



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**

**PROCESO DE TITULACIÓN**

**OCTUBRE 2018 – MARZO 2019**

**EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA**

**PRUEBA PRÁCTICA**

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

**TEMA:**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO**

**DE LA CIUDAD DE BABAHOYO**

**EGRESADO:**

**MANUEL ADOLFO ONOFRE CÁRDENAS**

**TUTORA:**

**ING. GABRIELA ALEXANDRA CASTRO LÓPEZ.MA**

**AÑO 2019**

## **Introducción:**

La gestión del talento humano es importante en cualquier empresa, esta busca mejorar el potencial de los empleados en su puesto de trabajo, resulta un punto clave para realizar un análisis de los problemas dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Babahoyo, a través de la observación en donde se ha generado un ambiente muy competitivo que crece constantemente, la visión de la búsqueda de un personal humano eficiente es vital para las operaciones que se enfrentan a obstáculos cuando existen errores, esto fortalece y promueve una organización más eficiente además de asegurar que las diversas actividades de cooperación se ejecuten sin problemas.

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Babahoyo tiene como visión “ser una institución referente del desarrollo local organizado habiendo desarrollado una cultura, valores y principios organizacionales que serán evidenciados en el mejoramiento continuo de la calidad y eficacia de los servicios y procesos a fin de satisfacer las necesidades de la comunidad” (LOTAIP, 2016).

Para cumplir con los objetivos el capital humano debe ser apto y eficiente dentro de la institución, pero la gestión que se lleva no es la adecuada por lo que en ocasiones los subordinados del Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Babahoyo suelen sentir que no son tratados con el grado de consideración que se merecen, por ello el objetivo principal de esta investigación es evidenciar la problemática que se está dando, en relación a la gestión no realizan evaluaciones de desempeño de manera adecuada, parte muy importante para conocer el grado de satisfacción de los mismos dentro de la institución y

así mismo conocer el porqué de los resultados obtenidos por parte de ellos teniendo como base la observación de problemas palpables que generan conflictos entre empleados.

Este trabajo investigativo se encuentra dentro de la sublínea de investigación de Gestión Administrativa teniendo en cuenta que la gestión del talento humano forma parte de los procesos administrativos principales en las organizaciones generando el sustento de cada causa que conlleva a la problemática, así como los puntos del proceso que son críticos dentro de la gestión aplicada, se utilizó la modalidad de investigación de tipo cualitativa que consiste en una serie de descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones que son observables principalmente el ámbito administrativo donde por consecuencia influye en el desempeño laboral de cada individuo, utilizando el método inductivo y analítico y la técnica de investigación que se utilizó fue la observación al haber obtenido la percepción directa de los problemas.

**Desarrollo:**

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Babahoyo es una institución pública, la misma que tiene como misión planificar, implementar y mantener proyectos de infraestructuras y equipamientos básicos para satisfacer las necesidades de la sociedad, además de impulsar el desarrollo social, cultural y económico de la población, con la participación directa de la ciudadanía en forma sostenible y equitativa en un marco de respeto, ética y transparencia, optimizando los recursos humanos, económicos y naturales mediante una gestión administrativa y financiera eficiente y eficaz, que enaltezca y llene de orgullo a la ciudadanía (LOTAIP, 2016).

La institución es administrada por el actual alcalde de la ciudad Guido Silva el cual maneja la institución guiado de los principios rectores establecidos en la LOTAIP, basados en la comunicación permanente, trabajo coordinado, compromiso, integridad, transparencia, mejoramiento continuo, eficacia, eficiencia y excelencia (LOTAIP, 2016). Esto habla de la búsqueda de una gestión basada en el fortalecimiento de las capacidades institucionales, la comunicación, la coordinación, y hacer cumplir las funciones y competencias institucionales.

Se establece en el reglamento la búsqueda del trabajo en equipo y tener una visión integral de todas las unidades administrativas, pero están ocurriendo factores que no están acorde a lo establecido, el mismo que busca un sistema de gestión de talento humano por competencia que le garantice a la institución un recurso humano formado y asignado de acuerdo a su perfil profesional y que le permita al mismo cumplir de manera eficaz con sus

tareas y dar un seguimiento, evaluación y control al desempeño de los mismos, pero es algo que no se está ejecutando como lo establece el reglamento.

Se generan problemáticas muy evidentes dentro de la institución, las mismas que no concuerdan con un perfil ya establecido que se debe ejecutar en base a objetivos estratégicos institucionales que no se están llevando a cabo de manera correcta.

La administración del talento humano (RH) es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de afinidad de otras variables importantes (Chiavenato I. , 2009).

Dentro de la Gestión del Talento Humano que se aplica en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Babahoyo han surgido muchos inconvenientes por la mala ejecución de decisiones y la determinación de funciones a sus empleados al no tener una evaluación de desempeño debida, creando un ambiente de conflicto no solo en ámbitos personales sino que también en compromiso con la Institución quedando en evidencia el incumplimiento con lo que establece el reglamento. Esto se debe a que el jefe debe tener lo establecido para el puesto, la imposición de normas, el sueldo y la capacitación. . (Priego.H.H., 2013)(p.157).

No tener una visión clara de lo que se debe hacer genera el desconocimiento de lo que ocurre con los empleados y al no estar ejecutando de manera correcta la gestión del talento que posee la Institución se genera una interrogante ¿Cómo está afectando la gestión del talento humano a la Institución?. La interrogante lleva a muchos puntos claves y problemas que se suscitan debido a que no se realiza una adecuada evaluación a los empleados en el desempeño de sus funciones y por lo tanto las consecuencias, se ven reflejadas en actividades que se dan con frecuencia dentro de la Institución tales como: rotación de personal, permutación de cargos, la mala comprensión de objetivos, creando un descenso en el desempeño y un mal clima laboral.

La gestión del talento humano se centra en crear y desarrollar los grupos de empleados con habilidades y motivaciones suficientes para cumplir planes de manera eficiente, efectiva y eficaz y obtener un ambiente organizacional y laboral adecuado. Logrando la aplicación, desarrollo y satisfacción del talento humano en conjunto con los objetivos individuales, a través de la aplicación y fortalecimiento de los subsistemas de administración del personal.

La evaluación de desempeño es una parte muy importante de la gestión del talento y es una herramienta con la cual cuenta cualquier organización para proporcionar la mejora del desempeño de su talento humano.

Según (Sanchez, 2008) las organizaciones necesitan conocer como están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quienes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación de desempeño, en donde es posible

asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos (p.104).

En referencia al enunciado anterior esto es una condición indispensable para lograr altos niveles de competitividad, pero pocas veces se encuentra en la práctica un sistema de evaluación que asegure una valoración eficaz del proceso o en su aplicación dan lugar a ocurrencias de una variedad abundante de errores.

Los superiores inmediatos son encargados de la ejecución de las evaluaciones correspondientes pero en mayor parte de las ocasiones no se lleva a cabo o cuando se aplica se da una herramienta inadecuada de evaluación y esto genera como resultado que no se obtenga una medición clara y transparente, razón por la cual se deriva en una gran falta de identificación de rendimiento de los trabajadores de la institución.

Teniendo en cuenta las evaluaciones correspondientes no realizadas a los empleados, llevado de la mano de la falta de compromiso de ciertos empleados por no tener la atención adecuada y al no sentirse comprometidos al estar con la incertidumbre que en cualquier momento pueden ser cambiados de cargo o pueden ser reemplazados conlleva a que estos en ciertos momentos abandonen incluso su puestos de trabajo, y así mismo se crean conflictos entre compañeros debido a que les toca asumir parte del trabajo de aquel que dejó su cargo por realizar otra actividad.

De acuerdo con lo mencionado por (Martinez, 2016) “el clima laboral se refiere a la forma en que los miembros de una organización describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia organización” (p.25). Y al no saber que sucede con los empleados incluyendo circunstancias en que se han agredido verbalmente y físicamente por cuestiones que se han generado en el empleo y se han convertido en personal, el déficit de atención al personal y la falta de evaluación han causado dichos efectos generando un clima que no cumple con las expectativas adecuadas.

Este mal ambiente o clima genera que los objetivos sean mal ejecutados y percibidos de una manera inadecuada esto genera malas decisiones de los empleados. Según (Zacarias Torres Hernandez, 2014) se refiere a que “las decisiones son medios con los que se trata de lograr un estado futuro deseado” (p.18). Tal como se incentiva al empleado a tener una competitividad para que los mismos puedan aumentar su rendimiento pero por motivos de que no se están ejecutando las evaluaciones correctas a sus funciones y la falta de integraciones laborales ha hecho que se evidencie desinterés por su rendimiento

Otra problemática es que no se fomenta el trabajo en equipo que permita lograr la realización de una actividad eficiente y tomar decisiones concretas para el cumplimiento y desarrollo de objetivos, según lo citado por (Antonio M, 2016) “el poder del trabajo en equipo se refiere a la capacidad de influir bien sobre la conducta de otras personas o bien sobre sus actitudes o valores”(p.71), y no se está tomando en cuenta esto, si no que cada individuo está enfocando en la búsqueda individual y agresiva del reconocimiento, dejando a un lado el bien común por la institución.



La gestión que se lleva a cabo ha causado una rotación de personal constante, en el cual se ha dado hasta el cambio del jefe de recursos humanos y esto repercute en los empleados ya que cada uno cuenta con métodos distintos a utilizar en su gestión y los mismos no se llegan a sentir cómodos.

(Westher, 2014) Afirma que “las modernas estrategias corporativas deben disponer de un adecuado equilibrio de talento en el recurso humano”. Para ello, se debe tomar en cuenta que dicho equilibrio se da en torno a la estabilidad laboral de los empleados, de sentirse seguros y cómodos en el puesto de trabajo asignado por mérito propio.

Según (Karina, 2015) “para los subordinados es importante que el jefe considere a sus empleados como parte de la empresa, como personas productivas con necesidades. La influencia no es personal más bien por el desempeño de sus actividades como jefe y ausencia de liderazgo en ellas al momento de trabajar y dividir las tareas que le correspondan a cada uno”, y esta es la influencia que se está generando en cuanto a la rotación del personal, que se da por distintas situaciones pero los motivos claves que la causan en la Institución son por cuestiones de cambios político, por inconformidad de labores asignadas y por el clima laboral que se ha generado.

Según (Prado, 2014) “se refieren a las condiciones organizacionales cuando tienen una probabilidad de tener efectos lesivos sobre la salud de los trabajadores, cuando son elementos con probabilidad de afectarla de forma negativa ”, esto da a evidenciar que al existir una rotación se genera un ambiente tenso que es influyente en la desmotivación de cada individuo, la sobrecarga de trabajo para otros empleados, los que permanecen en sus

actividades asumen las responsabilidades de aquel empleado que se fue hasta suplir ese ausentismo o esperar que el nuevo empleado obtenga la practica necesaria.

Las capacitaciones según (Arias, 2013) “es el proceso que genera competencias necesarias para realizar trabajos desarrollar destrezas, habilidades y actitudes” (p.498). Las capacitaciones a los empleados es algo importante tanto para aquellos que pueden estar en un cargo, como aquellos que llegan recién a la institución supliendo a aquel que se fue para ponerse al día en sus funciones y no sobrecargar trabajo a sus otros compañeros.

El empleado no tiene el conocimiento suficiente para llevar el trabajo a la par y es una falencia provocada por la no ejecución de una evaluación adecuada, y es por esto que no se logra conocer en que está fallando o que necesita el empleado porque al salir un empleado que conocía su puesto de trabajo de una manera adecuada y al causar su salida y la llegada de uno nuevo que necesita ponerse a la par de sus compañeros de manera inmediata, genera atraso en las actividades cotidianas en la institución. La capacitación en la empresa, debe darse al individuo en la forma necesaria, dando énfasis en los puntos claves y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. (Chiavenato I. , 2007)

Al salir un trabajador se pierde el conocimiento que tiene sobre la actividad realizada, ya que el trabajo lo puede realizar muchas personas sin embargo el antiguo empleado tenia los conocimientos específicos en el tema y es un factor muy importante en análisis porque esa causa trae por efecto la desmotivación la cual arrastra al descenso del compromiso laboral con la institución atrayendo el mal clima laboral y continuando con más rotación de personal siguiendo en un ciclo continuo.

En la institución también es consecuente que no se dan integraciones laborales. La integración de personas con necesidades diversas responde a necesidades concretas de la realización plena y armónica del individuo y al reconocimiento expreso de su aporte del trabajo con los objetivos generales (Ana Maria Riaño Galan, 2011)(p.9).

Ciertos grupos de empleados por afinidad se organizan de manera individual no porque la institución sea la promotora y este es un grupo muy reducido en el cual compañeros que no son de agrado del mismo departamento no participan, referente lo que se cita según (Del Carmen, 2012) "uno de los elementos que tiene más impacto en los factores tanto internos como externos son el grupo o grupos con los que el individuo se relaciona" esto causa más conflictos porque la empresa al no integrar a todos sus trabajadores, al no tener conocimiento de ciertas rivalidades que pueden existir entre los mismos y el no tomar medidas que sean de beneficio tanto para el empleado como para la institución es algo crítico dentro de la Institución.

Todos estos problemas son analizados debido a que son evidentes dentro de la Institución por el ambiente que se percibe en el cual se conoce que el departamento de talento humano no está desarrollando y manejando de manera adecuada los grupos de empleados y el desarrollo de sus habilidades de manera eficiente para ser aprovechados al máximo por la entidad no se ha creado el ambiente organizacional y laboral adecuado para lograr una satisfacción plena del recurso humano. . (Robbins, 2004) Señala que "Una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias".

### **Conclusiones:**

De esta manera queda comprobado a través del estudio realizado que para que una Institución realice sus actividades eficientemente y maneje un ambiente laboral armónico depende de la gestión de talento humano que se lleve a cabo dentro de ella, ya que el descuidar el factor humano puede ocasionar consecuencias desagradables en el cumplimiento del reglamento que debe seguir el Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Babahoyo.

El no realizar una correcta evaluación de desempeño a todo el personal que conforma el Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Babahoyo causa el desconocimiento del rendimiento de cada uno, esto genera que el cumplimiento de los objetivos institucionales no estén siendo desarrollados de manera adecuada por parte de los empleados.

La rotación constante del personal que se genera en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Babahoyo sobrecarga de trabajo a los empleados, causando mal clima laboral este impide que los trabajadores desarrollen sus destrezas de manera eficiente y adecuada teniendo una gran falta de compromiso laboral con la institución.

La falta de capacitación influye en el desempeño laboral de los empleados, puesto que al entrar un nuevo empleado no existe la instrucción necesaria para que realice las

labores del puesto asignado, situación que ocasiona conflictos con los antiguos empleados al momento de solicitar ayuda, lo que afecta en el clima laboral de la institución.

## Bibliografía

- Ana Maria Riaño Galan, R. M. (2011). *Integración y rehabilitación laboral en la diversidad*. Madrid: Librería UNED.
- Antonio M, M. S. (2016). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo* (Primera ed.). Andalucía, España: IC Editorial pertenece a Innovación y Cualificación S. L.
- Arias, F. (2013). *Administración de recursos humanos*. Mexico:Trillas: Ediciones Ecoe.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la introducción* (7 edición ed.). Edo. De Mexico: Mc-Graw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión Del Talento Humano* (Tercera ed.). Mexico, D.F.: Mc Graw Hill.
- Del Carmen, M. (2012). *Motivación:Gestión empresarial*. Mexico: Diaz Santos.
- Karina, V. A. (7 de abril de 2015). *Influencia del jefe sobre el subordinado y deserción laboral* . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/influencia-del-jefe-sobre-el-subordinado-y-desercion-laboral/>
- LOTAIP. (2016). <http://babahoyo.gob.ec/lotaip-2016>. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/0B2sH0opCD8vsUmRUcHBUMVdUbFk/view>
- Martinez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: uned publicaciones.
- Prado, J. F. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, Salud y factores psicosociales*. Mexico D.F: El Manual Moderno, S.A de C.V.
- Priego.H.H., e. a. (2013). *Análisis de la gestión de los recursos Humanos que aplican las pequeñas y medianas empresas de servicio* (Vol. 8). Global Conference on Business and Finance Proceedings.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Sanchez, J. &. (2008). *Auditoría al proceso de evaluación del desempeño. Contabilidad y Auditoría*.
- Westher, W. D. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano*. Mexico: Septima Ed.
- Zacarias Torres Hernandez, H. T. (2014). *Planeación y Control*. Mexico D.F: Grupo editorial Patria S.A de C.V Renacimiento 180, Colonia San Juan Tlihuaca Delegación Azcapotzalco, Código Postal 02400, Mexico D.F.

## Anexos:

<b>FICHA DE OBSERVACION DEL CASO DE ESTUDIO</b>						
<b>INSTITUCION:</b>	GAD MUNICIPAL					
<b>CIUDAD:</b>	PROVINCIA DE LOS RIOS, CANTON BABAHOYO					
<b>TEMA:</b>	GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DE LA CIUDAD DE BABAHOYO					
<b>ASPECTOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FRECUENCIA</b>				<b>OBSERVACIONES</b>
		<b>S</b>	<b>F</b>	<b>A</b>	<b>N</b>	
<b>Evaluación de desempeño</b>	Se realiza la evaluación de desempeño			X		La evaluación de desempeño que se suele realizar no se la ejecuta en todos los departamentos
	Promueve a los empleados a ser mejores				X	
	Se conoce lo que necesita el empleado				X	
	Están claros los objetivos en los empleados			X		
<b>Capacitación del empleado</b>	Existen capacitaciones al personal			X		
	Cumplen con el perfil del cargo asignado			X		

<b>Rotación del personal</b>	Frecuencia de la rotación del personal		X		Las causas por mal ambiente entre compañeros y cuestiones políticas mantienen un ambiente de inseguridad en el cargo de cada empleado.
	Existe el compromiso laboral			X	
	Existe sobrecarga de trabajo		X		Al salir un empleado se sobrecarga el trabajo a otro hasta suplir ese puesto o hasta que el empleado que acaba de ingresar se ponga a la par.
<b>Ambiente laboral</b>	Se ausenta de su puesto de trabajo	X			Por la falta de compromiso laboral los empleados se ausentan de sus puestos de trabajo para realizar actividades personales.
	Integraciones laborales			X	
	Existe el trabajo en equipo			X	Cada empleado busca su bien propio, el bien común por la institución ha quedado a un lado por cuestiones personales.
<b>NOTA: S= Siempre, F= Frecuentemente, A= A veces, N= Nunca</b>					



