestiones.

Las empresas se han visto en la necesidad de diseñar estrategias para su talento humano, para mejorar el rendimiento personal, laboral e institucional, con el propósito de optimizar recurso intelectual.

Estos aspectos son los que motivan al diseño de estrategias que beneficiara al área de Talento Humano de la Coordinación Zonal de Salud 5, estructurado acorde a las necesidades del personal, así mejorando el rendimiento profesional de los servidores públicos.

Presentando un desempeño laboral favorable para la Institución en sus procesos y proyectos, y con mayor hincapié al Ministerio de Salud Pública.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### 1.1 Fundamentación teórica

#### 1.1.1 *Definición de estrategias*

“El concepto de estrategias proviene de la palabra griega *strategos*, jefes del ejército. Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, solo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios”. (virtuales, 2004)

“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”. (KOONTZ, 1991)

“La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas transcendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro”. (GARCIGA, 1999)

“Una estrategia se define como el conjunto de acciones determinadas para alcanzar un objetivo específico”. El diseño de una estrategia consta de cinco partes o etapas integrantes:

- ✓ Diseño del concepto estratégico
- ✓ Desarrollo de tácticas
- ✓ Calendarización
- ✓ Presupuesto
- ✓ Supervisión y control

(Fernandez, 2007)

Podemos decir que la Estrategia son tácticas, ideas, pasos a seguir, para mejorar las funciones y los objetivos de las organizaciones. Contribuyendo a la calidad de un buen trabajo.



**Gráfico 1-1.** Definición de estrategias  
Elaborado por: Arévalo, M. 2019

### 1.1.2 Niveles de las Estrategias

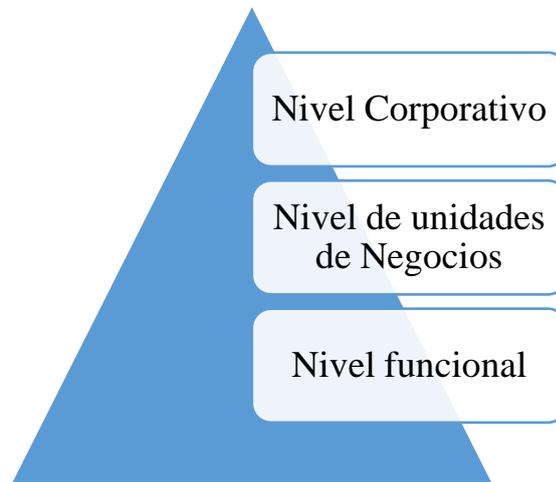
Cada nivel de dirección debe contar con sus estrategias, las cuales deben apoyar o contribuir al éxito de las del nivel superior. En las organizaciones, suelen trabajarse las estrategias por niveles, y entre ellos debe manifestarse la mayor coherencia posible.

**1.- Estrategia global o corporativa (empresas diversificadas):** recibe también el nombre de estrategia maestra, por cuanto lo fundamental en ella es determinar las relaciones con el entorno, definiendo las actividades en que participa la organización o campo de actividad de la misma, determinando las capacidades distintas entre los diferentes negocios para lograr una sinergia entre ellos. Las capacidades distintivas incluyen todo tipo de recursos (físicos, técnicos, financieros y humanos), y las habilidades o competencias (tecnológicas, organizativas y directivas).

**2.- Estrategias de unidades de negocio:** lo frecuente es que las empresas se caractericen por la multiactividad, que existan no solo varios negocios, sino diferentes unidades estratégicas de negocios. Se trata aquí de determinar cómo competir mejor en uno u otro tipo de actividad específica. En este nivel, a criterio de algunos autores, es donde realmente compiten las empresas al desplegar sus capacidades distintas.

**3.- Estrategias funcionales:** estas se hallan dirigidas al logro de una mejor utilización estratégica de los recursos y competencias dentro de cada área funcional y unidad estratégica de negocio, para apoyar a través de la coordinación e integración de políticas la estrategia

corporativa. La búsqueda de la sinergia entre las actividades funcionales es elemento principal. Como funciones de la empresa que establecen estrategias de este tipo, entre otras pueden señalarse: recursos humanos, tecnología, producción, marketing y finanzas. (HENRY MINTZBERG, 1991)

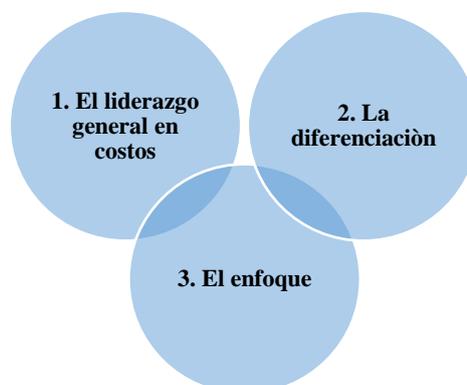


**Gráfico 2-1.** Niveles de estrategias  
Fuente: (HENRY MINTZBERG, 1991)  
Elaborado por: Arévalo, M. 2019

Los niveles de las estrategias son muy importantes para las organizaciones porque mide los niveles desde un ámbito externo hasta llegar a lo interno.

### 1.1.3 Clasificación de Estrategias

Michael Porter (1982) identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasa el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:



**Gráfico 3-1.** Clasificación de estrategias  
Fuente: (Porter, 1987)  
Elaborado por: Arévalo, M. 2019

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial, en algunas estructuras industriales significa que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que, en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto. (Porter, 1987)

**1.- Estrategia de liderazgo en costos.** - Prácticas de políticas funcionales que aseguren una producción eficiente de grandes volúmenes, accesos favorables a las materias primas y una reducción de costos en las áreas funcionales.

**2.- La diferenciación.** - diferencia el producto o servicio que se ofrece, creando así algo que en el sector se perciba como único. Es necesario precisar que la estrategia de diferenciación no solo permite prescindir de los costos, si no que constituye el principal objetivo estratégico.

**3.- El enfoque.** - se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado en particular. (costos, 2008)

La clasificación de las estrategias se basa en tres pasos los cuales nos dan un enfoque más específico de lo que busca la organización para su beneficio.

#### **1.1.4 Fases del Proceso Estratégico**

Un proceso estratégico se fundamenta en 3 fases principales las cuales se subdividen en 12 pasos, que pretenden sistematizar y ordenar el desempeño de la empresa para lograr ciertas ventajas competitivas.

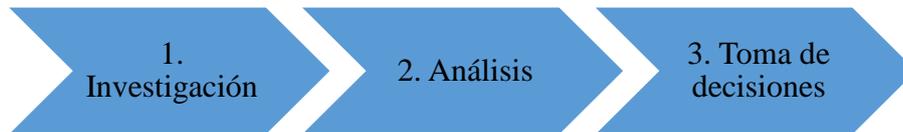
**Las fases son las siguientes:**

- ✓ Formulación de estrategias.
- ✓ Ejecución e implementación de las estrategias.
- ✓ Evaluación de las estrategias.

##### **1.1.4.1 Formulación de Estrategias**

Es el proceso inicial, que conduce a la fijación de la misión de la empresa se basa en recoger información y estudiarla respectó a factores internos y externos que intervienen en el proceso estratégico. Uno de los métodos más utilizados es el análisis FODA que nos ayuda a identificar:

las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas estableciendo correlaciones entre ellos para fijar los objetivos y las estrategias de la organización.



**Gráfico 4-1.** Actividades Básicas en la Formulación de Estrategias  
Elaborado por: Arévalo, M. 2019

#### 1.1.4.2 *Ejecución e Implementación de las Estrategias*

Luego de la etapa inicial, viene la parte mediante la cual se movilizan los empleados y gerentes con el fin de poner en práctica las estrategias formuladas.



**Gráfico 5-1.** Actividades Básicas en la Ejecución e Implementación de las Estrategias  
Elaborado por: Arévalo, M. 2019

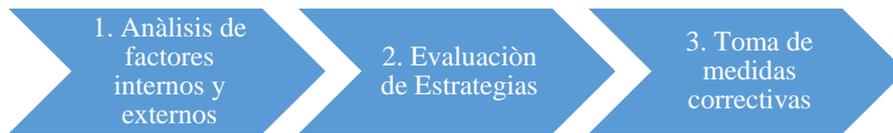
El solo poder concebir nuevas y claras estrategias no es suficiente. El gerente debe tener también la capacidad de plasmar su visión estratégica en pasos concretos para que se cumplan con los objetivos.

Para que al momento de poner en marcha las estrategias no surja ningún inconveniente se sugiere:

- ✓ Revisión de la variedad de enfoque que los gerentes o el área de talento humano pueden aplicar a estas tareas.
- ✓ La definición de tareas claves para el desempeño administrativo.
- ✓ “Análisis e identificación de las destrezas que son necesarias para realizar eficazmente una Estrategia”. (LEONARD, 1999)

### 1.1.4.3 Evaluación de las estrategias

Es la fase mediante la cual se hace una evaluación de los resultados del plan, como parte inicial se somete a un nuevo diagnóstico de los factores internos y externos. Luego se compara el proceso real con lo diseñado y finalmente se realizan las correcciones pertinentes.



**Gráfico 6-1.** Actividades Básicas en la Evaluación de las estrategias  
Elaborado por: Martha M. Arévalo N. 2019.

### 1.1.5 Talento Humano

“La capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) destrezas, experiencias y aptitudes, estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia de cada uno y que lo hacen potencialmente productivo. Esto es la inversión que la empresa realiza en el entrenamiento del personal como medios para lograr el objetivo general de incrementar la productividad.”

([http://www.ced.ucn.cl/s\\_taller\\_2005/temas/talento\\_humano.htm](http://www.ced.ucn.cl/s_taller_2005/temas/talento_humano.htm), 2005)

En si el talento humano es donde las personas demuestran sus dotes como habilidades, conocimientos y destrezas en resolver problemas personales y las organizaciones preparan a sus trabajadores para enfrentar cualquier inconveniente que ocurra en la institución.

### 1.1.6 La Gestión del talento humano

La administración del talento humano ha ido evolucionando a medida que la globalización avanza, investigando y acumulando experiencias que están contribuyendo a la formación de un conjunto de conocimientos que ayudan a quienes dirigen al personal, a hacerlo más eficiente y efectivo.

La administración del talento humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que debe incentivar a su talento humano no solo en el ámbito

profesional y económico, sino también en las áreas sociales, culturales, turísticas y deportivas, ya que son parte de sus vidas, los mismos tendrán un mejor rendimiento ya que un empleado que se sienta a gusto en su puesto de trabajo se desenvolverá mucho mejor.

“Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”. (Idalberto, 2002)

### **1.1.7 Importancia de la gestión del talento humano**

El manejo técnico científico del talento humano constituye el soporte estratégico de las organizaciones, considerando a las personas como factor principal o agente generador de una ventaja competitiva en el entorno. De ahí el incremento en el rubro correspondiente a la inversión económica mas no como gasto en los procesos de selección, formación, compensación y evaluación de personal.

Para las organizaciones el talento humano de sus colaboradores, representa el recurso más valioso y difícilmente cambiante, esto se debe a la dependencia existente entre la empresa y el colaborador.

“Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen en el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto”. (Idalberto, Gestion del talento humano, 2002)

En el pasado se consideraba al ser humano como un simple medios de producción, es decir su trabajo era una contribución de las maquinas, después se prestó atención en las relaciones sociales del ser humano y se reflexionó sobre las motivaciones que tenía la persona para su autorrealización, y en último lugar se vio la necesidad de dar origen a la concepción del ser humano como hombre complejo.

La complejidad del hombre mostro que este podía tomar diferentes formas de motivación emitida por las características propias de cada organización y dotarlo de talento, pero sobre todo éxito.

**¿Por qué estudiar administración de recursos humanos?**

A medida que avance en este curso puede preguntarse cómo se relaciona el tema de la administración de recursos humanos con sus intereses y aspiraciones profesionales. Las respuestas a las preguntas “¿Por qué estudiar administración de recursos humanos?” son bastantes similares, sin importar si planea trabajar en un departamento de esa área o no. Las cuestiones del proceso de empleo en la organización, de diseñar puestos de trabajo y equipos, desarrollar habilidades, identificar métodos para mejorar su desempeño y recompensar sus logros, por lo general todas considerados asuntos de recursos humanos, son relevantes tanto para los gerentes de línea como para los gerentes de ese departamento. (Snell, 2009)

Para trabajar con las personas de manera eficaz es necesario entender el comportamiento humano y conocer los diversos sistemas y prácticas de los que se puede disponer cuando el objetivo sea generar una fuerza de trabajo capacitada y motivada. Al mismo tiempo, se tiene que estar consciente de las cuestiones económicas, tecnológicas, sociales y legales que facilitan o dificultan los esfuerzos para lograr las metas de la organización. Dado que las habilidades, el conocimiento y las capacidades de los empleados están entre los recursos más característicos y renovables a los que una empresa puede recurrir, su administración estratégica es más importante que nunca. (Snell, 2009)

Como dijo Thomas J. Watson, el fundador de IBM: “Usted puede obtener capital y construir edificios, pero para construir un negocio se requieren personas”. (Watson)

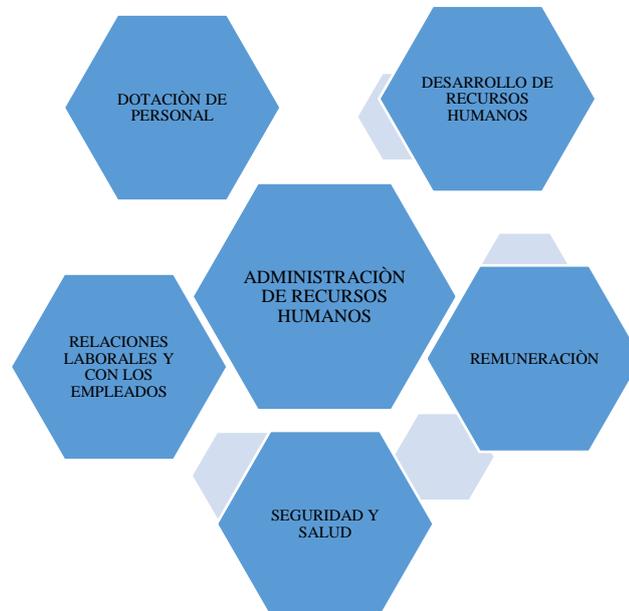
### **1.1.8 *Objetivos del área de recursos humanos***

Los objetivos del área de recursos humanos deben estar fuera de ella. El área debe servir a los objetivos del negocio de la organización. El área de RH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas lograr sus objetivos individuales relacionados directos o indirectamente con el trabajo. El área de RH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representan no solo las cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización. (Chiavenato, 2011)

### **1.1.9 *Funciones de la administración de los recursos humanos***

Quienes participan en la administración de los recursos humanos desarrollan y trabajan a través de un sistema integrado de ARH, hay cinco áreas funcionales que se asocian con una

administración eficaz de recursos humanos: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados. Estas funciones se analizarán a continuación. (R. WAYNE MONDY, 2009)



**Gráfico 7-1.** Funciones de la administración de los recursos humanos

Elaborado por: Arévalo, M. 2019

**Dotación de personal:** es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales. La dotación de personal implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección. (R. WAYNE MONDY, 2009)

**Desarrollo de recursos humanos (DRH):** es una función fundamental de la ARH que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño. La capacitación se diseña con miras a brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para sus puestos actuales. El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del puesto actual y tiene un enfoque que es a un plazo más largo.

El desarrollo de la organización consiste en una serie de intentos planeados y sistemáticos por cambiar una organización, por lo general hacia un entorno más competitivo.

La administración del desempeño es un proceso orientado hacia las metas, el cual tiene como finalidad asegurar que se implantan aquellos procesos organizacionales que permitan maximizar la productividad de los empleados, los equipos y en última instancia, de la organización. La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del cumplimiento de las tareas a nivel individual o de equipo, y brindar a los empleados la oportunidad de aprovechar sus fortalezas y de superar las deficiencias identificadas, ayudándolos así a convertirse en empleados más satisfechos y productivos. (R. WAYNE MONDY, 2009)

**Remuneración:** la pregunta de que constituye el pago justo de un día de trabajo ha mantenido ocupados a la administración, los sindicatos y los trabajadores durante mucho tiempo. Un sistema de remuneración bien pensado brinda a los empleados recompensas adecuadas y equitativas por sus contribuciones hacia el logro de las metas organizacionales. El término remuneración, como se usa en este libro, incluye todas las recompensas que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Las recompensas pueden ser una sola o una combinación de los siguientes rubros:

- ✓ Remuneración financiera directa: Pago que recibe una persona en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.
- ✓ Remuneración financiera indirecta (beneficios): Todas las recompensas financieras que no se incluyen en la remuneración directa, como pago de vacaciones, permisos por enfermedad, días feriados y seguros médicos.
- ✓ Remuneración no financiera: La satisfacción que recibe una persona a partir del trabajo en sí mismo o del ambiente psicológico o físico en el cual trabaja.

**Seguridad y salud:** la seguridad se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados por el trabajo. La salud se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales. Estos aspectos del trabajo son importantes porque los empleados que laboran en un ambiente seguro y que disfrutan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y de lograr beneficios a largo plazo para la organización. En la actualidad, gracias a las legislaciones federales y estatales que reflejan las preocupaciones sociales, la mayoría de las organizaciones ponen atención en la seguridad y la salud de sus empleados. (R. WAYNE MONDY, 2009)

#### **1.1.10 La globalización y la necesidad de gestionar el talento humano**

“La globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo

unificando sus mercados, sociedades y culturales, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global”. (CASTELLS, 2002)

La Globalización según Saldarriaga, ha dado origen al pensamiento ampliamente compartido de que la competitividad de las empresas y las naciones solamente es posible en la medida en que se logren penetrar exitosamente los mercados internacionales con productos y servicios de excelente calidad. Esto tiene incidencia en el imaginario que las empresas crean y recrean acerca de lo que es la competitividad y cuáles son las estrategias competitivas que deberían implementar para ser exitosas en el mercado nacional e internacional, y una de esas estrategias ha sido la gestión del talento humano y dentro de ella, las estrategias y tendencias que se vienen dando a nivel mundial. (SALDARRIAGA, 2007)

En el mundo empresarial de hoy en día en todas las empresas, organizaciones e instituciones, el éxito depende de la misión del talento humano. Para que cada área de la empresa funcione, ya sea del sector industrial o del sector de servicios, sector público o en el sector privado son las personas el motor de la actividad empresarial.

La virtud de los empleados de la empresa, el entusiasmo, comunicación, buen trato, permitirá que en la organización se sienta una enérgica de trabajo agradable y consideren que el trato que reciben es justo, por lo que darán todo de sí y lo más importante en el competitivo medio empresarial de hoy son las personas.

La estructura, capital intelectual de esta nueva economía que se impone en el proceso Globalización, “el principal motor de la creación de valor ya no es la producción de bienes, sino la generación, transmisión y aplicación del conocimiento cada vez una mayor proporción de la producción tiene el carácter de intangible: bienes y servicios basados en la explotación de los materiales”. (CALERO, 1999)

#### **1.1.11 Consideraciones teóricas sobre la gestión de talento humano en el sector público**

Se utiliza la palabra Talento Humano, ya que se refiere a los conocimientos, destrezas, habilidades, motivación, aptitudes, actitudes, experiencias, potencialidades, etc. “El talento humano se define como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”. (BEER, 1998)

En los últimos tiempos las empresas han generado cambios radicales más en el sector público por las disposiciones dictadas del Gobierno General, es por eso que las personas deben

moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. En si en talento humano nos sirve para definir a las personas en sus puestos de trabajo que demuestren sus habilidades, conocimientos y actitudes.

En la ejecución del cambio es necesario planear las actividades, los tiempos, asignar responsabilidades a las personas encargadas del cambio, conseguir los recursos tanto humanos, técnicos, económicos, y de lugar físico si se requiere evaluar el proceso de cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan, y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recursos humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza. (GÓMEZ, 2006)

Ducci, (1997) ha definido el concepto de “Competencia Profesional” como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo, transformar en un canal continua de comunicación entre los trabajadores y la empresa: es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador. En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar. (CHIAVENATO, 2004)

El éxito depende cada vez más de una gestión eficaz del Talento Humano. Las estructuras y la tecnología pueden copiarse fácilmente. Sin embargo, el factor que hace que una institución sea diferente son las personas. La calidad de los empleados de la institución, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos, y el que considere que el trato que reciben es justo; todo ello influye de manera importante en la productividad de la Universidad, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia. En definitiva, lo más importante en el competitivo medio de hoy son las personas. Debido a que el Talento Humano es decisivo en todos y cada uno de los elementos que componen la institución, su gestión eficaz es responsabilidad de todos los directivos de todas las áreas funcionales incluso el departamento de Talento Humano. (CALDERÓN, 2006)

### **1.1.12 *La gestión del talento humano en el sector público***

El Ecuador cuenta con un organismo rector en materia de Gestión del Talento Humano, el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL), que está conformado por lo que antes conocíamos como la SENRES Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, dedicada a la administración de lo laboral en el sector público y el privado que lo conocíamos como Ministerio de Trabajo.

Comprometidos en el crecimiento de la empresa, estamos en la capacidad de mejorar el desempeño del personal en donde el trabajo sea agradable, las personas se sientan bien y sobre todo sean más productivas. Esto permitirá desarrollar sus propias capacidades y habilidades en sus competencias técnicas y genéricas para la realización de un conjunto muy diverso de acciones, tales como generar una red de vínculos, transmitir ideas y conceptos en forma clara y convincente, interactuar en grupos interdisciplinarios, negociar y generar acuerdos, tomar decisiones, seleccionar y compartir conocimientos. El personal jerárquicamente organizado alcanzara el desempeño requerido, podrá interactuar con eficacia, y negociara correctamente los conflictos emergentes liderando su equipo de trabajo. (NAGLES, 2005)

Para mejorar las competencias de los profesionales se apoyan con talleres de difusión de la Planificación Estratégica, Estructura y Retroalimentación de los clientes Internos incluidos la respectiva preparación de material visual, exposiciones, trabajo en equipo y dinámicas de integración.

**Código de Ética.** - sirve para regular la conducta de los participantes de la institución, formando una cultura organizacional satisfactoria establecida en los valores institucionales.

Todo esto bajo los lineamientos de la legislación vigente y normas técnicas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

### **1.1.13 *El rol de la gestión del talento humano en enmarcado en el plan nacional del buen vivir Ecuador***

Es este un aspecto de la gestión de la empresa, es esta nueva realidad cuyo correcto enfoque será básico para el éxito o fracaso de dicha gestión, y en que el rol que asuman los ejecutivos del área de recursos humanos, definirá su futuro como función o profesión. Tratándose del tema “persona en la empresa”, está llamado a liderar el proceso, quien, dentro de las organizaciones, mejor conoce todos los aspectos relativos a dicha persona, sus motivaciones, sus capacidades, necesidades, etc. La pregunta que debemos hacernos es, si está realmente capacitados para

apropiarnos de ese liderazgo, si esta capacitados para convencer a la dirección de que este es el desafío, que exige la competitividad y la globalización.

El Buen Vivir, es, por tanto, una apuesta de cambio que se construye continuamente desde esas reivindicaciones por reforzar una visión más amplia, que supere los estrechos márgenes cuantitativos del economicismo, que permita la aplicación de un nuevo paradigma económico cuyo fin no se concentre en los procesos de acumulación material, mecanicista e interminable de bienes, sino que promueva una estrategia económica incluyente, sustentable y democrática. Es decir, una visión que incorpore a los procesos de acumulación y (re)distribución a los actores que históricamente han sido excluidos de las lógicas del mercado capitalista, así como aquellas formas de producción y reproducción que se fundamentan en principios diferentes a dicha lógica de mercado. (María Elena Espín Oleas, 2015)

También, el Buen Vivir se construye desde las posiciones que reivindican la revisión y reinterpretación de la relación entre la naturaleza y los seres humanos, es decir desde el tránsito del actual antropocentrismo al biopluralismo en tanto la actividad humana realiza un uso de los recursos naturales adaptados a la generación (regeneración) natural de los mismo. (MARTÍNEZ, 2009)

El Buen Vivir supone tener tiempo libre para la contemplación y la emancipación, y que las libertades, oportunidades, capacidades y potencialidades reales de los individuos se amplíen y florezcan de modo que permitan lograr simultáneamente aquello que la sociedad, los territorios, las diversas identidades colectivas y cada uno visto como un ser humano universal y particular a la vez valora como objetivo de vida deseable (tanto material como subjetivamente, y sin producir ningún tipo de dominación a otro). Nuestro concepto de Buen Vivir nos obliga a reconstruir lo público para reconocernos, comprendernos y valorarnos unos a otros entre diversos pero iguales a fin que prospere la posibilidad de reciprocidad y mutuo reconocimiento, y con ello posibilitar la autorrealización y la construcción de un porvenir social compartido. (Ramírez; 2008:387). (María Elena Espín Oleas, 2015)

El trabajo del talento humano para el desempeño de los servidores públicos, debe revisar contantemente su accionar en escuchar al cliente y ofrecer productos y servicios que sean la columna vertebral de una empresa productiva, pues así se puede lograr un mejor clima laboral, una comunicación auténtica, mejores relacione laborales, buena imagen, identidad corporativa, cultura organizacional y sobre todo rendimiento de todos sus funcionarios.

## 1.2 Conceptos Básicos

**Administración:** es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. (Hitt Machael, 2006)

**Capital humano:** se refiere al aumento de capacidad de la producción del trabajo alcanzada a través de la mejora en las capacidades de los trabajadores y nace ante la necesidad de las empresas de contar con una herramienta de alta tecnología que de soporte en la producción, ya que ni con la tecnología más avanzada podemos alcanzar las metas deseadas si no la operamos con un recurso altamente calificado, que cuente con los conocimientos para aportar valor en la organización. (Aguilar, 2013 febrero 22)

**Capacitación:** es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos. (CHIAVENATO, 2004)

**Diseño:** Profesión artística dedicada al estudio y a la creación de soluciones formales, funcionales y armoniosas para productos, bienes de equipo, mobiliarios, inmuebles, acomodos de lugares público. (Philip L. &, 2008)

**Desarrollo:** Proceso general de cambiar o crecer que resulta en un aumento de complejidad, estructura diferenciación y/ u organización. (Philip, Luis, & Guy, 2008)

**Desempeño:** presenta dos usos en el lenguaje corriente de nuestro idioma. Por un lado, el desempeño implica el libramiento de una deuda o de un empeño, es decir la deuda que se había contraído oportunamente, o el bien u objeto que se había empeñado, es finalmente recuperado como consecuencia que se canceló la deuda o el empeño en cuestión. Y, por otro lado, al desempeño implica el cumplimiento efectivo de las actividades y funciones inherentes a un cargo, un trabajo. (ABC., 2007)

**Desempeño Laboral:** es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Este se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como las capacidades de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas

y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleva la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido. (CARL HOSE ESPAÑOL)

**Estrategia:** es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas transcendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro. (GARCIGA, 1999)

**Liderar:** Persona que desempeña, en un grupo, la función de dirigir y conducir. El líder destaca en el grupo en función de las situaciones que vive dicho grupo y de los problemas materiales y morales que enfrenta. (Philip, Luis, & Guy, 2008)

**Mejora:** Cambio o progreso de una cosa hacia un estado mejor, mejoramiento, mejoría. (Enciclopèdico, 2009)

**Organización:** Unidad social que se caracteriza por metas explícitas, reglas y reglamentos definidos, una estructura de estatus formal y líneas claras de comunicación y autoridad. (Philip, Luis, & Guy, 2008)

**Planeación:** es un proceso retroalimentado mediante el cual un problema se detecta, define y valora su relevancia, así como el diseño de fines deseados (factibles o no en presupuesto y tiempo), políticas o estrategias adecuadas a la solución, organización y evaluación de todo el comportamiento. (Mercado E. , 1991)

**Rendimiento:** la idea rendimiento refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. El beneficio o el provecho que brinda algo o alguien se conocen como rendimiento. (<http://definicion.de/servidor-publico/>, 2008)

**Rendimiento Laboral:** el resultado alcanzado en un entorno de trabajo con relación a los recursos disponibles. El concepto dependerá de los objetivos o de las metas fijadas para el trabajador en cuestión. (<http://definicion.de/servidor-publico/>, 2008)

**Recursos Humanos:** La ARH es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y a la remuneración de los empleados, todos los administradores son en cierto sentido gerentes de recursos humanos porque participan en actividades como el

reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

**Servicio:** Aquello que proporciona a la clientela una satisfacción mediante un bien inmaterial, una ayuda concreta, una seguridad, técnicas, un consejo, o necesidad ocasionando por requerimientos o usos profesionales o sociales. (Philip, Luis, & Guy, 2008)

**Servidor Público:** es una persona que brinda un servicio de utilidad social. Esto quiere decir que aquello que realiza beneficia a otras personas y no genera ganancias privadas (más allá del salario que pueda percibir el sujeto por este trabajo). (<http://definicion.de/servidor-publico/>, 2008)

**Servidores Públicos:** por lo general, prestan servicios al Estado. Las instituciones estatales (como hospitales, escuelas o fuerzas de seguridad) son las encargadas de hacer el servicio público a toda la comunidad. (<http://definicion.de/servidor-publico/>, 2008)

**Sector Público:** Conjunto de actividades económicas de una nación que de manera directa o indirecta están bajo la esfera de la acción gubernamental. Estrictamente el sector público incluye todas las empresas y servicios estatales y gubernamentales, a nivel local, regional y nacional. Está compuesto por el sector público centralizado (o sector fiscal) y por el sector público descentralizado. (ECO, 2009)

**Sector Público de Salud:** Se define como el conjunto de valores, normas, instituciones y actores que desarrollan actividades de producción, distribución y consumo de bienes y servicios cuyos objetivos principales o exclusivos son promover la salud de individuos o grupos de población. (Naciones)

### **1.3 Antecedentes de la Empresa**

#### **1.3.1 Base legal**

**EN EJERCICIO DE LAS ATRIBUCIONES CONCEDIDAS POR LOS ARTÍCULOS 151  
Y 154 DE LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR Y EL ART.17  
DEL ESTATUTO DEL RÉGIMEN JURÍDICO Y ADMINISTRATIVO DE LA  
FUNCIÓN EJECUTIVA**

**Acuerda:**

**Art. 1.** Créase la Coordinación Zonal de Salud 5, que abarca las provincias de Bolívar, Los Ríos, Galápagos, Santa Elena y Guayas, a excepción de los cantones de Durán, Samborondón y Guayaquil, para que se constituya como Unidad Ejecutora independiente.

**Art.2.**Esta Coordinación Zonal de Salud tendrá responsabilidades en los ámbitos administrativos, con las facultades y atribuciones establecidas en el Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Salud Pública.

**Art.3.**De la ejecución del presente Acuerdo Ministerial, que entrará en vigencia a partir de su suscripción, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial, encárguese al/a titular de la Coordinación General Administrativa Financiera y de la Coordinación Zonal de Salud 5.

**Comuníquese y publíquese.**

Dado en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, a 31 de mayo del 2012.

f.) Mgs. Carina Vance Mafla, Ministra de Salud Pública, encargada.

Es fiel copia del documento que consta en el archivo de la Dirección de Secretaría General, al que me remito en caso necesario. Lo certifico. Quito, a 8 de junio del 2012.f.) Dra. Nelly Cecilia Mendoza Orquera, Secretaria General, Ministerio de Salud Pública.

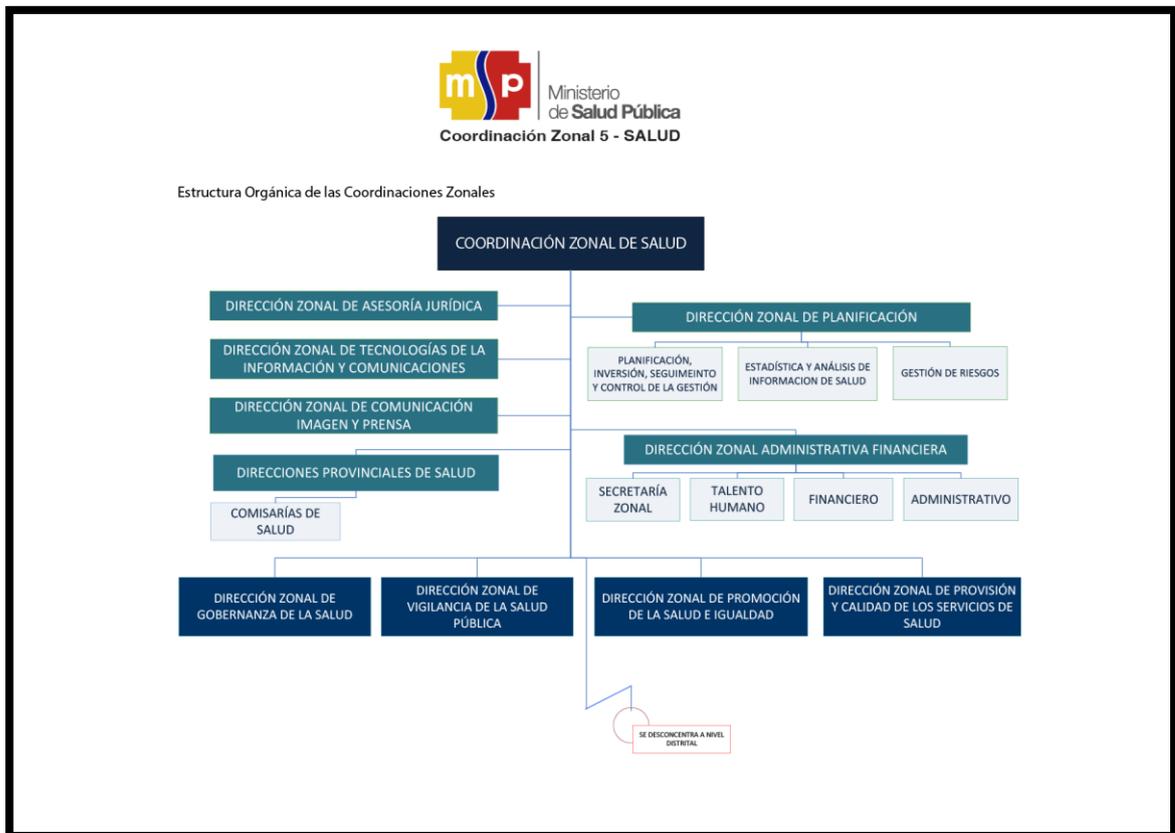
**1.3.2 Misión**

Representar a la autoridad sanitaria nacional en las provincias que conforman la Zona 5, con la planificación, coordinación y control del cumplimiento de las políticas de salud en los territorios de su jurisdicción.

**1.3.3 Visión**

Ejercer plenamente la gobernanza de la salud en los territorios de su jurisdicción brindando atención de calidad y calidez, así como fomentando la prevención de enfermedades. Con esto se busca garantizar la salud integral de la población y su acceso universal a la red de servicios.

### 1.3.4 Organigrama estructural



**Gráfico 8-1.** Estructura Orgánica de la Coordinación Zonal 5 – Salud

**Fuente:** <http://instituciones.msp.gob.ec/cz5/index.php/coordinaci%C3%B3n-zonal/organigrama.html>

**Elaborado por:** Ministerio de Salud Pública, Coordinación Zonal 5 – Salud

### 1.3.5 Atribuciones y responsabilidades de la Coordinación Zonal 5 de Salud.

**A.** Coordinar las actividades de la Coordinación Zonal con las restantes coordinaciones zonales, las Subsecretarías, el/la Viceministro/a y el Ministro/a de Salud Pública.

**B.** Elaborar el plan operativo anual y asignar los recursos necesarios para su ejecución, de acuerdo con las normas presupuestarias correspondientes.

**C.** Dirigir, controlar y supervisar los procesos de monitoreo y evaluación de la aplicación de políticas públicas y ejecución de planes, programas y proyectos sobre vigilancia de salud pública, la provisión de servicios de atención individual, prevención de enfermedades, promoción de la salud e igualdad, la gobernanza de salud, redes públicas complementarias, a nivel zonal.

**D.** Evaluar la ejecución de los planes operativos a nivel zonal.

- E.** Elevar a la Máxima Autoridad las propuestas y la aprobación de los proyectos de organización y estructura de su área, que le corresponda en el ámbito de su competencia.
- F.** Asesorar en asuntos relativos a su competencia y elaborar, modificar e implementar los procedimientos técnicos necesarios para la aplicación de las competencias en salud.
- G.** Fomentar políticas de desarrollo humano sustentable y coordinar las acciones de control para alcanzar los objetivos de calidad en la gestión con participación ciudadana en el nivel de su competencia.
- H.** Conducir la política zonal en materia de prevención, promoción y control.
- I.** Promover propuestas en salud en materia de ordenación del territorio y usos de suelo.
- J.** Liderar los procesos mancomunados del manejo en salud a nivel intersectorial y participar en programas, proyectos y planes que otras entidades internas y externas realicen y que tengan relación con el desarrollo humano sustentable.
- K.** Participar conjuntamente con el Ministerio de Salud Pública, en la elaboración de la proforma presupuestaria.
- L.** Coordinar con la Dirección Zonal Administrativa Financiera para obtener el desglose presupuestario de ingresos reales económicos que financian las actividades de la Coordinación Zonal, para determinar los índices presupuestarios de dependencia y autosuficiencia y revisar los informes mensuales de ejecución presupuestaria e indicadores del avance de los proyectos de las diferentes Direcciones, en coordinación con Planificación.
- M.** Aprobar y disponer la tramitación de las adquisiciones, abastecimiento, conservación y utilización de los bienes muebles, materiales, vehículos, equipos, suministros y útiles de oficina, en base a las leyes, normas, reglamentos pertinentes y planes operativos.
- N.** Establecer en coordinación con la Dirección Nacional de Gestión de Procesos los procedimientos específicos del control interno, previo el gasto, para la buena marcha de los procesos financieros y velar por su cumplimiento.

**O.** Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos emitidos por la Dirección Nacional de Talento Humano o la autoridad competente en la administración de personal, aplicando los subsistemas que permitan incentivar, evaluar y capacitar.

**P.** Elaborar, actualizar e implementar conjuntamente con las Direcciones de la Coordinación Zonal y los diferentes actores en el territorio, el Plan Maestro de Gestión en salud y evaluar e informar periódicamente el cumplimiento del mismo con la instancia técnica respectiva del nivel central;

**Q.** Disponer la formulación de los programas locales en materia de prevención y control del estado de salud, en concordancia con los que en su caso hubiere formulado el Gobierno Nacional;

**R.** Coordinar los diferentes planes operativos anuales de las Direcciones de la Coordinación Zonal que permitan cumplir con los objetivos establecidos por el Plan Maestro de Gestión Ambiental, y evaluar la eficiencia de los procedimientos para la calificación de los proyectos.

**S.** Disponer la participación de la coordinación como contraparte técnica y realizar el seguimiento a los proyectos de cooperación internacional y a los derivados de acuerdos o convenios con diferentes organismos nacionales e internacionales.

**T.** Coordinar y disponer en el marco de su competencia, la formulación de las medidas que procedan para prevenir y controlar las emergencias por desastres naturales y coordinar las acciones de prevención y control de la contaminación ambiental en los recursos aire, agua, suelo y biodiversidad articulando con la instancia técnica respectiva del nivel central.

**U.** Gestionar, participar y supervisar el funcionamiento del sistema de información en salud, que integre los documentos, datos, cartografía e información territorial necesaria para el desarrollo de los programas de salud y la definición de zonas críticas en la región y en la construcción de indicadores de calidad, así como de proveer de información necesaria para mantenerlo actualizado.

**V.** Proponer, actualizar y promover el cumplimiento de las leyes, reglamentos y demás disposiciones legales de aplicación en la región, en el ámbito de sus competencias, así como la elaboración de estudios técnicos a través de centros de investigación o actores involucrados para nuevas leyes, reglamentos; y elaborar el procedimiento para el control público en el ámbito de su competencia.

**La Coordinación Zonal 5 de Salud, está conformada por diez Direcciones Zonales:**

- ✓ Dirección Zonal de Asesoría Jurídica.
- ✓ Dirección Zonal Tecnologías de la Información y Comunicación.
- ✓ Dirección Zonal de Comunicación Imagen y Prensa.
- ✓ Direcciones Provinciales de Salud.
- ✓ Dirección Zonal de Gobernanza de la Salud.
- ✓ Dirección Zonal de Vigilancia de la Salud Pública.
- ✓ Dirección Zonal de Promoción de Salud e Igualdad.
- ✓ Dirección Zonal de Provisión y Calidad de los Servicios de Salud.
- ✓ Dirección Zonal de Planificación.
- ✓ Dirección Zonal Administrativa Financiera.
  - Secretaria Zonal
  - Talento Humano
  - Financiero
  - Administrativo

***Art.36.-Administrativa y Financiera***

**Unidad Responsable:** Dirección Zonal Administrativa y Financiera

**Misión:** Planificar, coordinar y controlar la adecuada dotación de talentos humanos, gestión documental, suministro, bienes, servicios e inventarios y gestión financiera, en función de los requerimientos de la zona.

**Responsable:** director/a Zonal Administrativa y Financiera

**Atribuciones y responsabilidades:**

- a. Asesorar a las dependencias zonales en la materia de su competencia;
- b. Planificar, coordinar y controlar la gestión de las instancias bajo su cargo;
- c. Coordinar y controlar la aplicación de políticas, normas e instrumentos en el ámbito de su competencia;

- d. Coordinar y controlar la aplicación de políticas de desconcentración de la gestión administrativa financiera;
- e. Coordinar y controlar las actividades administrativas del talento humano, materiales de documentación, económicos, y financieros de la institución a nivel zonal, de conformidad con las políticas emanadas de la autoridad y con lo dispuesto en las leyes, normas y reglamentos pertinentes;
- f. Planificar, coordinar y coordinar los programas, proyectos y presupuestos en el ámbito de su competencia;
- g. Coordinar la contratación de los seguros de los bienes de la entidad;
- h. Coordinar y controlar la aplicación de las metodologías y procedimientos para fortalecer la gestión de desconcentración operativa de los procesos administrativos, financieros y talento humano;
- i. Controlar y ejecutar de manera ágil, eficaz, justa y transparente, los recursos financieros requeridos para el pago oportuno a todos los proveedores de bienes y servicios de salud de la Red Pública y Complementaria, de conformidad a la normativa vigente y acuerdos y contratos firmados;
- j. Coordinar con la unidad de Control Técnico Médico de las Prestaciones de Salud, el proceso para el pago de las prestaciones de salud;
- k. Participar de ser requerido y de acuerdo al ámbito de su competencia en la sala situacional de la zona;
- l. Ejercer las funciones, representaciones y delegaciones que le asigne el/la Coordinador/a Zonal y otras asignadas desde la Coordinación General Administrativa Financiera.

**Gestión Interna:**

- Talento Humano
- Financiero
- Administrativo
- Secretaría Zonal

## **Productos:**

### ***Talento Humano***

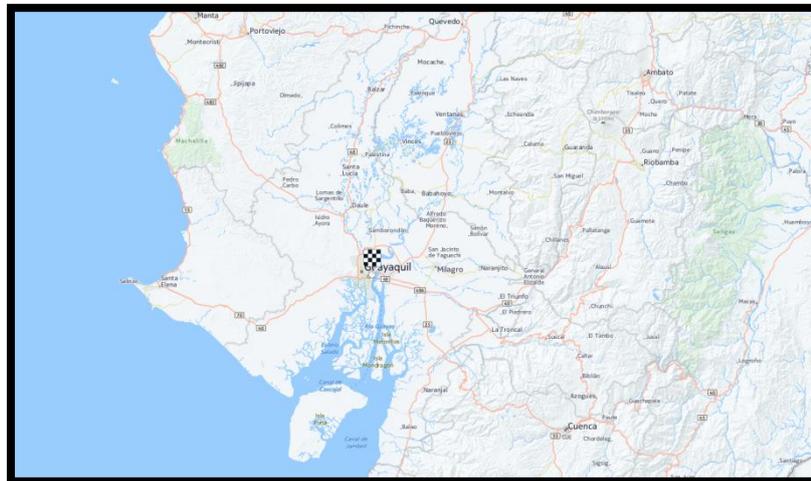
- ✓ Plan para coordinar y controlar la implementación de políticas y normas en talento humano, regidos por la Dirección Nacional de Talento Humano;
- ✓ Plan para coordinar y controlar la implementación de políticas, lineamientos e instructivos internos para concursos de méritos y oposición en la zona, de acuerdo a normativa vigente;
- ✓ Plan para coordinar y controlar la implementación de políticas y lineamientos para procesos de selección y contratación de Servicios Ocasionales y de Servicios Profesionales, en la zona;
- ✓ Plan para coordinar y controlar la implementación del proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación y nombramiento de ganadores de concurso en el nivel zonal;
- ✓ Informe de validación de los requerimientos de talento humano en base a la planificación del talento humano institucional de la zona;
- ✓ Plan de implementación de políticas y estándares de cambio de cultura organizacional en la zona;
- ✓ Programas de inducción de personal, en la zona;
- ✓ Informe técnico de solicitud de creación y supresión de puestos de la zona;
- ✓ Informe de la aplicación para implementar el proceso de evaluación de desempeño en la zona;
- ✓ Base de datos de la calificación de evaluación de desempeño en la zona;
- ✓ Planes de carrera de la zona, en base a los lineamientos de planta central;
- ✓ Orgánico posicional del personal del nivel zonal;

- ✓ Plan de salud ocupacional de la zona;
- ✓ Informe de atención a casos sociales de la zona;
- ✓ Programa de prevención médico-dental de la zona;
- ✓ Informe de administración y cumplimiento de los beneficios establecidos por la normativa vigente de la zona;
- ✓ Programa de Incentivos no remunerados para el personal de salud y administrativo de la zona;
- ✓ Programa de retención de talento humano de la zona;
- ✓ Informe estadístico de consultas en el Dispensario Médico de la zona;
- ✓ Reporte del programa de jubilaciones de la zona, y seguimiento en los niveles desconcentrados;
- ✓ Programas de pasantías de la zona;
- ✓ Calendario de vacaciones del personal de la zona, aprobado y ejecutado;
- ✓ Índices de rotación y entrevistas de salida del personal de la zona;
- ✓ Reporte de remuneración mensual unificada e ingresos complementarios;
- ✓ Base de datos de personal actualizada;
- ✓ Numérico posicional y distributivo de sueldos de su nivel y consolidación de niveles desconcentrados;
- ✓ Acciones de Personal elaboradas, legalizadas y registradas en el Sistema Informático de Talento Humano (movimientos de personal: nombramientos, contratos, creación, supresión de puestos, renunciaciones, pasantías etc.);
- ✓ Registros del Sistema Informático de Nómina;

- ✓ Control de permanencia de personal de la zona;
- ✓ Informe de jornadas especiales;
- ✓ Informes Técnicos en referencia a investigaciones administrativas disciplinarias;
- ✓ Informe de sanciones disciplinarias por sumarios administrativos, en el nivel zonal;
- ✓ Sumarios administrativos y resoluciones en el ámbito de su competencia;
- ✓ Informes de control de la aplicación de políticas, manuales, instructivos, reglamentos internos del personal que están bajo el código de trabajo o la ley de servicio de salud, en la zona;
- ✓ Cronogramas de capacitación Institucional en la zona;
- ✓ Informe de la implementación del Plan Anual de Capacitación de la zona.

### 1.3.6 Ubicación Geográfica

#### Macro localización



**Figura 1-1.** Dirección macro de la coordinación zonal 5 de salud

**Fuente:** Datos de información de la página oficial de Facebook de la Coordinación Zonal 5 de Salud. <https://wego.here.com/directions/mix//Coordinación-Zonal-5-SALUD,-Cerro-del-Carmen-contiguo-a-Ecuavisa,-Guayaquil>:

## Micro localización



**Figura 2-1.** Dirección macro de la coordinación zonal 5 de salud

**Fuente:** Datos de información de la página oficial de Facebook de la Coordinación Zonal 5 de Salud. <https://wego.here.com/directions/mix//Coordinación-Zonal-5-SALUD,-Cerro-del-Carmen-contiguo-a-Ecuavisa,-Guayaquil>

### 1.3.7 Datos Generales de la Empresa

**1.- Razón Social:** Coordinación Zonal 5 de Salud (Provincias de Santa Elena, Bolívar, Los Ríos, Galápagos y Guayas).

**2.- Dirección Establecimiento:** Provincia Guayas, Cantón Guayaquil, Parroquia Tarqui, Calle Cerro del Carmen. Numero S/N Referencia: Contigua a ECUAVISA.

**3.- Teléfono:** 042302066

**4.- Actividades Económicas:** Actividades Administrativas, Ejecutivas y Legislativas, Realizadas por Organismos de Administración Regional.

### 1.4 Idea a defender

La propuesta de un diseño de estrategias para el mejoramiento administrativo fortalecerá al área de talento humano, beneficiará a la sede de la coordinación zonal 5 cantón Guayaquil en todas sus funciones como el desempeño laboral, calidad del trabajo, optimización del tiempo a través de pasos, procedimientos y tácticas, con el propósito de crear un ambiente de trabajo agradable, eficiente y satisfactorio para los servidores públicos. Aportando a la integración de la organización en función de cumplir en trabajo oportuno.

### **1.4.1 Variables**

#### *1.4.1.1 Variable Dependiente*

Eficiente Rendimiento Administrativo.

#### *1.4.1.2 Variable Independiente*

Diseño de Estrategias.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

Se muestra cual es el tipo de investigación, instrumento y técnicas con los que se trabajara, para la realización de los datos, de igual manera de su procedimiento, presentación y análisis e interpretación de los resultados.

#### 2.1 Modalidad de la investigación

Para la realización del presente trabajo de investigación utilizaremos la modalidad cuali-cuantitativa.

##### 2.1.1 *Cuantitativa*

Por medio de esta modalidad cuantitativa se efectuará la encuesta al personal del área de talento humano de la sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud para la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación. Según (Bernal, 2006, p.108) esta modalidad permite analizar diversos elementos que pueden ser medidos y cuantificados. Toda la información se obtiene a base de muestras de la población, con un determinado nivel de error y nivel de confianza.

##### 2.1.2 *Cualitativa*

En esta modalidad cualitativa se interpretará la recopilación de la información presentada por medio de las encuestas, realizadas al personal administrativo del área de Talento Humano en la sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud.

#### 2.2 Tipos de investigación

Para el presente Trabajo de Investigación se utilizará los siguientes tipos:

##### 2.2.1 *Investigación de campo*

Dentro del estudio se utiliza la investigación de campo mediante la cual se extraerán datos utilizando entrevistas, cuestionarios y la observación con el único fin de alcanzar cada uno de los objetivos planteados.

### **2.2.2 Investigación descriptiva**

Se basa en saber la realidad actual de la institución, mediante análisis, observación, actitudes sobresalientes a través de la descripción exacta de las actividades, objetivos, procesos utilizados y al personal que trabaja en la Sede de Coordinación Zonal 5 de Salud cantón Guayaquil.

### **2.2.3 Investigación bibliográfica**

Mediante este tipo de investigación se podrá utilizar folletos, textos, revistas científicas, cualquier página web de las cuales se extraerá la información que se necesite para la realización del presente trabajo de titulación.

## **2.3 Población y muestra**

La población de estudio para el siguiente trabajo de investigación se aplicará al área de Talento Humano de la Coordinación Zonal 5 de Salud del cantón Guayaquil. La misma que está conformada por de un total de 14 trabajadores, quienes serán los principales encuestados.

Hay que recalcar que para el desarrollo del cuestionario no existió la necesidad de aplicar muestreo porque la población es finita, se trabaja en un censo efectuado a todo el personal del área de talento humano de la Coordinación Zonal 5 de Salud.

## **2.4 Métodos, técnicas e instrumentos**

### **2.4.1 Método**

El método inductivo – deductivo se utilizará en la investigación, debido que me permitirá analizar el objetivo general de la investigación para así llegar a las actividades que se necesitaran para cumplir con los objetivos.

El método analítico – sistemático me ayudará a recolectar los datos y analizar la información respecto al problema y posibles soluciones de estudio, además permitirá estructurar un diseño de estrategias para mejorar el rendimiento administrativo en el área de talento humano de forma sistemática.

### **2.4.2 Técnicas**

La técnica utilizada en el siguiente trabajo de investigación es:

**Entrevista:** es una de las principales técnicas de investigación y la usaremos para obtener información importante del Coordinador de Talento Humano, para determinar la necesidad del desarrollo de un Diseño de Estrategias para Mejorar el Rendimiento Administrativo.

**Encuestas:** esta técnica consiste en una encuesta que servirá para la recopilación de información relevante, la cual está dirigida a los 14 servidores públicos del área de talento humano de la Coordinación Zonal 5 de Salud, con preguntas acordes a la necesidad que pretende esta investigación y con ello poder tomar la mejor decisión en cuanto al rendimiento administrativo del Talento Humano de la Coordinación Zonal 5 de Salud.

### **2.4.3 Instrumentos**

Los instrumentos que se utilizaran en la investigación son las siguientes:

**Cuestionario:** para esta investigación servirá la recopilación de información relevante, de preguntas abiertas y cerradas, con la finalidad de conocer la opinión, sugerencias, expectativas y aceptación sobre mejorar el rendimiento administrativo del área de talento humano, obteniendo información exacta y tomar la mejor decisión.

**Guía de entrevista:** está dirigida a la Coordinadora de talento humano de la Coordinación Zonal 5 de Salud.

## **2.5 Verificación de la idea a defender**

Para demostrar la idea a defender de la investigación considero las respuestas obtenidas por el personal interno del área de talento humano que trabajan en la Coordinación Zonal 5 de Salud.

### **2.5.1 Objetivos del estudio de mercado**

#### **2.5.1.1 Objetivo General**

Conocer el nivel de satisfacción y el ambiente laboral en el que se desenvuelve la Institución. Los resultados obtenidos serán utilizados para el Diseño de Estrategias, con el fin de ofrecer mejoras al desempeño de los lineamientos, trabajos y procedimientos de la Institución.

#### 2.5.1.2 *Objetivos Específicos*

- ✓ Determinar cuál es el rendimiento administrativo de sus trabajadores.
- ✓ Investigar si realizan capacitaciones o inducciones continuas al personal de la Institución.
- ✓ Identificar las falencias de los procesos internos administrativos.

## CAPÍTULO III

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1 Presentación y Análisis de Datos

##### PREGUNTA N° 1

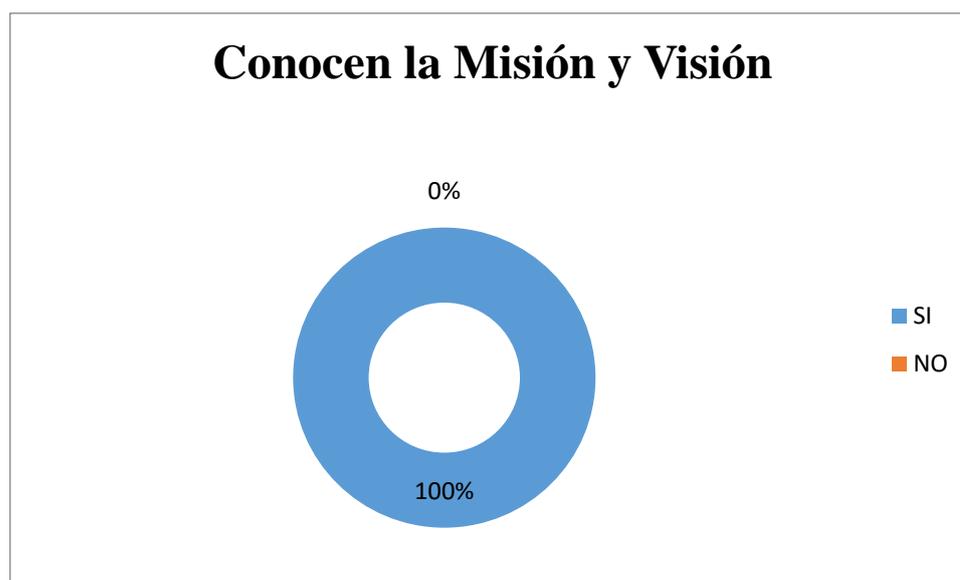
¿Conoce usted la misión y visión de la Coordinación Zonal 5 de Salud?

**Tabla 1-3:** Razón de la Institución

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
SI	14	100%
NO	0	0%
TOTAL	14	100%

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

**Elaborado por:** Arévalo, M. 2019



**Gráfico 1-3.** Misión y Visión

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

**Elaborado por:** Arévalo, M. 2019

##### **Análisis e Interpretación:**

El 100% de los encuestados indican que conocen la misión y visión de su institución, por lo tanto se puede decir que tienen conocimiento de quienes son y que quieren a futuro con todo lo relacionado con la organización en donde trabajan.

## PREGUNTA N° 2

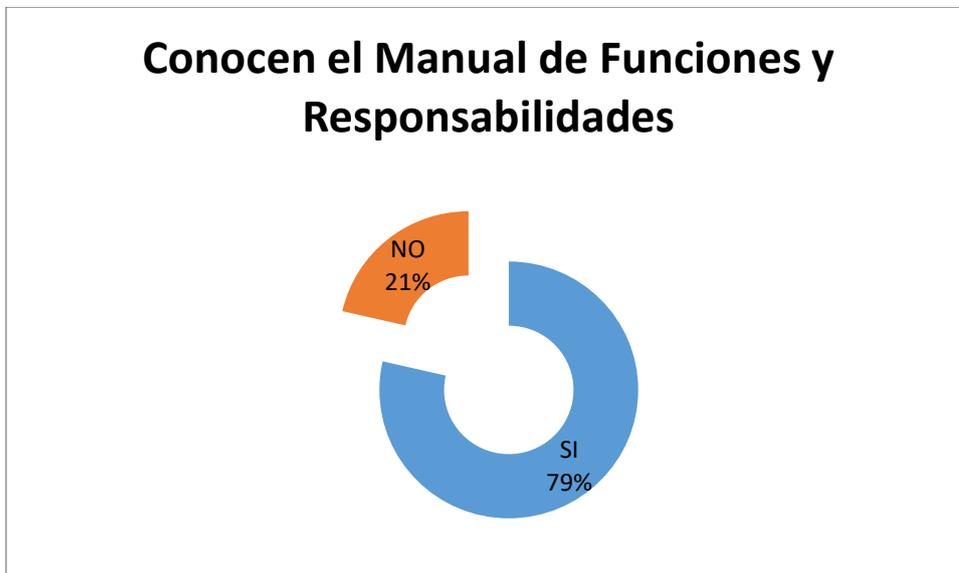
¿Conoce usted si para el cargo que desempeña existe un manual de funciones y responsabilidades?

**Tabla 2-3:** Manual de funciones y responsabilidades

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
SI	11	79%
NO	3	21%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida al personal del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

Elaborado por: Arévalo, M. 2019



**Gráfico 2-3.** Manual de funciones y responsabilidades

Fuente: Encuesta dirigida al personal del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

Elaborado por: Arévalo, M. 2019

### Análisis e Interpretación:

El resultado conseguido es, el 79% si conocen el manual de funciones y responsabilidades que deben desempeñar para su cargo, mientras que el 21% de los trabajadores desconocen los instructivos que tiene la empresa. La mayor parte de los servidores públicos realizan sus tareas con conocimientos al puesto que se les ha asignado.

### PREGUNTA N° 3

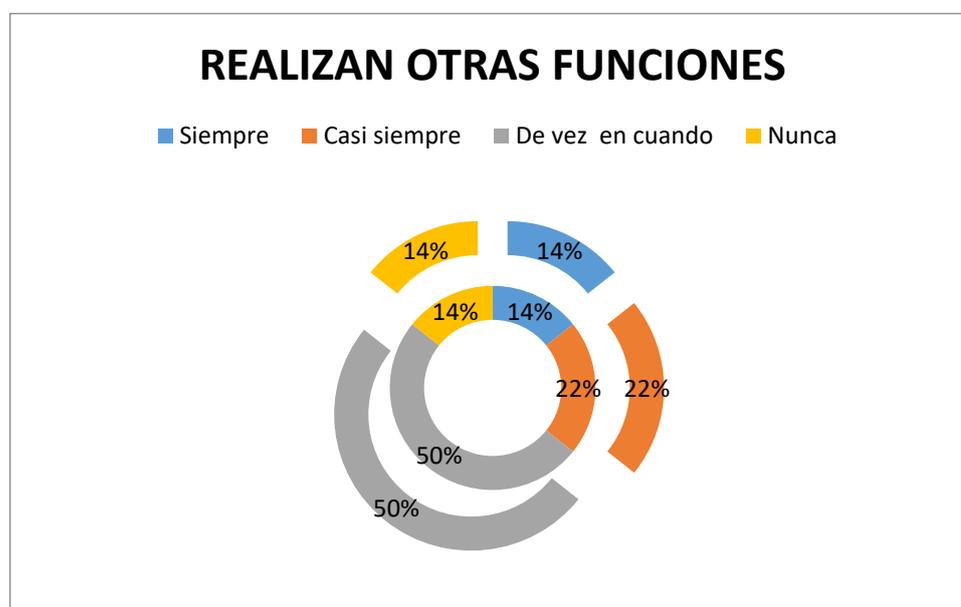
¿Con que frecuencia se le pide que realice otras funciones ajenas a su área?

**Tabla 3-3:** Realizan otras funciones ajenas a su área

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
Siempre	2	14,28
Casi siempre	3	21,42
De vez en cuando	7	50
Nunca	2	14,28
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>99,98</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

**Elaborado por:** Arévalo, M. 2019



**Gráfico 3-3.** Realizan otras funciones ajenas a su área

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

**Elaborado por:** Arévalo, M. 2019

#### **Análisis e Interpretación:**

Con los resultados obtenidos podemos decir que el 50% de los servidores públicos de vez en cuando realizan otras funciones, mientras que el 22% casi siempre, el 14% siempre y el 14% nunca. Como conclusión la mayoría de los empleados realizan otros trabajos que no son de su área.

#### PREGUNTA N° 4

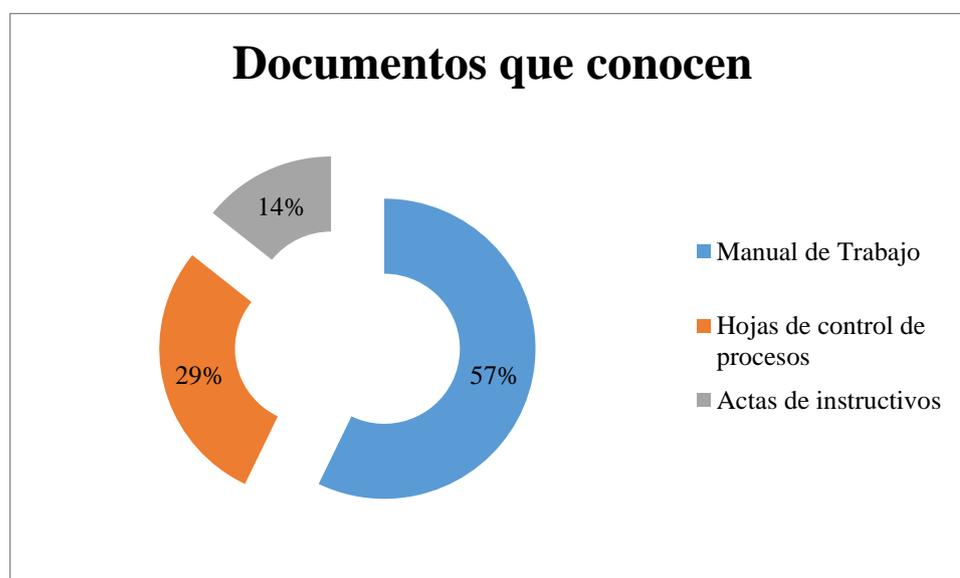
¿En esta Organización, de los documentos enunciados a continuación cual conoce?

**Tabla 4-3:** Documentos que conocen de la Organización

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
Manual de Trabajo	8	57,14
Hojas de control de procesos	4	28,57
Actas de instructivos	2	14,29
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

**Elaborado por:** Arévalo, M. 2019



**Gráfico 4-3.** Documentos que conocen de la Organización

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

**Autora:** Martha M. Arévalo N. 2019.

#### **Análisis e Interpretación:**

Se detalla en el gráfico que el 57% de los encuestados conocen el manual de trabajo, el 29% hojas de control de procesos y el 14% actas de instructivos. En su mayoría los servidores públicos se identifican con el manual de trabajo que tiene la organización.

## PREGUNTA N° 5

### ¿Qué valor se cultiva en la Organización?

**Tabla 5-3:** Valores

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
Transparencia	2	8,00
Responsabilidad	9	36,00
Honestidad	3	12,00
Compañerismo	4	16,00
Compromiso	5	20,00
Trabajo en equipo	2	8,00
<b>TOTAL</b>	<b>25,00</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

**Elaborado por:** Arévalo, M. 2019



**Gráfico 5-3.** Valores

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

**Elaborado por:** Arévalo, M. 2019

**Análisis e Interpretación:** El 36% nos dice que el valor más notable de la Coordinación Zonal 5 de Salud es responsabilidad, mientras que el 20% es compromiso, el 16% compañerismo, el 12% honestidad y obteniendo el 8% trabajo en equipo y transparencia. Se observa que el valor más sobresaliente es la Responsabilidad siendo un ente importante en la institución.

## PREGUNTA N° 6

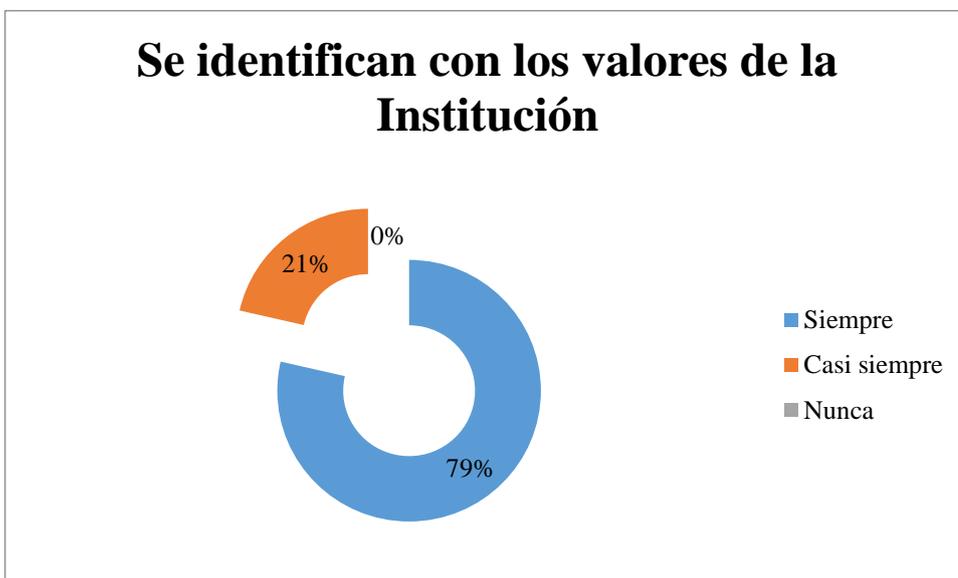
¿Se siente identificado (a) con los valores que persigue la Institución?

**Tabla 6-3:** Valores que persigue la Institución

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
Siempre	11	78,57
Casi siempre	3	21,43
Nunca	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

**Elaborado por:** Arévalo, M. 2019



**Gráfico 6-3.** Valores que persigue la Institución

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

**Elaborado por:** Arévalo, M. 2019

### Análisis e Interpretación:

Según los datos adquiridos en las encuestas el 79% se identifican siempre con los valores de la institución y el 21% casi siempre. Nos muestran que la mayor parte de los trabajadores se relacionan con los valores.

## PREGUNTA N° 7

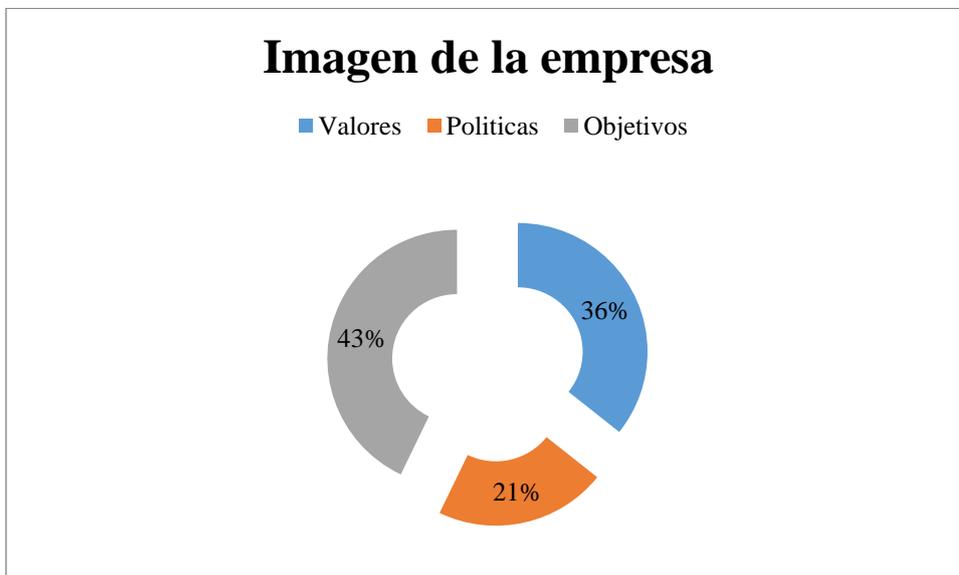
¿Para usted, la imagen de la empresa se ve reflejada en?

**Tabla 7-3:** Reflejan la imagen de la empresa

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
Valores	5	35,71
Políticas	3	21,43
Objetivos	6	42,86
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

**Elaborado por:** Arévalo, M. 2019



**Gráfico 7-3.** Reflejan la imagen de la empresa

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

**Elaborado por:** Arévalo, M. 2019

### **Análisis e Interpretación:**

Se obtuvo como resultado un porcentaje del 43% como imagen que refleja la empresa en sus objetivos, un 36% en sus valores y el 21% en sus políticas. Se evidencia que la imagen de la coordinación zonal 5 de salud se enfoca en sus objetivos como principal ente de trabajo.

## PREGUNTA N° 8

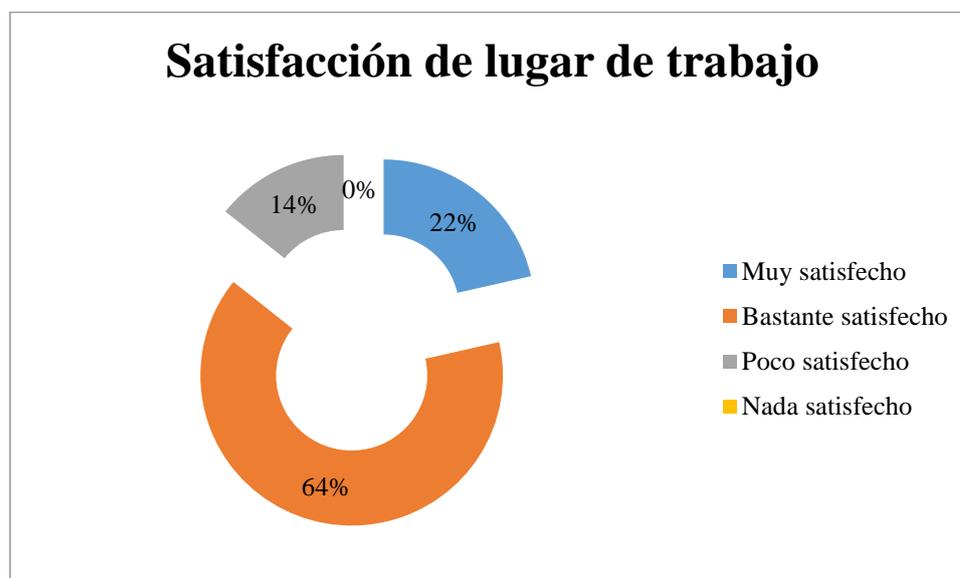
¿Indique la escala de satisfacción con la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Guayaquil como lugar de trabajo?

**Tabla 8-3:** Escala de satisfacción

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
Muy satisfecho	3	21,43
Bastante satisfecho	9	64,29
Poco satisfecho	2	14,29
Nada satisfecho	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

**Elaborado por:** Arévalo, M. 2019



**Gráfico 8-3.** Comparación con los otros sitios donde ha trabajado antes

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

**Elaborado por:** Arévalo, M. 2019

### Análisis e Interpretación:

Un 64% de los servidores públicos indican que el grado de satisfacción como lugar de trabajo es bastante satisfecho, el 22% muy satisfecho, el 14% poco satisfecho, estos datos nos permiten tener una idea clara de cómo se sienten los trabajadores en la Coordinación.

## PREGUNTA N° 9

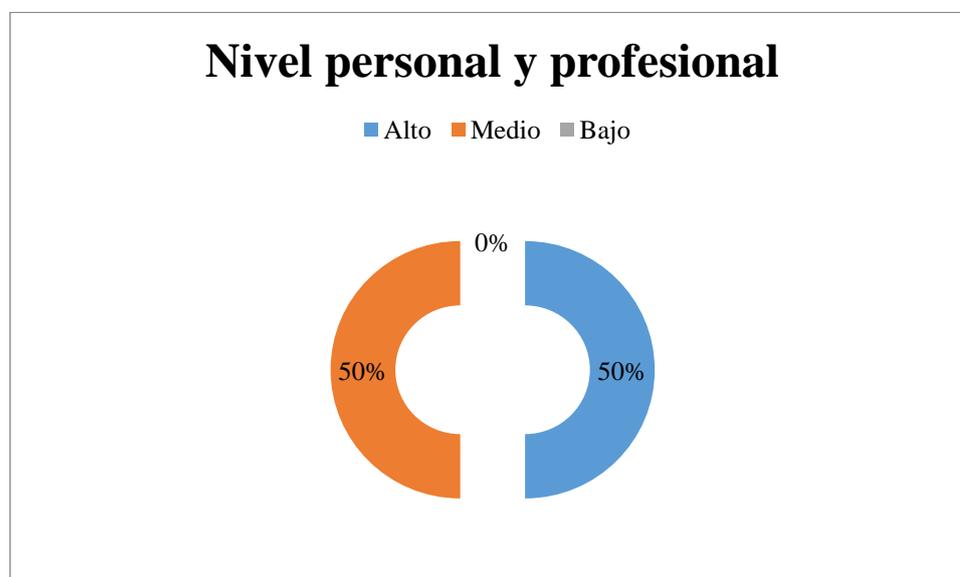
¿En qué nivel se ha desarrollado personal y profesionalmente en su lugar de trabajo?

**Tabla 9-3:** Nivel que se ha desenvuelto en su lugar de trabajo

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
Alto	7	50,00
Medio	7	50,00
Bajo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

**Elaborado por:** Arévalo, M. 2019



**Gráfico 9-3.** Nivel que se ha desenvuelto en su lugar de trabajo

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

**Elaborado por:** Arévalo, M. 2019

### **Análisis e Interpretación:**

En cuanto al nivel que se desarrollan personal y profesional los servidores públicos en la coordinación zonal 5 de salud por medio de las encuestas realizadas se obtuvo que el 50% es alto y el otro 50% es medio. Dando a la institución una estabilidad en el desarrollo de sus procedimientos, resoluciones y acuerdos.

## PREGUNTA N° 10

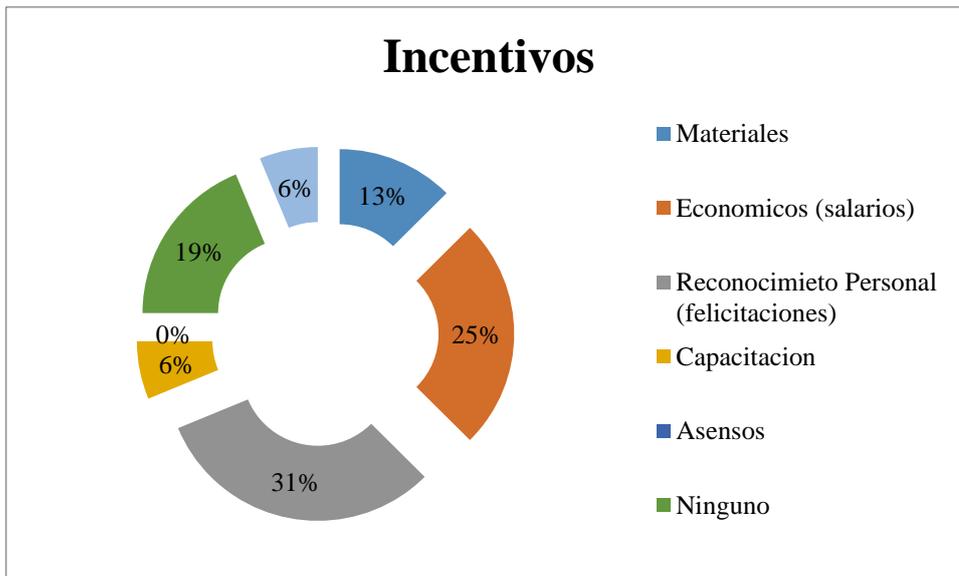
¿Qué tipo de incentivos recibe usted por realizar correctamente su trabajo?

**Tabla 10-3:** Tipos de Incentivos

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
Materiales	2	12,50
Económicos (salarios)	4	25,00
Reconocimiento Personal (felicitaciones)	5	31,25
Capacitación	1	6,25
Asensos	0	0,00
Ninguno	3	18,75
Otros	1	6,25
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

**Elaborado por:** Arévalo, M. 2019



**Gráfico 10-3.** Tipos de Incentivos

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

**Elaborado por:** Arévalo, M. 2019

### Análisis e Interpretación:

Se detalla que el 31% reciben reconocimiento personal (felicitaciones) por parte de la institución, mientras que el 25% económicos (salarios), el 19% ninguno, el 13% material, el 6% en asensos y capacitaciones. Se revela que a los servidores públicos se conforman con las felicitaciones personales por parte de sus directivos por el realizar su trabajo con éxito.

## PREGUNTA N° 11

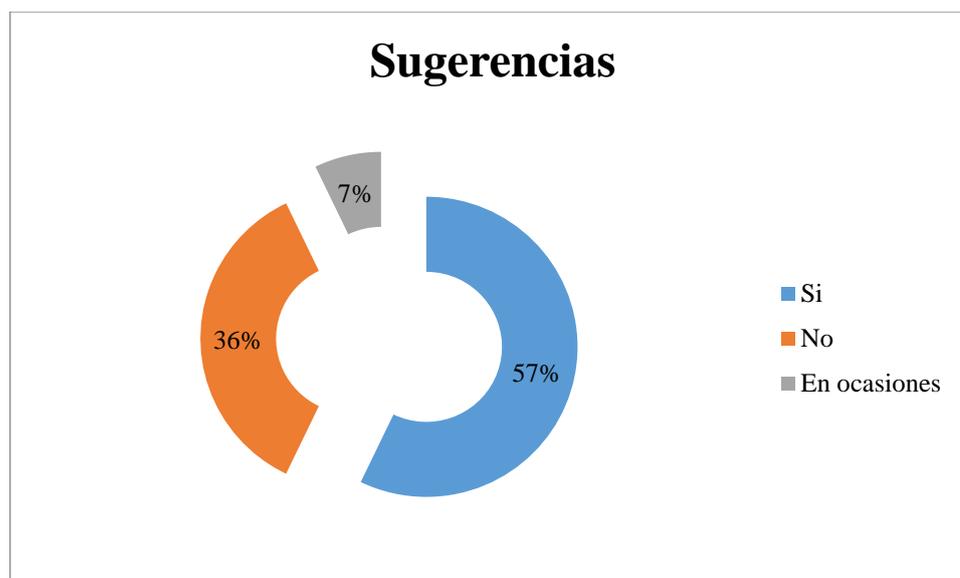
¿Está de acuerdo que en su jornada laboral exista un clima que permita realizar sugerencias y discrepar con las decisiones de los directivos y el modo de hacer las cosas sin temor a represarías?

**Tabla 11-3:** Sugerencias

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
Si	8	57,14
No	5	35,71
En ocasiones	1	7,14
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

**Elaborado por:** Arévalo, M. 2019



**Gráfico 11-3.** Sugerencias

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

**Elaborado por:** Arévalo, M. 2019

### **Análisis e Interpretación:**

Se observa en el gráfico que el 57% si está de acuerdo con que exista un ambiente de trabajo en el cual se pueda proponer ideas para la organización, el 36% respondió que no y el 7% en ocasiones. Se obtiene que los servidores públicos si les gustaría poder opinar sus ideas para el mejoramiento de su Institución.

## PREGUNTA N°12

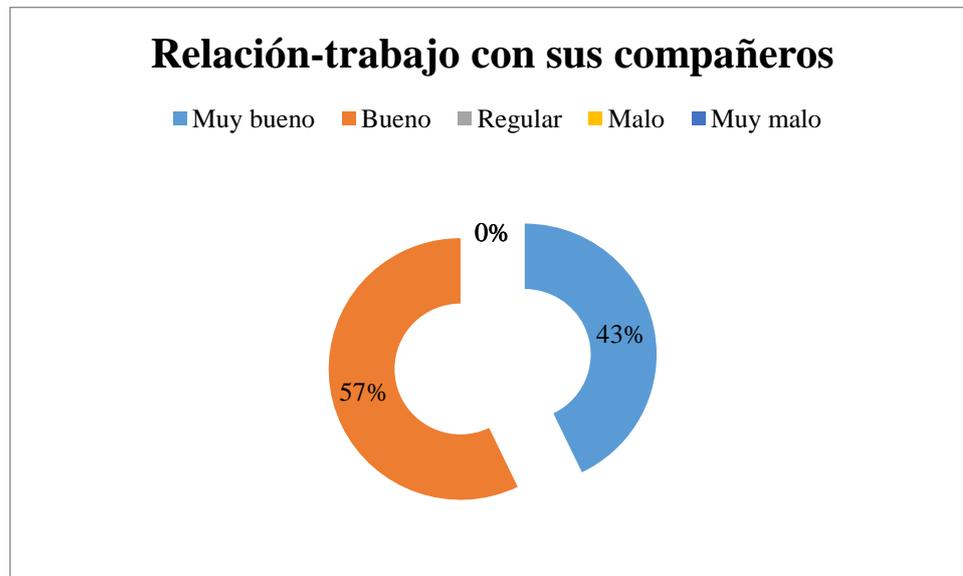
¿Cómo es el nivel de relación-trabajo y afectivo con sus compañeros de todas las áreas?

**Tabla 12-3:** Relación-trabajo con sus compañeros de todas las áreas

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
Muy bueno	6	42,86
Bueno	8	57,14
Regular	0	0,00
Malo	0	0,00
Muy malo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

**Elaborado por:** Arévalo, M. 2019



**Gráfico 12-3.** Relación-trabajo con sus compañeros de todas las áreas

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

**Elaborado por:** Arévalo, M. 2019

### **Análisis e Interpretación:**

El resultado obtenido por las encuestas es que el 57% de los servidores públicos tiene una buena relación de trabajo, mientras que el 43% revela que su relación es muy buena. El gráfico nos muestra que existe un nivel de relación entre compañeros muy satisfactoria, un ambiente de trabajo en equipo agradable, siendo beneficioso para la Institución.

### PREGUNTA N° 13

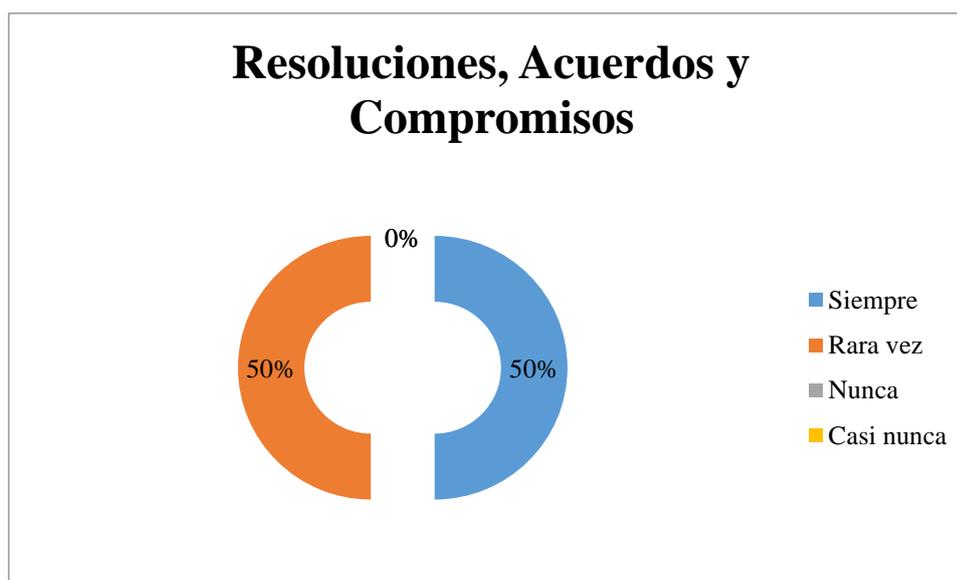
**¿Las resoluciones por la Alta Gerencia, Acuerdos y Compromisos de las reuniones de trabajo son informadas de forma oportuna a los empleados de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Guayaquil?**

**Tabla 13-3:** Resoluciones, acuerdos y compromisos son informadas a los empleados de la Institución

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
Siempre	7	50,00
Rara vez	7	50,00
Nunca	0	0,00
Casi nunca	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

**Elaborado por:** Arévalo, M. 2019



**Gráfico 13-3.** Resoluciones, acuerdos y compromisos son informadas a los empleados de la Institución

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

**Elaborado por:** Arévalo, M. 2019

**Análisis e Interpretación:** Todos los encuestados revelaron que el 50% siempre, les comunican las resoluciones o decisiones que han tomado los directivos y el otro 50% de los servidores públicos manifiestan que rara vez se les comunica de los acuerdos que hayan tomado. Se puede decir que hay un equilibrio al momento de dar a conocer los compromisos tratados por parte de la alta gerencia.

## PREGUNTA N° 14

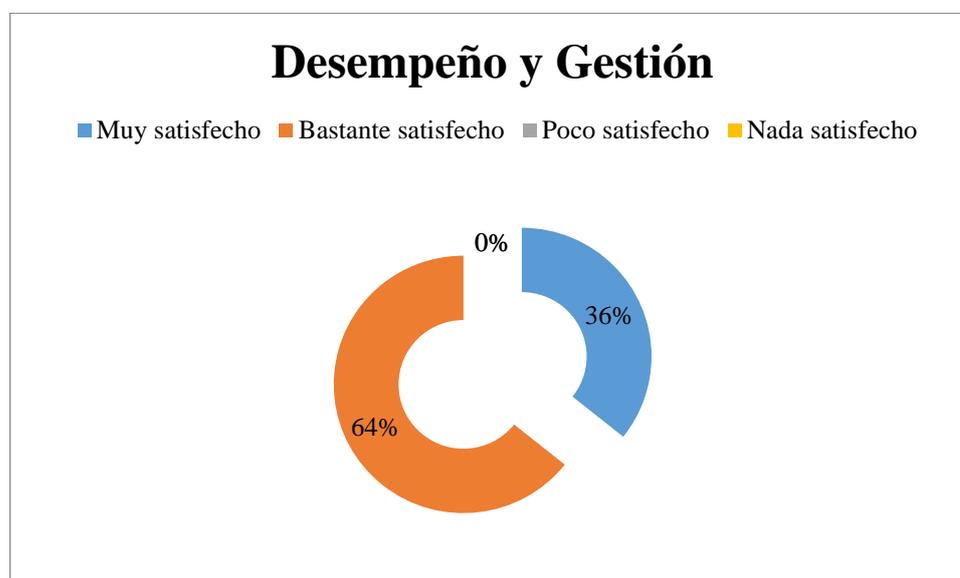
Considera Ud. ¿Que el desempeño y gestión del equipo de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud es?

**Tabla 14-3:** Desempeño y gestión del equipo de Talento Humano

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
Muy satisfecho	5	35,71
Bastante satisfecho	9	64,29
Poco satisfecho	0	0,00
Nada satisfecho	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

**Elaborado por:** Arévalo, M. 2019



**Gráfico 14-3.** Desempeño y gestión del equipo de Talento Humano

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

**Elaborado por:** Arévalo, M. 2019

**Análisis e Interpretación:** se obtuvo que el 64% de las personas encuestadas revelan que el equipo de talento humano al momento de realizar sus gestiones y desempeño en el trabajo se sienten bastante satisfecho, el 36% de los encuestados restantes se siente muy satisfechos. Esto nos da como resultado que el personal de talento humano se desenvuelve con gran iniciativa dándole a la Coordinación de Zonal 5 de Salud un

## PREGUNTA N° 15

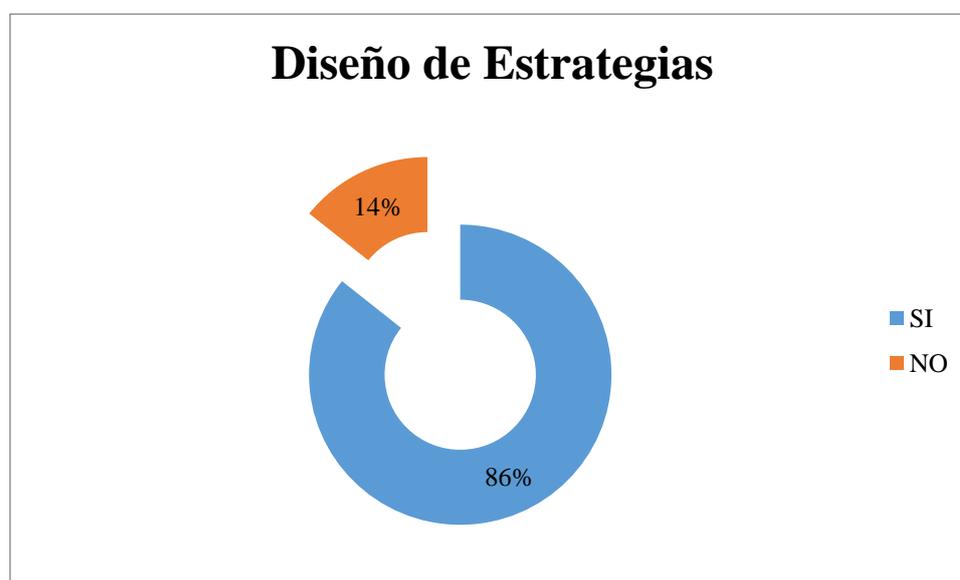
¿Considera usted que un Diseño de Estrategias para el área de Talento Humano beneficiaria al Rendimiento Administrativo de la Institución?

**Tabla 15-3:** Diseño de estrategias beneficiaria al rendimiento administrativo en la Institución

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
SI	12	85,71
NO	2	14,29
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

**Elaborado por:** Arévalo, M. 2019



**Gráfico 15-3.** Diseño de estrategias beneficiaria al rendimiento administrativo en la Institución

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

**Elaborado por:** Arévalo, M. 2019

### Análisis e Interpretación:

El 86 % de los trabajadores están de acuerdo que un diseño de estrategias beneficiaría al área de talento humano en lo referente al rendimiento administrativo y el 14% de los encuestados nos indica que no. Se visualiza en el grafico que la mayor parte de los servidores públicos aceptan la idea de diseñar estrategias que beneficiaran el rendimiento tanto del área de talento humano como a toda la institución.

## Hallazgos

Una vez aplicada la encuesta a los servidores públicos del área de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud cantón Guayaquil.

1. El 100% de los servidores públicos de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud, conocen la misión y visión de su Institución.
2. El 79% de los empleados de la Institución conocen de la existencia del manual de funciones y responsabilidades que definen al cargo que van a desempeñar.
3. El 21.42% de las personas encuestadas afirman que realizan otras funciones fuera de su área de trabajo.
4. El 57% de los servidores públicos testifican que existe un manual de trabajo en la Coordinación Zonal 5 de Salud.
5. El valor más importante que considera la Organización es la Responsabilidad tiene un porcentaje del 36%.
6. Se encontró que el 79% de los empleados del área de talento humano se identifican con los valores que tiene la Institución.
7. El 43% de las personas encuestadas, revelan que la imagen de la organización se muestra en sus objetivos.
8. El 64% de los servidores públicos indicaron que se sienten bastantes satisfechos con la Institución como lugar de trabajo.
9. El 50% del personal de recursos humanos aseguran cumplir con un buen roll de trabajo tanto en lo personal como profesionalmente.
10. El 31% de los servidores manifiestan sentirse motivados con solo recibir un reconocimiento personal (felicitaciones) de parte de sus directores por haber ejecutado un excelente trabajo.
11. El 57% de los empleados considera que debe de existir un clima laboral donde puedan sugerir, opinar sobre las decisiones de la Institución.
12. El 57% de las personas encuestadas afirman que tienen una buena relación de trabajo y compañerismo.
13. El 50% de las decisiones que toman los directivos de la institución siempre y rara vez son informadas al personal administrativo.
14. El 64% de los servidores públicos nos identifican que el desempeño y gestión del área de talento humano es bastante satisfactorio.
15. Los encuestados revelaron que el 86% consideran que un diseño de estrategias ayudara al área de talento humano al rendimiento administrativo.

### **3.6.2 Entrevista realizada a la Coordinadora de Talento Humano de la Coordinación Zonal 5 de Salud.**

Por medio de esta entrevista obtendremos una información clara y profunda sobre las actividades de la Coordinación, mediante preguntas abiertas, la cual fue dirigida a la Ing. Clara Lucio Ramírez – Jefa de Talento Humano quien desempeña su labor en la Coordinación Zonal de Salud desde el año 2016.

#### **PREGUNTA N° 1**

**¿La Coordinación Zonal 5 de Salud ha realizado capacitaciones de motivación y/o de comunicación para el área de talento humano en los últimos meses?**

“En los últimos años en la Coordinación Zonal no se ha realizado capacitaciones de motivación y comunicación, por la falta de colaboración de las diferentes áreas y principalmente por los directivos de la Coordinación, originando conflictos internos que provoca un bajo rendimiento y desempeño en las funciones encomendadas en cada servidor.”

#### **PREGUNTA N° 2**

**¿La Coordinación utiliza herramientas de gestión que contribuya a optimizar el rendimiento administrativo del talento humano?**

“Por la falta de rentabilidad no se ha podido implementar herramientas de gestión institucional que permitan un mejorar el desarrollo en las actividades diarias de los servidores públicos, y al no contar con personal capacitado en el talento humano no se ha generado iniciativas de gestión en un progreso constante para el crecimiento institucional.”

#### **PREGUNTA N° 3**

**¿Con que frecuencia usted, piensa que debe capacitar a sus empleados para que puedan mejorar el rendimiento laboral?**

“Los servidores públicos deben ser capacitados de acuerdo a cada una de sus actividades en forma semestral tanto al personal administrativo y de salud, sin embargo, la Coordinación de Salud no se prioriza en esta área, se enfoca más al área del personal de salud al momento de realizar la planificación de capacitaciones, por lo que ocasiona que el personal administrativo se

sienta desmotivado, sin herramientas para poder brindar un servicio de calidad y un trabajo oportuno.”

#### **PREGUNTA N° 4**

**¿Cree usted que un personal motivado puede generar mejor servicio y de esta manera mejorar su rendimiento administrativo?**

“La parte primordial de cualquier empresa o institución es el factor humano, es por ello lo importante de la motivación y capacitación del personal en cualquier tipo de actividades interna, la motivación del personal no solo constituye en premios económicos sino también en reconocimientos públicos del buen desempeño de sus labores diarias.”

#### **PREGUNTA N° 5**

**¿Usted piensa que los empleados de la Coordinación presentan un excelente clima laboral?**

“El clima laboral es la carta de presentación de toda organización, sin embargo, en la actualidad en la Coordinación se ha travesado por la reducción de personal es por ello que no se presenta un buen ambiente laboral, perjudicando al desempeño laboral, sufriendo la comunicación interna y existe egoísmo entre compañeros por el cuidado del puesto de trabajo, por ende, no se genera una estabilidad en bienestar de la solvencia institucional.”

#### **PREGUNTA N° 6**

**¿Usted tiene una buena relación de comunicación con sus trabajadores?**

La comunicación es la parte esencial en la Coordinación, por la confianza que existe entre los trabajadores y con sus jefes, ocasiona que los servidores no presenten sus inquietudes a la gerencia al momento de tomar sus decisiones limitándose únicamente al cumplimiento de sus labores, sin pedir ayuda a gerencia para mejorar el servicio y su desempeño laboral.

#### **Interpretación de los resultados de la entrevista**

**Pregunta 1:** Por falta de organización y dirección de las autoridades, se ve reflejado el bajo rendimiento administrativo que existe en los trabajadores.

**Pregunta 2:** No cuentan con herramientas de gestión oportunas para la realización de sus labores.

**Pregunta 3:** No realizan un cronograma de capacitaciones equitativas para todos los servidores de la institución.

**Pregunta 4:** Indica que el factor Humano en toda institución es la parte fundamental para el crecimiento y sostenibilidad de la misma.

**Pregunta 5:** No existe un buen ambiente, existe diferencia entre los trabajadores lo que perjudica y conlleva a que exista indiferencia ente ellos.

**Pregunta 6:** No existe un vínculo de confianza en el ámbito profesional.

### **3.2 Análisis FODA**

En investigaciones recientes consideran que el análisis FODA permite determinar las circunstancias actuales de la organización en ámbitos de operación, así; permite la implementación de estrategias en bien de la entidad. Admite la estimación del impacto de cada estrategia en consideración a los aspectos internos como externos. Cuando los factores son identificados se los describen en la matriz FODA relacionando el grado de interacción entre cada indicador, formulando estrategias que aprovechen las oportunidades, disminuyan las amenazas, minimicen las debilidades y potencialicen las fortalezas.

La información que se recolecto para poder realizar este análisis FODA se obtuvo gracias a la intervención y cooperación de los compañeros del área de talento humano de la Coordinación, los cuales nos facilitaron la información necesaria para realizar el análisis de la misma.

**Tabla 16-3:** Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>F1.-Funciones y procedimientos establecidos por los Directivos de Talento Humano.</p> <p>F2.-Disposición al trabajo por parte de los Servidores Públicos (trabajo en equipo).</p> <p>F3.- Apertura de Directivos a los nuevos modelos de gestión.</p> <p>F4.-Personal joven para ser formado y modelado.</p> <p>F5.- Adecuado ambiente de trabajo.</p>	<p>D1.- Recorte de personal, (notificaciones de despidos).</p> <p>D2.-Gestión administrativa tradicional y rutinaria.</p> <p>D3.-Falta de capacitación y desarrollo del personal.</p> <p>D4.- Fuga de información interna valiosa.</p> <p>D5.- Contratar personal no idóneo para los puestos.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>O1.- Normativa legal vigente (LOSEP, Código de trabajo).</p> <p>O2.-Ministerio de trabajo (aplicación de la norma técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño, emitida mediante Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0041. Publicado en el suplemento del registro Oficial N0. 218 de 10 de abril de 2018).</p> <p>O3.-Implementación de nuevos sistemas y procesos en talento humano. (uso de nuevas tecnologías)</p> <p>O4.-Actualización de las nuevas directrices, resoluciones de Talento Humano en la Coordinación por parte del ente regularlo de Salud, MSP.</p> <p>O5.-Mejorar las condiciones de trabajo con la renovación de contratos.</p>	<p>A1.- Deficientes recursos económicos para la capacitación del personal administrativo de la Coordinación Zonal 5 de Salud.</p> <p>A2.- Ofertas laborales de otros sectores (privados) que representa mejores salarios.</p> <p>A3.- Cambios en la legislación.</p> <p>A4.- Crisis socio – económica del país.</p>

Elaborado por: Arévalo, M. 2019

### 3.3 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Para el análisis interno del diagnóstico FODA se aplicó la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI), es un instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las actividades del departamento de talento humano en la Coordinación Zonal 5 de Salud.

**Tabla 17-3:** Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

<b>FACTOR CRÍTICO: FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
F1.-Funciones y procedimientos establecidos por los Directivos de Talento Humano.	<b>0.10</b>	<b>4</b>	<b>0.40</b>
F2.-Disposición al trabajo por parte de los Servidores Públicos (trabajo en equipo).	<b>0.13</b>	<b>4</b>	<b>0.52</b>
F3.- Apertura de Directivos a los nuevos modelos de gestión.	<b>0.10</b>	<b>3</b>	<b>0.30</b>
F4.-Personal joven para ser formado y modelado.	<b>0.15</b>	<b>4</b>	<b>0.60</b>
F5.- Adecuado ambiente de trabajo.	<b>0.13</b>	<b>3</b>	<b>0.39</b>
<b>FACTOR CRÍTICO: DEBILIDADES</b>			
D1.- Recorte de personal, (notificaciones de despidos).	<b>0.10</b>	<b>2</b>	<b>0.20</b>
D2.-Gestión administrativa tradicional y rutinaria.	<b>0.05</b>	<b>1</b>	<b>0.05</b>
D3.-Falta de capacitación y desarrollo del personal.	<b>0.10</b>	<b>2</b>	<b>0.20</b>
D4.- Fuga de información interna valiosa.	<b>0.05</b>	<b>1</b>	<b>0.05</b>
D5.- Contratar personal no idóneo para los puestos.	<b>0.09</b>	<b>2</b>	<b>0.18</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.89</b>

Elaborado por: Arévalo, M. 2019

**Valoración:** se divide en cuatro valores entre 1 y 4 a cada uno de los factores:

4 = Fortaleza mayor

3 = Fortaleza menor

2 = Debilidad menor

1 = Debilidad mayor

**Análisis:** el resultado ponderado 2.89 es mayor a la media aritmética 2.5 de tal manera que las fortalezas son superiores que las debilidades, por lo que indican que existe una posición interna fuerte en el área de talento Humano de la Coordinación Zonal 5 de Salud.

Se puede observar en la matriz MEFI, que las fortalezas son optimistas para el área de talento humano con un peso ponderado total de 2.21 contra 0.68 de las debilidades, el personal que labora en el área de talento humano, debe aprovechar estas fuerzas en beneficio de ellos mismo, para su crecimiento en lo laboral y personal, una de las fuerzas con mayor peso que existe es la del personal joven y con disposición al trabajo en equipo. Pero sin dejar a un lado las debilidades se puede observar la falta que existe de un plan de capacitación, se tiene que trabajar en ello, para el mejoramiento y oportuna gestión del departamento de talento humano.

### 3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Es un instrumento que permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental política, gubernamental, tecnológica, y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno.

**Tabla 18-3:** Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

<b>FACTOR CRÍTICO: OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
O1.- Normativa legal vigente (LOSEP, Código de trabajo).	<b>0.08</b>	<b>3</b>	<b>0.24</b>
O2.-Ministerio de trabajo (aplicación de la norma técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño, emitida mediante Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0041. Publicado en el suplemento del registro Oficial N0. 218 de 10 de abril de 2018).	<b>0.10</b>	<b>4</b>	<b>0.40</b>
O3.-Implementación de nuevos sistemas y procesos en talento humano. (uso de nuevas tecnologías)	<b>0.11</b>	<b>3</b>	<b>0.33</b>
O4.-Actualización de las nuevas directrices, resoluciones de Talento Humano en la Coordinación por parte del ente rector de Salud, MSP.	<b>0.09</b>	<b>3</b>	<b>0.27</b>
O5.- Mejorar las condiciones de trabajo con la renovación de contratos	<b>0.12</b>	<b>4</b>	<b>0.48</b>
<b>FACTOR CRÍTICO: AMENAZAS</b>			
A1.- Deficientes recursos económicos para la capacitación del personal administrativo de la Coordinación.	<b>0.13</b>	<b>2</b>	<b>0.26</b>
A2.- Ofertas laborales de otros sectores (privados) que representa mejores salarios.	<b>0.14</b>	<b>2</b>	<b>0.28</b>
A3.- Cambios en la legislación.	<b>0.11</b>	<b>1</b>	<b>0.11</b>
A4.- Crisis socio – económica del país.	<b>0.12</b>	<b>3</b>	<b>0.36</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.73</b>

Elaborado por: Arévalo, M. 2019

**Peso:** de cada factor va desde 0.0, menos importante a 1.0 muy importante.

**Valoración:** se divide en cuatro valores entre 1 y 4 a cada uno de los factores:

4 = Respuesta superior

3 = Respuesta superior a la media

2 = Respuesta media

1 = Respuesta mala

**Análisis:** el análisis externo frente al resultado de 2.73 que supera la media aritmética de 2.5, se puede afirmar que las oportunidades que brinda el entorno son propicias para el crecimiento del área de talento humano de la Coordinación Zonal 5 de Salud. El peso ponderado total de las oportunidades es de 1.72, y de las amenazas de 1.01, lo cual indica que el entorno externo es favorable para la Coordinación Zonal 5 de Salud. Una vez obtenido los resultados de la matriz MEFE, se puede ver con respecto a los factores externos, una de las grandes oportunidades para el área de talento humano, que se posee es la participación con el Ministerio de Trabajo a través de la Evaluación de Desempeño, seguida por la renovación de contratos y la innovación de tecnología.

Entre las amenazas fuertes que podrían afectar a la Coordinación Zonal 5 de Salud, es la posible crisis socio – económica del país por las huelgas o paros laborales que puede presentarse a futuro.

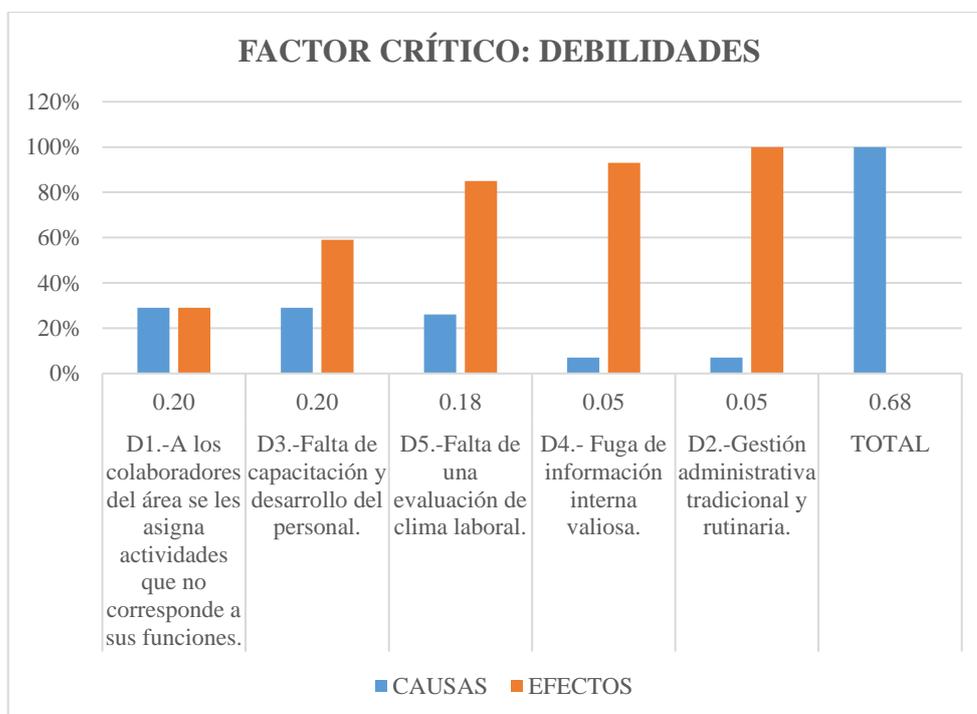
### **3.5. Matriz de frecuencias (Factor Crítico: Debilidades) y (Factor Crítico: Amenazas)**

Una vez determinada la ponderación de cada factor se procede hacer el análisis en el diagrama de Pareto, en esta etapa se ordena jerárquicamente el peso ponderado de las debilidades y las amenazas para detectar qué deficiencias afectan con más intensidad.

**Tabla 19-3:** Matriz de frecuencias (Factor Crítico: Debilidades)

FACTOR CRÍTICO: DEBILIDADES	PESO PONDERADO	CAUSAS	EFECTOS
D1.- Recorte de personal, (notificaciones de despidos).	0.20	29%	29%
D3.-Falta de capacitación y desarrollo del personal.	0.20	29%	59%
D5.- Contratar personal no idóneo para los puestos.	0.18	26%	85%
D4.- Fuga de información interna valiosa.	0.05	7%	93%
D2.-Gestión administrativa tradicional y rutinaria.	0.05	7%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>0.68</b>	<b>100%</b>	

Elaborado por: Arévalo, M. 2019



**Gráfico 16-3.** Diagrama de Pareto (Factor Crítico: Debilidades)

Fuente: Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

Elaborado por: Arévalo, M. 2019

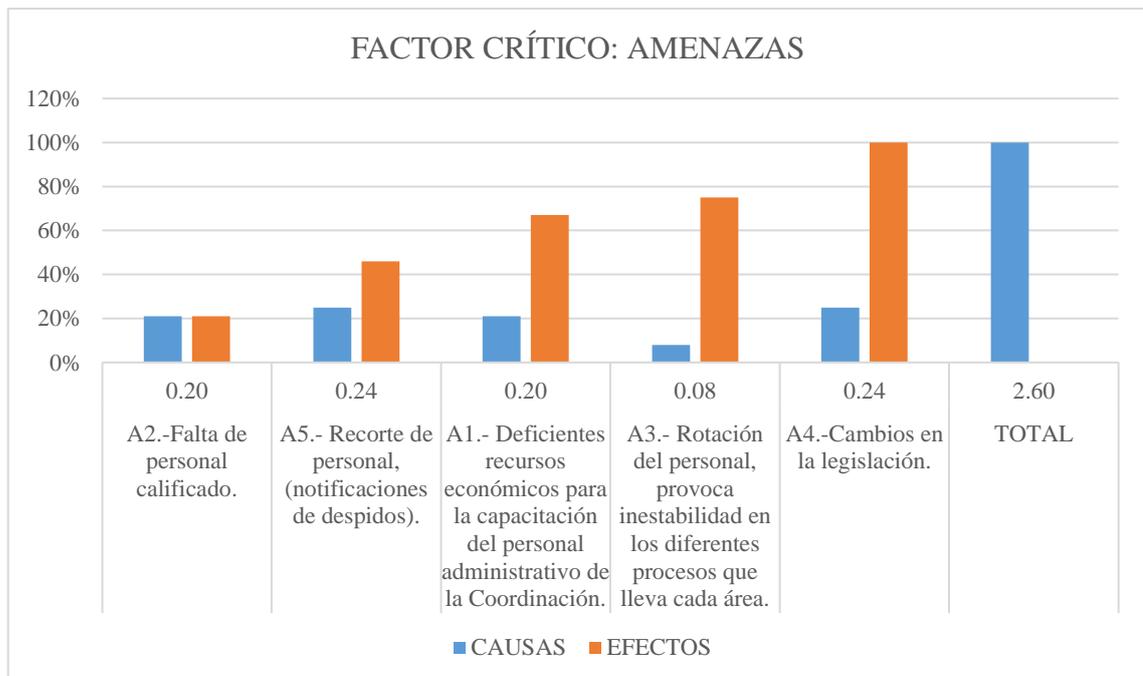
**Análisis:** De acuerdo a la imagen del diagrama de Pareto, la causa con mayor peso es la número 1 Recorte de personal, teniendo pesos similares la causa 3 y 5, observándose así que el 80% de las causas se concentran en las tres primeras de acuerdo a la matriz de frecuencia, esto quiere decir que el mayor problema del área de talento humano se encuentra por falta de capacitaciones al personal administrativo, por no realizar una correcta contratación de personal, el área de talento humano tiene que enfocarse en todos los lineamientos y directrices del área para establecer estrategias y fortalecer los procesos.

### 3.5 Matriz de frecuencias (Factor Crítico: Amenazas)

**Tabla 20-3:** Matriz de frecuencias (Factor Crítico: Amenazas)

FACTOR AMENAZAS	CRÍTICO:	PESO PONDERADO	CAUSAS	EFFECTOS
A4.- Crisis socio – económica del país.		<b>0.36</b>	<b>36%</b>	<b>36%</b>
A2.- Ofertas laborales de otros sectores (privados) que representa mejores salarios.		<b>0.28</b>	<b>28%</b>	<b>63%</b>
A1.- Deficientes recursos económicos para la capacitación del personal administrativo de la Coordinación.		<b>0.26</b>	<b>26%</b>	<b>89%</b>
A3.- Cambios en la legislación.		<b>0.11</b>	<b>11%</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1.01</b>	<b>100%</b>	

Elaborado por: Arévalo, M. 2019



**Gráfico 17-3.** Diagrama de Pareto (Factor Crítico: Amenazas)

Fuente: Coordinación Zonal 5 de Salud Cantón Guayaquil.

Elaborado por: Arévalo, M. 2019

**Análisis:** el uso de la matriz de frecuencia, dio un enfoque más objetivo y preciso al momento de identificar las principales amenazas del entorno externo, se puede evidenciar dentro del diagrama de Pareto del factor amenazas que las principales causas que se presentan son 3, la crisis socio –económica del país, ofertas laborales de otros sectores con mejores salarios y deficientes recursos económicos para capacitaciones, una vez identificado cuales serían las posibles amenazas para el área de talento humano se debe desarrollar un plan estratégico ante cualquier evento que llegue a presentarse.

### 3.6 Matriz Analítica de Formación de Estrategias (MAFE)

Tomamos las variables fuertes de la matriz MEFI y de la matriz MEFE, conjunto con las ponderaciones que expresan los factores más relevantes del diagrama de Pareto, esto permite plantear estrategias mediante la matriz analítica de formación de estrategias (MAFE) con sus cruces estratégicos FO, DO, FA, DA.

**Tabla 21-3:** Matriz Analítica de Formación de Estrategias (MAFE)

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>MATRIZ MAFE</b>	<p>F1.-Funciones y procedimientos establecidos por los Directivos de Talento Humano.</p> <p>F4.-Personal joven para ser formado y modelado.</p> <p>F2.-Disposición al trabajo por parte de los Servidores Públicos (trabajo en equipo).</p>	<p>D1.- Recorte de personal, (notificaciones de despidos).</p> <p>D3.-Falta de capacitación y desarrollo del personal.</p> <p>D5.-Contratar personal no idóneo para los puestos.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO (FORTALEZAS – OPORTUNIDADES)</b>	<b>DO (DEBILIDADES - OPORTUNIDADES)</b>
<p>O2.-Ministerio de trabajo (aplicación de la norma técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño, emitida mediante Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0041. Publicado en el suplemento del registro Oficial N0. 218 de 10 de abril de 2018).</p> <p>O3.-Implementación de nuevos sistemas y procesos en talento humano. (Uso de</p>	<p>Crear la Misión y Visión para el departamento de Talento Humano, definir las actividades acuerdo al perfil del trabajador. (F1, O5, F4, O2).</p> <p>Desarrollar un Plan de Comunicación Interna para el Departamento de Talento. (F4, O3, F2)</p>	<p>Incentivar a los servidores públicos en el aprendizaje continuo de nuevos conocimientos mediante capacitaciones. (D3, O5, O2, D5)</p> <p>Desarrollar un Plan de Comunicación Interna para el Departamento de Talento. (D1, D5, O3)</p>

nuevas tecnologías).  O5.-Mejorar las condiciones de trabajo con la renovación de contratos.		
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA (FORTALEZAS - AMENAZAS)</b>	<b>DA (DEBILIDADES - AMENAZAS)</b>
A1. Deficientes recursos económicos para la capacitación del personal administrativo de la Coordinación.  A2.- Ofertas laborales de otros sectores (privados) que representa mejores salarios.  A4.- Crisis socio – económica del país.	Aplicar el nuevo modelo de Evaluación de Desempeño del Ministerio de Trabajo. (A2, F1, F4).  Capacitación para el personal de Talento Humano. (A1, F2, A5)	Actividades de Motivación, con la finalidad de que los trabajadores del área de talento humano y Coordinación Zonal 5 de Salud, exista un ambiente laboral satisfactorio y con pasión al trabajo. (D3, A1)  Gestionar a la Nivel Central para que se crean el concurso de méritos oposición para el área de administrativa. (A2, D1, A4, D5)

Elaborado por: Arévalo, M. 2019

**Análisis:** con todo lo expuesto en la matriz FODA, se logró identificar las estrategias que contribuirán a garantizar la optimización de procesos y el rendimiento administrativo en el área de talento humano de la Coordinación Zonal 5 de Salud, esto basado cómo se detalla en la matriz MAFE y en los cruces estratégicos.

- Para mejorar el nivel de conocimientos y habilidades de los trabajadores en el área de talento humano se implementará un plan de capacitaciones con temas acorde a cada área y a las actividades que realizan, también se aplicara el nuevo modelo de Evaluación de Desempeño del Ministerio de Trabajo, con la finalidad de llevar un control del cumplimiento de las funciones y desempeño del funcionario (F1, F2, F4, A1, A2, A5).

- Se desarrollará un plan de comunicación interna, esto contribuirá a mejorar los procesos internos con su personal laboral, como la toma de decisiones en beneficio del área de talento humano de la Coordinación Zonal 5 de Salud con un lenguaje claro y correcto (D1, D3, D5, O2, O3, O5).
- Se estableció en efectuar actividades de recreación con el propósito de aumentar la productividad y competitividad de los trabajadores. Se gestionará a nivel central del Ministerio de Salud Pública la creación de partidas para concursos de méritos y oposición para el personal administrativo, con la finalidad de ofrecer a los trabajadores un lugar de trabajo estable, con los contratos de nombramiento definitivo (A1, A2, A4, D1, D3, D5).

Finalmente, la aplicación combinada del enfoque FODA representa una práctica gerencial de gran utilidad para la toma de decisiones por parte de los administradores, puesto que, al desarrollar un estudio general se identifica que factores no generan beneficios para la organización, y que aspectos permiten potenciar para combatir esas dificultades latentes en el área de Talento Humano de Coordinación Zonal 5 Salud, cantón Guayaquil. Con la implementación de las matrices MEFI, MEFE, matriz de frecuencia de los factores críticos debilidades y amenazas, el diagrama de Pareto y la matriz MAFE, en el presente trabajo se logró identificar los aspectos más importantes para el área de talento humano que son favorables para el personal, así mismo se identificó los problemas que existe en el área, lo que conlleva al bajo rendimiento administrativo en las actividades solicitadas a los trabajadores, una vez realizado el análisis FODA se establecerán las estrategias que beneficiaran al mejoramiento y desempeño laboral de los colaboradores del área de talento.

### **3.7 Diagnóstico de la situación actual del Departamento de Talento Humano de la Coordinación Zonal 5 de Salud**

El departamento del Talento Humano de la Coordinación Zonal 5 de Salud, es un ente que administra los recursos humanos de toda la Coordinación, esto le ha permitido cumplir y atender las necesidades, actividades de la institución.

El personal tiene formación académica superior, y una experiencia laboral de varios años, esto avala la buena conducción del departamento. El personal que labora es estable porque la mayor parte tiene nombramiento, esto implica que los compañeros del área de talento humano se sientan seguros de su puesto y se rijan en realizar las labores asignadas y no sobresalir ni desempeñar de manera eficientes sus actividades; por falta de motivación de su jefe inmediato, al no recibir una adecuada capacitación en el ámbito laboral y en relaciones humanas.

Existe trabajo en equipo, por lo tanto, los servidores públicos tienen la conciencia en el valor del trabajo en equipo, razón por la cual los resultados se muestran de acuerdo a lo planificado por la institución.

El departamento de talento humano atiende todas las necesidades de los trabajadores de la Coordinación Zonal 5 de Salud, sin embargo, no se ha llevado un correcto seguimiento del proceso de evaluación de desempeño para medir los resultados de las actividades proyectadas por los servidores públicos.

Uno de los factores relevantes que se ha podido identificar es la falta de una buena comunicación entre compañeros en el ámbito profesional, al momento de realizar los procesos de gestión que se manejan en el área, es una de las consecuencias que se ven reflejados al momento de presentar la información solicitada por los jefes inmediatos y desde Nivel Central.

### **3.8 Implementación o propuesta**

#### **3.8.1 *Título***

“DISEÑO DE ESTRATEGIAS EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LA SEDE DE LA COORDINACIÓN ZONAL 5 DE SALUD CANTÓN GUAYAQUIL”.

#### **3.8.2 *Contenido de la propuesta***

#### **3.8.3 *Justificación:***

En vista de la inconformidad del personal en el área de talento humano de la Coordinación Zonal 5 de Salud, por la falta de coordinación y comunicación en las funciones encomendadas a ellos, evidenciando tardanza en la entrega de información.

La presente propuesta se basa en los resultados adquiridos en la investigación y su interpretación con el fin de diseñar un conjunto de estrategias, para mejorar el rendimiento administrativo con calidad en el trabajo del personal de talento humano de la Coordinación Zonal 5 de salud. Su propósito es la de incrementar los niveles de eficiencia en los servidores públicos que se encuentran dentro de esta área, los mismos que podrán dar soluciones óptimas en los diferentes tipos de requerimientos, trámites o procesos solicitados por las autoridades o jefes inmediatos.

El área de talento humano de la Coordinación Zonal 5 de Salud, planifica, coordina, controla y evalúa a cada departamento de talento humano de todos los distritos a su mando dentro de las 5 provincias que la conforman como son la Provincia de Santa Elena, Bolívar, Los Ríos, Galápagos y los Cantones de Guayas Rural.

La creación de estrategias para el rendimiento administrativo en el área de talento humano Coordinación Zonal 5 de Salud, tiene el propósito de definir los procesos, funciones y lineamientos que se desarrolla en el área de talento humano, cabe recalcar que el personal que labora en esta área, debe conocer y puntualizar cuál es el rol o funciones que desempeñaran, ya que de esta manera se mejorarán los tiempos empleados en sus funciones, el desempeño laboral, no existirá falsedad de trabajo entre los funcionarios, buscando de esta manera lograr cumplir la misión y visión de la Coordinación Zonal 5 de Salud.

Es por ello que el Diseño de Estrategias beneficiara no solo al área de talento humano de la Coordinación Zonal 5 de Salud, sino también a todo el equipo de talento humano distrital en el rendimiento y entrega a tiempo de los procesos e información solicitada por las áreas que integran en la Institución.

### **3.8.4 *Objetivos***

#### **3.8.4.1 *Objetivo General***

Mejorar el rendimiento administrativo del personal correspondiente al área de talento humano de la Coordinación Zonal 5 de Salud, mediante el diseño de estrategias para optimizar la calidad y calidez de sus servicios.

#### **3.8.4.2 *Objetivos Específicos***

- ✓ Plantear herramientas de análisis interno conforme a las necesidades del área de talento humano de la Coordinación Zonal 5 de Salud.
- ✓ Dar seguimiento a los procesos establecidos y constatar el cumplimiento administrativo de los servidores públicos, en forma oportuna.
- ✓ Fortalecer la eficacia del personal de talento humano mediante capacitaciones acorde a su puesto de trabajo.

### 3.8.5 *Análisis de Factibilidad*

Esta propuesta es factible de acuerdo a lo planteado, como es un diseño de estrategias que beneficiara al rendimiento administrativo laboral de los funcionarios públicos del Área de Talento Humano. Esto involucra un estudio interno de la organización y participación activa de los trabajadores que permitan la preparación permanente de información sobre los factores a mejorar, su revisión, monitoreo, comunicación entre ellos y ajustes periódicos a los cambios y necesidades que se presenten en la Coordinación.

Se logró contar con el apoyo de los miembros del Área de Talento Humano de la Coordinación Zonal 5 de Salud.

### 3.8.6 *Desarrollo de las Estrategias en el área de talento humano para mejorar el rendimiento administrativo de los servidores públicos en la sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud cantón Guayaquil.*

#### 3.8.6.1 *Estrategia 01*

<b>COORDINACIÓN ZONAL 5 DE SALUD</b>			
			
<b>IMPLEMENTACIÓN DE UN DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO</b>			
<b>Estrategia:</b>	Crear la Misión y Visión para el departamento de Talento Humano		
<b>Objetivo:</b>	Identificar quienes somos como departamento de Talento Humano, a donde queremos llegara futuro como área y equipo de trabajo.		
<b>Responsable:</b>	Jefe de Talento Humano		
<b>Propósito:</b>	Con la creación de la misión se quiere obtener que los Servidores Públicos del departamento de Talento Humano, tenga una orientación clara de sus funciones.		
<b>Presupuesto:</b>	0.00	<b>Tiempo:</b>	3 meses

Continua

<p><b>Desarrollo:</b></p>	<p>El Ministerio de Salud Pública determino que las coordinaciones son un nivel desconcentrado ser en consecuencia esta subordinación al Ministerio de Salud Pública, por lo que no se cuenta con misión, visión y valores institucionales propios, sino que se rigen a la administración pública que pertenece. Por lo que una estrategia es plantear su propia visión, misión y valores las cuales se las adapta al área de Talento Humano de la Coordinación Zonal 5 de Salud con la finalidad de que logren cumplir de la mejor manera sus metas y objetivos beneficiando al mejoramiento del Rendimiento Administrativo de sus Trabajadores.</p> <p><b>Misión propuesta para el área de Talento Humano de la Coordinación Zonal 5 de Salud. -</b></p> <div data-bbox="592 913 1366 1357" style="border: 1px solid #4F81BD; border-radius: 20px; padding: 15px; text-align: center;"> <p><b>MISIÓN.</b></p> <p>Contribuir al desarrollo integral de los servidores públicos de la Coordinación Zonal 5 de Salud, al ambiente laboral y mejoramiento de su calidad de vida sostenible, por medio de acciones destinadas a lograr la satisfacción y expectativas personales, profesionales con la tarea de fomentar el trabajo en equipo y la ética para obtener la eficiencia laboral.</p> </div> <p><b>Visión propuesta para el área de Talento Humano de la Coordinación Zonal 5 de Salud. -</b></p> <div data-bbox="600 1476 1366 1919" style="border: 1px solid #4F81BD; border-radius: 20px; padding: 15px; text-align: center;"> <p><b>VISIÓN</b></p> <p>Ser reconocido como la mejor área que tiende a liderar y promover los procesos que fortalecen la gestión y eficiencia administrativa mediante formularios e implementaciones de estrategias innovadoras y practicas establecidas en el mérito, con espíritu de compromiso que brinden un buen servicio y la profesionalización de las funciones.</p> </div> <p><b>Valores propuestos para el área de Talento Humano de la</b></p>
---------------------------	---

	<p><b>Coordinación Zonal 5 de Salud. -</b></p> <p>Determinar los valores y principios para el área de Talento Humano, mismo que serán socializados a todos los trabajadores de la Coordinación Zonal 5 de Salud.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Trabajo en equipo.</b> - compartir los conocimientos, experiencias, ideas con sus compañeros y amigos de trabajo con la finalidad de que exista una buena relación laboral.</li> <li>✓ <b>Honestidad.</b> - virtud de actuar, hablar y pensar siempre con la verdad, es un valor propio de las personas y más si lo reflejan en la Coordinación.</li> <li>✓ <b>Calidad.</b> - hacer de nuestra tarea diaria hábitos que nos permitan, realizar las actividades de una forma más confortable y eficiente evitando el estrés y sobre carga del trabajo.</li> <li>✓ <b>Responsabilidad.</b> - fomentar el ambiente laboral con respeto, puntualidad, el cumplimiento de sus reglamentos, políticas, normas y sobre todo el compromiso que se tiene a sus compañeros y por ende a la Institución.</li> <li>✓ <b>Profesionalismo.</b> - motivar al personal en constantes capacitaciones, talleres, grupos de integración y al continuo desempeño para dar soluciones a posibles problemas que exista en la Coordinación.</li> </ul>
--	--

3.8.6.2 Estrategia 02

<b>COORDINACIÓN ZONAL 5 DE SALUD</b> <b>IMPLEMENTACIÓN DE UN DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO</b>			
<b>Estrategia:</b>	Plan de Comunicación Interna para el Departamento de Talento		
<b>Objetivo:</b>	Sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de mantener una comunicación interna efectiva, que los involucre en el desarrollo de distintas etapas		
<b>Responsable:</b>	El jefe del Departamento de Talento Humano será el encargado de ser el vocero oficial de la comunicación interna, sobre aspectos de carácter importante para la Coordinación Zonal 5 de Salud.		
<b>Propósito:</b>	Se debe establecer dentro de las políticas de la Coordinación el contar con un sistema de comunicación interna asertiva, que aporte a lograr los objetivos del área de talento humano y a su vez crear una cultura de trabajo en equipo.		
<b>Presupuesto:</b>	0.00	Tiempo:	3 meses
<b>Desarrollo</b>	<p><b>Fomentar el hábito de buena Comunicación Interna entre los trabajadores</b>                      Establecer un diseño de comunicación interno en el área de talento humano, eficiente y en forma oportuna entre los empleados y directivos beneficiara a la Coordinación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Concienciar a los trabajadores sobre la importancia de mantener una comunicación interna efectiva, que los involucre en la mejora de distintas decisiones.</li> <li>✓ Contribuir con los empleados para que hagan conciencia de los valores, misión y visión de su departamento.</li> <li>✓ Implementar acciones para que la comunicación interna sea abierta entre los todos los trabadores.</li> <li>✓ Alcanzar un clima laboral auténtico.</li> </ul> <p>Se establecerá una política de comunicación real, confiable, segura y clara con todos los integrantes del área de talento humano, con la finalidad de reforzar en lenguaje corporativo entre ellos, su desempeño laboral y en el rendimiento de sus actividades.</p>		

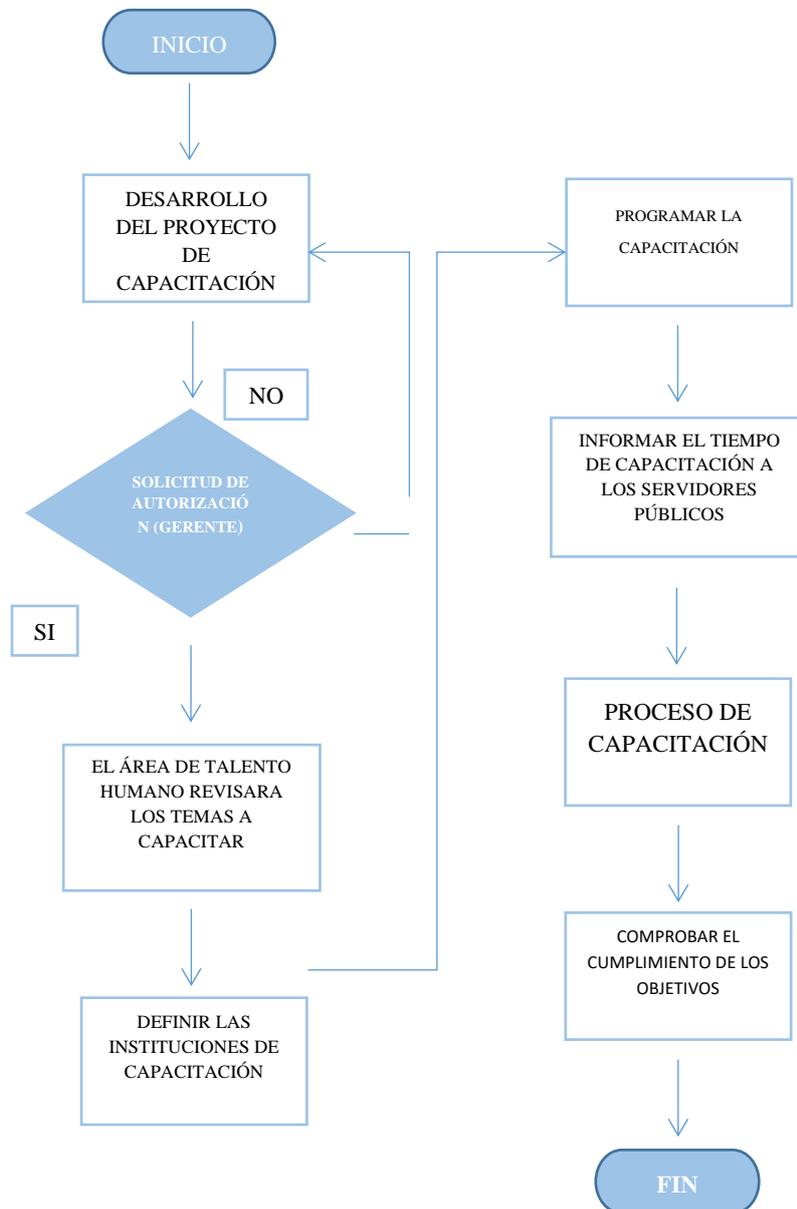
3.8.6.3 Estrategia 03

<b>COORDINACIÓN ZONAL 5 DE SALUD</b> <b>IMPLEMENTACIÓN DE UN DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL</b> <b>ÁREA DE TALENTO HUMANO</b>			
<b>Estrategia:</b>	Capacitación para el personal de Talento Humano		
<b>Objetivo:</b>	Incentivar a los servidores públicos en el aprendizaje continuo de nuevos conocimientos.		
<b>Responsable:</b>	Jefe de Talento Humano		
<b>Propósito:</b>	Fortalecer las capacidades, conocimientos y habilidades de los trabajadores en el puesto de trabajo, a través de la implementación del Plan Propuesto de Capacitación.		
<b>Presupuesto:</b>	0.00	Tiempo:	3 meses
<b>Desarrollo:</b>	<p><b>Programación de capacitación para el personal de talento humano y administrativo de toda la Coordinación Zonal 5 de Salud.</b></p> <p>Se pretende conseguir con esta estrategia, establecer un cronograma de capacitaciones semestrales con la finalidad de que los servidores públicos estén en constante actualización y aprendizaje en temas relacionado a las funciones que desempeñan.</p> <p>Las capacitaciones más relevantes que se cumplirán dentro de la coordinación son para evaluar el rendimiento administrativo, personal y profesional. Se coordinará con el Ministerio de Trabajo para que sean los encargados de impartir estas capacitaciones correspondientes:</p> <p style="text-align: center;">✓ Reclutamiento, Selección y Contratación</p>		

- ✓ Desarrollo Organizacional
- ✓ Bienestar Social y Salud Ocupacional
- ✓ Remuneraciones y Nómina
- ✓ Régimen Disciplinario
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Comunicación (claro desenvolvimiento de lenguaje entre los compañeros de trabajo)
- ✓ Pausa activa (recreación, darse un espacio de 15 minutos en momentos de estrés)
- ✓ Capacitaciones de ergonomía, (posturas de como sentarse frente al computador)
- ✓ Talleres motivacionales
- ✓ Capacitaciones de aprendizajes de acuerdo a los procesos, actividades y funciones establecidos en la Coordinación.

## Flujograma

El flujograma permitirá cumplir con los procedimientos para llevar a cabo en forma exitosa la capacitación en beneficio de la optimización del rendimiento laboral de todos los trabajadores de la Coordinación Zonal 5 de Salud.



3.8.6.4 Estrategia 04

<b>COORDINACIÓN ZONAL 5 DE SALUD</b> <b>IMPLEMENTACIÓN DE UN DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL</b> <b>ÁREA DE TALENTO HUMANO</b>			
<b>Estrategia:</b>	Aplicar el nuevo modelo de Evaluación de Desempeño del Ministerio de Trabajo		
<b>Objetivo:</b>	<i>“Detallar paso a paso las actividades que deben desarrollar las Unidades de Administración del Talento Humano - UATH de las instituciones del Estado sujetas al ámbito de la Ley Organiza del Servicio Público –LOSEP, para registrar la información en los instrumentos técnicos denominados “formatos de Evaluación del Desempeño”, según lo establecido en la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño y en el instructivo.”</i>		
<b>Responsable:</b>	Jefe de Talento Humano		
<b>Propósito:</b>	Es importante desarrollar un modelo de proceso para la evaluación del desempeño del personal, porque es un medio que ayudara a recolectar información acerca del cumplimiento de las funciones, responsabilidades, rendimiento y logros obtenidos por los colaboradores.		
<b>Presupuesto:</b>	0.00	Tiempo:	6 meses
<b>Desarrollo:</b>	<b>Descripción de formatos Evaluación de Desempeño:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formato IN-GEP-02-02 FOR-01; Metas por Unidad.</li> <li>✓ Aplicativo informático para evaluación de desempeño individual que interrelacionan los formatos IN-GEP-02-02 FOR02 Asignación de Responsabilidades – IN-GEP-02-02 FOR-03 Nivel de Eficiencia del Desempeño Individual – IN-GEP-02-02 FOR09 Resultado Evaluación Individual.</li> <li>✓ Formato IN-GEP-02-02 FOR-04; Nivel de Satisfacción de Usuarios Externos.</li> <li>✓ Aplicativo informático que evalúa el factor de nivel de satisfacción de</li> </ul>		

usuarios internos para lo cual interrelaciona los Formatos IN-GEP-02-02 FOR-05; Matriz de Correlación – IN-GEP-02-02 FOR-06 Nivel de Satisfacción de Usuarios Internos.

- ✓ Formato IN-GEP-02-02 FOR-07; Percepción de Desempeño al Nivel Jerárquico Superior.
- ✓ Formato IN-GEP-02-02 FOR-08; Consolidación de Percepción al Nivel Jerárquico Superior.
- ✓ Formato IN-GEP-02-02 FOR-10; Informe Consolidado de Resultados.

**Descripción de formatos Evaluación de Periodo de Prueba:**

- ✓ Aplicativo informático que evalúa el periodo de prueba de las y los servidores públicos el cual interrelaciona los Formatos IN-GEP-02-02 FOR-12 Niveles de Eficiencia del Desempeño Individual Periodos de Prueba – IN-GEP-02-02 FOR-13 Resultado de Evaluación Individual Periodo de Prueba.

3.8.6.5 Estrategia 05

<b>COORDINACIÓN ZONAL 5 DE SALUD</b> <b>IMPLEMENTACIÓN DE UN DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL</b> <b>ÁREA DE TALENTO HUMANO</b>		
<b>Estrategia:</b>	Actividades de Motivación	
<b>Objetivo:</b>	Con la finalidad de que los trabajadores del área de talento humano y Coordinación Zonal 5 de Salud, exista un ambiente laboral satisfactorio y con pasión al trabajo.	
<b>Responsable:</b>	Jefe de Talento Humano	
<b>Propósito:</b>	Desarrollar el plan de bienestar para contribuir al mejoramiento de la Calidad de Vida de los servidores del Departamento de Talento Humano y de toda la Coordinación Zonal de 5 de Salud.	
<b>Presupuesto:</b>	0.00	Tiempo: 3 meses
<b>Desarrollo:</b>	<p>La Coordinación Zonal 5 de Salud, no cuenta con un plan de motivación y es por ello que es indispensable contar con uno, para aumentar la productividad y competitividad de los trabajadores con el objetivo de mantenerlos motivados para que de esta manera se sientan complacidos al momento de ejecutar sus funciones. El departamento de talento humano estará a cargo de implementar un proyecto de motivación con las siguientes técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dar mayor independencia:</b> Consiste en dar al trabajador una mayor flexibilidad para tomar decisiones sobre su trabajo, esto beneficiara en su desempeño, ya que al tener la libertad de decidir cómo realizar una tarea aumenta la confianza de sí mismo.</li> <li>• <b>Mejora de las condiciones de trabajo:</b> Es decir que los colaboradores</li> </ul>	



estén bien dotados de todos los útiles y equipos de oficinas necesarios para cumplir sus tareas laborales, pero además de estos suministros también es bueno conceder de otros dispositivos como una cafetera o mini microondas recordar que es importante tener una oficina bien acondicionada para beneficio a los trabajadores.

- **Estipular a practicar la Pausa Activa:** *"La Pausa Laboral, que consiste en una rutina de estiramientos y ejercicios realizados por funcionarios de distintas instituciones durante su jornada laboral durante 15 minutos diarios"*. El área de talento humano debe incentivar a los trabajadores que cumplan diariamente esta actividad, ya que el esfuerzo intelectual que realiza el funcionario incrementa la tensión nerviosa de forma significativa, por lo que la atención se concentra en un número de pequeñas células de la corteza motora y esta carga intensa conduce a un agotamiento funcional rápido, producto de ésta fatiga la actividad motriz se disminuye, haciendo lento el proceso de recuperación de la capacidad intelectual.

Las pausas activas deben realizarse en dos series de 8 repeticiones cada una de los siguientes ejercicios:

#### **Cabeza**

- ✓ Hacia atrás y al frente
- ✓ Volteando a la derecha y a la izquierda
- ✓ Inclinandola de un hombro hacia el otro
- ✓ Haciendo círculos hacia la derecha y a la izquierda

#### **Hombros**

- ✓ Hacia arriba, subiendo y bajando
- ✓ Haciendo círculos hacia el frente y hacia atrás

#### **Brazos**

- ✓ Extenderlos a los lados y elevarlos hasta dar una palmada por arriba de la cabeza
- ✓ Extendidos por enfrente con las palmas hacia abajo, elevarlos simultáneamente por arriba de la cabeza y bajarlos a la posición inicial

### **Tronco**

- ✓ De pie o sentado con los brazos apoyados sobre los muslos, extender la espalda sacando el pecho
- ✓ De pie o sentado con las manos apoyadas en la nuca, flexionar el tronco suavemente al frente y hacia uno y otro lado

### **Cadera**

- ✓ De pie, apoye las manos en la cintura y empuje la cadera hacia el frente y hacia atrás
- ✓ De pie, apoye las manos en la cintura y empuje la cadera de un lado a otro
- ✓ De pie, realizar movimientos circulares completos

### **Piernas**

- ✓ Sentado en una silla apoye las manos sobre los muslos, suba y baje las piernas completamente extendidas al mismo tiempo, sin tocar el piso
  - ✓ Parado con los pies juntos, bajar el tronco ligeramente, hasta realizar una media sentadilla
  - ✓ Parado, elevar una pierna extendida y realizar movimientos circulares; alternar las piernas
- **Eventos recreativos:** el benéfico de realizar los juegos es para la recreación, diversión, liberación de energías, relaciones sociales entre compañeros, y ayuda al estímulo en forma física y mental, al descubrimiento de nuevas destrezas y habilidades. Se efectuara jornadas deportivas, casas abiertas, juegos tradicionales, etc.

## CONCLUSIONES

- En el diagnóstico de la gestión de talento humano se ha determinado que los factores que afectan el trabajo son la falta de capacitaciones, ya que es poco frecuente y no se incluye a todo el personal, también la deficiente comunicación dentro del área de talento humano y la falta de organización en la Coordinación Zonal 5 de Salud, lo cual se refleja en los resultados del desempeño de los trabajadores debido a una deficiente gestión del talento.
- En el diagnóstico de la situación actual del desempeño laboral en el área de talento humano, se logró determinar que la mayor parte de los trabajadores cumple con las actividades asignadas según lo establece el área, sin embargo, se tiene pequeños grupos de trabajadores que presentan deficiencias en sus resultados dentro de las labores diarias, debido al desconocimiento y la falta de capacitación para desempeñar sus actividades.
- Respecto al diseño de estrategias para mejorar el rendimiento administrativo, se ha determinado que es necesaria para el desarrollo del área de talento humano, ya que esta permitirá mejorar los resultados en cuando al desempeño de cada uno de sus colaboradores y al involucrarnos de los mismos con el crecimiento y desarrollo en el área de talento humano de la Coordinación Zonal 5 de Salud.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a la gerencia de la Coordinación la implementación de la propuesta del diseño de estrategias establecida en la investigación, ya que esta se ha desarrollado con el fin de ser un aporte y que pueda ser utilizado como herramienta para la mejora del desempeño en los trabajadores de la Coordinación Zonal 5 de Salud.
- Se sugiera a la administración mantenerse informado sobre los factores que puedan afectar el desempeño de los trabajadores de la empresa estudiada, ya que de esta manera se puede identificar los aspectos en los que se puede estar fallando con el fin de implementar medidas correctivas.
- Se recomienda la aplicación de la propuesta, realizar un seguimiento de las estrategias como parte de un eficiente rendimiento administrativo del talento humano y con el objetivo de lograr mejores resultados en el desempeño de los trabajadores en el área de talento humano en la Coordinación Zonal 5 de Salud.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABC., D. T. (2007). *Definición de desempeño*. Obtenido de: <http://www.definicionabc.com/general/desempeno.php>.
- Beer, M. (1998). *La transformación de la función de los recursos humanos: eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo papel estratégico*. Barcelona: ECOE Ediciones
- Calderón, G. Á. (2006). *Gestión Humana en las Organizaciones un Fenómeno complejo: evolución, tendencias y perspectivas de investigación*. México: El Manual Moderno
- Acosta, N. *¿Cuál es la definición de desempeño laboral?* Obtenido de: [http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info\\_149860/](http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info_149860/).
- Castells, M. (2002). *Globalización y antiglobalización*. Bogotá: Fica
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* 3ª ed. México: Mc-Graw Hill
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Mc-Graw Hill
- Economía y Finanzas (2009). *Sector Público*. Obtenido de: [http://www.economia-finanzas.com/diccionario/S/SECTOR\\_PUBLICO.htm](http://www.economia-finanzas.com/diccionario/S/SECTOR_PUBLICO.htm)
- García, R. (1999). *Las estrategias de aprendizaje revisión teórica y conceptual*. Bogotá: Revista Latinoamericana de Psicología.
- Gomez, L. D. (2006). *Dirrección y Gestión de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.
- Henry Mintzberg, J. B. (1991). *El Proceso Estratégico*. México Prentice Hall.
- Hitt Machael, B. S. (2006). *Administración* (Novena Edición ed.). Pearson Educación.
- Idalberto, C. (2002). *Gestión del talento humano*. Mexico: McGraw-Hill.
- Idalberto, C. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Koontz, H. (1991). *Estrategia, planificación y control*. Mexico: McGraw-Hill.
- Leonard, G. (1999). *Formulación Estratégica*. Colombia: McGraw-Hill.

- María Elena Espín Oleas, J. A.** *Gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los servidores público.* Obtenido de: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2015/03/talento-humano.html>.
- Martínez, A. A.** (2009). *El buen vivir. Una vía para el desarrollo.* Santiago: Editorial Universidad Bolivariana.
- Mercado, E.** (1991). *Calidad integral empresarial e institucional.* Mexico: Limusa S.A.
- Mercado, E. R.** (1991). *Calidad integral empresarial e institucional.* Mexico: Limusa S.A.
- Naciones, O. M.** *Funciones del sector salud.* Obtenido de: [http://www.saludydesastres.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=325:2-funciones-del-sector-salud&catid=119&Itemid=621&lang=es](http://www.saludydesastres.info/index.php?option=com_content&view=article&id=325:2-funciones-del-sector-salud&catid=119&Itemid=621&lang=es)
- Nagles, R.** (2005). El desarrollo de competencias desde la perspectiva de la gestión del conocimiento. *Revista EAN*, 54,99-114.
- Philip, K., Luis, L., & Guy, S.** (2008). *Diccionario de Mercadotecnia.* México: Trillas.
- Philip, L. &** (2008). *Diccionario de Mercadotecnia.* México: Pearson Educación.
- Porter, M.** (1987). Las tres estrategias genéricas. Obtenido de: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2c.htm>.
- R. Wayne Mondy, S.** (2009). *Administración de los recursos humanos.* México: Pearson Educación
- Saldarriaga, J.** (2007). *La globalización y la competitividad de las empresas familiares.* México: Trillas.
- Aguilar, C.** (2013 febrero 22). *Capital humano, planeacion, recursos humanos.* México: Axeleratum
- Snell, G. B.** (2009). *Administración de los recursos humanos*, 14<sup>a</sup> ed. (J. R. Martínez, Ed.) Mexico: Cosegraf.



## ANEXOS

### ANEXO A: ENCUESTA



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING**  
**CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**



LA ENCUESTA ESTÁ DIRIGIDA A TODO EL PERSONAL DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA SEDE DE LA COORDINACIÓN ZONAL 5 DE SALUD CANTÓN GUAYAQUIL.

**OBJETIVO:** El objetivo de la siguiente encuesta es conocer el nivel de satisfacción y el ambiente laboral en el que se desenvuelve la Institución. Los resultados obtenidos serán utilizados para el Diseño de Estrategias, con el fin de ofrecer mejoras a las políticas, prácticas y procedimientos de la Institución.

**INSTRUCTIVO:** Estimado servidor público: su opinión es muy importante, así que le pedimos su colaboración respondiendo de manera sincera y clara.

### CUESTIONARIO

#### **SOBRE LA ESTRUCTURA DE LA INSTITUCIÓN**

¿Conoce usted cual es la razón de ser de su Institución?

Si

No

¿Conoce usted, si para el cargo que desempeña existe un manual de funciones y responsabilidades?

Si

No

¿Con que frecuencia se le pide que realice otras funciones ajenas a su área?

Siempre

Casi siempre

De vez en cuando

Nunca

¿En esta Organización, de los documentos enunciados a continuación cual conoce?

Manual de trabajo

Hojas de control de procesos

Actas de instructivos

### **SOBRE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

En función de la escala de Liker, es decir que califique de mayor a menor los valores más importantes de la organización

¿Qué valor se cultiva en la Organización?

Transparencia	<input type="checkbox"/>	Compañerismo	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	Compromiso	<input type="checkbox"/>
Honestidad	<input type="checkbox"/>	Trabajo en Equipo	<input type="checkbox"/>

¿Se siente identificado (a) con los valores que persigue la Institución?

Siempre

Casi Siempre

Nunca

¿Para usted, la imagen de la empresa se ve reflejada en?

Valores

Políticas

Objetivos

### **SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

¿Cuál es su grado de satisfacción con la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Guayaquil como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?

Muy Satisfecho

Bastante Satisfecho

Poco Satisfecho

Nada Satisfecho

¿En qué nivel se ha desarrollado personal y profesionalmente en su lugar de trabajo?

Alto

Medio

Bajo

¿Qué tipo de incentivos recibe usted por realizar correctamente su trabajo?

Materiales

Capacitación

Económicos (Salarios)

Asensos

Reconocimiento Personal

Ninguno

(Felicitación)

Otros

### **SOBRE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

¿Está de acuerdo que su jornada laboral, existe un clima que permita realizar sugerencias y discrepar con las decisiones de los directivos y el modo de hacer las cosas sin temor a represarías?

- Si
- No
- En Ocasiones

¿Cómo es el nivel de relación-trabajo y afectivo con sus compañeros de todas las áreas?

- 
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo

¿Las resoluciones por la Alta Gerencia, Acuerdos y Compromisos de las reuniones de trabajo son instruidas de forma oportuna a los empleados de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud Guayaquil?

- Siempre
- Rara Vez
- Nunca
- Casi Nunca

¿Considera Ud. que el desempeño y gestión del equipo de Talento Humano de la Sede de la Coordinación Zonal 5 de Salud es?

- Muy Satisfecho
- Bastante Satisfecho
- Poco Satisfecho
- Nada Satisfecho

## **SOBRE EL ENTORNO**

¿Considera usted que un Diseño de Estrategias para el área de talento humano beneficiaria al Rendimiento Administrativo de la Institución? Emita su comentario y proponga posibles sugerencias

Si

No

---

---

Gracias por su colaboración

**ANEXO B: FORMATOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

 <p>Ministerio del Trabajo</p>	<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES</b>		<b>Fecha:</b> 26-mar.-2018
			<b>Versión:</b> 01.1
			<b>Página:</b> 1 de 1
			<b>Código:</b> IN-GEP-02-02 FOR-02
<b>INSTITUCIÓN:</b>		<b>UNIDAD / PROCESO:</b>	
<b>NOMBRES Y APELLIDOS DEL SERVIDOR PUBLICO:</b>		<b>PUESTO INSTITUCIONAL:</b>	
		<b>GRUPO OCUPACIONAL:</b>	
<b>NÚMERO DE CEDULA:</b>		<b>ROL DE PUESTO:</b>	
<b>NOMBRES Y APELLIDOS DEL JEFE INMEDIATO:</b>		<b>NÚMERO DE CÉDULA DEL JEFE INMEDIATO:</b>	
<b>Nº</b>	<b>PRODUCTOS O SERVICIOS QUE INSUME:</b>	<b>PRODUCTO INTERMEDIO:</b>	<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
7.-			
8.-			
9.-			
10.-			

**MISIÓN DEL PUESTO:** Descripción breve de la razón de ser del puesto que desempeña:

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS: (Describe puestos, unidades, instituciones o clientes)**

Nº	INTERNO	EXTERNO
1.-		
2.-		
3.-		

Nº	COMPETENCIAS TÉCNICAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
0	#N/A	#N/A	#N/A
0	#N/A	#N/A	#N/A
0	#N/A	#N/A	#N/A

Nº	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
0	#N/A	#N/A	#N/A
0	#N/A	#N/A	#N/A
0	#N/A	#N/A	#N/A

**Fecha:**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Servidor  
Público**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Jefe  
Inmediato**

**Nombre**  
: 0  
**No.** 0000000  
**Cédula:** 00-0

**Nombre:** 0  
**No.** 0000000  
**Cédula:** 00-0



NIVELES DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL

Fecha:	26-mar.-2018
Versión:	01.1
Página:	1 de 1
Código:	IN-GEP-02-02 FOR-03

INSTITUCIÓN:	0	UNIDAD / PROCESO:	0
NOMBRES Y APELLIDOS DEL SERVIDOR PÚBLICO:	0	PUESTO INSTITUCIONAL:	0
		GRUPO OCUPACIONAL:	0
NÚMERO DE CÉDULA:	000000000-0	ROL DE PUESTO:	0

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES		CALIDAD	OPORTUNIDAD	COMENTARIOS
No.	PRODUCTO INTERMEDIO			
1.-	0			
2.-	0			
3.-	0			
4.-	0			
5.-	0			
6.-	0			
7.-	0			
8.-	0			
9.-	0			
10.-	0			

PERFIL DEL PUESTO	PUNTAJE EVALUACIÓN	COMENTARIOS
-------------------	--------------------	-------------

No.	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
		B	R	I	
1.-	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.-	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.-	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.-	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5.-	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6.-	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7.-	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8.-	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9.-	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10.-	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

COMPETENCIAS TÉCNICAS				PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
No.	COMPETENCIAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	D	MD	ND	
0	#N/A	#N/A	#N/A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
0	#N/A	#N/A	#N/A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
0	#N/A	#N/A	#N/A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

COMPETENCIAS CONDUCTUALES				PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
No.	COMPETENCIAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	S	F	N	
				○		○	○
0	#N/A	#N/A	#N/A	○		○	○
0	#N/A	#N/A	#N/A				
0	#N/A	#N/A	#N/A	○	○	○	

\* Esta información se llenará solo en los casos establecidos en los literales b.3 - b.4 - b.5 del artículo 10 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	
<b>A. NIVELES DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL</b>	<b>100%</b>
CALIDAD Y OPORTUNIDAD DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS ENTREGADOS (Resultado automático)	0,00%
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (Resultado automático)	0,00%
COMPETENCIAS TECNICAS (Resultado automático)	0,00%
COMPETENCIAS CONDUCTUALES (Resultado automático)	0,00%
<b>TOTAL:</b> (Resultado automático)	<b>0,00%</b>
<b>B. CUMPLIMIENTO DE NORMAS INTERNAS</b>	
<b>SANCIÓNES ADMINISTRATIVAS (-)</b> (Detalle las sanciones impuestas durante el periodo de evaluación) - Lista desplegable	<b>%</b>
N/A	0,0%
<b>TOTAL:</b> (Resultado automático)	<b>0,0%</b>

<b>RESULTADOS TOTAL DE LA EVALUACIÓN (Resultados automáticos)</b>			
<b>FACTORES</b>		<b>EVALUACIÓN CUANTITATIVA</b>	<b>EVALUACIÓN CUALITATIVA</b>
A.-	NIVEL DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	0,00%	
B.-	SANCIONES ADMINISTRATIVAS	0,0%	
<b>TOTAL (Resultado automático)</b>		<b>0,00%</b>	

Fecha:

\_\_\_\_\_  
**Firma del Jefe  
Inmediato**

**Nombre:**

**No.Cédula:** 000000000-0



**RESULTADOS EVALUACIÓN INDIVIDUAL**

Fecha:	26-mar.-2018
Versión:	01.1
Página:	1 de 1
Código:	IN-GEP-02-02 FOR-09

<b>INSTITUCIÓN:</b>	0	<b>UNIDAD/PROCESO:</b>	0
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	0	<b>PUESTO INSTITUCIONAL:</b>	0
		<b>GRUPO OCUPACIONAL:</b>	0
<b>NÚMERO DE CÉDULA:</b>	000000000-0	<b>ROL DEL PUESTO:</b>	0

<b>1. INDICADORES DE GESTIÓN OPERATIVA (EVALUACIÓN DE LA UNIDAD O PROCESO INTERNO)</b>		<b>PONDERACION</b>
<b>Nivel de Cumplimiento</b> (Ingrese información)	100,00%	35%
<b>TOTAL:</b> (Resultado automático)		35,00%

<b>2. NIVELES DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL</b>		<b>30%</b>
CALIDAD Y OPORTUNIDAD DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS ENTREGADOS (Resultado automático)		0,00%
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (Resultado automático)		0,00%
COMPETENCIAS TECNICAS (Resultado automático)		0,00%
COMPETENCIAS CONDUCTUALES (Resultado automático)		0,00%
<b>TOTAL:</b> (Resultado automático)		<b>0,00%</b>

<b>3. NIVEL DE SATISFACCION DE USUARIOS EXTERNOS</b>		<b>20%</b>
<b>TOTAL:</b> (Ingrese información)	0,00%	0,00%

<b>4. NIVEL DE SATISFACCION DE USUARIOS INTERNOS</b>		<b>15%</b>
<b>TOTAL:</b> (Ingresa información)	0,00%	0,00%

<b>5. CUMPLIMIENTO DE NORMAS INTERNAS</b>		
<b>SANCCIONES ADMINISTRATIVAS (-)</b> (Detalle las sanciones impuestas durante el periodo de evaluación) - Lista desplegable		<b>%</b>
N/A		0,0%
N/A		0,0%
N/A		0,0%

N/A	0,0%
<b>TOTAL:</b> (Resultado automático)	<b>0,0%</b>

**RESULTADOS TOTAL DE LA EVALUACIÓN** (Resultados automáticos)

FACTORES		EVALUACIÓN CUANTITATIVA	EVALUACIÓN CUALITATIVA
1.-	INDICADORES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	35,00%	INSUFICIENTE
2.-	NIVEL DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	0,00%	
3.-	NIVEL DE SATISFACCION DE USUARIOS EXTERNOS	0,00%	
4.-	NIVEL DE SATISFACCION DE USUARIOS INTERNOS	0,00%	
5.-	SANCIONES ADMINISTRATIVAS	0,00%	
<b>TOTAL</b> (Resultado automático)		<b>35,00%</b>	

**OBSERVACIONES:**

Fecha:

\_\_\_\_\_  
Firma de la UATH Institucional

Nombre:

No.Cédula:

**REFERENCIA DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES**

**COMPETENCIAS TÉCNICAS**

<b>DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>No.</b>	<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>
Desarrollo estratégico del Talento Humano	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía	1	Alto	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
		2	Medio	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.
		3	Bajo	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	4	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
		5	Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
		6	Bajo	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de	7	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.

	identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	8	Medio	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
		9	Bajo	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
<b>Planificación y Gestión</b>	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	10	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
		11	Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
		12	Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.	13	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.
		14	Medio	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.
		15	Bajo	Identifica procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.
<b>Monitoreo y Control</b>	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	16	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
		17	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el

				cumplimiento de los mismos.
		18	Bajo	Analiza y corrige documentos.
Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	19	Alto	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.
		20	Medio	Capacidad para proponer proyectos de modelos, enfoques y normas de desarrollo institucional y talento humano con visión sistémica, sobre la base de análisis de información de legislación comparada y normas técnicas vigentes.
		21	Bajo	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
<b>Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)</b>	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	22	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.
		23	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
		24	Bajo	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
Organización de la Información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles	25	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
		26	Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.

	de información.	27	Bajo	Clasifica documentos para su registro.
<b>Recopilación de Información</b>	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	28	Alto	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.
		29	Medio	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)
		30	Bajo	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
Manejo de Recursos Materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.	31	Alto	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.
		32	Medio	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.
		33	Bajo	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
<b>Pensamiento Crítico</b>	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	34	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
		35	Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.
		36	Bajo	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	37	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
		38	Medio	Capacidad de analizar la información disponible (legislación comparada, normas vigentes, leyes y reglamentos sobre la materia) y estructurar las partes y contenidos

				normativos, modelos y enfoques que permita simular una relación causal (diagnósticos situacional actual) y el efecto de su aplicación (nueva propuesta).
		39	Bajo	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
<b>Identificación de Problemas</b>	Identificar la naturaleza de un problema.	40	Alto	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.
		41	Medio	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.
		42	Bajo	Compara información sencilla para identificar problemas.
Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	43	Alto	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.
		44	Medio	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.
		45	Bajo	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
<b>Organización de Sistemas</b>	Diseñar o rediseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.	46	Alto	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.
		47	Medio	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.
		48	Bajo	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para eliminar agilizar las actividades laborales.
Mantenimiento de Equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar	49	Alto	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las

	cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.			unidades o procesos organizacionales.
		50	Medio	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.
		51	Bajo	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos.
<b>Instrucción</b>	Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad.	52	Alto	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución
		53	Medio	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.
		54	Bajo	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
Operación y Control	Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.	55	Alto	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.
		56	Medio	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.
		57	Bajo	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
<b>Selección de Equipos</b>	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.	58	Alto	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.
		59	Medio	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.
		60	Bajo	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.
Inspección de Productos o Servicios	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.	61	Alto	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.
		62	Medio	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.

		63	Bajo	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
<b>Manejo de Recursos Financieros</b>	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	64	Alto	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.
		65	Medio	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.
		66	Bajo	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
Diseño de Tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del cliente interno y externo.	67	Alto	Crea nueva tecnología.
		68	Medio	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.
		69	Bajo	Rediseña el portal web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.
<b>Análisis de Operaciones</b>	Analizar demandas y requerimientos de producto o servicio para crear un diseño.	70	Alto	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional.
		71	Medio	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.
		72	Bajo	Seleccionar un equipo para la oficina
Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.	73	Alto	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.
		74	Medio	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)
		75	Bajo	Contar dinero para entregar cambios.
<b>Comprensión Oral</b>	Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas	76	Alto	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.
		77	Medio	Escucha y comprende los requerimientos de los clientes internos y externos y elabora informes.

	presentadas.	78	Bajo	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
Expresión Oral	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.	79	Alto	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.
		80	Medio	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.
		81	Bajo	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
Expresión Escrita	Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.	82	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)
		83	Medio	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)
		84	Bajo	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
Juicio y Toma de Decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.	85	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.
		86	Medio	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.
		87	Bajo	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
Detección de Averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.	88	Alto	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.
		89	Medio	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.

		90	Bajo	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
Reparación	Inspeccionar las fuentes que ocasionan daños en maquinaria, equipos y otros para repararlos.	91	Alto	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.
		92	Medio	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros; observando las especificaciones técnicas.
		93	Bajo	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	94	Alto	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.
		95	Medio	Instala cableados y equipos sencillos.
		96	Bajo	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos técnicos - administrativos están funcionando correctamente.	97	Alto	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos
		98	Medio	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.
		99	Bajo	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
Comprensión Escrita	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.	100	Alto	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión
		101	Medio	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.
		102	Bajo	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.

<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>				
<b>DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>No.</b>	<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>
<b>Trabajo en Equipo</b>	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	<b>1</b>	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
		<b>2</b>	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.
		<b>3</b>	Bajo	Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.
<b>Orientación de Servicio</b>	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y las satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	<b>4</b>	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
		<b>5</b>	Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
		<b>6</b>	Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.
<b>Orientación a los Resultados</b>	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	<b>7</b>	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
		<b>8</b>	Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
		<b>9</b>	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.

Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	10	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
		11	Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
		12	Bajo	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.
<b>Construcciones de Relaciones</b>	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.	13	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.
		14	Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
		15	Bajo	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.
Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.	16	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
		17	Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.
		18	Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.
<b>Iniciativa</b>	Es la predisposición para actuar proactivamente.	19	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de

	Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.			ideas innovadoras.
		20	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
		21	Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
Aprendizaje Continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.	22	Alto	Realiza trabajos de investigación y comparte con sus compañeros. Brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
		23	Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
		24	Bajo	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otro, para aumentar sus conocimientos básicos.



<b>DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS</b>	<b>CÓDIGO:</b>

**DATOS GENERALES**

<b>DEPENDENCIA:</b>	UNIDADES: ADMINISTRATIVA / MEDICA		
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	<b>RÉGIMEN LABORAL:</b>	LOSEP
<b>ROL DEL PUESTO:</b>	EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO Y TECNOLÓGICO	<b>GRUPO OCUPACIONAL:</b>	SERVIDOR PUBLICO 5
<b>MISION DEL PUESTO</b>	EJECUTAR PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL AREA, APLICANDO NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DEFINIDOS		

**REQUISITOS GENERALES:**

<b>ESCOLARIDAD:</b>	TÍTULO PROFESIONAL DE TERCER NIVEL RECONOCIDO POR LA SENESCYT		
<b>MESES DE EXPERIENCIA:</b>	2 AÑOS, 6 MESES	<b>DESCRIPCION DE EXPERIENCIA:</b>	EN EL MANEJO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>PRODUCTOS</b>
1	ASISTIR EL DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS Y ACTIVIDADES DE LA UNIDAD	PROGRAMAS Y ACTIVIDADES
2	PARTICIPAR EN LA ELABORACIÓN DEL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DE UNIDAD	PLANIFICACIÓN
3	REALIZAR SOLICITUDES DE DOTACIÓN DE EQUIPOS Y MATERIALES PARA LA UNIDAD	REQUERIMIENTOS DE UNIDAD
4	REGISTRAR Y CONTROLAR LOS RECURSOS MATERIALES ASIGNADOS A LA UNIDAD	CUSTODIA DE MATERIALES
5	RECIBIR Y TRAMITAR SOLICITUD DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO Y REPARACIONES DE LAS EDIFICACIONES Y EQUIPOS DE LA UNIDAD	SOLICITUD DE MANTENIMIENTO Y REPARACIONES
6	COORDINAR Y HACER SEGUIMIENTO A LAS ACCIONES ADMINISTRATIVAS EMANADAS POR LA UNIDAD	REGISTRO DE ACTIVIDADES
7	CUMPLIR CON LOS PROCEDIMIENTOS VIGENTES EN MATERIA ADMINISTRATIVA	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
8	OTRAS ACTIVIDADES INHERENTES AL PUESTO	

<b>Nº</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>INTERFAZ INTERNA Y EXTERNA</b>	<b>DESTREZAS</b>
1	PROCESOS ADMINISTRATIVOS	CLIENTES INTERNOS/EXTERNOS	MANEJO DE DIFERENTES FORMATOS ADMINISTRATIVOS
2	MANEJO DE INVENTARIOS	CLIENTES INTERNOS/EXTERNOS	CONTROL DE PROVISIONES
3	RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACIÓN	CLIENTES INTERNOS/ EXTERNOS/JEFE INMEDIATO	EMPATIA CON EL CLIENTE
4	OFFICE	CLIENTES INTERNOS/EXTERNOS	MANEJO DE PAQUETES UTILITARIOS

5	CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN EN EL AREA ADMINISTRATIVA/ ÚLTIMOS 5 AÑOS	CLIENTES INTERNOS/EXTERNOS	OPTIMIZACIÓN EN ATENCIÓN
<b>COMPETENCIAS</b>			
<b>COMPETENCIA TÉCNICA</b>		<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>
1	Organización de la Información	Esencial Nivel 1	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
2	Recopilación de Información	Esencial Nivel 1	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles.
3	Manejo de Recursos Materiales	Esencial Nivel 1	Determina las necesidades de recursos del área o proceso, y controla el uso de los mismos.
<b>COMPETENCIA CONDUCTUAL</b>		<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>
1	Trabajo en Equipo	Esencial Nivel 1	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
2	Orientación de Servicio	Esencial Nivel 1	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
3	Construcción de Relaciones	Esencial Nivel 1	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.

**Fuente:** Coordinación Zonal 5 de Salud

		<b>DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS</b>		<b>CÓDIGO:</b>
<b>DATOS GENERALES</b>				
<b>DEPENDENCIA:</b>		UNIDAD ADMINISTRATIVA		
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>		ADMINISTRADOR	<b>RÉGIMEN LABORAL:</b>	LOSEP
<b>ROL DEL PUESTO:</b>		EJECUCIÓN DE PROCESOS	<b>GRUPO OCUPACIONAL:</b>	SERVIDOR PUBLICO 7
<b>MISION DEL PUESTO</b>		PLANIFICAR, ORGANIZAR, DESARROLLAR, COORDINAR Y CONTROLAR LOS DIFERENTES PROCESOS ADMINISTRATIVOS		
<b>REQUISITOS GENERALES:</b>				
<b>ESCOLARIDAD:</b>		TÍTULO PROFESIONAL DE TERCER NIVEL RECONOCIDO POR LA SENESCYT		
<b>EXPERIENCIA:</b>		4 AÑOS	<b>DESCRIPCIÓN DE EXPERIENCIA:</b>	EN LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>				
<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>				<b>PRODUCTOS</b>
1	APOYAR EN LA ELABORACIÓN DE POLÍTICAS DEFINIDAS PARA ALCANZAR LAS METAS PREVISTAS EN LOS PLANES ADMINISTRATIVOS			HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS
2	DIRIGIR Y ORGANIZAR LOS PROYECTOS DEL ÁREA			PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
3	REALIZAR DIAGNÓSTICOS Y PRONÓSTICOS DE MEDIANA COMPLEJIDAD			INFORMES TÉCNICOS
4	DIRIGIR, DISTRIBUIR Y CREAR CONDICIONES PARA EL FUNCIONARIO			ESPACIOS ADECUADOS
5	OTRAS ACTIVIDADES INHERENTES AL PUESTO			
<b>Nº</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>INTERFAZ INTERNA Y EXTERNA</b>		<b>DESTREZAS</b>
1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	CLIENTES INTERNOS/EXTERNOS		APLICACIÓN DE CONOCIMIENTO
2	BALANCE SCORE CARE	CLIENTES INTERNOS		MANEJO DE INDICADORES
3	RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACIÓN	CLIENTE INTERNO/EXTERNO/JEFE INMEDIATO		EMPATÍA CON EL CLIENTE
4	OFFICE	CLIENTES INTERNOS/EXTERNOS		MANEJO DE PAQUETES UTILITARIOS
5	CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN EN EL AREA ADMINISTRATIVA/ÚLTIMO 5 AÑOS/40 HORAS	CLIENTES INTERNOS/EXTERNOS		OPTIMIZACIÓN EN ATENCIÓN
<b>COMPETENCIAS</b>				
<b>COMPETENCIA TÉCNICA</b>		<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	
1	Habilidad Analítica	Esencial Nivel 1	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	
2	Asesoramiento	Esencial Nivel 1	Propone planes, proyectos y programas para contribuir a la efectividad de los equipos de trabajo, prestaciones y servicios.	
3	Gestión de información de Seguridad y Salud en el Trabajo	Esencial Nivel 1	Maneja amplia información sobre las normas de seguridad y salud en el trabajo controla el cumplimiento y mejora continuamente el campo de acción.	

<u>COMPETENCIA CONDUCTUAL</u>		<u>NIVEL</u>	<u>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</u>
1	Trabajo en Equipo	Esencial Nivel 1	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
2	Orientación de Servicio	Esencial Nivel 1	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
3	Autocontrol y Manejo del Estrés	Esencial Nivel 1	Posee autocontrol y maneja del estrés cuando se enfrenta a presiones en la ejecución diaria de sus tareas y en el contacto directo con familiares y pacientes

**Fuente:** Coordinación Zonal 5 de Salud



**DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS**

**CÓDIGO:**

**DATOS GENERALES**

<b>DEPENDENCIA:</b>	UNIDADES: ADMINISTRATIVA / MEDICA		
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	ABOGADO	<b>RÉGIMEN LABORAL:</b>	LOSEP
<b>ROL DEL PUESTO:</b>	EJECUCIÓN DE PROCESOS	<b>GRUPO OCUPACIONAL:</b>	SERVIDOR PUBLICO 7
<b>MISION DEL PUESTO</b>	ASESORAR, PROMOVER Y DEFENDER POR VIA LEGAL LOS INTERESES INSTITUCIONALES		

**REQUISITOS GENERALES:**

<b>ESCOLARIDAD:</b>	TÍTULO PROFESIONAL DE TERCER NIVEL RECONOCIDO POR LA SENESCYT.		
<b>EXPERIENCIA:</b>	4 AÑOS	<b>DESCRIPCION DE EXPERIENCIA:</b>	CONOCIMIENTOS EN DERECHO ADMINISTRATIVO, CIVIL, PROCESAL Y NORMATIVA DE LA LOSEP

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>PRODUCTOS</b>	
1	ASESORAR EN TEMAS JURÍDICOS PARA DETERMINAR SOLUCION DE CONTROVERSIAS SUSCITADAS	SOLUCION A CONTROVERSIAS	
2	PARTICIPAR EN LA SOLUCION Y RESOLUCIÓN DE CONSULTAS Y RECLAMOS DE ORDEN JURIDICO EN DEFENSA INSTITUCIONAL	ASESORIA Y DEFENSA DE LA INSTITUCIÓN	
3	REALIZAR ANALISIS DE DOCUMENTOS Y PROCESOS PORTAL DE COMPRAS PUBLICAS	ADQUISICION	
4	ELABORAR CONTRATOS DE BIENES, PRESTACIÓN DE SERVICIOS, EJECUCIÓN DE OBRA, CONSULTORÍA Y OTROS	CONTRATOS ELABORADOS	
5	REALIZAR ESTUDIOS Y ANALISIS PARA ELABORAR INFORMES JURÍDICOS	INFORME JURÍDICO	
6	OTRAS ACTIVIDADES INHERENTES AL PUESTO		
<b>Nº</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>INTERFAZ INTERNA Y EXTERNA</b>	<b>DESTREZAS</b>
1	LEY DE CONTRATACION PUBLICA	CLIENTES INTERNOS/ EXTERNOS	APLICACIÓN DE LA NORMATIVA
2	NORMATIVA LEGAL VIGENTE	CLIENTES INTERNOS/ EXTERNOS	MANEJO DE INFORMACIÓN LEGAL ACTUALIZADA
3	RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACIÓN	CLIENTES INTERNOS/ EXTERNOS/JEFE INMEDIATO	EMPATIA CON EL CLIENTE
4	OFFICE	CLIENTES INTERNOS/EXTERNOS	MANEJO DE PAQUETES UTILITARIOS

5	CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACION EN EL AREA LEGAL/ ÚLTIMOS 5 AÑOS/ MÍNIMO 40 HORAS	CLIENTES INTERNOS/EXTERNOS	OPTIMIZACIÓN EN LA ATENCIÓN
<b>COMPETENCIAS</b>			
<b>COMPETENCIA TÉCNICA</b>		<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>
1	Habilidad Analítica	Esencial Nivel 2	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de los procesos institucionales.
2	Asesoramiento	Esencial Nivel 2	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones efectivas.
3	Juicio y Toma de Decisiones	Esencial Nivel 2	Toma decisiones de alta complejidad sobre la base de la misión y objetivos de la institución y de la satisfacción de los clientes internos y externos.
<b>COMPETENCIA CONDUCTUAL</b>		<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>
1	Aprendizaje continuo	Esencial Nivel 2	Se prepara constantemente, investiga y comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
2	Orientación de Servicio	Esencial Nivel 2	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
3	Autocontrol y Manejo del Estrés	Esencial Nivel 2	Se mantiene sereno en situaciones de alto nivel de estrés y posee un grado de autocontrol en situaciones de extrema presión, especialmente cuando se trata del contacto directo con los pacientes.

**Fuente:** Coordinación Zonal 5 de Salud

## ANEXO C:

		<b>DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS</b>		<b>CÓDIGO:</b>
<b>DATOS GENERALES</b>				
<b>DEPENDENCIA:</b>		UNIDAD ADMINISTRATIVA / MEDICA		
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>		OFICINISTA	<b>RÉGIMEN LABORAL:</b>	LOSEP
<b>ROL DEL PUESTO:</b>		ADMINISTRATIVO	<b>GRUPO OCUPACIONAL:</b>	SERVIDOR PUBLICO 1
<b>MISION DEL PUESTO</b>		BRINDAR APOYO A LOS DIFERENTES PROCESOS ADMINISTRATIVOS		
<b>REQUISITOS GENERALES:</b>				
<b>ESCOLARIDAD:</b>		SEXTO SEMESTRE O TERCER AÑO APROBADO		
<b>EXPERIENCIA:</b>		6 MESES	<b>DESCRIPCION DE EXPERIENCIA:</b>	EN LABORES OPERATIVAS DE OFICINA
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>				
<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>				<b>PRODUCTOS</b>
1	RECIBIR, REVISAR, CLASIFICAR, ARCHIVAR Y DESPACHAR COMUNICACIONES Y DEMAS DOCUMENTOS			DOCUMENTOS CLASIFICADOS
2	RECIBIR INFORMACION PARA SU TRANSCRIPCION			INFORMACION CORRECTA
3	TRANSCRIBIR CORRESPONDENCIA GENERAL Y CUALQUIER OTRO DOCUMENTOS QUE SE LE ASIGNE			DOCUMENTOS EXACTOS
4	DESGLOSAR, ORDENAS, COMPAGINAR Y ENTREGAR LOS DOCUMENTOS CON LA INFORMACION PROCESADA			DOCUMENTOS PRECISOS
5	ELABORAR Y REGISTRAR INFORMACION EN FORMATOS, LIBROS DE REGISTRO Y OTROS DOCUMENTOS SIMILARES			FORMULARIOS Y FORMATOS
6	OTRAS ACTIVIDADES INHERENTES AL PUESTO			
<b>N°</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>INTERFAZ INTERNA Y EXTERNA</b>		<b>DESTREZAS</b>
1	TECNICAS DE ARCHIVOS	CLIENTES INTERNOS/EXTERNOS		PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS
2	METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE OFICINA	CLIENTES INTERNOS/EXTERNOS		APLICACIÓN DE TECNICAS Y METODOS
3	RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACIÓN	CLIENTES INTERNOS/ EXTERNOS/JEFE INMEDIATO		EMPATIA CON EL CLIENTE
4	OFFICE	CLIENTES INTERNOS/EXTERNOS		MANEJO DE PAQUETES UTILITARIOS

5	CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACION EN TECNICAS DE OFICINA/ ÚLTIMOS 5 AÑOS/ MÍNIMO 40 HORAS	CLIENTES INTERNOS/EXTERNOS	OPTIMIZACION EN LA ATENCION
<b>COMPETENCIAS</b>			
<b>COMPETENCIA TÉCNICA</b>		<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>
1	Comprensión Escrita	Básica	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes.
2	Expresión Escrita	Básica	Escribe documentos sencillos en forma clara y concisa.
3	Organización de la Información	Básica	Clasifica la información de un proceso para posteriormente efectuar el registro.
<b>COMPETENCIA CONDUCTUAL</b>		<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>
1	Trabajo en Equipo	Básica	Coopera y participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.
2	Orientación de Servicio	Básica	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.
3	Aprendizaje continuo	Básica	Busca información cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO



DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS  
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS  
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 05 /03 /2020

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>	
Nombres – Apellidos: MARTHA MELISA ARÉVALO NOBLECILLA	
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>	
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
Carrera: INGENIERÍA COMERCIAL	
Título a optar: INGENIERA COMERCIAL	
Analista de Biblioteca responsable:	<b>REVISADO</b> <b>05 MAR 2020</b> Ing. Jhonatan Parreño Uquillas, MBA (ANALISTA DE BIBLIOTECA 1) 