



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,  
GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO /A EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA  
EFICIENCIA COLABORATIVA DEL SINDICATO DE OBREROS DE  
SALUD PÚBLICA DE BOLÍVAR, EN LA CIUDAD DE GUARANDA,  
PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2023

**AUTORES:**

MIGUEZ JIMÉNEZ JEFFERSON PAUL  
POAQUIZA POAQUIZA LADY LISSBETH

**DIRECTOR(A)**

Ing. Rafael Alejandro Sánchez Macías

**PARES ACADÉMICOS**

Ing. Eddy Stalin Alvarado Pacheco

Ing. Ramiro Fernando Jaramillo

Villafuerte

**GUARANDA – ECUADOR  
2023**

**TEMA**

Gestión del Talento Humano para el mejoramiento de la Eficiencia Colaborativa del Sindicato de Obreros de Salud Pública de Bolívar, en la ciudad de Guaranda, provincia Bolívar, Año 2023.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, queremos agradecer a nuestro Dios, por todas aquellas bendiciones que nos ha podido dar en el transcurso de toda nuestra preparación profesional.

A nuestros padres por habernos brindado su apoyo y los recursos necesarios para culminar los estudios con éxito, así también quiero agradecer a mi esposa e hija por darme siempre el ánimo a continuar y perseverar en el desarrollo de mi preparación personal.

De tal manera también nuestro más profundo agradecimiento a la Universidad Estatal de Bolívar, en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, de la misma manera a todos aquellos docentes que nos han venido acompañando en el transcurso de la formación académica. Cómo también al ingeniero Rafael Alejandro Sánchez Macías, en calidad de nuestro director de tesis; también al ingeniero Ramiro Jaramillo Villafuerte y al ingeniero Eddy Stalin Alvarado Pacheco, cómo pares académicos, quiénes de muy grata manera han colaborado durante todo el proceso de titulación, a ellos gracias por compartir sus enseñanzas y sus valiosos conocimientos, gracias porque hicieron posible que se pueda desarrollar esta tesis y poder terminar de una manera satisfactoria.

De la misma manera queremos agradecer a la secretaria general del Sindicato de Obreros de Salud Pública de Bolívar, ingeniera Jenny Yánez, por abrirnos las puertas de la noble organización y permitirnos realizar el trabajo de investigación.

## DEDICATORIA

Todo el esfuerzo y sacrificio está dedicado en primer lugar a Dios, quien supo guiarme por el camino correcto y darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en aquellos problemas que se han presentado a lo largo de la realización de la tesis.

De igual manera con mucho cariño inmenso amor a mis queridos padres, quienes me dieron la vida, ya que siempre han permanecido en cada momento apoyándome para seguir adelante durante todo el proceso de mi carrera universitaria.

También a mi esposa e hija quiénes son el pilar fundamental para seguir adelante en las metas deseadas, así también a mis hermanos por brindarnos su apoyo moral en aquellas noches de investigación ardua.

Miguez Jiménez Jefferson Paul

Dedico este trabajo a Dios por guiarme y ser mi pilar al darme el apoyo espiritual que necesitaba en momentos difíciles de mi vida para no rendirme en este camino académico. Quiero expresar mi agradecimiento y dedicatoria a mis hermanos por apoyarme siempre en cada objetivo que me propongo debido a que siempre con amor y alegría me demuestran su cariño.

Gracias a mi madre por darme la vida y expresar su amor acompañándome en las largas jornadas de estudio por las que pasé. También quiero agradecer a alguien especial quien me brindó su soporte en los momentos tensos en los que quise renunciar y que gracias a sus acciones no lo hice.

Cómo también al grupo que conformamos de tesis debido a que sin él no hubiera logrado esta meta.

Poaquiza Poaquiza Lady Lissbeth

## CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR Y PAR ACADÉMICO

### CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Ing. Rafael Alejandro Sánchez Macías, Ing. Ramiro Fernando Jaramillo Villafuerte e Ing. Eddy Stalin Alvarado Pacheco, en su orden de Director y Pares Académicos del Trabajo de Titulación “Gestión del Talento Humano para el mejoramiento de la eficiencia colaborativa del Sindicato de Obreros de Salud Pública de Bolívar, en la ciudad de Guaranda, provincia Bolívar, año 2023” desarrollado por los señores Jefferson Paul Míguez Jiménez y Lady Lissbeth Poaquiza Poaquiza.

### CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Titulación en su totalidad, cumple con las exigencias académicas de la Carrera de Administración de Empresas, por lo tanto, autorizamos su presentación y defensa.

Guaranda, 16 de mayo del 2023



Firmado electrónicamente por:  
**RAFAEL ALEJANDRO  
SANCHEZ MACIAS**

Ing. Rafael Alejandro Sánchez  
Macías  
**Director**



Firmado electrónicamente por:  
**RAMIRO FERNANDO  
JARAMILLO  
VILLAFUERTE**

Ing. Ramiro Fernando  
Jaramillo Villafuerte  
**Par Académico**



Firmado electrónicamente por:  
**EDDY STALIN  
ALVARADO PACHECO**

Ing. Eddy Stalin Alvarado  
Pacheco  
**Par Académico**

## DERECHO DE AUTORIA

### DERECHOS DE AUTOR

Nosotros Jefferson Paul Miguez Jiménez y Lady Lisbeth Poaquiza Poaquiza, portadores de la Cédula de Identidad No 0201946688 y 0250126521 en calidad de autores y titulares de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA COLABORATIVA DEL SINDICATO DE OBREROS DE SALUD PÚBLICA DE BOLÍVAR, EN LA CIUDAD DE GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2023, modalidad proyecto de investigación de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONDOMINIOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedemos a favor de la Universidad Estatal de Bolívar, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservamos a mi/nuestro favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo/autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar, para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Digital, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El (los) autor (es) declara (n) que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Jefferson Paul Miguez Jiménez

Lady Lisbeth Poaquiza Poaquiza

Jefferson Paul Miguez Jiménez  
firma

Lady Lisbeth Poaquiza Poaquiza  
firma

## ÍNDICE DE CONTENIDO

TEMA .....	I
AGRADECIMIENTO .....	II
DEDICATORIA .....	III
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR Y PAR ACADÉMICO.....	IV
DERECHO DE AUTORIA .....	V
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS .....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS/GRÁFICAS/IMÁGENES. ....	X
INTRODUCCIÓN .....	1
RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
CAPÍTULO I.....	4
FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO .....	4
1.1. Descripción del Problema. ....	4
1.2. Formulación del Problema. ....	7
1.3. Preguntas de Investigación. ....	7
1.4. Justificación.....	7
1.5. Objetivos: General y Específicos. ....	9
<i>General</i> .....	9

<i>Específicos</i> .....	9
1.6. Variables (Operacionalización).....	9
<i>Independiente</i> .....	9
<i>Dependiente</i> .....	9
CAPÍTULO II .....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Antecedentes.....	11
2.2. Científico.....	12
2.3. Conceptual.....	61
2.4. Legal.....	62
2.5. Georreferencial.....	67
CAPÍTULO III.....	69
METODOLOGÍA .....	69
3.1. Tipo de Investigación.....	69
3.2. Enfoque de la investigación.....	70
3.3. Métodos de Investigación.....	71
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos.....	71
3.5. Universo, Población y Muestra.....	71
3.6. Procesamiento de la Información.....	72
CAPÍTULO IV.....	73
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	73



4.1. Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados. ....	73
CAPÍTULO V .....	84
PROPUESTA.....	84
5.1. Datos Informativos. ....	84
5.2. Antecedentes de la Propuesta .....	85
5.3. Justificación.....	85
5.4. Desarrollo de la propuesta. ....	88
Modelo de Gestión del Talento Humano para el Sindicato de Obreros de Salud Pública de Bolívar. ....	88
<i>Elementos Orientadores.</i> .....	88
<i>Estructura Jerárquica.</i> .....	90
<i>Estructura Funcional.</i> .....	91
<i>Sistema de control.</i> .....	92
<i>Programa de incentivos.</i> .....	97
<i>Capacitación.</i> .....	98
CONCLUSIONES .....	109
RECOMENDACIONES .....	110
REFERENCIAS.....	111
ANEXOS .....	116

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1	Operacionalización de Variables .....	10
Tabla 2	Matriz de Entrevista.....	73
Tabla 3	Nombres, cargos y calificación de los secretarios del sindicato.....	79
Tabla 4	Calificación de Potencial y Desempeño. ....	80
Tabla 5	Calificación personal del desempeño y potencial.....	80
Tabla 6	Matriz de las 9 cajas. ....	81
Tabla 7	Datos de la Propuesta. ....	84
Tabla 8	Modelo de evaluación del desempeño.....	95
Tabla 9	Actividades y responsabilidades.....	100
Tabla 10	El control de los registros. ....	101
Tabla 11	Plan de Capacitación por Liderazgo. ....	102
Tabla 12	Plan de Capacitación por Coaching. ....	103
Tabla 13	Plan de Capacitación por Negociación. ....	104
Tabla 14	Evaluación de la eficacia de la capacitación. ....	105
Tabla 15	Informe de Capacitación. ....	106
Tabla 16	Resultados de la evaluación de competencias. ....	107
Tabla 17	Evaluación de competencias reforzadas. ....	108

### **ÍNDICE DE FIGURAS/GRÁFICAS/IMÁGENES.**

Gráfico 1	Tecnología de la Gestión del Talento Humano.....	55
Gráfico 2	Gestión del Talento Humano .....	56
Gráfico 3	Administración de personal y recursos humanos.....	58
Gráfico 4	Recursos humanos y marketing interno.....	59
Gráfico 5	Ubicación geográfica del sindicato.....	68
Gráfico 6	Adaptación de la matriz de las nueve cajas. ....	79
Gráfico 7	Estructura jerárquica del sindicato.....	90
Gráfico 8	Organigrama funcional del sindicato .....	91

### **ÍNDICE DE ANEXOS.**

Anexo 1	Cronograma (Gantt) .....	116
Anexo 2	Presupuesto ejecutado .....	117
Anexo 3	Instrumentos de recopilación de datos (guion entrevista).....	117
Anexo 4	Evidencia de la revisión del proyecto con el Par académico .....	118
Anexo 5	Capturas de reunión zoom con los secretarios del sindicato.....	119
Anexo 6	Carta de aceptación .....	120
Anexo 7	Certificado del urkund .....	121

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación denominado “Gestión del Talento Humano para el mejoramiento de la Eficiencia Colaborativa del Sindicato de Obreros de Salud Pública de Bolívar, en la ciudad de Guaranda, provincia Bolívar, Año 2023”, cuyo objetivo es el de analizar cómo se encuentra la Gestión del Talento Humano dentro de la organización en cuestión.

El presente trabajo de investigación está integrado de la siguiente forma:

**Capítulo I:** Está compuesto por el tema de investigación, la formulación general de proyecto, la descripción del problema, la justificación donde se da a conocer el porqué de la investigación, el objetivo general y específicos que permitió dar solución al problema, así como la operacionalización de las variables.

**Capítulo II:** Se describe los antecedentes de la investigación, científicos, conceptuales, legales y georreferenciales que sirven de soporte para el estudio.

**Capítulo III:** Consta de la metodología de la investigación, los tipos de investigación y herramientas que fueron empleadas para la obtención y recolección de información, así como la muestra, población de estudio y el procesamiento de la información.

**Capítulo IV:** Comprende de los resultados y discusión de los resultados obtenidos por medio de la entrevista y el focus group aplicados.

**Capítulo V:** Constituido por la propuesta, en la que se presenta el Modelo de Gestión de Talento Humano para el Sindicato de Obreros de Salud Pública de Bolívar, mismo que posee las seis estrategias a implementar como lo son; los elementos orientadores, estructura jerárquica, estructura funcional, sistema de control, programa de incentivos y la capacitación. Además de contar con las conclusiones y recomendaciones.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tratará acerca de la Gestión del Talento Humano para el mejoramiento de la eficiencia colaborativa, debido a que esta es una de las partes más esenciales dentro de las organizaciones, es decir, esta motiva a que los empleados puedan cumplir cada una de sus actividades de una manera muy eficaz y eficiente y por consiguiente lleva a que la organización mejore sus funciones logrando así una eficiencia colaborativa.

Por ende, en el actual trabajo de investigación se definen todos aquellos aspectos más relevantes tanto sobre la Gestión del Talento Humano, así como la eficiencia colaborativa, esto con la única finalidad de proponer alternativas de mejorar aquellas falencias dentro del Sindicato de Obreros de Salud Pública de Bolívar, cumpliendo con cada uno de sus objetivos tanto personales como de la organización.

El modelo de Gestión de Talento Humano para el Sindicato de Obreros de Salud Pública de Bolívar contiene pautas muy importantes, las cuales se llevarán a cabo para que pueda mejorar la eficiencia colaborativa, misma que será aplicada a las diez secretarías que conforman la organización. Como propuesta se desarrollará un modelo de Gestión de Talento Humano, para esto se formularán seis estrategias para su aplicación.

### **Palabras claves:**

Gestión del talento humano, eficiencia colaborativa, modelos de gestión, deductivo, inductivo, focus group.

## **ABSTRACT**

This research work will deal with Human Talent Management for the improvement of collaborative efficiency, because this is one of the most essential parts within organizations, that is, it motivates employees to fulfill each task. of its activities in a very effective and efficient manner and consequently leads the organization to improve its functions, thus achieving collaborative efficiency.

Therefore, in the current research work, all the most relevant aspects of both Human Talent Management and collaborative efficiency are defined, with the sole purpose of proposing alternatives to improve those shortcomings within the Public Health Workers Union. of Bolívar, fulfilling each of his personal and organizational objectives.

The Human Talent Management model for the Bolívar Public Health Workers Union contains very important guidelines, which will be carried out so that collaborative efficiency can be improved, which will be applied to the ten secretariats that make up the organization. As a proposal, a Human Talent Management model will be developed; for this, six strategies will be formulated for its application.

### **Keywords:**

Management of human talent, collaborative efficiency, management models, deductive, inductive, focus group.

# CAPÍTULO I

## FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

### 1.1. Descripción del Problema.

En el mundo la Gestión de Talento Humano se habla de la administración de las personas, de la mente, vitalidad, humanidad, de acción y proacción. En los últimos años, la administración del talento humano ha tenido una secuencia de cambios, lo cual no solo se percibe subjetivamente, ya que estos cambios drásticos cambiaron la perspectiva y la forma de manejar el talento humano, lo que se muestra en la actualidad, es diferente a los conceptos tradicionales cuando se llamaba administración de recursos humanos (ARH), las técnicas nuevas han llevado a que las organizaciones llenas de éxito alcancen la excelencia consecuentemente esto funciona con el intelecto humano y su importancia en plena era de la información. (Chiavenato, 2020).

La eficiencia del trabajo colaborativo es muy importante debido a que permite asegurar un mayor rango de aprovechamiento de los recursos, en este caso del talento humano, además permite el logro de los objetivos de las organizaciones, sean estas públicas o privadas. En este caso en el mundo entero se ha realizado un sin número de actividades de capacitación para la eficiencia, lo que permite un mejor rendimiento dentro de sus funciones diarias, el trabajo se basa en la adaptación a las mejoras continuas y esto también comprende en la inclusión o unidad frente al desarrollo de este, lo que permite formar equipos consolidados con la misma meta logrando la eficiencia del trabajo colaborativo. (Mercado, 2022).

Todas las entidades, sean estas públicas o privadas, tienen en su misión el objetivo de dar atención de calidad a toda la sociedad, sin embargo, poseen distintas limitantes como un presupuesto, la tecnología, la accesibilidad, entre otros elementos que van a entorpecer la eficiencia de estas entidades, es por ello por lo que deben buscar estrategias que los impulsen a tener una mejora continua para poder dejar atrás estas dificultades o enfrentarlas para reducir su impacto.

El talento humano se debe comprometer a asumir diversos retos, además de buscar y brindar soluciones que los enriquezcan en valor humano, tanto a colaboradores

como a competidores; para que pueda surgir este valor es necesario que se fomenten estrategias y alianzas con los jefes de línea, esto dentro de una institución pública es primordial, cabe recalcar que se debe replantear a la Gestión del Talento Humano enfocada en la empatía, las capacidades y el profesionalismo de cada uno de sus colaboradores.

El sector público ha tenido múltiples problemas y mala fama de acuerdo con su forma de gestionar al talento humano, en diversos estudios se ha demostrado que las actividades que se realizan no están acordes a las tareas que en un inicio se describen, si el área no participa en la caracterización de un perfil profesional y si este perfil no posee una evaluación de cualidades, es más probable que caiga en caos.

Por ello, todas las instituciones públicas deben contar con un proceso en el que se integre a personas que sean calificadas y productivas para asumir los puestos de trabajo, se debe seleccionar entre todos los candidatos al más adecuado, se los debe organizar, recompensar, hacer que desarrollen sus competencias, retener a estas personas en condiciones óptimas de trabajo y supervisar o controlar el trabajo que están ejecutando a fin de que esté de acuerdo con lo planificado.

Por su parte, las organizaciones que pertenecen al sector privado tienen muy en cuenta un proceso para el talento humano bien definido, debido a qué prefieren dentro de su equipo de trabajo a personas altamente calificadas, que posean empatía, profesionalismo y desarrollen todas sus actitudes y aptitudes a fin de que se complementen para poder alcanzar las metas organizacionales promoviendo las buenas prácticas dentro del trabajo, esto lo hacen debido a que todos sus recursos son privados por ende existe un mayor control sobre ellos.

Con este rasgo, las responsabilidades por parte de aquellos que ofrecen un servicio o producto es el de mejorarlo mediante sus mismas organizaciones, ya sean estas públicas o privadas, por lo tanto, es imprescindible la mejora continua donde a través de las herramientas se podrá conseguir un mismo fin, el cual es planificar, hacer, controlar, y mejorar continuamente los elementos o actividades para cumplir con las expectativas de los consumidores.



El Sindicato de Obreros de Salud Pública de Bolívar es una organización debidamente constituida y regulada por los organismos adecuados (Ministerio de Trabajo) lo cual permite dar una serie de servicios a todos sus miembros sin excepción, sin embargo, esta institución también tiene problemas en cuanto al sistema de manejo de los recursos sean estos humanos, financieros, tecnológicos, entre otros.

Dentro del sindicato se puede evidenciar la falta de un buen manejo en cuanto al personal, carecen de elementos orientadores como la misión y visión, además de un organigrama funcional, por lo que no tienen claro cuál es el camino que deben tomar para alcanzar el éxito, además de presentar problemas entre ellos, haciendo más hostil el ambiente laboral, debido a los reclamos por parte de los superiores hacia los demás por no entregar a tiempo o no realizar de forma correcta las diversas actividades o tareas que se les designan, esto se da a causa del desconocimiento de cómo se debe manejar cada situación que se presente.

Así mismo, no poseen un sistema de control sobre sus secretarios, lo que les imposibilita saber cuáles son sus capacidades y habilidades, lo que los limita a la hora de brindar sus servicios a los demás miembros del sindicato, también carecen de un programa de incentivos que les permitan sentirse motivados para trabajar y rendir al máximo en sus actividades.

Cabe recalcar que, aunque se realizan capacitaciones, estas no son brindadas por personal entrenado o capacitado en el área a mejorar como lo es la negociación, coaching y liderazgo, dando como resultado una gran limitación e incapacidad para ejecutar sus funciones correctamente.

Esto también deriva a que los efectos sean negativos y los socios, no todos, se sientan insatisfechos en la manera de manejo por parte de los administradores. Como existe un ambiente laboral negativo dentro de la organización, los trabajadores no rinden en un cien por ciento dentro de sus roles a desempeñar, lo que deriva a una deficiencia del trabajo colaborativo y en vez de ser una organización que cumple sus metas acarreará consigo una serie de dificultades que tendrán graves consecuencias para el sindicato.

## **1.2. Formulación del Problema.**

¿Qué modelo de Gestión del Talento Humano incide en el mejoramiento de la eficiencia colaborativa en el Sindicato de Obreros de Salud Pública de Bolívar?

## **1.3. Preguntas de Investigación.**

¿De qué manera las teorías de Gestión del Talento Humano sustentan la investigación?

¿Cómo se va a diagnosticar la situación actual de la Gestión del Talento Humano del Sindicato de Obreros de Bolívar?

¿Qué impacto tendría el desarrollo de un modelo de Gestión de Talento Humano para el mejoramiento de la eficiencia colaborativa en el Sindicato?

## **1.4. Justificación.**

La presente investigación trató sobre la Gestión del Talento Humano para el mejoramiento de la eficiencia colaborativa, misma que se realizó en el Sindicato de Obreros de Salud Pública de Bolívar. La importancia de esta investigación es la de ayudar a todos los miembros a tener un mejor desempeño dentro y fuera de la organización con las nuevas tendencias de la administración del talento humano.

La Gestión del Talento Humano en cualquier tipo de entidad posee 3 funciones básicas que son las de selección, permanencia y desarrollo; que están direccionadas a manejar a los individuos para que puedan crear ventajas competitivas dentro de la entidad, es por ello que la investigación sirvió para mejorar los aspectos negativos del sindicato, así también dio a conocer mediante un modelo de Gestión del Talento Humano, la organización de todas las actividades que fueron encaminadas a satisfacer los diversos requerimientos que están establecidos, para posteriormente ejecutarlas de forma correcta.

Este modelo de gestión permitió manejar adecuadamente a uno de los activos más importantes dentro de una organización: los colaboradores, que, si se descuidan, es muy probable que la entidad fracase rotundamente. Dentro de este modelo se registraron todos los procesos relacionados con aspectos básicos que debe poseer una entidad si desea ser próspera, como lo es contar con una estructura jerárquica y

funcional que les permita conocer cuál es su posición dentro del sindicato y qué actividades deben ejecutar.

Al igual que contar con elementos orientadores como la visión y misión que sirva de guía y encamine a cumplir con los objetivos del sindicato, asimismo, es importante cuidar al personal con un sistema de control para saber quién tiene problemas y ayudarlo a mejorar e impulsarlo con un programa de incentivos con el fin de que voluntariamente deseen mejorar su rendimiento y finalmente, el contar con una capacitación que apoye al momento de aprovechar sus aptitudes y actitudes en beneficio individual y colectivo.

La organización al mejorar la Gestión del Talento Humano tuvo un gran déficit económico, debido a que se gastan muchos recursos por desconocimiento, mientras que, si se realiza una mejor gestión, la misma tendrá resultados positivos y el dinero que es malgastado se queda dentro de la institución. Los beneficios sociales que obtuvo la organización es el de mejorar la calidad de vida de todos los socios al obtener muchas facilidades al momento de solicitar los servicios que ofrece el sindicato de obreros.

Siempre que se mejora la Gestión del Talento Humano, existen dos grandes beneficiarios, los mismos que son: los socios y el público que acude al hospital.

Los socios son todos los miembros del sindicato, cuyos beneficios son directos al pertenecer al sindicato debido a que adquieren todos los servicios existentes en la organización, sean estos préstamos, adquisiciones de artículos en las diferentes casas comerciales de la ciudad, capacitaciones para el mejoramiento de la gestión, atención al cliente, entre otros más.

Mientras que con esto los beneficiarios o el público en general recibirán una mejor atención por parte de los socios, ya que cada uno de ellos laboran en las diferentes áreas de la casa de salud en cuestión, por motivo a que se sentirán mejor consigo mismo al recibir y constatar las mejoras por parte de los administradores del Sindicato de Obreros de Salud Pública.

### **1.5. Objetivos: General y Específicos.**

#### ***General.***

- Diseñar un modelo de Gestión del Talento Humano para el mejoramiento de la eficiencia colaborativa del Sindicato de Obreros de Salud Pública de Bolívar.

#### ***Específicos.***

- Fundamentar teóricamente la Gestión del Talento Humano y la eficiencia colaborativa.
- Diagnosticar la situación actual de la Gestión del Talento Humano del Sindicato de Obreros de Bolívar.
- Determinar la incidencia de la Gestión de Talento Humano en el mejoramiento de la eficiencia colaborativa en el Sindicato.

### **1.6. Variables (Operacionalización).**

#### ***Independiente.***

Gestión del Talento Humano.

#### ***Dependiente.***

Eficiencia Colaborativa.

**Tabla 1 Operacionalización de Variables**

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERATIVA</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>SUBDIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Gestión del Talento Humano.	Procesos oportunos y eficientes para manejar de manera adecuada al personal. (Vera & Blanco, 2019).	Dirigir a los empleados a conseguir objetivos y metas. (Vera & Blanco, 2019).	Jerarquía Organizacional	Autoridad	Seguimiento	Entrevista	Guía de entrevista
					Control	Entrevista	Guía de entrevista
				Delegación	Ejecución de tareas	Entrevista	Guía de entrevista
					Toma de decisiones	Entrevista	Guía de entrevista
				Responsabilidad	Eficiencia	Entrevista	Guía de entrevista
					Eficacia	Entrevista	Guía de entrevista
Eficiencia Colaborativa.	Lograr las metas optimizando recursos por medio del trabajo en equipo con sinergia.	Cumplir actividades de manera rápida y precisa en equipo.	Desempeño colaborativo	Solución de problemas	Estrategias	Entrevista	Guía de entrevista
				Desarrollo actividades asignadas.	Trabajo en equipo	Entrevista	Guía de entrevista
					Trabajo individual	Entrevista	Guía de entrevista
	Ambiente laboral	Clima organizacional	Encuesta	Guía de entrevista			

*Fuente: Investigación Propia*

*Autores: Miguez Jefferson; Poaquiza Lady*

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes.

El presente proyecto de investigación titulado: “TRABAJO EN EQUIPO, COMUNICACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO”, planteó como objetivo analizar el desempeño laboral en el Municipio de Girón a partir del Trabajo en Equipo y Comunicación. Llegando a la conclusión de que implementar diferentes equipos de trabajo dentro de una institución va a ayudar a que todos los servidores públicos estén mucho más comprometidos y se desempeñen de manera articulada con el fin de mejorar los procesos y alcanzar los objetivos de la entidad, lo que deriva a una mayor productividad en igualdad a la que se lograría individualmente. (Quezada, Quevedo, & Torres, 2020).

**Aporte:** El implementar un trabajo en equipo de comunicación y un buen desempeño laboral hará que se puedan comprender de mejor forma las capacidades, restricciones y razonamientos de todos los miembros del equipo en diferentes situaciones, lo que representa una ventaja al momento de enfrentar problemas o al momento de mejorar procesos debido a que todo el equipo de trabajo se convierte en participantes activos de la empresa.

En el trabajo de investigación titulado: “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ORIENTADO AL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS”, se define como objetivo de la investigación el de analizar de forma teórica todos los modelos de evaluación del desempeño laboral y mostrar algunas ideas en cuanto a la evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos en la República del Ecuador. Llegando a concluir que los modelos de evaluación del desempeño van a ayudar a guiar estratégicamente al talento humano de todas las instituciones, además de las actividades que les van a permitir gestionar de forma orientada la manera de obtener los buenos resultados que se desean, es decir, obtener objetivos y metas establecidas

por la institución de manera correcta y el clima que existe debe favorecer a una actitud del superior al actuar junto al subordinado en vez de simplemente juzgarlo, cuando se van a cumplir estos principios las personas se sienten partícipes de los objetivos organizacionales y van a mejorar sus relaciones con el superior del cargo que ocupará y emplea los métodos necesarios para mejorar el desempeño actual. (Álvarez-, Indacochea, Álvarez, Figueroa, & Yoza, 2018).

**Aporte:** Dentro de la Gestión del Talento Humano existe un proceso denominado evaluación del desempeño laboral en el que se va a evaluar al personal con el fin de mostrar la gestión óptima de las organizaciones y del ser humano además de tomar en cuenta las necesidades de los individuos orientadas hacia los objetivos de la empresa a través de acciones correctivas que van a alentar a un desempeño satisfactorio, esto le ayudará al momento de elaborar el modelo de gestión para poder verificar cuáles son los avances y el estado actual del conocimiento dentro de un área determinada de todos los colaboradores que participan en la organización.

Según el trabajo de investigación titulado: “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CALIDAD DE VIDA LABORAL EN EL SECTOR CALZADO”, tiene como objetivo general Determinar la relación que existe entre la Gestión del Talento Humano y la calidad de vida laboral. Dando como conclusión que la calidad de vida laboral es una representación sea positiva o negativa de un ambiente laboral que está relacionado con una óptima Gestión del Talento Humano en la que la finalidad principal es asegurar la buena salud de los trabajadores, dando pie a una mejora en la calidad de vida de ellos que a su vez resulta en mayor productividad empresarial. (Pérez, 2018).

**Aporte:** La Gestión del Talento Humano tiene que ver con brindarle a sus colaboradores una buena calidad de vida laboral que les permita sentirse sanos, salvos y sobre todo seguros dentro de la institución, bueno lo que resulta en un mayor nivel de productividad que hará que se comprometan a cumplir objetivos y disminuir la rotación de personal o el ausentismo.

## **2.2. Científico.**

Con el fin de justificar de forma teórica el estudio de la presente investigación, se analizaron y se expusieron los antecedentes y teorías que se consideraron aptas para una correcta orientación del estudio.

## **Gestión del Talento Humano.**

La Gestión del Talento Humano es un elemento primordial dentro de una empresa debido a que su función establece procesos oportunos y eficientes para manipular de manera adecuada a un personal, esto quiere decir que brinda herramientas necesarias para dirigir a los empleados en busca de cumplir los objetivos de la empresa. Además, se pueden generar políticas, programas y procedimientos que mejoran la estructura organizacional. (Vera & Blanco, 2019).

Por su parte, Ramírez, Espíndola, Ruíz & Hugueth (2019) indican que la Gestión del Talento Humano se centra en que los colaboradores de una empresa deben desarrollar las cualidades competitivas con el fin de implementar políticas de acuerdo con la empresa. Asimismo, mencionan que esta gestión debe dar pie para crear una estructura organizacional favorable para la organización a fin de alcanzar los objetivos y las metas que se planteen.

Indican que se enfoca en encaminar y consolidar los objetivos brindando una garantía de los recursos que son importantes para ejecutar las actividades de una empresa. Es importante mencionar que los colaboradores deben sentirse comprometidos debido a que la Gestión del Talento Humano los considera como socios estratégicos de la empresa.

### ***Procesos dentro de la Gestión del Talento Humano.***

González & Tapia (2016) mencionan que los procedimientos dentro de la Gestión del Talento Humano dependen mucho del punto de vista de los encargados de esta área. Los autores mencionan que estos procedimientos dentro de la Gestión del Talento Humano son: la selección, la formación, la capacitación, la evaluación del desempeño, la compensación o remuneración y el desarrollo de las personas.

Los procesos de la Gestión del Talento Humano están constituidos por:

### **Análisis y descripción de los cargos.**

El análisis y la descripción de los cargos es un proceso primordial para la Gestión del Talento Humano debido a que le permite adquirir mucha información relevante y, de acuerdo con el puesto de trabajo, este proceso va a conducir a la elaboración de las descripciones de los cargos dentro de una organización (Velásquez, 2017).

El análisis del cargo se define como el estudio sistemático para la recolección y el estudio de la información de un puesto o un cargo. Se determina con el objetivo de que las actividades a ejecutarse, las especificaciones, el cliente e incluso el



proveedor del cargo sepan cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe cumplir un integrante o un postulante a ese puesto. Además, se debe saber las responsabilidades que este cargo posee y las condiciones en las que se debe ejecutar este trabajo.

Por su parte, la descripción del trabajo o del cargo hace referencia a la descripción de este puesto, a las actividades, las responsabilidades e incluso las funciones que se van a ejecutar. “En esta parte se va a detallar qué es lo que va a ejecutar el colaborador y cómo lo va a hacer, además de definir por qué y para qué se va a realizar” (Velásquez, 2017).

Hace referencia al diseño de las actividades de los colaboradores que ejecutan en la entidad.

### **El reclutamiento y la selección.**

El reclutamiento dentro de una organización se define como la búsqueda de los candidatos para ocupar un cargo dentro de esta, por medio de diferentes medios de comunicación, los usuarios o posibles postulantes presentan sus currículos debido a que son los que buscan la oportunidad de encontrar este puesto de trabajo que les permita superar sus expectativas, adquirir experiencias nuevas y también colaborar para que la organización cumpla los objetivos y las metas que posee. (León, 2022).

La selección del personal es la acción en la que un responsable analiza los potenciales de talento de cada candidato y es el único instante en el que el área de recursos humanos tiene las posibilidades plenas de opción, no obstante, en posteriores momentos el ritmo de la organización se podrá ver limitado por la generación de derechos incluso humanos como el derecho al trabajo o del trabajador. (Bouzas & Reyes, 2019).

### **Tipos de reclutamiento.**

#### **Reclutamiento interno.**

Se elige a un mismo colaborador de la organización para que ocupe otro cargo dentro de la misma, sea mediante ascensos, transferencias con promoción o solo transferidos.

### ***Ventajas y desventajas del reclutamiento interno.***

#### ***Ventajas:***

- Es muy bueno para las situaciones estables y de poco cambio.
- Posee conocimiento de la cultura organizacional.
- Todos los candidatos son conocidos y eso lleva a una mejor selección del personal.
- Los costos financieros son bajos.

#### ***Desventajas:***

- Mantiene la cultura organizacional que ya posee la empresa.
- Posee un sistema cerrado de reciclaje continuo.
- Le favorece más a las empresas burocráticas y mecanizadas.

### **Reclutamiento externo.**

Este se basa en llenar todas sus vacantes con personal ajeno a la organización, esto quiere decir que son personas que desean trabajar dentro de la entidad y que son atraídos por técnicas como la publicidad en la que se promocionan las vacantes de la organización.

### ***Ventajas y desventajas del reclutamiento externo***

#### ***Ventajas:***

- Se adquieren nuevos conocimientos y destrezas debido a que incrementa el capital intelectual.
- Se renueva la cultura organizacional.
- Se aportan nuevas habilidades y expectativas de manera intensa y rápida.

#### ***Desventajas:***

- Es más costosa y demora más tiempo.
- Es más inseguro.
- El dar oportunidades a externos hace que se reduzca la fidelidad de los ya existentes.

## **La selección del personal.**

La selección del personal consiste en un proceso en el que se va a elegir al candidato más idóneo para ocupar la vacante que existe dentro de la organización, bajo diversos parámetros o criterios de selección para el puesto que va a ocupar. (Colcha, Tapia, Romero, & Chiriboga, 2021).

### ***Técnicas de selección.***

- Selección por merecimiento: comprenden los conocimientos, las experiencias y las habilidades.
- Pruebas de conocimiento o de las capacidades: pueden ser generales o específicas, dentro de las generales se encuentra la cultura general e idiomas, mientras que dentro de las específicas están los conocimientos técnicos y la cultura profesional.
- Pruebas de la personalidad: se van a medir la forma de expresión.
- Pruebas psicológicas: comprenden pruebas de aptitud tanto generales como específicas.
- Las entrevistas: estas pueden ser dirigidas o no estructuradas.
- Exámenes médicos: exámenes a nivel físico.
- Las técnicas de simulación: comprenden los psicodramas, las dinámicas de grupo como las dramatizaciones o la resolución de caos.

## **La capacitación.**

La capacitación es una necesidad de las organizaciones y la intención de esta es guiar este aprendizaje colaborativo como un recurso con el fin de adquirir mejores resultados, lo que se traduce a contar con colaboradores que posean conocimientos apropiados para poder responder a las distintas necesidades que posee la organización y a las demandas que tiene el mercado. (Mejía, 2017).

Esto quiere decir que la capacitación es importante si una entidad desea contar con una planta de colaboradores capaces de ejecutar las actividades de su puesto de forma eficiente si poseen los conocimiento correctos y necesarios para ello.

## **La evaluación del desempeño.**

Para la evaluación de los desempeños es preciso tener claro en las diferentes empresas en las que, por contrato colectivo, las funciones colegiadas e incluso las formas y terminadas en el que el sindicato participa y al final no

tiene temor ni prejuicios con respecto al papel que va a desempeñar. (Bouzas & Reyes, 2019).

### ***Métodos de evaluación del desempeño.***

#### *La elección forzada.*

Este comprende un método en el que se va a evaluar al empleado por medio de la asignación de frases descriptivas establecidas previamente, consiste en que el evaluado debe elegir de manera forzosa alguna frase y relacionarla con la persona en cuestión.

#### *El método de escala gráfica.*

Consiste en evaluar el desempeño mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, aquí se van a cuantificar los resultados y facilitan las comparaciones en términos globales.

#### *La entrevista individual.*

Es la información que proporciona el mismo trabajador que es el que realizan las tareas correspondientes a su puesto de trabajo, la clave está en saber orientar la charla de tal manera que se proporcionen los datos o las impresiones requeridas.

#### *La satisfacción laboral.*

Es el bienestar de todos los colaboradores al momento de ejecutar todas sus actividades y que depende del clima laboral en el que se encuentran, debido a que para satisfacer a los clientes externos primero se deben satisfacer todas las necesidades del personal interno dando, así como resultado el incremento de una productividad y al mismo tiempo la calidad de un producto o servicio terminado.

### **La compensación.**

Se puede mencionar que los sistemas de compensación laboral son las acciones encaminadas a que los colaboradores logren los objetivos de la empresa y a su vez satisfagan las necesidades personales que posean, de los cuales los resultados muestran beneficios tanto para ellos como para la empresa logrando así que ambas partes cumplan con sus expectativas y sientan equidad por medio del balance del costo beneficio que se debe considerar por el desempeño. (Velásquez, 2017).

La Gestión del Talento Humano es muy distinta a la de la administración del personal debido a que la primera es un proceso estratégico de contratación, capacitación, acompañamiento profesional, la motivación y la recompensa del personal. (Organización Internacional del Trabajo, 2018).

***Características de la gestión de estratégica del talento humano en las empresas.***

- Desarrollar el potencial estratégico de los individuos que integran la entidad.
- Conocer a la estrategia organizacional y vincularla hacia los métodos de trabajo.
- Aplicar el mejoramiento continuo durante la planeación, implementación y el control de las estrategias organizacionales, tomando en cuenta las interacciones con el entorno.
- Saber atraer, seleccionar y retener a los mejores talentos para la organización.
- Tener que garantizar la rentabilidad de la entidad.
- Conservar un clima organizacional estable.
- Fortalece los procesos administrativos y operativos de la organización.
- Minimiza los costos de tiempo y los errores en las tomas de decisiones.
- Coloca al colaborador en los requerimientos de la organización y las necesidades del mercado para poder aplicar las acciones estratégicas.
- Alinea cada área funcional de la empresa con relación a las estrategias propuestas.
- Contesta a los principios corporativos de la entidad.

**Importancia del Talento Humano.**

El talento humano se refiere a las personas y es uno de los más importantes recursos con los que cuenta una organización y resulta fundamental debido a que es la clave para alcanzar los objetivos de la entidad y es por ello por lo que tanto el desempeño laboral como el talento humano trabaja conjuntamente para el desarrollo de una empresa porque permite solucionar problemas.

La Gestión del Talento Humano es una manera de tratar al capital humano de una organización y como tal ayuda en el desarrollo de las necesidades técnicas y sociales de las organizaciones.

**Ventajas para las organizaciones que emplean el talento humano, según, se presenta a continuación:**

- Mejorar continuamente con el fin de lograr mayor eficiencia y eficacia.
- Fomentar una cultura de consecución de objetivos organizacionales con un alto rendimiento.
- Mejorar la cultura organizacional y el clima de trabajo.
- “Disminuir la rotación del personal y aumentar la retención del talento clave”. (Asesoría, 2018)

### **Jerarquía Organizacional.**

Este es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, función y dónde se reporta dentro de esta, la estructura se desarrolla para establecer cómo opera una entidad y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra usando una tabla organizacional.

Es el modelo jerárquico que emplea una empresa para facilitar la dirección y administración de sus actividades. A través de la estructura organizacional, la empresa establece roles, funciones y responsabilidades, fija metas, crea procesos, define protocolos y mejora de las estrategias de diseño. (Cenpromype, 2020).

La Jerarquía Organizacional es un proceso por el cual la organización establece sus actividades con el fin de mejorar su crecimiento a largo plazo por medio de roles que faciliten como se manejan las tareas, empleando un organigrama en donde todos los empleados serán colocados dentro de cada una de las áreas con las que cuenta la empresa.

### ***Tipos de Jerarquía Organizacional.***

Funcional: Es uno de los tipos más frecuentes de estructuras organizativas y divide una organización según los puestos de trabajo más comunes. Por ejemplo, una organización con una estructura funcional agrupará a todo el personal de marketing

en un departamento, a todos los representantes de ventas en otro y así sucesivamente.

**Divisional (basada en productos):** Se compone de múltiples estructuras funcionales menores. Por ejemplo, cada división puede tener su propio equipo de marketing, ventas, etc. Este tipo de estructuras basadas en productos pueden ser muy ágiles, ya que el progreso de cada sección no se verá afectado por los procesos o bloqueos de las otras divisiones. Esto también permite la especialización del personal y la empresa cuenta con un equipo de expertos en cada departamento de marketing, ventas y servicio.

**Divisional (basada en mercados):** Una variante de la estructura organizacional divisional es aquella que se basa en mercados, industrias o tipos de clientes.

**Divisional (geográfica):** “Este tipo de estructura basa sus divisiones en regiones. Puede hacerse por zonas, divisiones políticas, distritos, etc.”. (Jim, 2018).

***Como se maneja:***

Puede establecerse gráficamente por medio de organigramas, que representen sus componentes y jerarquías que, en algunos casos, están determinados por actos administrativos internos, y en otros, pueden estar dados de manera informal por prácticas y procesos diseñados para la operación, lo que les permite para llevar a cabo proyectos de investigación y otros compromisos institucionales. (Murillo Vargas, García Solarte, & Gonzáles Campo, 2019).

***Cuando se aplica:***

El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades y procesos implícitos en una organización. Una vez resuelto el problema, la respuesta se transmite a los niveles inferiores. Las líneas del organigrama actúan como canales de comunicación. Reglas y planes. (Nazareno, 2020).

***Ventajas y Desventajas:***

***Ventajas:***

Seleccionar correctamente la estructura organizacional trae ventajas como mayor eficiencia, clarifica la cadena de mando, mejora la comunicación, facilita la entrega de información y aumenta la productividad. Una de las cualidades más relevantes del organigrama es que permite conocer la forma en que se toman las decisiones dentro de la organización. (Kiara, 2019).

### ***Desventajas:***

Se pierde la autoridad en el mando, debido a que existe subordinación múltiple (el subordinado en algunos casos les reporta a varios jefes), se favorece la competencia entre especialistas y lucha de poder, lo cual promueve los conflictos como respuesta a la rivalidad al momento de la toma de decisiones. (Freire & Manobanda, 2021).

### **Autoridad.**

Es organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa. (Arguello, Llumiguano, Gavilánez & Torres, 2020).

La autoridad (estrictamente hablando, autoridad formal) es el derecho legal que tienen los jefes o gerentes de dirigir a los integrantes de su equipo. Puede atribuirse a personas, unidades de trabajo de una compañía o a organizaciones, como el departamento de auditoría de las empresas. (Clavijero, 2019).

La autoridad concede al administrador el derecho reconocido de dirigir subordinados para que desempeñen actividades encaminadas al logro de los objetivos de la empresa. Se puede decir que la autoridad es siempre un poder, una facultad, concedidos por la organización al individuo que en ella ocupe una posición determinada en relación con los otros. (Escolme, 2021).

La autoridad se puede traducir como un rango que existe en la empresa en la cual una persona con un nivel alto tiene responsabilidades con personas debajo de aquella, encaminándolos al logro de objetivos a través de actividades que se realicen en la empresa. Estas autoridades son nombradas por jefes a, por ejemplo, subjefes.

### ***Tipos de Autoridad:***

- Autoridad de Línea: Permite dirigir el trabajo de un subordinado.
- Autoridad Staff: Autoridad que apoya, ayuda y asesora a quienes tienen autoridad lineal.
- Autoridad Funcional: Se manifiesta cuando un Gerente delega en un Departamento Lineal la facultad de dar instrucciones a otros Departamentos. Relacionado con su actividad.

### ***Cuando se aplica:***

La jerarquía, es el número de niveles de autoridad dentro de una organización y juega un papel muy importante debido a que dependerá del equilibrio que se desee



mantener entre las tareas y funciones, sistemas de comunicación y toma de decisiones.

La jerarquía o niveles de autoridad también dependerán de las dificultades que encuentren los gerentes para coordinar y motivar a sus trabajadores, además del crecimiento o deterioro de la propia organización dentro de un marco de tiempo en el que se encuentren.

***Cuando no se aplica:***

Dentro de la tarea de coordinar las organizaciones, los gerentes utilizan un sistema de autoridad, y si no existe, no se podrá establecer una jerarquía dentro de la organización, ya que con esto se pretende establecer una clasificación que ordene que puestos realizan determinadas actividades y que relaciones de subordinación existirán. (Guerrero Cevallos, 2019).

***Ventajas y desventajas:***

***Ventajas:***

Esta estructura no deja lugar a dudas. A medida que la pirámide se estrecha, los líderes empresariales emergen con sus funciones claras y bien definidas, y todos en la organización saben quién supervisa el trabajo en cada nivel y quién es responsable de las decisiones empresariales. En la parte superior, el gerente o máximo representante de la empresa es responsable de todos los empleados. (Lexington, 2019).

***Desventajas:***

***Rigidez.***

Adaptarse a las nuevas necesidades puede ser un proceso lento en empresas con estructuras jerárquicas.

***Comunicación.***

Dividir el trabajo en departamentos hace que la comunicación entre los miembros de la empresa no sea del todo fluida y provoca que las preocupaciones de unos sean ajenas a otros y viceversa.

***Desunión.***

Formar grandes departamentos con nuevas estructuras piramidales internas puede provocar que los trabajadores pierdan la conexión con la empresa y comiencen a trabajar buscando el éxito de su propio departamento, que en

ocasiones puede no compartir los mismos objetivos que la organización. (Lexington, 2019).

### ***Delegación.***

Delegación es asignar a alguien la responsabilidad y la autoridad para completar una tarea claramente definida y acordada mientras tú conservas la responsabilidad última de su éxito. Delegar implica empoderar a tus colaboradores y a tu equipo a través de un liderazgo efectivo, y puede ser dirigido en cualquier dirección y utilizado en cualquier organización. (Cattaneo, 2019).

Delegar es el acto o proceso por el cual una persona asigna una tarea o proyecto específico a otra, que se compromete a realizarla. Implica no solamente a la transmisión de responsabilidad sino también la obligación de la ejecución manteniendo estándares previamente establecidos. No obstante, el directivo sigue teniendo la responsabilidad última. (Hernández & Villalba, 2019).

Delegación: Se asigna una responsabilidad a una persona para que esta complete una tarea, dándole poder para tener subordinados, los cuales ayuden a la realización de dicho trabajo. También se puede delegar a una persona a tomar una o varias decisiones que estén dentro de los conocimientos del delegado asignado.

### ***Ventajas:***

- Mayor motivación, participación, productividad y compromiso.
- Mayor eficiencia.
- Desarrolla la capacidad de los trabajadores para tomar decisiones y asumir responsabilidades.
- Facilita la comunicación.
- Ahorrar tiempo y aprovecha las habilidades de los trabajadores.
- Le permite lograr mayores resultados.

### ***Desventajas:***

- Miedo a dejar de ser la autoridad parte del delegante.
- Falta de compromiso personal y de experiencia.
- Justificación de la delegación de tareas.
- Poca confianza en la persona delegada.
- El no poder comunicar claramente lo que es esperar.

***Cuando sí:***

El trabajo que puede ser manejado adecuadamente por sus trabajadores. Toda la información necesaria para la toma de decisiones que debe estar disponible para el trabajador en quien se delegarán las tareas. Las tareas, que involucran más detalles operativos que aspectos. Cualquier rutina de trabajo, o recolección de información o asignación, involucra extensos detalles como realizar cálculos, reportes, etc., todos estos elementos que pueden ser delegados. (Action Group, 2022).

***Cuando no:***

No se debe delegar las tareas que no requieren habilidades únicas inherentes a la posición del propietario

**Responsabilidad.**

La responsabilidad es el valor presente en la conciencia de cada persona, es el cumplimiento de las obligaciones, una forma de responder a cada situación que implica el claro conocimiento de que los resultados por cumplir recaen sobre la misma persona. Asimismo, se puede decir que la responsabilidad es un aprendizaje que adquiere el individuo con respecto a la inteligencia emocional. (Gómez, 2020).

La responsabilidad de los administradores empieza desde el cumplimiento de todas sus obligaciones y saber cuáles son estas, todos los administradores están sometidos al principio de la responsabilidad solidaria, por lo que están obligados a tomar decisiones mediatas y coherentes y que por supuesto se ajusten al derecho debido a que si se incumplen las obligaciones legales o estatutarias pueden tener una grave responsabilidad de incumplimiento por parte de estos miembros que las va a perjudicar tanto personalmente como a nivel empresarial. (Moya, 2018).

La responsabilidad es uno de los valores humanos más importantes debido a que nace por la capacidad para poder escoger entre diversas opciones y actuar, empleando así el libre albedrío, el que resulta de una necesidad de asumir todas aquellas consecuencias de los actos que se realizan, el objetivo principal de la responsabilidad es generar un impacto positivo dentro de las prácticas en la sociedad que se traduce como una mayor competitividad y sostenibilidad para todas las organizaciones,

La jerarquía y la autoridad dentro de la organización deben establecer que cada posición dentro de la entidad debe tener una responsabilidad que sea claramente definida de los productos o los resultados y la cantidad de responsabilidad debe de coincidir con el grado de autoridad que se tiene

sobre todos los recursos necesarios para poder alcanzar un objetivo en particular. (Organización Internacional del Trabajo, 2018).

Es importante que se describan las funciones del puesto o cargo que va a ejercer una persona dentro de una institución o de una entidad en general, se debe designar las responsabilidades y tareas principales en el que se va a describir las principales funciones y responsabilidades del puesto, en orden de la importancia además de incluir los estándares de desempeño que se espera por parte del titular del cargo.

Cuando se describen las funciones y responsabilidades elimina la incertidumbre acerca de las funciones y responsabilidades de los trabajadores, supervisores y directivos para poder evitar crear conflictos, que esto se dan ante una falta de una definición clara de las tareas que pueden hacer que las personas sientan que sus otros compañeros de trabajo están invadiendo sus responsabilidades, este es un tipo de celos y enojo que se puede evitar cuando existen funciones y responsabilidades claramente definidas al interior de una organización.

### **Seguimiento.**

El seguimiento constituye uno de los pasos más fundamentales dentro de las organizaciones, donde se tendrá un control permanente que tiene por objetivo monitorizar las actividades y el mismo rendimiento de todos los obreros, mismo así se posibilita medir de una manera objetiva la conducta profesional, competencias y la productividad.

Cabe mencionar que el seguimiento consiste en el análisis y recopilación de datos técnicos y sistemáticos de información, su objetivo es mejorar un alto porcentaje la eficiencia y efectividad de una organización, por la que esta se basa en metas establecidas durante varias fases secuenciales del trabajo anteriormente planificadas. Con el seguimiento se ayuda a que se siga una sola dirección de trabajo y permite a la administración conocer cuando algo no está bien coordinado y lo cual deriva en un bajo rendimiento, si se la lleva correctamente, es una herramienta de incalculable valor.

Para poder realizar un seguimiento acorde a las necesidades de la organización se debe considerar establecer lo siguiente:

- Indicadores de eficiencia y efectividad
- Adquirir un software de recopilación de datos.
- Recopilación y registro de la información obtenida
- Analizar la información.

***Tipos de seguimiento.***

- **Seguimiento Personal.**

Se la realiza de forma individual a cada trabajador de la organización, lo cual permite valorar el desempeño que posee el mismo, ya sea esta, la productividad, el tiempo que le toma realizar una tarea, entre otras.

- **Seguimiento Colectivo o Empresarial.**

En este caso, si se pretende realizar dicha actividad con un determinado grupo o departamento, se debe considerar lo siguiente:

- La productividad más la calidad de este.
- La eficiencia.
- Formación laboral.
- Actitud en el trabajo.

**Control.**

El control en el proceso administrativo es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias. Permite que las actividades y procesos en las empresas se efectúen de la mejor manera y se puedan solventar los problemas que surjan, así como obtener aprendizajes a partir de la realización de estos procesos para poder hacer mejoras a futuro.

La función de control tiene una especial importancia en la vida de una organización porque le permite determinar el desvío entre lo planificado y lo realizado y, en consecuencia, corregir las acciones para alcanzar los objetivos planteados. La función de control verifica si los planes ejecutados han tenido éxito y finalmente se han cumplido los objetivos marcados. Si existen desviaciones, se analizan las causas que las originaron y se toman acciones.

El control es un paso esencial en la gestión administrativa, porque si la empresa tiene un gran plan, una estructura organizativa perfecta y una gestión de alta eficiencia, el personal ejecutivo no podrá corroborar cuál es la verdadera situación de la organización.

***Tipos de control.***

- **Control de producción.**

El control de producción es una parte muy importante del proceso administrativo en el área de producción.

- **Control de inventarios.**

Se encarga de que las cantidades de materias primas y productos terminados en existencia sean las óptimas para eliminar los costos de mantener los inventarios.

- **Control presupuestario.**

Es el proceso de descubrir lo que se ha hecho y de comparar estos resultados con los datos correspondientes del presupuesto, para aprobar lo logrado o remediar las diferencias.

- **Control de ventas.**

Se caracteriza porque trata de vender en cantidades suficientes, a precios satisfactorios, lo que el cliente desea.

- **Control de mano de obra.**

Se refiere a obtener la mejor productividad de la mano de obra disponible. Trata de disminuir el costo o aumentar los “saldos” del elemento humano en la fabricación del producto.

- **Control de calidad.**

Se refiere a la vigilancia que debe hacerse para lograr una calidad específica tanto en las materias primas como en los productos terminados y adecuada para el propósito que se destina.

- **Auditoría Administrativa.**

La revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos, viendo los niveles jerárquicos, la estructura y la participación individual de los integrantes de la empresa.

### ***Importancia del control.***

La función de control posee una especial importancia en la vida de una organización, ya que le permite determinar el desvío entre lo planeado y lo realizado y como consecuencia corregir las acciones para el logro de los objetivos fijados. De allí la importancia de la función control. Se señala que el control es de importancia dado que ayuda a los gerentes a conocer si se están cumpliendo las metas organizacionales, y en caso contrario, los motivos que impiden que eso suceda. (María Alicia, María Eugenia, & Lucrecia C., 2018).

### ***Ventajas:***

- *Agiliza los procesos de contabilidad:* Al automatizarse la gestión de las horas de trabajo de los abogados, el proceso de facturación es mucho más rápido. Esto implica que las facturas están listas antes y, por tanto, previamente se van a cobrar.
- *Permite conocer mejor a los clientes:* Un software especializado en procesos administrativos propios de una firma de abogados recoge información a la que se le puede dar mucha utilidad.
- Agiliza el proceso de toma de decisiones en todos los departamentos al contar con toda la información que necesitan.
- Elimina tareas repetitivas, aumentando con ello la motivación de los empleados

### ***Desventajas:***

- Las áreas de ventas, administrativas y contables carecen de la información precisa para la toma de decisiones y falta de un seguimiento oportuno a cuestiones pendientes como el pago a proveedores u obligaciones financieras.
- Incremento en los gastos como en el inventario, en caso de no conocer las cifras correctas.
- Excesos de procesos para recabar los datos que se requieren a la hora de analizar el estatus del negocio.
- Incumplir, con como la facturación electrónica, las obligaciones fiscales por no tener a tiempo la documentación y requerida.

- También se pueden perder oportunidades de desarrollar nuevos negocios por no contar con la información que apoye el diseño de estrategias.

### **Ejecución de tareas.**

La correcta ejecución de tareas es fundamental para alcanzar los objetivos de su organización. Por esta razón, es necesario que los gerentes estratégicos y tácticos lleven controles de las actividades que los colaboradores realizan durante su jornada. Hablar de controles, en ocasiones, puede sonar como una medida estricta, sin embargo, es necesaria para la correcta gestión de los recursos de una empresa. (Moya, 2018).

Esta función tiene por objetivo el de ejecutar todas las aplicaciones definidas para una actividad actual y luego evaluar las condiciones para poder finalizarla, además verifica si se cumplen estas condiciones y permite el paso a la próxima actividad según se haya modelado dentro del proceso. (Optaris, 2020).

Para que una entidad logre sus objetivos debe aprender a manejar a las personas y a cuál contratar personal adecuado que alcancen una correcta ejecución de todos los proyectos que se tienen, por lo que primero es hacer todas las tareas antes de contratar a alguien, es decir que se debe detallar qué actividades van a ejecutar y cuál es el tiempo o recursos que van a emplear.

También es imprescindible que se motiven a las personas, debido a que buenos empleados que están motivados y de alto nivel de ejecución van a alcanzar de forma más rápida y segura todos los objetivos.

### ***Factores.***

Disciplina:

Uno de los factores esenciales para pasar de la planeación a la ejecución es la disciplina, tanto del ejecutor líder como de su equipo, para realizar un plan de acción, cronograma, seguimiento y cambios pertinentes para lograr el objetivo principal de la estrategia. La ejecución es el arte de hacer cosas en madera de forma sistemática, metodológica y estratégica con un objetivo claro.

El ejecutante:

El ejecutor es el líder del equipo encargado de ejecutar una estrategia específica previamente definida a favor de los objetivos organizacionales. Para lograr la



ejecución, la clave es el ejecutante y tres factores específicos de sus habilidades y competencias.

Tecnología:

La tecnología adecuada asegurará la optimización y automatización de procesos que acelerarán la capacidad del equipo para cumplir con sus tareas y lograr una mejor ejecución. Por otro lado, es sumamente importante utilizar la tecnología adecuada, a partir de las posibilidades de la organización, ya que cada organización tiene un contexto y debe adaptarse a él.

***Las ventajas de un sistema de control para el monitoreo de tareas.***

- Controlar el cumplimiento de las tareas por parte de los empleados de forma más eficiente.
- Definir los turnos de trabajo y optimizar las rutas de trabajo.
- Recopilar información valiosa.
- Establecer objetivos especiales.

**Toma de decisiones.**

La toma de decisiones se define como un proceso amplio en el que se puede incluir las evaluaciones de las alternativas como el juicio o la elección de una de ellas, esto quiere decir que la toma de decisiones va a hacer referencia a la capacidad cognitiva para poder elegir lo que involucra el análisis, la categorización, los juicios probabilísticos, la construcción de alternativas e incluso la decisión.

Este es un proceso intencional en el que se van a combinar el análisis de la información con la confrontación de las alternativas, además de la valoración de las opciones y finalmente, la toma de decisión. Consiste en formarse en el uso de los métodos sistemáticos, esto quiere decir, los estructurados y coherentes con el campo disciplinar, el técnico o el académico de la decisión, es elegir entre las posibilidades previamente identificadas a la mejor forma de proceder, valorando todas las implicaciones y las consecuencias de tal manera que se revele el nivel de compromiso con esta. (González, Salazar, & Ortiz, 2018).

### ***Procesos para la toma de decisiones.***

Definición del problema. - Se analiza la situación a la que se va a enfrentar.

Detección de las posibles alternativas. – Se debe definir y reconocer todas las combinaciones de las acciones que se pueden tomar.

Prever todos los resultados. - Se debe asociar y detectar a las posibles consecuencias de cada una de las alternativas anteriormente mencionadas y el estudio del contexto en el que se va a llevar a cabo la decisión.

Escoger una alternativa. -Se debe elegir una de las opciones.

El control. -Se debe monitorear todos los resultados de la opción escogida y se debe responsabilizar y tener una actitud participativa en todo el proceso.

La evaluación. - Se debe analizar todas las ventajas y desventajas de la decisión optada, además de que este paso es fundamental para poder aprender y tomar decisiones a futuro.

### ***Los tipos de tomas de decisiones.***

Para poder tomar decisiones cabe recalcar que se dan de manera periódica y constantemente en la vida de los seres humanos. Es por ello por lo que muchas veces se responden a conflictos que se van a presentar de manera diaria y otros que son ocasionales, algunos se van a dar dentro del ámbito privado y otros dentro de las organizaciones. (Equipoeditorial, 2021).

De acuerdo con las diferentes características, el proceso de toma de decisiones puede ser:

Racionales. - Esta es un proceso en el que se van a analizar las posibles alternativas empleando el raciocinio con base en diversas fuentes y pruebas comprobables.

Intuitivas. - Este es un proceso en el que los individuos van a tomar en cuenta la intuición y la experiencia personal para poder escoger una de las diversas alternativas.

Personales. - Este es un proceso en el que se toman las decisiones dentro de un ámbito privado por parte de los individuos.

De rutina. - Este es un proceso en el que los individuos o un equipo de trabajo de manera periódica toman decisiones en situaciones que no requieren mucho análisis ni tratan acerca de temas más complejos.

De emergencia. - Este es un proceso en el que los individuos o el equipo de trabajo van a realizar la toma de decisiones de acuerdo con la situación nueva y excepcional que se les presenta.

De grupo. - Este es un proceso en el que se efectúa la toma de decisiones entre los miembros de un grupo en el que prevalece el consenso y se toma la alternativa que genera más fiabilidad para de todos los integrantes.

Individuales. - Este es un proceso que ejecuta una sola persona de forma autónoma dentro de un contexto como una empresa u organización.

Organizacionales. - Este proceso se ejecuta por uno o varios individuos que son miembros de una entidad para tomar una decisión que va a repercutir en el futuro de esta organización.

### ***Características esenciales de la toma de decisiones.***

La claridad. - Hace referencia a la importancia de tener en claro cuál es el objetivo que se va a alcanzar en el proceso y la situación a resolver.

El impacto. - Hace referencia a las consecuencias que se pueden tener a cada una de las alternativas a elegir. Es por ello por lo que es importante tener en cuenta que todas las opciones van a tener consecuencias, por lo que se debe elegir la mejor alternativa y la que genere un impacto positivo.

La periodicidad. - Hace referencia a la regularidad con la que las personas toman decisiones, incluso hay decisiones que se toman diariamente y otras que se dan cada cierto periodo de tiempo que este puede ser determinado o aleatorio.

Los actores. - Hace referencia a los individuos que van a formar parte del proceso de toma de decisiones y estas pueden ser tomadas de manera individual o grupal.

La reversibilidad. - Hace referencia a la posibilidad de dar marcha atrás a la elección de una alta autoridad, cabe destacar que mientras más irreversible

sean las consecuencias de algunas alternativas a elegir mucha más atención se debe prestar al proceso de la decisión. (Equipoeditorial, 2021).

### ***Los componentes para la toma de decisiones.***

Para poder darle solución a un problema es necesario contar con ciertos elementos que son importantes para poder darle un resultado inicial y para poder aprender y mejorar la resolución de los problemas, además de detectar las herramientas o las competencias que son propias.

La decisión. - Son las posibles combinaciones que incluyen a las acciones a llevar a cabo y a las situaciones.

El resultado. - Son las situaciones hipotéticas que podrían tener lugar si se toma una u otra opción de las decisiones.

La consecuencia. - Es la evaluación basada en la subjetividad.

La incertidumbre. - Es la confianza frente a lo desconocido más cuando se tiene experiencia en un problema en particular.

Las preferencias. - Es la tendencia a tomar una opción y no otra que se ve orientada por la experiencia.

La toma de decisión. - Es la acción de decidirse.

El juicio. - Es la evaluación.

### ***La importancia de tomar decisiones.***

Es uno de los procesos más importantes en la vida de todos los individuos debido a que a través de estas elecciones el individuo puede marcar su camino personal y profesional, por ello es recomendable que se delimiten objetivos claros sobre los que se van a basar las decisiones diarias y a reconocer cuál es la forma más efectiva para poder llevar a cabo un proceso de toma de decisiones.

Cuando existen distintas formas de enfrentarse a este proceso y que en algunos casos se puede llevar a un bloqueo a una indecisión, se elaboran diferentes técnicas y herramientas que les van a ayudar a todas las personas a desarrollar y potenciar la toma de decisiones, además de que se debe trabajar en el miedo al error a la tolerancia a la frustración y a la incertidumbre y sobre todo en el reconocimiento del deseo para los objetivos

personales o profesionales propuestos se pueden alcanzar. (Equipoeditorial, 2021).

### ***¿Cuáles son las dificultades en el proceso para tomar una decisión?***

Existen diversas características tanto individuales como grupales que van a dificultar el proceso de tomar decisiones y entre ellas está la disonancia cognitiva que no es más que la consecuencia de lo que se quiere hacer y lo que se hace que no coincidan, la siguiente es el efecto halo y esto ocurre cuando a la sombra de otras experiencias hace que esto forme una decisión precipitada errónea.

También se encuentra el pensamiento de grupo y este es cuando un grupo de personas deciden por otras y a pesar de que estas no estén en desacuerdo, no hay un consenso dentro del grupo, sino el miedo a poder equivocarse y el rechazo o incluso el cuestionamiento grupal.

Así mismo se encuentra la adaptación hedonista y ocurre cuando el individuo está tan sumido en su estado de bienestar y placer que no le puede permitir relacionarse adecuadamente con este conflicto que se presenta, Así mismo se presenta el sexto de confirmación que este se da cuando no existe una suficiente flexibilidad cognitiva para poder modificar algunas creencias cuando es necesario hacerlo, y por último, está el sesgo de autoridad que se da cuando ciegamente se sigue a lo que plantean los expertos sin tomar en cuenta a los deseos propios. (Equipoeditorial, 2021).

### **Eficiencia.**

La eficiencia se utiliza para relacionar a todos los esfuerzos frente a los resultados que se van a obtener, por lo que a mayores resultados va a ser mayor la eficiencia si se obtienen mejores resultados con un menor gasto de todos los recursos o incluso con menores esfuerzos se puede incrementar a la eficiencia y los dos factores que se emplean para poder medir o evaluar a la eficiencia dentro de las empresas es el costo y el tiempo. (García, y otros, 2019).

La eficiencia es la capacidad de poder usar todos los recursos de mejor la manera o de optimizar además en los medios disponibles con el fin de alcanzar un objetivo, también se debe optimizar la elección de los insumos y de los medios disponibles o que deban ser adquiridos. (Azkue, 2023).

Es así como la eficiencia, además de redundar en las utilidades de una organización, también va a contribuir a la superación del personal o el desarrollo e incluso el progreso de los individuos de la empresa y del entorno.

### ***Importancia de la eficiencia.***

Es imprescindible que se considere este concepto para los estudios y la evaluación en todo tipo de la administración debido a que mediante la eficiencia se pueden plantear los topes de los recursos a utilizar y se puede mantener la misma consecución de los objetivos.

### ***Características de la eficiencia.***

- Brinda una satisfacción a las personas.
- Mantiene siempre calidad.
- Mide todos los resultados obtenidos por medio del proceso.
- Trata de encontrar la solución óptima a los problemas productivos.
- Va a medir la relación entre los resultados obtenidos y el costo real en contra de los resultados previstos y el costo que ha sido previsto.
- Se enfoca más en ejecutar de forma correcta o mejorar las cosas.

### ***Su naturaleza.***

Es subjetiva u objetiva.

Puede ser también cualitativa o cuantitativa

### ***Cálculo de la eficiencia.***

La eficiencia toma en consideración diversos factores subjetivos como las cualidades del producto, sin embargo, se puede realizar un cálculo de este considerando los recursos empleados como por ejemplo los materiales o el tiempo aplicado.

### ***Proceso para calcular la eficiencia:***

1. Multiplicando el costo incurrido por el tiempo real.
2. Dividiendo el producto resultante con el resultado obtenido.
3. Multiplicando el costo esperado por el tiempo esperado.
4. Dividiendo el producto resultante por el resultado esperado.
5. Finalmente, los dos coeficientes se van a dividir dando un índice superior o inferior a 1.

Esto quiere decir:

1. Resultado obtenido/ (costo incurrido\* tiempo de trabajo).
2. Hace el resultado esperado/ (costo esperado / tiempo esperado).
3. Divide ambos coeficientes y su resultado muestra el nivel de la eficiencia.

“Cuanto más alto sea el índice, más eficiente ha sido el trabajo o la producción”.  
(Lugo, 2018).

### **Eficacia.**

La eficacia es la capacidad que tiene una empresa para alcanzar los objetivos, incluyendo la eficiencia y a los factores del entorno, además de ser la capacidad que tienen las organizaciones para poder satisfacer a sus clientes, identificando de manera correcta las necesidades y las expectativas con el fin de inferir a partir de estas características que deben tener sus productos para que estén en condiciones de satisfacerlas. (García, y otros, 2019).

La eficacia valora el impacto de lo que se realiza del producto o el servicio que se va a prestar y no basta con producir el 100% de la efectividad y el servicio o el producto tanto en cantidad y en calidad, sino también es necesario que él mismo esté adecuado y que logrará realmente satisfacer al cliente o incluso impactar al mercado.

La eficacia es lo que se hace para poder alcanzar un objetivo y se puedan hacer muchas cosas bien, pero no todas se acercan al objetivo por lo que hay que hacer bien lo que es necesario ejecutar, la eficacia se basa en realizar lo correcto de la forma correcta y en el momento adecuado además de que se centra en el uso adecuado de estos recursos los medios y el tiempo para poder cumplir un objetivo. (Azkue, 2023).

La eficacia busca armonizar la organización con las condiciones externas y de acuerdo con esto la eficacia va a reconocer e interpretar a las condiciones dentro de las cuales va a operar la empresa y establecer lo que es correcto hacer con el fin de adecuar su actuación a las condiciones del entorno.

### ***Características de la eficacia.***

- Está más enfocada a los objetivos que al proceso en sí.
- Se enfoca en cumplir con lo propuesto.
- Mide todos los resultados esperados en contra de los resultados obtenidos.

- Se emplean recursos para poder alcanzar las metas.

### ***Su naturaleza.***

Es objetiva y cuantificable.

### ***El cálculo de la eficacia.***

Dentro de la producción, una manera muy simple de calcular la eficacia y de obtener un porcentaje es la de tomar al resultado obtenido dentro de un proceso productivo y multiplicarlo por 100 para luego dividir el producto de esa multiplicación entre el resultado que ha sido esperado. (Lugo, 2018).

### ***Fórmula:***

(Resultado Obtenido \* 100) / Resultado Esperado.

### **Eficiencia colaborativa.**

En términos generales, la eficiencia colaborativa es la capacidad de realizar o cumplir adecuadamente un trabajo para lo cual fueron designados, es así que este trabajo es un proceso en el que las personas aprenden mucho más de lo que se debería aprender normalmente, esto viene a ser fruto de la interacción de los integrantes de un grupo quienes hacen de notar la diferencia y presentan un contraste desde sus puntos de vista, de tal manera, que estos pueden llegar a generar un proceso de construcción del conocimiento en busca del beneficio de una organización.

Se puede influenciar que este proceso se lo conoce como aprendizaje colaborativo. La implementación dentro del grupo de trabajo colaborativo es una estrategia dentro de la eficiencia colaborativa, ya que la misma indica cómo realmente se puede seguir aprendiendo de una manera eficiente, en donde se requiere la utilización de técnicas que llevan a la práctica de dichas estrategias. Estas técnicas se muestran en formas comunes para poder estructurar las interacciones entre los individuos en diferentes actividades de aprendizaje colaborativo, así como la información que se intercambia para el logro de los objetivos. (Revelo, Collazos, & Jiménez, 2018).

### **Técnicas de la eficiencia colaborativa.**

Dentro de las técnicas de eficiencia colaborativa más comunes se las puede organizar en categorías dependiendo el caso de estudio y lo que se comparta en aspectos fundamentales, es importante destacar que estas técnicas representan un



fin particular que en este caso es mejor el desempeño de los individuos, sin embargo, no son competencia entre sí mutuamente excluyentes, por el contrario, estas se contribuye la una a la otra, es por eso que ya en la práctica llegan a ser estrategias de trabajo colaborativo llegando a ser un recurso necesario dentro de la organización, dichas técnicas son las siguientes:

***Diálogo.***

La interacción y los cambios de los individuos se consiguen principal y primordialmente mediante la palabra hablada esto hace referencia a qué siempre debe existir diálogo dentro de una organización.

***Enseñanza.***

En sí, los individuos que pretenden alcanzar la eficiencia colaborativa deberán entre sí enseñar mutuamente y aprender con la firmeza de dominar la temática y a desarrollar competencias relacionadas con ellas en la cual se pretende lograr cumplir los objetivos.

***Resolución de problemas.***

Las personas se centrarán y serán proactivas en generar estrategias que den respuesta óptima a la solución de problemas.

***Organizadores de información.***

Los grupos deberán utilizar métodos y medios de observación para poder organizar y mostrar la información necesaria y esta pueda ser entendida de mejor forma.

***Redacción.***

Las personas al tener un fin en común deberán escribir todas las observaciones para aprender los contenidos y competencias más relevantes de la organización.

***Desempeño colaborativo.***

Definido como el aporte real de los colaboradores para cumplir los objetivos de las organizaciones a través de los conocimientos profesionales y por medio de las relaciones interpersonales, en la actualidad, el desempeño colaborativo es mucho más exigido en las organizaciones debido a que se tiene que ser más eficiente con sus tareas y debe adaptarse a los cambios

tecnológicos, económicos y sociales de manera rápida para poder brindar un servicio de calidad. (Honores, Vargas, Espinoza, & Tapia, 2020).

Se podría decir que el propósito del desempeño colaborativo es el de promover una adecuada formación, así como un coordinado desempeño laboral a partir del intercambio de ideas de entre las personas que conforman una organización y a la vez tomar acciones por parte de los principales miembros implicados en el proceso de la gestión de la organización, que incluye la promoción de ideas, actividades formativas y propuestas de acción.

Es por ello por lo que se debe reflejar aquel proceso desarrollado, el cual dónde realmente es aquel fruto de una cohesión grupal, donde las personas integrantes se involucran verdaderamente en la tarea designada para lograr los resultados. Considerando lo antes mencionado, es imprescindible establecer que aspectos son los más fundamentales para el logro del desempeño colaborativo:

- Para mejorar se debe tener claro las metas y los objetivos de la organización, además se deben seguirlos pasos o funciones necesarias para lograrlo.
- Debe haber una comunicación sin restricción, fluida y permanente ente las personas que integran el grupo.
- Se asigna equitativamente los roles, así como las responsabilidades.
- Debe existir siempre las relaciones interpersonales y cordiales (valores).
- Toma de decisiones de manera colectiva y consensuada.

### **Evaluación del desempeño colaborativo.**

Para poder evaluar el desempeño colaborativo se debe priorizar tanto el producto final como su proceso de elaboración, por tanto, se debe tener tres tipos de evaluación:

- Por resultado de trabajo, es decir, cuantos se esfuerza la persona por desarrollar su rol dentro de la organización.
- La coevaluación, esto de preferencia, se lo realiza de manera anónima y con sigilo.
- La autoevaluación siendo esta personal.

Para lograr tener un desempeño colaborativo, es necesario que se realice un proceso de aprendizaje colaborativo para así lograr captar todas las necesidades de la organización.

***El proceso grupal.***

- Conciencia e identidad grupal.
- La organización del proceso del trabajo.
- Asignación de roles y tareas.
- Retroalimentación entre los miembros.

***Desempeño individual.***

- Conocimientos adquiridos.
- Habilidades demostradas.
- Actitudes hacia los compañeros.

***Aprendizaje de contenidos.***

- El dominio adecuado de los elementos conceptuales.
- La aplicación de conceptos a los argumentos o soluciones de un problema.
- Identificar las necesidades de mayor prioridad para lograr cumplir las tareas a realizar.

***Calidad de servicio.***

- Cumple con lo solicitado originalmente.
- Reflexión del grupo con respecto a la calidad lograda.
- Identificación de necesidades de más información para lograr la tarea a ejecutar.

**Evaluación del proceso grupal en el trabajo colaborativo.**

**Técnicas:**

***Cuestionario directo y escalas de opinión.***

Con esta técnica se recoge la mayor información por medio de preguntas escritas a las que los trabajadores dan respuesta de forma sincrónica. Muestra cómo tener un

diseño preciso en cuanto a tener claro los objetivos y así poder combinar las preguntas que se repitan en los temas para poder lograr una mayor confiabilidad en los resultados.

***Registro de observación del proceso grupal.***

Esta técnica consiste en poder valorar la conducta o seguir un patrón observable tanto por parte del personal a cargo de la organización como por los integrantes del grupo, además permite apreciar los recursos socio afectivos y cognitivos de los trabajadores, así como su utilización.

***Diario grupal o individual.***

Recoge todas las experiencias del proceso ya antes analizado por sus protagonistas según vayan sucediendo los acontecimientos, esta técnica requiere un cierto grado de madurez por parte de los trabajadores para poder ser monitoreados y evaluar su propio aprendizaje.

***Portafolios y carpetas de aprendizaje.***

Es un archivo, ya sea físico o digital donde se recogen los ejemplos del proceso y servicio, que sirven para establecer los cambios ocurridos basándose en el desarrollo de las actividades. Refleja principalmente la visión de quienes lo producen con respecto a lo que se considera destacable, lo cual brinda información más relevante sobre contenidos y sobre las competencias cognitivas de todos los integrantes de la organización.

***Entrevista a pequeños grupos.***

Se trata de poder realizar una conversación verbal y directa con las personas inmiscuidas dentro de la organización, la cual permitirá recoger información de forma distendida, pero debe planearse con mucha anticipación y ejecutarse con tacto, esta puede ser estructurada respetando el orden preestablecido de las preguntas.

## **Evaluación del desempeño individual en el trabajo colectivo.**

### **Aspectos para valorar:**

#### ***Conocimientos.***

Entendidos con el dominio conceptual del contenido de la materia a través de la implementación de las actividades conjuntas desarrolladas por el grupo de pertenencia y las asignadas por sus compañeros en la distribución de roles pueden evaluarse de forma directa como a través de una prueba escrita, preguntas orales o ensayos individuales, además puede hacerse de forma directa a través de la resolución de problemas o análisis de casos.

#### ***Capacidad de transferencia de conocimiento a otros ámbitos.***

En este aspecto se refiere a toda comprensión adquirida por parte de los trabajadores, donde le permitirán aplicar en otras funciones todas las destrezas y habilidades las cuales fueron aprendidas con anterioridad, desde el caso del aprendizaje logrado con la creación de estrategias que puede ser utilizado para poder crear otras en base de la utilización de las técnicas antes mencionadas.

#### ***Capacidad de argumentación sobre los temas.***

Dentro de este aspecto se muestra en profundidad por los niveles de comprensión que el trabajador ha desarrollado a través de la implementación de un proyecto colaborativo, por lo que se verifica a través de la participación de los mismos trabajadores en un debate con el resto de sus compañeros, además a través de esto las respuestas que se dé a las preguntas que le hagan después de su presentación de la información serán de mucha importancia incluso se puede evaluar en una entrevista informal como las que se han mencionado ya con anterioridad.

#### ***Habilidades.***

En el ámbito del desempeño colaborativo interesa la capacidad de aplicar el conocimiento a la realidad y una de las mejores formas de hacerlo es a través de la demostración, esta se puede dar en un ambiente que muestre finalmente las condiciones reales del trabajo encargado y desempeñado por el trabajador. Otra forma de comprobar las habilidades desarrolladas es a través de la implementación de acciones, qué evidencia en sus capacidades y disposición para resolver problemas o innovar. (Férez, 2019).

## **Solución de problemas.**

Los problemas que se deben resolver son las diversas situaciones que se presentan en cualquier momento sin ser esperadas, diversas situaciones que puedan repercutir en demoras o posibles desviaciones, también se toma el tiempo que transcurre en poder confirmar que existen errores, al igual que las consecuencias que estos producen, son las circunstancias de orden externo que van a impactar en todas las organizaciones. (Matrínéz, 2018).

La solución de problemas consiste en que se debe generar opciones posibles o rutas a seguir para poder realizar un cambio alrededor de una situación que genera inconformidad. Sin excepción, en toda organización siempre se podrán presentar problemas que incidieran o que obstaculice el poder alcanzar objetivos, es por aquello que se necesita contar con una metodología para poder dar solución a los problemas que se presentan a diario.

### **Proceso de solución de Problemas.**

#### ***1. Identificación de Problemas.***

Este es el primer paso para poder solucionar un problema, para lo cual se debe encontrar el problema como algo que está afectando a los objetivos que presenta la organización o que se quiere seguir, los problemas pueden ser actuales o ser la causa de mucho conflicto en la empresa. Para encontrar dicho problema se pueden realizar las siguientes preguntas, ¿Dónde está ocurriendo?, ¿Qué es lo que ocurre?, ¿En qué momento sucede?, ¿A quién involucra?, ¿Por qué ocurre este problema? Sin duda alguna estas preguntas son muy relevantes, es por aquello que se presentan técnicas para responderlas.

Las técnicas utilizadas para poder identificar los problemas son:

- Lluvia de ideas
- Análisis de Pareto
- Votaciones ponderadas
- Reducción de listado
- Entrevistas
- Encuestas

## **Tipos de problemas.**

Los problemas se muestran desde el bien definido y conocido hasta los acostumbrados y ambiguos. Al momento que este aumenta los problemas a los que no se están acostumbrados y son difíciles de resolver, puede darse soluciones breves que solo limiten lo real del problema, lo cual resultan insatisfactorios, los resultados son los siguientes.

- Soluciones incompletas. - Son aquellas que se resuelven superficiales y no se han determinado cuál es la causa.
- Problemas recurrentes y en aumento. - Es cuando no se halla una solución completa, resurgen problemas pasados o generan nuevos problemas en alguna otra parte de la organización.
- La urgencia sustituye a la importancia. - Cuando se tiene que resolver algún problema y no se hacen los cambios necesarios para un proceso y solo se interrumpe.
- Problemas que se convierten en crisis. - Cuando todas las dificultades se convierten en un conjunto y la cual no se detiene en un plazo de tiempo.

## ***2. Análisis del problema.***

Como segundo paso y para poder realizar un análisis es primordial tener la información y datos necesarios y a la vez confiables para poder fundamentar todo lo antes mencionado, ya que contamos con estos datos la información se debe comprender Isabel dentro de esta cuál es el problema esto se logrará cuando logremos definirlo estructurarlo y analizarlo, si el problema resulta muy complejo se debe dividir en segmentos y así se podrá describir cada uno de los segmentos especificando los problemas.

- Técnicas utilizadas para el análisis.
- Campo de fuerza.
- Análisis de Pareto.
- Análisis causa-efecto.
- Escritura de ideas.
- Gráfico de sectores.

### ***3. Generar soluciones potenciales al problema.***

Como tercera parte para poder llegar a solucionar los problemas se pueden generar varias alternativas, estas alternativas están basadas en la incertidumbre, es decir con el temor de que puedan o no puedan lograr controlar el problema, es así como para encontrar estas soluciones se deben ver las condiciones deseadas en los mencionados pasos uno y dos anteriormente.

#### **Desarrollo de actividades asignadas.**

Desarrollar quiere decir que dentro de un proyecto se incluye no solo una descripción de la actividad, sino que también se evalúa y se presenta diferentes propuestas para poder mejorarla, esto quiere decir que todos los colaboradores deben cumplir con las tareas asignadas de acuerdo con su labor durante toda la jornada de trabajo que posean. (Molina, 2021).

Dichas actividades consisten en establecer como se las realizará a través de cada proceso y en qué plazo de tiempo se podrá terminarla. Al escoger un grupo de personas o una sola persona encargado de asignar una actividad hay que prestar mucha atención a una secuencia de sugerencias que son las siguientes:

**Grupo disponible.** - Cada individuo tiene habilidades y aptitudes que se considera antes de la asignación de tareas para su posterior desarrollo, por lo tanto, dicha persona tiene que conocer perfectamente el lugar donde sea capaz de ofrecer un mejor rendimiento.

**Recursos disponibles.** - Para desarrollar cualquier tipo de actividad, la organización debe disponer con herramientas y materiales tecnológicos necesarios para su cumplimiento, de no ser así los resultados deseados en el trabajo serán bajos. En el caso de que la organización adquiera tecnología nueva, se deberá capacitar al personal para su utilización.

**Espacio disponible.** - Toda empresa sin excepción debe contar con un espacio físico ya sea este de alquiler o mayormente de propiedad, para el desarrollo de determinadas actividades, cabe mencionar que hay una serie de requisitos en términos de espacio que hay que tener en cuenta, donde el objetivo de esto es la comodidad en el desempeño y mejores resultados se puede conseguir.



**Urgencia de actividades.** - Existe actividades que precisan determinar un plazo en su desarrollo que sea menor al de otras, por lo tanto, haciendo una comparación entre ellas precisan de una prioridad y hay que solucionarlas de inmediato.

**Importancia de las actividades.** - No todas las actividades son iguales de importantes, por lo que refiriéndose al apartado anterior se debe priorizar las que más sean prioritarias y desarrollarlas.

**Complejidad de las actividades.** - Son aquellas que se denotan como complejas o difíciles y precisan de un mayor estudio que aquellas menos difíciles. En primer lugar, hay que encontrar a personas con habilidades suficientes para llevarlas a cabo y, en segundo lugar, porque será más complejo estimar un plazo de finalización.

**Tiempo estimado de finalización de las actividades.** - Para cada actividad se define en que tiempo se tendrá finalizada, lo cual es importante especialmente en aquellos procesos en los cuales no se puede empezar una tarea hasta que se han finalizado las anteriores.

“Cabe mencionar que, si no se considera los apartados antes mencionados, el desarrollo de las actividades asignadas traerán una serie de problemas que pueden suceder en su realización”. (Comscore, 2022).

### **Ambiente laboral.**

El ambiente laboral se describe como el panorama que siente el colaborador dentro de la empresa donde desempeña su labor, está compuesto por las relaciones, el desempeño, el liderazgo, los conflictos, la infraestructura, entre otros; todo lo que influye directamente con el colaborador. (Ortega, 2017).

En los entornos laborales se comparte con regularidad un promedio de 8 horas diarias en un espacio delimitado de trabajo con varias personas, por lo que es muy significativo apelar por el bienestar y la calidad ambiental laboral dentro de una organización. Además, al hablar de ambiente laboral repercute de forma directa en la producción y el desenvolvimiento de cada uno de los trabajadores, es decir, que afecta sus emociones, su motivación y su compromiso con la organización.

Existe varias situaciones que generan un ambiente laboral negativo, por lo cual los administradores deberán estar preparados para manejar dichos inconvenientes que se van mostrando en la organización.

### **Situaciones que pueden generar un ambiente laboral negativo.**

**Falta de inteligencia emocional.** - Las emociones son aquellas reacciones que demuestra cada ser humano de forma natural, sin embargo, se debe aprender a reconocer la situación en la que se encuentra el personal y de esta manera actuar de forma rápida y adecuada. Al encontrar situaciones de tensión se debe controlar las reacciones negativas para no provocar un conflicto que pueda salirse de las manos las autoridades.

**Desorden.** - Muchas de las veces los trabajadores tienen varias actividades que realizar y resolver y el orden es un factor crucial para poder mantener la calma en momentos de presión o de crisis, es por aquello que a través de la planificación se evitará dinámicas de trabajos estresantes, logrando así poner orden y cumplir con los objetivos y metas de la organización.

**Falta de comunicación.** - Cuando no hay una buena comunicación profesional y personal, sí interpretan de manera negativa las intervenciones de los trabajadores, causando así malestar y desacuerdo, juntamente con incertidumbre basándose en el verdadero objetivo, qué tenía el mensaje emitido.

En esta parte nace una pregunta dentro de las organizaciones en cuanto al ambiente laboral, mismo que se la presenta de la siguiente manera: ¿Por qué es importante crear un buen ambiente laboral en una organización?

Cabe mencionar que en primera instancia, tener un mal ambiente laboral afecta directamente a la producción de la organización y esto se evidencia con los colaboradores y trabajadores que tienen problemas con el cumplimiento de sus actividades y plazos establecidos, así mismo, los ambientes laborales que carecen de confianza generan una falta de compromiso de los trabajadores causando el desinterés y peor aún dejar el puesto de trabajo, lo cual consecuentemente es perjudicial para la organización, por lo tanto, generar climas laborales saludables

aportará el desarrollo profesional ya sea individual o grupal por parte de los trabajadores de la organización.

Esto ayuda a potenciar la innovación y la creación, disminuyendo así el estrés, lo cual es bueno y saludable para los trabajadores de la organización y por último reduce los niveles de rotación de trabajadores.

### **¿Cómo crear un ambiente laboral adecuado?**

**Fomentar el respeto.** - Desarrollar actividades donde se mencione las relaciones sociales sanas, lo cual ayudará a que los trabajadores se involucren en un entorno más equitativo, lo cual se pretende con esto alcanzar el respeto. Además, aumenta la confianza con las metas y el objetivo de generar espacios de trabajo más armónicos.

**Espacios de descanso en el ambiente laboral.** - Se entiende qué es utópico contar con un lugar donde los trabajadores puedan tener un tiempo de descanso con confort, sin embargo, contar con lugares donde los trabajadores puedan desconectarse por momentos de su rutina laboral ayudará a que éstos se sientan respaldados por la organización en cuanto a su rendimiento en el trabajo.

**Cuidar el espacio de trabajo.** - Los sitios que debe contar una organización deben estar siempre con una iluminación y ventilación adecuada, varias investigaciones han afirmado que un espacio perfecto y adecuado para un mejor desarrollo de las actividades deberá considerar tener de 21 a 25° dentro de las instalaciones, de igual manera la limpieza y el orden son factores que afectan el estado de ánimo de una organización.

**Cooperación dentro de la organización.** - Promover la cooperación y no la competencia entre los trabajadores logrará que estos trabajen igual y justos con un solo propósito, de esta forma podrán alcanzar los objetivos planteados en la empresa.

**Hay que felicitar en público y corregir en privado.** - Incentivar a los trabajadores felicitándolos frente al resto de compañeros motivará que él de más de su capacidad y habilidades en beneficio de la organización, sin embargo, también se deberá corregir en privado lo cual traerá a un impacto en la confianza del equipo, si un

trabajador es corregido frente a sus compañeros puede que ocasione que este se sienta mal y avergonzado y no rinda lo mismo por eso es importante evitar estas situaciones.

**Celebrar las metas conseguidas.** - Unificar a los trabajadores a través de un llamamiento grupal y hacerlos parte de los éxitos y las buenas noticias que tiene la organización son herramientas que impulsarán y motivarán el sentido de pertenencia al lugar de trabajo. (Aguas, 2021).

### **Estrategias.**

Las estrategias son operaciones que tienen con antelación un trabajo de planificación, dirección, control y evaluación, lo cual permite tener una serie de acciones muy meditadas y encaminadas hacia un fin determinado. También se refiere al proceso del cual se toman decisiones en un escenario definido con el fin de conseguir las metas institucionales, así, las estrategias no son sino más que una conexión entre los objetivos de la organización, así como las acciones que se han de poner en práctica para llegar a un objetivo en común, en definitiva las estrategias son un plan que a través de un estudio minucioso se intenta conseguir el logro de las metas pudiendo ser aplicado a diversos ámbitos desde el empresarial hasta el militar.

### **Tipos de estrategias.**

Independientemente de para qué se vaya a utilizar una estrategia, existe diferentes tipos, sin embargo, los más utilizados dentro de una organización son los siguientes:

**Estrategias de aprendizaje.** - Dicha estrategia hace referencia al sinnúmero de procedimientos, así como modelos donde se utilizan tácticas que a través del análisis se aprende y se adquiere diferentes conocimientos, se puede definir a esta estrategia como el plan de acción que se va a seguir en el ámbito educativo (aprendizaje empresarial).

**Estrategia militar.** - Esta estrategia a pesar de que se liga directamente con las fuerzas de Armadas de un país, no necesariamente se las emplea simplemente para dicha rama, sino que gracias a sus planes que a través del cual se disponen los recursos y asientos en una organización se puede cumplir con una misión en cuestión.

**Estrategia empresarial.** - El presente concepto se refiere a los planes y metodologías que siguen una empresa para lograr conseguir sus objetivos. Así, la estrategia empresarial es el plan de acción que, plasmado en la misión y la visión, se juntan con los valores lo cual han de seguir cada una de las áreas de la empresa para lograr las metas de esta.

**Estrategia de negocio.** - Esta estrategia hace referencia a un plan organizado que sigue una empresa para poder conseguir los objetivos fijados con anterioridad, centrándose sobre todo en el posicionamiento del mercado de esta y la obtención de recursos, aunque esta se asemeje al enunciado anterior, es mucho más amplia porque abarca un sin número de áreas de la empresa mientras que la estrategia empresarial se circunscribe a conseguir más beneficios.

**Estrategia de inversión.** - En este caso la estrategia muestra los lineamientos que las personas que van a invertir van a seguir a la hora de elaborar su portafolio, es decir, que el inversionista deberá decidir si apuesta o no por la organización dependiendo de cómo se le presente el porcentaje que rentabilidad de la misa.

**Estrategia de Marketing.** - Aquí hace referencia a un plan de acción, sea de llevar a cabo para conseguir un objetivo comercial ya sea esto para aumentar las ventas participación de una empresa en el mercado.

#### **Herramientas que se utilizan para elaborar una estrategia.**

**FODA.** - A través de esta herramienta se podrá considerar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización, por lo que consecuentemente se tendrá un panorama mucho más amplio de la situación actual de una organización o empresa y esto permitirá que se realicen estrategias dependiendo de los resultados que arroje dicha herramienta.

**Cadena de valor de Michael Porter.** - A través de dicho método se identificará y se describirá las funciones principales de cualquier empresa, de manera que se pueda distinguir entre las funciones primarias o esenciales de una entidad las funciones de apoyo soporte que sirven para ayudar a las primeras.

**Análisis PESTEL.** - A través de este análisis las empresas podrán identificar qué oportunidades tienen en el mercado y a qué amenazas tendrá, lo cual mostrará cómo enfrentarla tanto en lo político, económico, social, tecnológico y legal.

Cabe recalcar que definir una estrategia independientemente del ámbito en que se la necesita, es fundamental para determinar una hoja de ruta que se ha de seguir para poder conseguir los objetivos trazados por la organización. Además, gracias a las estrategias se podrá determinar los puntos fuertes, así como los débiles y definir un plan de acción con base en dichos criterios. (DELSOL, 2019).

### **Trabajo en Equipo.**

Por naturaleza los seres vivos somos seres sociables con objetivos y metas que necesitan ser satisfechos o logrados en conjunto con otras personas, es difícil en su gran mayoría saber cómo en verdad se debe realizar un trabajo en equipo.

Sin embargo, existen varios científicos, teólogos, doctos en la materia en cuestión que ayudan a resolver varias interrogantes en cuanto al trabajo en equipo, es por aquello que el trabajo en equipo inicia con el deseo de mejorar actitudes y rendimientos juntamente con la lealtad de un grupo de personas y esto ocurre cuando dicho grupo trata de cooperar utilizando sus habilidades individuales y aportando constructivamente a una organización, más allá de cualquier conflicto que a nivel personal pudiese existir.

El trabajo en equipo siempre fomenta un sentido de lealtad a la organización a través de la seguridad y la autoestima que satisfacen las necesidades del grupo de personas que componen aquellos equipos, valorando su potencial, esforzándose por mantener relaciones positivas dentro y fuera del equipo, esto llega a transformarse en un nuevo estilo de vida para las personas que desean o que pertenecen de trabajo que en ocasiones incluso si incluye a las familias de los trabajadores.

### **Requerimientos para lograr un buen trabajo en equipo.**

- Compartir nuevas ideas.
- Realizar opiniones positivas al mismo tiempo ofrecer información de hechos relevantes en beneficio de la organización.

- Planificación y coordinación de las actividades de todos los miembros del equipo.
- Ser empáticos el uno con el otro y apoyarse en las distintas ideas porque todos tienen un interés en común.

### **Ventajas del trabajo en equipo.**

- Compartir situaciones de convivencia diaria, además el desarrollo de las metas propuestas por la organización.
- Manifiestar los intereses comunes, realizar estrategias que lleven a un fin en común.
- Aumentar el sentido de pertenencia hacia el papel que los colaboradores se comprometan a realizar para lograr los objetivos.
- Lograr comportamientos que una el sistema social que busca evitar enfrentamientos entre los miembros del grupo, favoreciendo así las relaciones y aportes para un mejor trabajo a largo plazo.

### **Importancia del trabajo en equipo.**

Con el paso de los años, cada vez las organizaciones se vuelven más competitivas dentro del mercado y esto lleva a las mismas tener situaciones en ocasiones extremas, donde la necesidad de realizar las actividades con menos recursos y contar con equipos formados por menos empleados, esto ha llegado la cualificación y a dar más responsabilidad a las personas logrando convertirse en verdaderos retos. A través de los Recursos Humanos se les orienta a dichos grupos a que se cumplan los objetivos globales porque son desafíos primordiales que determinarán el éxito de una organización, es aquí donde se debe poner en consideración el trabajo en equipo más que una filosofía de funcionamiento como aquella respuesta en primera línea al reto de la productividad de la organización.

Es importante fomentar un espíritu de colaboración en la identificación a las personas con el compromiso de cumplir los objetivos, logrando la comunión de interés y esfuerzo, utilizando todas las habilidades y talentos de los integrantes con el compromiso de que cada una pueda desarrollarlo de una mejor forma y siendo honesto. Estas son bases primordiales para poder trabajar como base del éxito o fracaso de la organización. (QuestionPro, 2018).

### **Trabajo Individual.**

El trabajo individual es la manera en la cual una persona puede trabajar de manera privada o pública realizando sus proyectos y tareas en solitario, sin la ayuda o colaboración de otros compañeros. Es decir que él es la única persona responsable de todas las tareas que se le asignan y debe completarlas por sí solo.

### **Ventajas del trabajo individual.**

- Una mejor concentración sobre el trabajo.
- Mejora su capacidad de concentración.
- En ocasiones, al ser un empresario tiene que flexibilidad en cuanto al horario y lugar de trabajo.
- Menor distracción y conflictos interpersonales.

### **Desventajas del trabajo individual.**

- Posiblemente, tenga reacciones negativas de aislamiento y soledad.
- No se podrá retroalimentar inmediatamente.
- Falta en el desarrollo de habilidades sociales y trabajo en equipo.
- Sobrecarga en trabajos y esto atraerá estrés.
- Menos oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional.

### **Clima Organizacional.**

El clima organizacional se lo define como un conjunto de habilidades y propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido, directa o indirectamente, por los miembros de una organización. En dicho ambiente se muestra en que influencia su motivación y comportamiento.

Es importante recalcar que esto se trata en cómo los empleados dependen del juicio de valor que pueden variar grandemente de persona en persona, pues esto influye mucho dimensionalmente en cómo se está conllevando la organización porque pueden existir varios problemas personales y grupales dentro de la misma. Sin embargo, su peso radica en que tiene una influencia relevante en la productividad de la empresa.



### **Características del clima organizacional.**

- Es un concepto multidimensional.
- Tiene una cualidad durable.
- Es medible.
- Es influyente en gran manera por la organización.
- Constituye la identidad única de la organización.

### **Importancia de un buen clima organizacional.**

Tener un buen clima laboral dentro de una organización radica en que este influirá de manera considerable en el desempeño de los empleados, puesto que se tiene un gran impacto profundo en la motivación, las cuales depende mucho de las actitudes y la satisfacción de los empleados a nivel individual.

A través de la satisfacción se determina la influencia en cuánto la eficiencia de los empleados, se puede decir que el clima organizacional está directamente relacionado con la eficiencia y el desempeño de los trabajadores de una organización.

### **Modelos de Gestión del Talento Humano.**

Existen varios autores que se refieren a la Gestión del Talento Humano y cada uno de ellos exponen una divergencia de criterios en el momento de agrupar y definir los procesos que según su razonamiento se debe poseer y manejar las áreas de talento humano para poder generar un valor dentro y fuera de una empresa.

Los gestores del talento humano se enfrentan a una problemática en la que se identifica una gran diversidad de criterios, razones, modelos e incluso procesos que van a generar una incertidumbre con relación a la coherencia de un modelo o proceso para implementar dentro de la organización y que al mismo tiempo garantice el éxito de esta gestión.

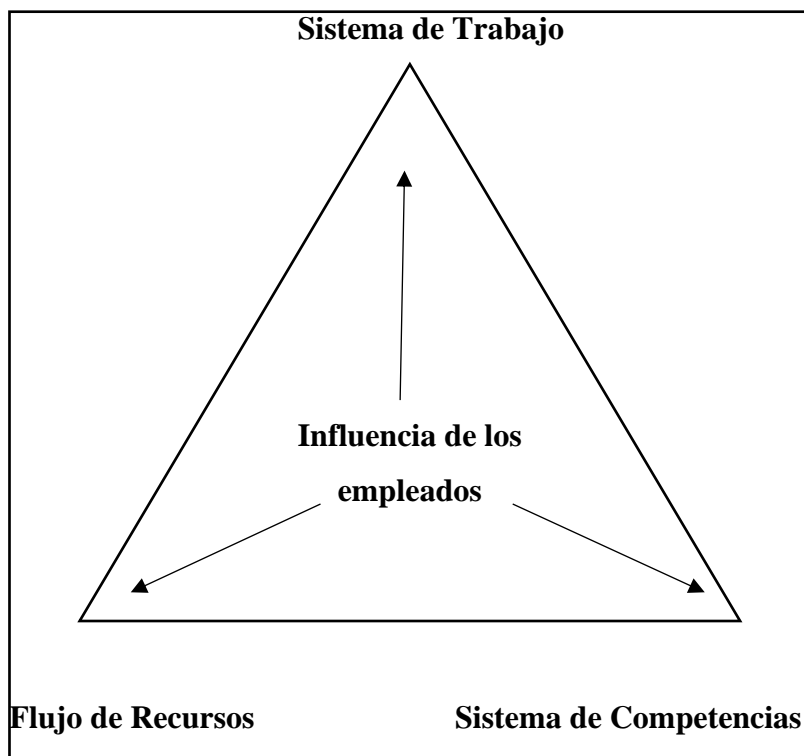
Los modelos de Gestión del Talento Humano son las maneras en las que una unidad administrativa que está encargada del personal va a interactuar con todas sus partes interesadas para poderlos organizar y ejecutar dichas actividades que estén encaminadas a poder satisfacer todos los requerimientos que estén establecidos es

por eso por lo que la definición de un modelo de gestión conlleva la estructuración de los procesos del área y de su agrupamiento en procesos.

**Modelo de Beer y colaboradores. (1990).**

Dentro de este modelo los autores integraron a todas las actividades claves dentro de la Gestión del Talento Humano dentro de cuatro áreas con las mismas denominaciones de estas políticas, en este modelo se va a explicar que la influencia de los empleados, sea en su involucramiento o participación es considerada como parte central debido a que se actúa sobre las restantes áreas o políticas del talento humano como es el sistema de trabajo el flujo del talento humano y el sistema de recompensa.

**Gráfico 1 Tecnología de la Gestión del Talento Humano.**



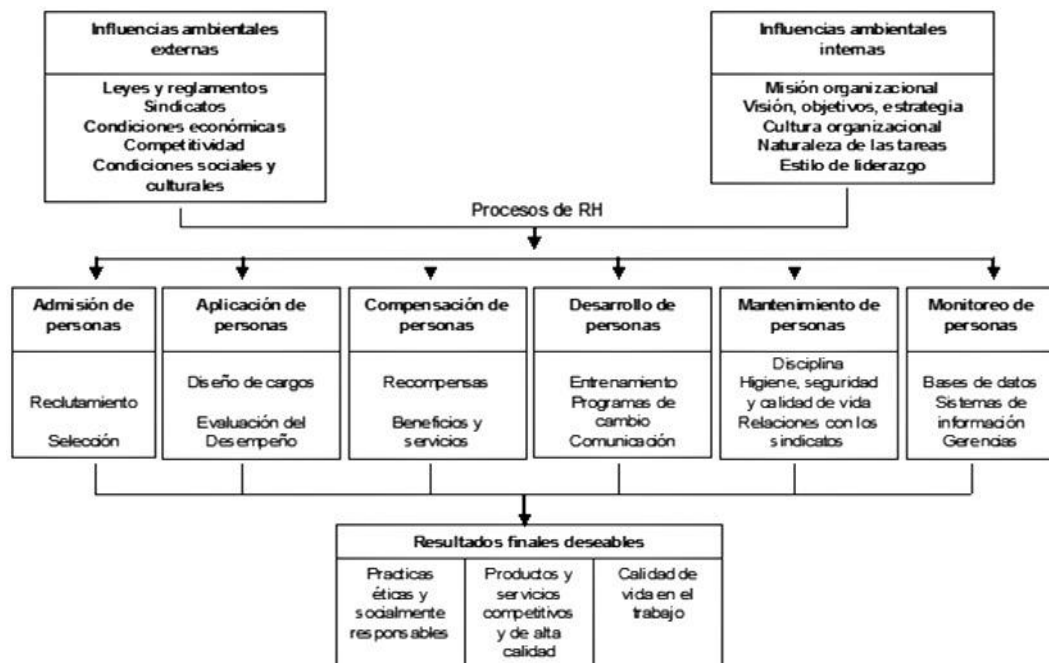
*Fuente: Tomada de Cuesta (1999) Tecnología de Gestión de Talento Humano, Editorial Academia, la Habana, Cuba.*

## Modelo de Chiavenato (2000).

Este es un modelo en el que la administración del talento humano está constituida por subsistemas interdependientes y estos son los siguientes:

1. Subsistema de la alimentación. Este va a incluir la investigación de mercado de la mano de obra, el reclutamiento y selección.
2. Subsistema de aplicación. Esta integra al análisis y la descripción de todos los cargos, a la integración o a la inducción, la evaluación del mérito o del desempeño e incluso los movimientos del personal.
3. Subsistema del mantenimiento. Integra a la remuneración, los planes del beneficio social, la higiene, seguridad dentro del trabajo, registros y los controles de todo el personal.
4. Subsistema de desarrollo. Este va a considerar a todos los entrenamientos y a los planes de desarrollo del personal.
5. Subsistema de control. Este está integrado por el banco de los datos, el sistema de información es del talento humano e incluso la auditoría del talento humano.

**Gráfico 2 Gestión del Talento Humano**



*Fuente: Tomada en Chiavenato (2000). Gestión del Talento Humano Ed. Prentice Hall Bogotá, Colombia.*

Todos estos subsistemas van a formar un proceso por el cual el talento humano va a ser captado, aplicado, mantenido, desarrollado e incluso controlado por toda la organización, además de que son situacionales, lo que quiere decir que van a variar de acuerdo con la situación y van a depender de los factores ambientales, humanos, tecnológicos, organizacionales, entre otros. Estos van a ser variables y el hecho de que uno de estos cambie en una dirección no quiere decir que los demás tengan que cambiar exactamente en la misma dirección y con la misma medida.

Chiavenato plantea la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que van a condicionar el alcance de estos objetivos y del desempeño de las funciones del talento humano.

### **Modelo de Harper y Lynch (1992).**

Este modelo se basa en la idea de que una empresa necesita cierta cantidad y calidad de talento humano, y la Gestión del Talento Humano le va a permitir satisfacer esta demanda a través de una serie de actividades que van a empezar con el inventario del personal y la evaluación del potencial humano, a partir del conocimiento del talento humano disponible se van a desarrollar las demás actividades que son:

- Selección del personal.
- Clima y motivación.
- Evaluación de desempeño.

Estas actividades en conjunto con la previsión de las necesidades de la entidad le van a permitir la optimización de todo el talento humano y todo este proceso va a requerir un seguimiento constante para poder verificar la coincidencia entre los resultados adquiridos con las exigencias de la organización.

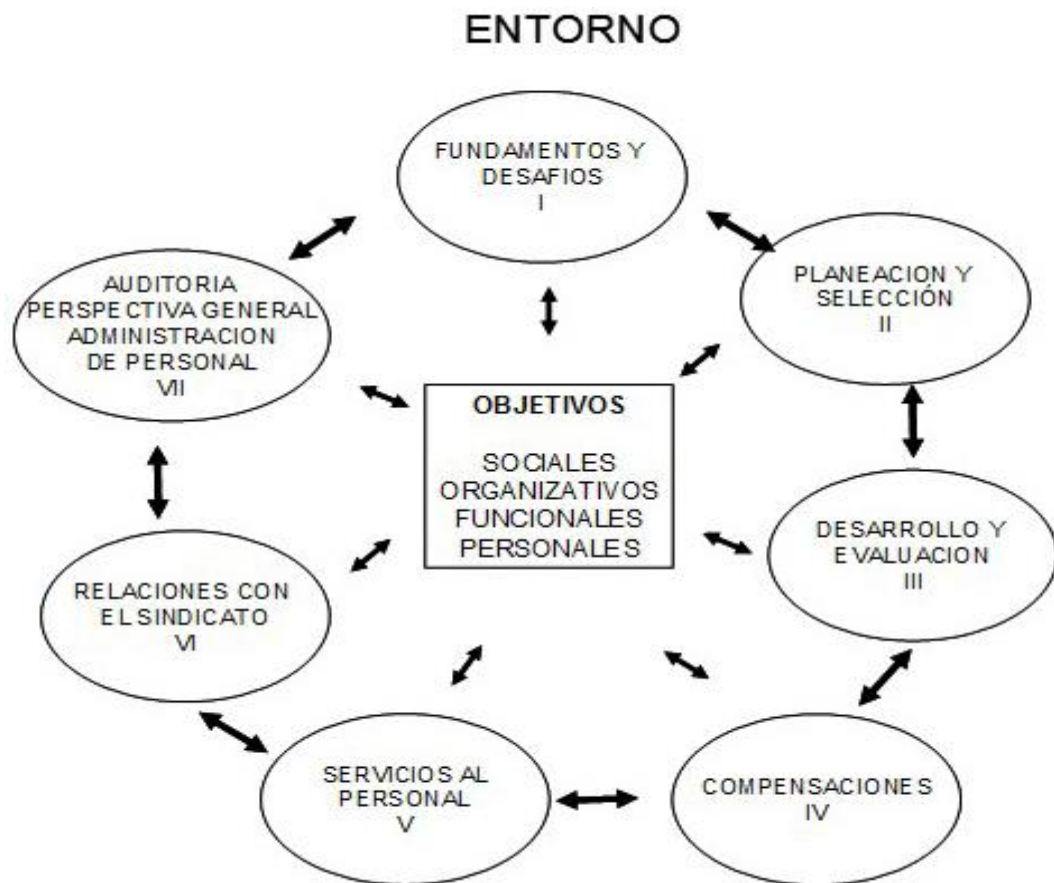
### **Modelo de Werther y Davis (1991).**

Este modelo va a agrupar a las actividades clave dentro de la Gestión del Talento Humano dentro de 5 categorías y las va a relacionar con los objetivos sociales, organizativos, personales y funcionales de una organización.

Cabe recalcar que, aunque se reconozca la importancia del entorno, este modelo no cuenta con una proyección estratégica clara del talento humano y se destaca por la

importancia de la retroalimentación y la evaluación continua para poder mejorar la efectividad y la eficiencia de la Gestión del Talento Humano también se considera que la separación de las compensaciones y de los servicios al personal podría restarle integridad a este modelo.

**Gráfico 3 Administración de personal y recursos humanos.**

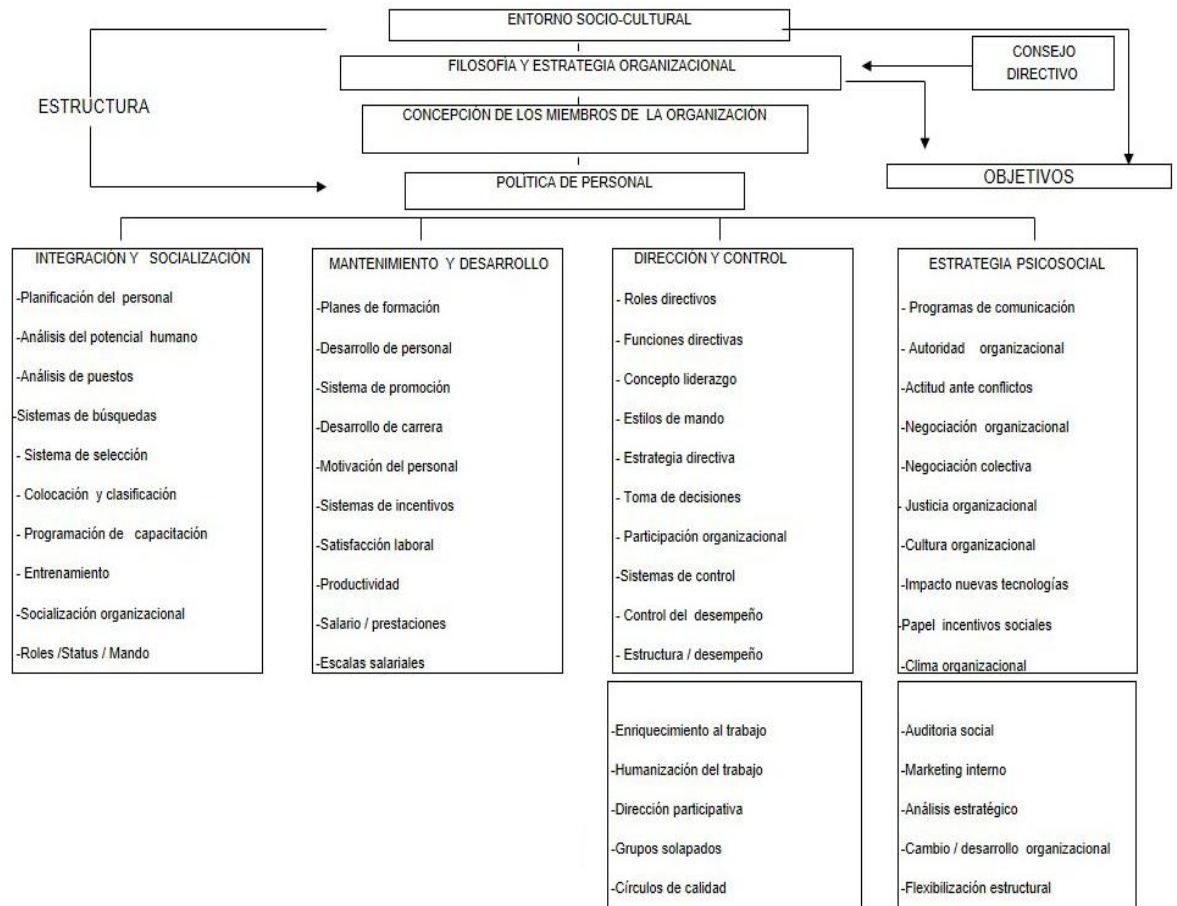


*Fuente: Tomada de Werthe y Davis (1991) Administración de personal de recursos humanos, Editorial Mc Graw-Hill, México.*

**Modelo de Quintanilla (1991).**

En este modelo el autor expone a los principales elementos y funciones partiendo del entorno y su relación con la entidad, se establece la política hora del personal y se formula la existencia de cuatro funciones entre las que plantean el subsistema de integración y socialización.

**Gráfico 4 Recursos humanos y marketing interno.**



*Fuente: Tomada de Quintanilla 1 (1991) Recursos humanos y Marketing Interno, Editorial Piramide S.A Colección Psicología Madrid, España.*

Pasos para desarrollar un modelo de Gestión del Talento Humano.

El proceso para desarrollar un modelo de Gestión del Talento Humano puede ser horarios y distintos pasos y cada 1 de los cuales va a implicar una serie de actividades específicas tales como:

1. Analizar la situación actual.

Se debe analizar situación actual de la organización en cuanto a la Gestión del Talento Humano y esto va a incluir una evaluación de los procesos de la selección del personal, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la retención de estos empleados, así como el de los sistemas de compensación y los beneficios que poseen.

## 2. Identificar los objetivos y las necesidades.

Luego de que se tiene una comprensión de la situación actual, es primordial que se identifiquen los objetivos y las necesidades de la organización en cuanto a la Gestión del Talento Humano y estos objetivos deben estar alineados con la estrategia empresarial y los objetivos generales de la organización.

## 3. El diseño del modelo de Gestión del Talento Humano.

En este paso se diseña el modelo de Gestión del Talento Humano en el que se va a incluir los procesos y los procedimientos que van a ser necesarios para poder alcanzar los objetivos y así satisfacer a las necesidades que fueron identificadas, también se debe definir las políticas, prácticas y estrategias que se van a usar en cada etapa del proceso de Gestión del Talento Humano y este decide si se va a implementar una evaluación por competencias.

## 4. La implementación del modelo.

Aquí se va a poner en marcha todos los procesos y los procedimientos definidos en la etapa anterior, al igual que las capacitaciones al personal que van a participar dentro de la Gestión del Talento Humano y es importante que se realicen las modificaciones que van a ser necesarias en los sistemas de información o incluso en las tecnologías existentes para que este modelo pueda ser implementado de forma eficaz.

## 5. La evaluación y la mejora continua.

Para finalizar es primordial que se evalúe el modelo de Gestión del Talento Humano de forma regular para poder determinar si este ha alcanzado los objetivos y ha satisfecho a todas las necesidades que fueron identificadas, además se debe identificar las áreas de mejora y se deben ejecutar ajustes necesarios en este modelo para poder asegurar que esté funcionando de forma óptima y siga siendo relevante para la empresa.

La mejora continua es un proceso iterativo y que se debe ejecutar de forma constante para poder mantener a este modelo actualizado y efectivo.

### 2.3. Conceptual.

**Administración.** – “La administración es una ciencia que se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar todos los recursos que posee una empresa, sean estos humanos, financieros materiales tecnológicos o técnicos”. (Quiroa M., 2020).

**Ambiente laboral.** – “Se define como el conjunto de las relaciones que surgen en la cotidianidad del trabajo entre los colaboradores y entre el trato con la empresa, es el espacio de convivencia de las personas dentro de una organización”. (Cervantes, 2018).

**Capacitación.** – “Se define como la orientación y el entrenamiento que se le debe dar a un empleado con el fin de que sepa asumir las responsabilidades que tiene en su puesto de trabajo”. (Velásquez, 2017).

**Colaboradores.** – “Un colaborador es un individuo que brinda sus servicios a otro individuo, sea de manera particular, sea esta una empresa o una institución y son retribuidos de forma monetaria”. (Seos, 2021).

**Eficiencia.** – “Se describe como el nivel en el que se logran los objetivos de una iniciativa a un costo menor y es ligado con una relación adecuada entre ingresos y gastos”. (García, y otros, 2019).

**Evaluación del desempeño.** – “Es un proceso que mide el rendimiento de un empleado su contribución total a la empresa y que es un factor determinante de su estancia dentro de la organización”. (Velásquez, 2017).

**Gestión.** – “La gestión es un efecto de la administración, se define como el trámite o la acción ejecutiva dictada con el fin de resolver o llevar a cabo un proceso en específico”. (Fajardo, 2020).

**Infraestructura.** – “Hace referencia a la parte física y a los materiales que le permiten desarrollar las actividades de una organización”. (Subsecretaría de Egresos, 2019).

**Organización.** – “Son los sistemas o las unidades sociales constituidas con el fin de alcanzar objetivos determinados, además de poder construir sistemas abiertos



que ejecutan determinadas actividades con el fin de alcanzar un objetivo”. (Bouzas & Reyes, 2019).

**Plan.** - Se refiere al documento en el que consta de manera ordenada y coherente las metas, las estrategias, las políticas, las directrices y las tácticas en el tiempo y espacio al igual que los instrumentos, mecanismos o acciones que se van a emplear para poder llegar a los fines deseados. (Subsecretaría de Egresos, 2019).

**Reclutamiento.** – “Consiste en un proceso que identifica a los candidatos capacitados para cubrir las diferentes vacantes que pueden existir dentro de una organización, este reclutamiento puede ser tanto interno como externo”. (Velásquez, 2017).

**Salud Pública.** – “Sistema organizado dentro de una sociedad que se enfoca en promover, mantener y proteger la salud de la sociedad con el fin de prevenir enfermedades, lesiones y otras afectaciones que le pueda suceder al ser humano”. (Asociación Médica Mundial, 2022).

**Selección.** - Consiste en un proceso que compara dos variables los criterios de la empresa y el perfil de los candidatos que se presentan para una vacante en la organización cuyo objetivo es encontrar profesionales que tengan todos los requerimientos necesarios para el puesto de trabajo. (Velásquez, 2017).

**Sindicato.** - Es una organización de trabajadores que está legalmente organizada y que cuenta con la aprobación por parte de la autoridad del trabajo, el fin de los sindicatos es defender los derechos de los trabajadores y mejorar las condiciones de vida de estos. (Soto, 2017).

**Talento Humano.** - Se define como la administración de los procesos de selección, la capacitación, la evaluación del desempeño, el bienestar, la compensación y la salud ocupacional empleados para poder dirigir a los recursos humanos o personas dentro de una organización cuyo objetivo es mejorar las contribuciones que los empleados hacen a las instituciones. (Velásquez, 2017).

#### **2.4. Legal.**

El presente trabajo investigativo se sustentó en bases legales de acuerdo con las disposiciones encontradas en el Código del Trabajo y la Constitución Nacional del Ecuador, las mismas que corresponden al cumplimiento de normas legales y jurídicas ante los organismos de control oficial.

## CÓDIGO DE TRABAJO

### Título V

#### DE LAS ASOCIACIONES DE TRABAJADORES Y LOS CONFLICTOS COLECTIVOS.

#### Capítulo I

#### DE LAS ASOCIACIONES DE TRABAJADORES

Parágrafo 1.º

REGLAS GENERALES.

**Art. 440.- Libertad de asociación.** – Los trabajadores y los empleadores, sin ninguna distinción y sin necesidad de autorización previa, tienen derecho a constituir las asociaciones profesionales o sindicatos que estimen conveniente, de afiliarse a ellos o de retirarse de los mismos, con observancia de la ley y de los estatutos de las respectivas asociaciones.

Las asociaciones profesionales o sindicatos tienen derecho de constituirse en federaciones, confederaciones o cualesquiera otras agrupaciones sindicales, así como afiliarse o retirarse de las mismas o de las organizaciones internacionales de trabajadores o de empleadores.

Todo trabajador mayor de catorce años puede pertenecer a una asociación profesional o a un sindicato.

Las organizaciones de trabajadores no podrán ser suspendidas o disueltas, sino mediante procedimiento oral establecido en este Código. Si la suspensión o disolución fuere propuesta por los trabajadores, estos deberán acreditar su personería.

Cuando un empleador o empresa tuviere varias agencias o sucursales en diferentes provincias, los trabajadores en cada una de ellas pueden constituir sindicato o asociación profesional. Los requisitos de número y los demás que exija la ley se establecerán en relación con cada una de tales agencias o sucursales. (Código de Trabajo, 2022, pág 136).

**Art. 442.- Personería jurídica de las asociaciones profesionales o sindicatos. -**

Las asociaciones profesionales o sindicatos gozan de personería jurídica por el hecho de constituirse conforme a la ley y constar en el registro que al efecto llevará la Dirección Regional del Trabajo. Se probará la existencia de la asociación profesional o sindicato mediante certificado que extiendan dichas dependencias.

Con todo, si una asociación profesional o sindicato debidamente constituido ha realizado actos jurídicos antes de su inscripción en el registro y luego de la remisión de los documentos de que trata el artículo siguiente, el efecto de la inscripción se retrotrae a la fecha de la celebración de dichos actos jurídicos. (Código de Trabajo, 2022, pág 137).

**Art. 443.- Requisitos para la constitución de asociaciones profesionales o sindicatos.**

Para los efectos contemplados en el artículo anterior, los fundadores, en número no menor de treinta al tratarse de trabajadores, o de tres al tratarse de empleadores, deben remitir al Ministerio de Trabajo y Empleo, en papel simple, los siguientes documentos:

1. Copia del acta constitutiva con las firmas autógrafas de los concurrentes. Los que no supieren firmar dejarán impresa la huella digital;
2. Dos copias del acta determinada en el ordinal anterior, autenticadas por el secretario de la directiva provisional;
3. Tres ejemplares de los estatutos del sindicato o asociación profesional, autenticados asimismo por el secretario de la directiva provisional, con determinación de las sesiones en que se los haya discutido y aprobado;
4. Nómina de la directiva provisional, por duplicado, con indicación de la nacionalidad, sexo, profesión, oficio o especialidad, lugar o centro del trabajo y domicilio de cada uno de ellos; y,
5. Nómina de todos los que se hubieren incorporado al sindicato, asociación profesional o comité de empresa, con posterioridad a la asamblea general reunida para constituirlos, con especificación del lugar de su residencia, la profesión, oficio o especialidad y el lugar de trabajo de los integrantes. (Código de Trabajo, 2022, pág 137).

**Art. 444.- Registro de asociaciones profesionales o sindicatos. -** Recibida la documentación en el Ministerio de Trabajo y Empleo, el ministro, en el plazo máximo de treinta días, ordenará el registro del nombre y características del

sindicato o asociación profesional en el libro correspondiente de la Dirección Regional del Trabajo.

En caso de que el ministro no hubiere cumplido con lo dispuesto en el inciso anterior, o en el artículo siguiente, quedará de hecho reconocido la personería jurídica del sindicato o asociación profesional.

**Negativa de registro.** - Si los estatutos contuvieren disposiciones contrarias a la Constitución Política de la República o a las leyes, el ministro de Trabajo y Empleo dispondrá que no se registre la asociación profesional o sindicato, y dentro del plazo fijado en el artículo anterior, lo comunicará la asociación profesional o sindicato, indicando las razones de orden legal que fundamenten la negativa. (Código de Trabajo, 2022, pág 137).

**Art. 447.- Contenido de los estatutos.** - Los estatutos deberán contener disposiciones relativas a las siguientes materias:

1. Denominación social y domicilio de la asociación profesional o sindicato;
2. Representación legal del mismo;
3. Forma de organizar la directiva, con determinación del número, denominación, período, deberes y atribuciones de sus miembros, requisitos para ser elegidos, causales y procedimientos de remoción;
4. Obligaciones y derechos de los afiliados;
5. Condiciones para la admisión de nuevos socios;
6. Procedimiento para la fijación de cuotas o contribuciones ordinarias y extraordinarias, forma de pago y determinación del objeto de las primeras;
7. La cuota mínima que deberá pagar cada trabajador, que no podrá ser inferior al uno por ciento de su remuneración. En las empresas donde exista la asociación profesional o sindicato formado de acuerdo con la ley, aun los trabajadores no sindicalizados estarán obligados a pagar esta cuota mínima. De existir más de un sindicato o asociación profesional, la cuota de estos trabajadores será entregada a la organización que designare el trabajador;
8. Sanciones disciplinarias, motivos y procedimientos de expulsión con audiencia, en todo caso, del o de los inculcados. Se garantiza el ingreso de todos los trabajadores a las respectivas organizaciones laborales y su permanencia en ellas. La exclusión de dichas organizaciones tendrá apelación por parte del trabajador ante el respectivo inspector de trabajo;

9. Frecuencia mínima de las reuniones ordinarias de la asamblea general y requisitos para convocar a reuniones ordinarias y extraordinarias;
10. Fondos sindicales, bienes, su adquisición, administración y enajenación, reglas para la expedición y ejecución del presupuesto y presentación de cuentas;
11. Prohibición al sindicato o asociación profesional de intervenir en actos de política partidista o religiosa, y de obligar a sus miembros a intervenir en ellos;
12. Casos de extinción del sindicato o asociación profesional y modo de efectuar su liquidación; y,
13. “Las demás que determinen las leyes pertinentes o lo resuelva la asamblea”. (Código de Trabajo, 2022, pág 138).

**Art. 448.- Voluntad expresa para asociarse.** – “Para pertenecer a cualquier asociación legalmente constituida es indispensable que conste por escrito la declaración expresa de que se quiere integrar a tal asociación”. (“CÓDIGO DE TRABAJO - Ministerio del Trabajo”).

"Carecen de valor legal las disposiciones estatutarias de todas aquellas asociaciones que consagren como sistema de afiliación el de presumir la voluntad de los socios." (“CÓDIGO DE TRABAJO - Ministerio del Trabajo”) (Código de Trabajo, 2022, pág 139).

**Art. 449.- Integración de las directivas.** - Las directivas de las asociaciones de trabajadores, de cualquier índole que sean, deberán estar integradas únicamente por trabajadores propios de la empresa a la cual pertenezcan, aun cuando se trate de cargos de secretarios, síndicos o cualquier otro que signifique dirección de la organización. (“SUSTENTO JURÍDICO-LEGAL DE LA ASOCIACIÓN PROFESIONAL, SINDICATO, COMITÉ ...”). (Código de Trabajo, 2022, pág 139).

**Art. 450.- Alcance de los preceptos de este párrafo.** – “Quedan comprendidas en estos preceptos las federaciones y confederaciones y las asociaciones de empleados privados”. (“CÓDIGO DE TRABAJO - Ministerio del Trabajo”) (Código de Trabajo, 2022, pág 139).

**Art. 451.- Obligación de las autoridades de trabajo.** - Las autoridades del trabajo auspiciarán y fomentarán la organización de asociaciones de

trabajadores, especialmente de las sindicales, en la categoría y con los fines y formalidades determinados en este capítulo. (“CÓDIGO DE TRABAJO - Ministerio del Trabajo”). (Código de Trabajo, 2022, pág 139).

## **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.**

### **Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:**

7. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores (Constitución, 2022.).

### **2.5. Georreferencial.**

El cantón Guaranda perteneciente a la provincia de Bolívar, tiene una superficie de 1897,8 Km<sup>2</sup>, con una altitud de, 2668 metros sobre el nivel del mar, está limitada al norte con la provincia de Cotopaxi, al sur con los cantones Chimbo y San Miguel, al este con las provincias de Chimborazo y Tungurahua, al oeste con los cantones Las Naves, Echeandía Y Caluma.

Posee también una división política formada por las parroquias urbanas Ángel Polibio Chávez, Gabriel Ignacio de Veintimilla y Guanujo. Para el sector rural tiene las parroquias Salinas, Simiatug, San Simón, San Lorenzo, Santa Fe, Julio Moreno, Facundo Vela y San Luis De Pambil.

Esta investigación se llevó a efecto en el Sindicato De Obreros De Salud Pública De Bolívar ubicado en las calles José Cisneros y Selva Alegre, Guaranda, el sindicato se encuentra dentro del hospital Alfredo Noboa Montenegro.

## Gráfico 5

**El sindicato se encuentra al interior del Hospital Alfredo Noboa Montenegro.**



*Fuente: Obtenida de (Mapa Google).*

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo de Investigación.

##### *Investigación Exploratoria.*

Este tipo de investigación sirvió para poder familiarizarse con los fenómenos que son desconocidos, para poder adquirir información acerca de la posibilidad de ejecutar una investigación mucho más completa en relación con un contexto en particular, se investigan los nuevos problemas, se hace la identificación de conceptos o de las variables, se establecen las prioridades para las investigaciones posteriores o también para sugerir afirmaciones. (Nieto, 2018).

Se utilizó la investigación exploratoria debido a que dentro de la organización existen varios problemas que no posee una definición en concreto, por lo que esta herramienta servirá para definirlos y determinar la realidad en la que se encuentran.

##### *Investigación Descriptiva.*

Este tipo de investigación le permitió mostrar con precisión los ángulos o incluso las dimensiones de un fenómeno o un suceso, un contexto o una situación, el investigador tiene que ser capaz de definir qué es lo que se medirá, sean estos, conceptos, variables, componentes, etcétera. el objetivo de esta investigación es recolectar datos o información acerca de las características o las propiedades de las personas o las instituciones de los procesos sociales. (Nieto, 2018).

La presente investigación fue de carácter descriptivo porque permite describir las actividades o funciones que desempeña el sindicato, además de presentar la zona geográfica y las tareas que se ejecutan, por lo que es necesario aplicar este tipo de herramienta.



### ***Investigación Experimental***

Este tipo de investigación tiene relación con el tipo de variables que expresan hechos en los que su manifestación se da en el presente y por tal razón pueden ser manipuladas por el investigador, esta manipulación deliberada de uno más variables independientes por parte del investigador se va a ejecutar para poder observar los efectos que ello produce en una o más variables dependientes, la manipulación se va a realizar bajo las condiciones de máxima rigurosidad en el control y con la finalidad de evitar que los resultados sean distorsionados por la influencia diferenciada de las variables extrañas. (Morales, 2020).

Se empleó una investigación experimental debido a que este tipo de investigaciones se aplican para poder evaluar la efectividad y la eficacia de una investigación, debido a que se va a aplicar un modelo de Gestión del Talento Humano dentro del Sindicato de Obreros de Salud Pública de Bolívar.

### ***Investigación Documental o Bibliográfica- Web gráfica.***

Este tipo de investigación se emplea cuando se va a analizar una gran cantidad de libros, documentos o artículos que le van a permitir lograr el objetivo de la investigación, su principal objetivo es recopilar información de los documentos para poder analizarlos, estos documentos no son cuantificables y pueden utilizarse en estudios de tipo documental incluso en estudios básicos o de laboratorio además de que se puede emplear para fortalecer la información que se posee previamente de otras técnicas. (González, 2020).

La presente investigación fue de carácter bibliográfico porque se sustenta en diversos artículos, tesis o archivos que sirvan de mayor respaldo al tema, además de servir para crear nuevos conocimientos que aporten a la investigación.

### **3.2. Enfoque de la investigación.**

#### ***Enfoque Cualitativo***

El enfoque cualitativo se empleó para recolectar y analizar datos con el fin de afinar las preguntas de la investigación o para revelar nuevas interrogantes dentro del proceso de la interpretación, también se incluye una variedad de concepciones, técnicas, estudios, divisiones no cuantitativas es por ello por lo que este se conoce como una investigación interpretativa, naturalista y fenomenológica. (Morales, 2020).

Se empleará este enfoque debido a que la entrevista contará con datos relevantes sobre el tema que deben ser analizados e interpretados para una mejor comprensión.

para las encuestas que se van a aplicar es preciso contar con una previa investigación que coincida con la información obtenida en el sindicato.

### **3.3. Métodos de Investigación.**

#### ***Método Deductivo e Inductivo.***

Se empleó el método deductivo debido a que este se basa en encontrar datos desconocidos partiendo de los datos ya conocidos, lo que significa que los datos descubiertos de manera general se pueden inferir de la misma manera para los datos particulares o específicos, por otro lado, el método inductivo parte de casos particulares para inferir en casos grandes es decir de lo pequeño a lo grande. (González, 2020).

Estos métodos se aplicaron para poder corroborar si existe una lógica en el proceso de pasar de los hechos generales a los particulares o específicos y en esta forma para poder generar una investigación de manera general y terminando con una investigación o estudio más minucioso de acuerdo con las actividades que realiza el sindicato.

### **3.4. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos.**

Para el presente proyecto se utilizó la técnica de la entrevista, donde el instrumento a ser utilizado será la guía de entrevista, la cual constará con preguntas dirigidas a la secretaria general del Sindicato de Obreros de Salud Pública de Bolívar.

Así también se usó la técnica del diagnóstico estratégico por medio del instrumento de Focus Group.

### **3.5. Universo, Población y Muestra.**

En el contexto de la presente situación, no se consideró imperativo llevar a cabo un cálculo exhaustivo del universo en cuestión ni determinar el tamaño de la muestra a estudiar. Esto se debió a que se optó por dirigir nuestros esfuerzos hacia la realización de una entrevista con la secretaria general del sindicato. Dicha elección se basó en la relevancia y centralidad de su posición en relación con el tema en estudio, lo que nos brindó una valiosa oportunidad de obtener información precisa y directa de una fuente clave.

### **3.6. Procesamiento de la Información.**

Para el procesamiento de la información se procedió a realizar por medio de un análisis de contenido de la información recabada en la entrevista y el diagnóstico estratégico por medio de la matriz de las 9 cajas.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

##### Análisis de Contenido.

Tabla 2 Matriz de Entrevista.

PREGUNTAS	RESPUESTA	INTERPRETACIÓN
1. ¿Qué inspecciona usted dentro del Sindicato de Obreros?	“Que se realicen todos los procesos de forma correcta y que estén orientados a la protección de los derechos de los trabajadores miembros del sindicato, de que tengan casas de salud adecuadas para dar un servicio de calidad y calidez a sus usuarios.”	Se ejecuta la inspección a todos los procesos que realizan los secretarios con el fin de verificar que todo se realice correctamente y esté en función de comprobar que estén orientados a la protección de los derechos de los miembros afiliados al sindicato.
2. ¿El sindicato cuenta con Misión, Visión, Objetivos y Estructura Jerárquica?	“Contamos con objetivos, los mismos que están dentro del estatuto, sin embargo, no contamos con los demás elementos en cuestión.”	El sindicato solo cuenta con los objetivos descritos en su estatuto, no obstante, el contar con elementos orientadores le va a permitir a la organización saber qué camino trazar para poder alcanzar el éxito, además de esclarecer por qué y para qué existe el sindicato. La estructura jerárquica le permitirá identificar la posición y la función que va a desempeñar cada secretario, además de mejorar la comunicación y coordinación dentro del

		<p>sindicato. Esto demuestra la importancia de desarrollar una propuesta que incluya estos modelos para la entidad.</p>
<p><b>3. ¿Qué se controla en el Sindicato de Obreros?</b></p>	<p>“Nosotros dentro de la organización, a nuestros trabajadores controlamos el fiel cumplimiento de sus obligaciones en cada casa de salud, así mismo velar porque no se vulneren los derechos de los trabajadores del sindicato.”</p>	<p>Controla el cumplimiento de todas las obligaciones de los miembros del sindicato en las casas de salud a las que brindan su servicio, además de velar por sus derechos laborales. El control permite determinar si existen desvíos entre lo planificado y lo ejecutado y esto da como resultado la corrección de las acciones a fin de lograr los objetivos del sindicato.</p>
<p><b>4. ¿Cómo se lleva a cabo la ejecución de tareas?</b></p>	<p>“Nuestra organización tiene un Comité Ejecutivo en el cual cada miembro de nuestro comité tiene designado ciertas funciones de acuerdo con los estatutos de nuestra organización, entonces estas funciones son emitidas a cada miembro y cada miembro se encarga de cumplir dichas funciones.”</p>	<p>Las tareas son ejecutadas de acuerdo con las funciones asignadas en relación con los estatutos que posee el Sindicato, es importante conocer quién y en qué tiempo se realizan las tareas para poder definir las prioridades, los plazos y los objetivos para poder mantener una organización sin retrasos.</p>
<p><b>5. ¿En función de qué o quién se toma las se toma las decisiones dentro del Sindicato de Obreros?</b></p>	<p>“Se hacen reuniones, se realizan asambleas o sea hacen exposiciones del tema que nosotros tenemos, por ejemplo, se va a tomar la decisión de buscar uniformes, para conseguir el dinero, entonces nosotros tenemos una reunión con los trabajadores o a su vez con el comité y manifestamos el tema que queremos hacer, por ejemplo, yo mociono y cualquiera del comité puede mocionar, luego socializamos y sacamos una conclusión llegamos a acuerdos y ese es el</p>	<p>Las decisiones son tomadas de forma grupal por parte del comité o por la Asamblea General de los trabajadores y en casos excepcionales la secretaria general es quien toma una decisión.</p> <p>Tomar correctamente decisiones le permite desarrollar estrategias para mejorar la productividad de una entidad, además de ser pilar para definir el camino que toma la organización y determinar las acciones</p>

	trabajo que sale para todos los compañeros por lo que la mayoría de las decisiones son grupales y no necesariamente yo impongo a nivel de secretaría general, yo tengo la potestad de dar solución a ciertos problemas que se dan pero en la mayoría de situaciones se tiene que realizar la asamblea, al menos la asamblea del comité y en caso de que el comité no se ponga de acuerdo en una resolución se llamará a la Asamblea General de trabajadores y se socializará”.	necesarias para poder cumplir con los objetivos.
<b>6. ¿Qué indicadores existen para medir la eficiencia dentro del Sindicato de Obreros?</b>	No contamos con indicadores.	No poseen indicadores para medir la eficiencia, esto es un grave problema, debido a que estos permiten evaluar el grado de consecución y cumplimiento de los objetivos que posee el sindicato.
<b>7. ¿Por qué no han aplicado indicadores?</b>	No se ha visto necesario emplear dichos indicadores dentro del sindicato	No consideran necesario aplicar indicadores de eficiencia en el sindicato, sin embargo, se deben implementar debido a que estos le permiten medir la eficiencia colaborativa de la entidad.
<b>8. ¿Cuáles son las actividades permanentes que se realizan en el Sindicato de Obreros y estas se las hace de forma individual o en equipo?</b>	“Cada secretario ya sabe qué es lo que tiene que ejecutar y algunas actividades ya están designadas por medio del Estatuto por lo que las actividades se realizan en forma individual lo que sí se realiza en grupo es la elección de una decisión para cualquier tema que se presente”.	Las diversas actividades que efectúan están establecidas en el Estatuto y se ejecutan de forma individual.
<b>9. ¿Cuáles son las actividades o funciones que realizan las personas</b>	“La organización tiene un secretario general, el secretario de organizaciones, secretario de Finanzas, secretario de actas y comunicaciones en esto, el	El sindicato cuenta con 10 secretarios y cada actividad que realizan va de acuerdo con su Secretaría y se ejecutan en función de la

---

**que están designadas en las secretarías?**

secretario general prácticamente es la cabeza de la organización, soy la responsable absolutamente de todo el movimiento, el compañero secretario de organizaciones de esa persona que está a atrás o en caso de que yo no me encuentre en la organización o tenga que salir de la ciudad o incluso no esté al pie para poder efectuar una atención oportuna es la segunda cabeza en mando, el compañero de secretaría de actas es una persona que elabora todos los documentos, levanta toda la información conjuntamente con el secretario general, el compañero de Finanzas es el que se encarga de todos los descuentos, la parte financiera conjuntamente con el secretario general, también tenemos el compañero de conflictos laborales que es la persona que tiene que estar con el secretario general fundamentando toda la base legal de todo lo los procesos que se realiza por los trabajadores, autoridades y todo ese tipo de cosas y así los otros compañeros, tenemos de Deportes, tenemos de cooperativismo, todos se encargan de sus debidas funciones a su debido tiempo, no todo el tiempo los que más se trabaja el secretario de actas, secretario de Finanzas y secretario general obviamente porque sus funciones son continuas, mes a mes, día a día, pero las otras secretarías también tienen sus delegaciones como la parte de femenina, la parte de capacitación sindical a todos los compañeros están con sus responsabilidades para el tiempo

tarea o actividad que se les presente, cabe recalcar que no todos los secretarios trabajan permanentemente, solo la Secretaría general, la secretaría de actas y comunicaciones, y la Secretaría de Finanzas. Por lo que es contraproducente generar actividades que mejoren su rendimiento.

	establecido en el que tienen que trabajar”.	
<b>10. ¿En el contexto del clima organizacional, como percibe usted la cooperación y compromiso de los integrantes del Sindicato de Obreros?</b>	Dentro de los trabajadores que tenemos existe irresponsabilidades y muchas de las veces somos conformistas, pero hemos tomado la responsabilidad y tenemos la fortaleza de mantenerles activos, de saberles inducir o darles la motivación necesaria para que se mantengan activos dentro de la colaboración de la organización.	Existen diversas barreras como el conformismo o la irresponsabilidad, pero existe una motivación para que se mantengan activos dentro de la colaboración en el sindicato. Sin embargo, no sabe cómo ejecutarlo, por lo que se realice un programa de incentivos.
<b>11. ¿Se dan capacitaciones para los secretarios en el Sindicato de Obreros para sus funciones?</b>	“Se les trata de guiar lo más pronto posible debido a que son elegidos por medio de una asamblea o por medio de unas elecciones, quienes nos mantenemos y conocemos las funciones y también por parte de los compañeros a nivel nacional, pero en sí a un capacitador como tal no”.	Las capacitaciones son ejecutadas por parte de la secretaria general o por parte de los secretarios a nivel nacional, pero en sí no cuentan con un capacitador instruido en un tema en específico.
<b>12. ¿Cómo llegan a ocupar los puestos de trabajo los secretarios en el sindicato?</b>	“Nosotros solamente nos manejamos bajo los estatutos y esos son nuestros reglamentos en la organización y el actual estatuto le da la opción de que noselijamos dentro de una asamblea y también se ha tomado la opción de realizar elecciones democráticas bajo urnas y lo hemos hecho de las dos maneras, de cualquier manera, quien elige sí se opta por cualquiera de las dos partes eso lo resuelve la Asamblea General de los trabajadores. Por medio de las elecciones democráticas se conforman listas, luego se conforma el Tribunal Electoral y de ahí el tribunal llama a elecciones”.	Los puestos son ocupados por medio de la elección de la asamblea o por elecciones democráticas en las que se elige a una lista en particular. Pero no se lo efectúa por su capacidad y si se cumple con el perfil para el cual están siendo llamados a concursar.

*Fuente: Investigación Propia*

*Autores: Miguez Jefferson; Poaquiza Lady*



## **RESUMEN**

El sindicato de obreros realiza la inspección en todos los procesos con el fin de que no se le vulneren los derechos a todos sus trabajadores miembros y controla el cumplimiento de todas las obligaciones de estos al igual que sus derechos, Así mismo el objetivo del sindicato es que todos los trabajadores se mantengan unidos y exista una comunicación que les permita saber cuáles son sus obligaciones y derechos, asimismo el sindicato realiza acuerdos con las autoridades de las casas de salud y en caso de que existan inconvenientes estos se resuelvan de la mejor manera en beneficio de todas las partes involucradas.

Dentro del sindicato no cuentan con indicadores para medir la eficiencia, debido a que no lo consideran necesario, los diez secretarios con los que cuenta el sindicato son elegidos por parte de una Asamblea General de trabajadores o por medio de unas elecciones democráticas en las que se eligen a una de las listas candidatas.

Asimismo todas sus tareas o funciones están basadas en el estatuto que posee el sindicato y esta se realizan de forma individual, también se debe resaltar que el sindicato no cuenta con personal especializado en capacitación sino que las realizan los secretarios o los secretarios a nivel nacional que también conforman diversos sindicatos, cabe señalar que sí existen diversos inconvenientes como la irresponsabilidad o el conformismo por lo que la secretaria general es quien les da motivación para que sean miembros activos del sindicato y actúen con compromiso y colaboración a fin de brindar un mejor servicio a sus compañeros agremiados.

### **4.1.2 Diagnóstico Estratégico.**

#### **Matriz de las 9 cajas.**

La matriz de nuevas cajas o matriz de talento le permite ubicar a todos los colaboradores dentro de 9 categorías y dentro del eje de las “x” se tiene al potencial en 3 escalas, valoradas como bajo, medio y alto; en el eje de las “y” se tiene el desempeño colaborativo valorado entre las escalas, bajo, medio y alto.

**Gráfico 6 Adaptación de la matriz de las nueve cajas.**



*Fuente: Adaptado de Braithwaite, 2012.*

Se realizó una entrevista a la secretaria general del sindicato con el fin de poder ubicar dentro del mapa de desempeño y potencial de los colaboradores del sindicato, los cargos analizados se van a describir a continuación:

**Tabla 3 Nombres, cargos y calificación de los secretarios del sindicato.**

<i>Colaborador</i>	<i>Cargo</i>	<i>Potencial</i>	<i>Desempeño</i>
Vilma Chasi	Secretaria de Actas y Comunicación	Alto	Alto
Janeth Barragán	Secretaria de Finanzas	Alto	Medio
Wilderne Bayas	Secretario de Prensa, Propaganda y Justicia	Medio	Medio
Alicia Palomino	Secretaria de Organizaciones y Estadística	Alto	Bajo

Débora López	Secretaria de Gestiones Femeninas	Alto	Medio
Luis Rea	Secretario de Deportes	Bajo	Alto
Román Velastegui	Secretario de Educación Sindical y Cultura	Medio	Medio
Alfonso Valencia	Secretario de Conflictos Laborales	Alto	Alto
Eunice Chamorro	Secretaria de Cooperativismo	Medio	Alto

*Fuente: Investigación Propia*

*Autores: Miguez Jefferson; Poaqui Lady*

Se califica de la siguiente manera:

**Tabla 4 Calificación de Potencial y Desempeño.**

Bajo	1
Medio	2
Alto	3

*Fuente: Investigación Propia*

*Autores: Miguez Jefferson; Poaqui Lady*

**Tabla 5 Calificación personal del desempeño y potencial.**

Nombre	Desempeño	Potencial
Vilma Chasi	3	3
Janeth Barragán	3	2
Wilderne Bayas	2	2
Alicia Palomino	3	1
Débora López	3	2

Luis Rea	1	3
Román Velastegui	2	2
Alfonso Valencia	3	3
Eunice Chamorro	2	3

*Fuente: Investigación Propia*  
*Autores: Miguez Jefferson; Poaquiza Lady*

**Tabla 6 Matriz de las 9 cajas.**

Lista de Nombres	Potencial		
	1	2	3
Desempeño			
3	Alicia Palomino	Débora López; Janeth Barragán	Alfonso Valencia; Vilma Chasi
2		Román Velastegui; Wilderne Bayas	Eunice Chamorro
1			Luis Rea

*Fuente: Investigación Propia*  
*Autores: Miguez Jefferson; Poaquiza Lady*

Los nuevos actores dentro de la matriz de talento van a evaluar las diferentes variables y los primeros 3 cuadrantes van a pertenecer a la primera columna y se identifican de esta manera:

**1. Bajo rendimiento o desempeño pobre con potencial limitado.**

Aquí se va a ubicar a todo el personal con bajo rendimiento y que en un futuro no se les va a verificar mejoras y las decisiones que se van a tomar varían entre capacitarlos o informarles sobre las responsabilidades o incluso desvincularlos de la entidad, cómo se puede evidenciar dentro de la matriz no existe ningún colaborador dentro de este cuadrante que está pintado de color rojo. (1-1).

**2. Desempeño sólido es un desempeño bueno con potencial limitado.**

Aquí se ubican a los colaboradores que han logrado su máximo potencial en la línea de carrera o con respecto a sus capacidades, la organización va a tener que mantener

sus motivaciones y los compromisos para que continúen con estos mismos resultados, cómo se puede comprobar que, en esta matriz no existe un colaborador dentro de este cuadrante que está pintado de color naranja. (2-1).

### **3. Desempeño sobresaliente, desempeño sobresaliente con potencial limitado.**

Los colaboradores de este grupo van a tener la confianza y talento extra y se les debe brindar recompensas e incluso reconocimientos. Dentro de esta matriz se puede evidenciar que existe una colaboradora que está en este cuadrante y su nombre es Alicia Palomino quien posee un alto desempeño, pero un bajo potencial, este cuadrante se identifica por estar con el color amarillo (3-1).

La siguiente columna de esta matriz está compuesta por los potenciales medios.

### **4. Nuevo rol, desempeño pobre con potencial medio.**

Se ubican aquí a los colaboradores que si bien cuentan con un talento no son motivados ni capacitados como se debe y es vital brindarles oportunidades y retos para que se puedan desarrollar. Dentro de este cuadrante no se encuentra ningún colaborador y se puede identificar por estar de color naranja. (1-2).

### **5. Miembros claves, desempeño bueno con potencial medio.**

Son todos los colaboradores que cuentan con resultados promedios, no obstante, podrían alcanzar mejores resultados si se les puede brindar un empuje dentro de su área. Dentro de ese cuadrante se ubican dos personas; Román Velastegui y Wilderne Vallas, se identifica por su color amarillo. (2-2).

### **6. Líder emergente, desempeño sobresaliente con potencial medio.**

Puede que se vean bloqueados por los diferentes cambios que va a sufrir la organización, sin embargo, estos colaboradores son clave y si es que se les va a brindar un apoyo necesario pueden colocarse como trabajadores con muy altas capacidades. Este cuadrante estaba ocupado por dos colaboradores; Débora López y Janeth Barragán y se identifica por su color verde claro (3-2).

En la tercera columna de esta matriz se van a encontrar los del alto potencial de la organización y estos son los miembros que se van a convertir en líderes.

**7. El talento mal ubicado, desempeño pobre, con alto potencial.**

Son todos los colaboradores que han sido colocados en puestos incorrectos o que incluso tienen un líder que no los apoyan y si se manejan correctamente estos factores se va a aprovechar al máximo el potencial de ellos. Dentro de este cuadrante tenemos al colaborador Luis Rea y se puede identificar su ubicación por el color amarillo, (1-3).

**8. Listo para las nuevas oportunidades, desempeño bueno con alto potencial.**

Son todos los colaboradores que con mucho talento y potencial no tienen la suficiente motivación o los retos para poder crecer, por lo que es imprescindible confiar más en ellos. Este cuadrante se identifica por estar de color verde claro y el colaborador que se encuentra en este sitio es Eunice Chamorro con una puntuación de (2-3).

**9. Futuros líderes, desempeño sobresaliente con alto potencial.**

Aquí se posicionan a todos los colaboradores que pueden ser futuros líderes, gerentes o incluso directores debido a que son los mejores candidatos a estas posiciones y es fundamental que se reconozcan todos sus esfuerzos y brindarles una oportunidad de crecimiento. Dentro de este cuadrante se puede evidenciar que se encuentran dos colaboradores; Alfonso Valencia y Vilma Chasi, se puede identificar por su color verde oscuro, (3-3).

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA

#### 5.1. Datos Informativos.

**Tabla 7 Datos de la Propuesta.**

<b>Título</b>	“Gestión del Talento Humano para el Mejoramiento de la Eficiencia Colaborativa del Sindicato de Obreros de Salud Pública de Bolívar, en la ciudad de Guaranda, provincia Bolívar, año 2023”.
<b>Beneficiarios</b>	Sindicato de Obreros de Salud Pública de Bolívar.
<b>Ubicación</b>	Hospital Alfredo Noboa Montenegro, Calles: José Cisneros y Selva Alegre
<b>Objetivo General</b>	Proponer un modelo de Gestión del Talento Humano para el mejoramiento de la eficiencia colaborativa del Sindicato de Obreros de Salud Pública de Bolívar.
<b>Objetivos Específicos</b>	Mejorar la distribución de las actividades del personal administrativo.  Orientar al departamento administrativo sobre el modelo de GTH.

	Garantizar la eficiencia a través de la ejecución del modelo de GTH.
<b>Equipo Técnico</b>	Ing. Rafael Sánchez
<b>Responsable</b>	Paul Miguez; Lady Poaquiza

*Fuente: Investigación Propia*

*Autores: Miguez Jefferson; Poaquiza Lady*

## **5.2. Antecedentes de la Propuesta**

Una vez realizada la investigación, la misma que a través de una entrevista realizada a la secretaria general de Sindicato de Obreros de Salud Pública de Bolívar, la ingeniera Jenny Yáñez, se ha concluido que dicha organización no cuenta con un modelo Gestión del Talento Humano para el mejoramiento de la eficiencia colaborativa, lo cual se ha visto que ha afectado directamente al desempeño en el trabajo por parte de sus miembros, lo que no permite mejorar continuamente dentro de la organización.

Es importante hacer mención que la propuesta de la realización de un modelo de Gestión del Talento Humano se encuentra sustentado, por la obtención de datos e información durante todo el proceso de investigación, lo que permitió elaborar un modelo adecuado según sus necesidades con el fin de que sea implementado por los administradores de la organización.

En dicho modelo se pretenderá cumplir con los objetivos que comprende la organización a través de la medición en cuanto a la eficiencia colaborativa por parte de los trabajadores, que en primer lugar se expondrán los elementos orientadores como lo es la misión y visión del sindicato, se presenta la estructura jerárquica para que todos los colaboradores sepan en qué posición se encuentran dentro del sindicato, posterior a eso se les hará conocer el beneficio y los incentivos que tendrán por su buen rendimiento dentro de su trabajo, esto se llevará a cabo bajo un monitoreo, a través de una serie de matrices donde se mide el rendimiento de los obreros.

## **5.3. Justificación**

En la actualidad, una organización nace con la necesidad de satisfacer las necesidades de sus consumidores, usuarios, miembros, entre otros. Por lo que saber



cómo esta debe ser administrada ayudará a que tanto las metas como los objetivos sean alcanzados, es por aquello que principalmente se debe considerar el compromiso por parte de sus trabajadores (talento humano) debido a que de estos dependerá si se logra alcanzar lo antes mencionado.

Es por aquello que al ser una organización debe estar bien constituida, desde su creación así se podrá cumplir a cabalidad con todo lo antes mencionado. El sindicato de obreros de salud pública es un claro ejemplo de que esto no sucede así, por lo que es conveniente realizar una reestructuración en su modelo de administración para poder obtener aquella mejora y poder satisfacer con la necesidad de sus socios.

El modelo de Gestión del Talento Humano, muestra una solución a los problemas de comunicación, falta de compromiso y organización que posee el sindicato, mismos que afectan en gran manera al rendimiento de los secretarios que prestan sus servicios a los demás trabajadores asociados al gremio, para poder desarrollar el modelo se ha aplicado una entrevista a la secretaria general, que brindó información clave para la investigación, además de aplicar un Focus Group que permitió conocer el rendimiento de los secretarios y que se puede verificar los resultados obtenidos en una matriz de nueve cajas que presenta el desempeño y potencial de cada uno de los secretarios para poder sentar las bases sobre las cuales se desarrolló el modelo.

Este modelo de Gestión del Talento Humano fue elaborado de acuerdo con las necesidades del sindicato, este cuenta con una misión, visión y estructura jerárquica. Con esto se pretende dar a conocer a los sindicalistas hacia dónde quieren llegar y cuál es la meta que desean cumplir, además de saber cuál es su posición dentro del gremio para que no existan dudas sobre a quién acudir al momento de que surjan inconvenientes, así mismo esto mejora la comunicación entre los integrantes.

También se desarrolló un sistema de control en el que se dan soluciones a problemas de evaluación del desempeño y aplicación de indicadores para medir la eficiencia colaborativa, se propone ejecutar planes de capacitación para poder mejorar las

capacidades de los trabajadores, en conjunto a un programa de incentivos para impulsar a mejorar su rendimiento en el sindicato.

El sindicato al ser una organización sin fines de lucro, está ha venido funcionando de forma empírica, al tacto o lo que mejor le parezca al secretario general de turno, sin embargo, la actual secretaria general misma que tiene un mejor entendimiento en cuanto a la administración, se ha tomado su cargo en serio y ha buscado ayuda en cómo solucionar los problemas que se han venido suscitando a lo largo de su existencia, por lo cual al momento de realizar la entrevista y posterior presentarle la propuesta de diseñar un modelo de gestión de talento humano expreso estar de acuerdo y posterior brindo toda la información que se necesitó para el desarrollo de la presente investigación.

### **Reseña Histórica**

El Sindicato de Obreros de Salud Pública de Bolívar se crea el 29 de julio de 1983, el mismo que fue inscrito en el Registro 07 Folio 06, con el número 92, dicha entidad es de derecho privado, de carácter sindical y sin fines de lucro, no podrá intervenir en actos políticos ni religiosos.

El Sindicato de Obreros de salud Pública de la Provincia Bolívar “Solidaridad Clasista Y Progreso”, con domicilio en el Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, se encuentra constituido por los Trabajadores amparados bajo el Código del Trabajo, que suscribieron el Acta Constitutiva y los que se adhieran posteriormente; así como también los que soliciten por escrito la voluntad de afiliarse y fueren aceptados por la organización sindical.

En la lucha por la reivindicación de los trabajadores que agrupa y representa, no habrá distinciones de carácter extraño a los intereses de los trabajadores, ni renunciará a ningunos de los medios de lucha y disposiciones contempladas en el Código del Trabajo, Convenios Internacionales y la Constitución de la República del Ecuador.

#### **5.4. Desarrollo de la propuesta.**

##### **Modelo de Gestión del Talento Humano para el Sindicato de Obreros de Salud Pública de Bolívar.**

Cuando una organización posee una adecuada Gestión del Talento Humano le aporta muchas ventajas, debido a que se puede administrar el óptimo desempeño de todos sus colaboradores para poder tener una visión mucho más clara de las competencias que hacen falta para poder alcanzar el éxito.

Contar con un equipo de trabajadores que estén cualificados y sean motivados es muy importante para el éxito del sindicato, por lo que es fundamental aplicar un modelo de Gestión del Talento Humano, mismo que le va a permitir retener a los mejores colaboradores y aumentar su productividad al brindar sus servicios con mayor calidad.

Este modelo de Gestión del Talento Humano fue desarrollado por la necesidad de erradicar los problemas encontrados dentro del sindicato, como lo son la falta de elementos orientadores que les indiquen qué es lo que deben cumplir como entidad, el poco compromiso por parte de sus colaboradores, la ausencia de una eficiencia colaborativa, además de no poseer motivaciones que los impulsen a dar lo mejor de sí para la organización.

Por medio de este modelo de Gestión del Talento Humano se logrará una mayor disposición o disponibilidad del colaborador, aumento de la eficiencia colaborativa, mejora del rendimiento tanto individual como por parte del equipo de trabajo, mejora del clima laboral, el cual favorece a la motivación y a la retención del talento y crea un ambiente de satisfacción en los trabajadores.

##### ***Elementos Orientadores.***

El sindicato no posee misión ni visión, mismos que son necesarios para poder establecer el camino que debe seguir la entidad para poder lograr el éxito, esos conceptos le permitirán definir los pilares en los que se apoyará para formular una estrategia a fin de conseguir sus objetivos. A continuación, se presenta la propuesta de estos elementos:

## **MISIÓN**

“Mejoramos las condiciones, derechos y bienestar de trabajadores en salud pública, promovemos un entorno laboral justo, seguro e inclusivo para fortalecer calidad de servicios médicos a través del diálogo, y mediante colaboración y valores éticos, empoderamos a miembros para desarrollo personal y profesional, avanzando en atención médica y bienestar social”.

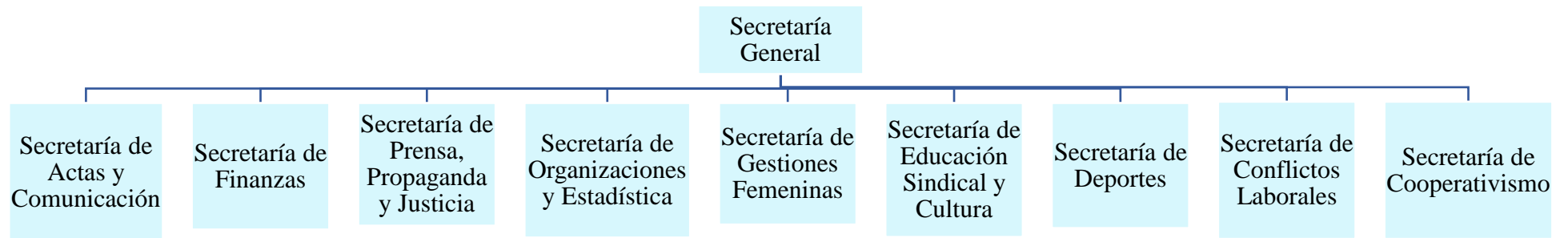
## **VISIÓN**

“Hacia 2028, buscamos ser líderes sindicales en logros sociales al cohesionar a nuestros trabajadores en torno a valores fundamentales, basados en un firme compromiso con los derechos laborales, promoviendo una cultura inclusiva y colaborativa para el bienestar individual y colectivo”.

***Estructura Jerárquica.***

Con relación a la situación actual del sindicato, este no cuenta con una estructura jerárquica que especifique como están organizados los secretarios dentro del sindicato desde todos sus niveles, es por ello por lo que se presenta la propuesta estructural a continuación:

**Gráfico 7 Estructura jerárquica del sindicato.**



***Fuente:*** Investigación Propia

***Autores:*** Miguez Jefferson; Poaquiza Lady

*Estructura Funcional.*

**Gráfico 8 Organigrama funcional del sindicato**



*Fuente: Investigación Propia*

*Autores: Miguez Jefferson; Poaquiza Lady*

### ***Sistema de control.***

#### *La deficiencia.*

No poseen un sistema de evaluación del desempeño para los colaboradores.

No existen indicadores de eficiencia en la colaboración.

#### *La estrategia.*

Diseñar una herramienta de evaluación basada en distintos criterios que le van a permitir identificar las falencias o los puntos fuertes de cada colaborador en dónde se va a buscar, reducir y desvanecer las falencias halladas de acuerdo con este criterio tan fundamental para el éxito y para poder prestar un buen servicio en todo el sindicato.

#### *Acciones para ejecutar.*

Elaborar un formato de evaluación de desempeño basado en los métodos tradicionales más usados, se diseñará una lista de verificación que está conformada por los 3 criterios que son el desempeño laboral, el factor humano y las habilidades para poder evaluar las características principales de un trabajador.

#### *Desarrollo de las acciones.*

Se planteó una lista de comprobación dividida en 3 criterios que consiste en emplear un formato por colaborador en el que se va a evaluar su empeño por 6 días seguidos para poder identificar inicialmente todas sus debilidades en los 3 primeros días y realizar una retroalimentación para así poder darles a conocer las falencias que tienen y las soluciones para poder atacarlas también se tendrá una oportunidad por 3 días más para convertir este punto débil en fortalezas, no obstante, si el colaborador no ha mejorado en sus fallas se deberán tomar medidas correctivas frente a esta problemática.

Para el desarrollo y puesta en marcha de este formato, la evaluadora va a ser la secretaria general que debe dar una puntuación a cada uno de los factores que integran la evaluación del desempeño y la calificación está compuesta por los números del 1 al 5, compuestos de la siguiente manera:

1. Deficiente
2. Malo
3. Regular
4. Bueno
5. Excelente

Al culminar la evaluación se debe sumar esta puntuación para poder descubrir el total e identificar la situación del colaborador de la siguiente manera:

Sí posee un total entre 0 a 60 puntos.

El colaborador se encuentra en un estado crítico debido a que su desempeño ha sido insuficiente y no favorece al cumplimiento de los objetivos de la organización, por lo que se deben tomar medidas de forma inmediata, de lo contrario puede ser despedido si no obedecen estas mejoras propuestas o los cambios que sean indicados.

Sí posee un total entre 61 a 90 puntos.

Cuál los colaboradores que se encuentren en estas medidas están en un punto estable, es decir, que su desempeño no ha sido el mejor, pero tampoco ha ejecutado sus labores de una forma inadecuada, por lo que se debe brindar soluciones pertinentes para cada caso.

Posee un total entre los 91 a 150 puntos.

Los colaboradores que estén dentro de estas medidas son los más capacitados y adecuados para el cargo y su desempeño es excepcional, por lo que se debe trabajar en actualizar permanentemente sus conocimientos y recompensar todo su desempeño.

### **Indicadores de Eficiencia en la colaboración.**

Para poder mejorar la colaboración efectiva es primordial que se mida esta colaboración para poder diagnosticar el estado de la organización e implementar si fuera en el caso posibles mejoras. Es por ello por lo que se emplean diversos indicadores para poder medir la eficiencia de la colaboración, a continuación, se muestran algunos de ellos a aplicar dentro del sindicato:



***La iniciativa y el compromiso.*** Dentro de un equipo de trabajo se van a tomar medidas para poder solucionar situaciones complejas o para proponer acciones creativas con el fin de lograr mejores resultados, la iniciativa se mide en la toma de decisiones y para poder comentarla es necesario que se detecten a los colaboradores productivos y otorgarles espacios de liderazgo para contagiar la satisfacción y el compromiso en el trabajo en equipo.

Se van a reconocer estos talentos al momento de que actúen y participan ante los problemas., porque presentan estas características:

- Tienen dominio de las emociones, los pensamientos y actitudes.
- Poseen pensamientos críticos.
- gestionan una actitud positiva.

***El respeto a los plazos y a la obtención de los objetivos.*** La prioridad de un equipo de trabajo debe ser la de cumplir los objetivos de la forma más eficiente posible así que para poder medir el cumplimiento de plazos y objetivos de los talentos se pueden realizar encuestas para poder medir el trabajo en equipo con base en las siguientes preguntas:

1. ¿Las tareas se entregan dentro de los plazos establecidos?

Si la respuesta es negativa:

¿A qué se debe? ¿Cómo se puede hacer la próxima vez para poder lograrlo?

2. ¿Las tareas se ejecutan a ritmo constante o las jornadas de trabajo son aleatorias?
3. ¿Los objetivos se alcanzaron?

Si la respuesta es negativa:

¿Por qué no se alcanzaron? ¿Qué recursos faltaron para poder hacerlo?

**Tabla 8** Modelo de evaluación del desempeño.

<i>Evaluación del desempeño del Sindicato De Obreros De Salud Pública De Bolívar.</i>						
Nombre del colaborador:						
Secretaría:						
Evaluador:						
Evalúe del 1 al 5 de acuerdo con las siguientes condiciones.						
D: Días	D 1	D 2	D 3	D 4	D 5	D 6
<b>El desempeño laboral:</b>						
1	Responsabilidad.					
2	Asistencia al trabajo.					
3	Puntualidad.					
4	Avanza después de las capacitaciones.					
5	Cumple con los procesos.					
6	Grado de conocimiento acerca de las actividades que realiza.					
Factor humano.						
1	Actitud hacia el sindicato.					
2	Actitud hacia su superior.					
3	Actitud hacia sus compañeros.					

4	Trabajo en equipo.
5	Capacidad para aceptar críticas.
6	Capacidad para poder generar sugerencias constructivas.
7	Presentación personal.
8	Servicial.
<b>Las habilidades.</b>	
1	Iniciativa.
2	Creatividad.
3	Agilidad.
4	Cordialidad.
5	Respuestas bajo presión.
6	Coordinación y liderazgo.
7	Capacidad multifuncional.
8	Capacidad de aprendizaje.
9	Carisma.
10	Compromiso para con el equipo de trabajo.
11	Manejo de los conflictos.

---

**Total:**

---

**Observaciones:**

---

*Fuente: Investigación Propia*

*Autores: Miguez Jefferson; Poaquiza Lady*

***Programa de incentivos.***

*La deficiencia.*

Dentro del sindicato no existen programas de incentivos que sean individuales adecuados para cada secretario, además de planes complementarios de beneficios para todo el equipo de trabajo.

*Las estrategias.*

Se establecerá un programa de incentivos y beneficios para todas las secretarías debido a que un trabajador motivado brinda a la organización su mejor esfuerzo y compromiso para poder trabajar a fin de cumplir los objetivos del sindicato.

*Acción para ejecutar.*

Se va a recompensar por las medidas de tiempo al colaborador que presente un mejor desempeño, el cual se llevará a cabo en conjunto con el formato de evaluación de desempeño propuesto anteriormente, además de constituir programas de incentivos para todo el equipo de trabajo con el fin de motivar al compañerismo y a la ayuda mutua entre todos los integrantes del sindicato que son punto fundamental para la prestación de un servicio de calidad.

*Desarrollo de las acciones.*

### **Programa de incentivos individual**

A todo el personal miembro del Sindicato de Obreros de Salud Pública de Bolívar, que realice su trabajo de manera eficiente y con un buen desempeño en sus funciones, se les recompensará con el pago del 50 % de sus compras que realice en las diferentes casas comerciales con las que se tienen convenio el sindicato, esto será una de las maneras de incentivar a todos a participar y desarrolla eficientemente su trabajo.

Así también se realizará un reconocimiento al final del año a aquel secretario con mayor rendimiento bajo su jurisdicción, esto con la finalidad de obtener mejores resultados en sus funciones a realizar, el incentivo que se les dará será una navidad (quintal de arroz, cartón de aceite, un pavo) misma que se entregará delante del comité.

El programa de incentivo individual para estimular el compañerismo, el buen trato y el trabajo en equipo tiene como finalidad el de retribuir a aquellos miembros que ayudan en pos del beneficio de la organización, así, como el compromiso de estos.

En forma colectiva, el programa dará como estímulo varios cupones, los cuales tendrá una variedad de obsequios y premios a las mejores áreas de la organización, que entre estos serán: viajes, cenas, medicinas, etc.

### ***Capacitación.***

#### *La deficiencia.*

No poseen planes de capacitación por liderazgo, coaching y negociación, para los secretarios del sindicato.

#### *La estrategia.*

Elaborar planes de capacitación por enfocado en temas tales como el liderazgo, coaching, y negociación. Mismos que le permitirán a la organización conocer el nivel de eficiencia con el que cuentan sus trabajadores sino también para ofrecer maneras adecuadas de actuación para cada caso.

#### *Acciones para ejecutar.*

Elaborar los planes de capacitación enfocados en el liderazgo, coaching, y negociación para todos los secretarios del sindicato, a fin de mejorar sus destrezas y habilidades, con el propósito de que presenten un mejor servicio para el beneficio de todos los socios de la organización.

Esto servirá de modelo para aplicar hacia los demás socios de acuerdo con las necesidades que vayan surgiendo en el sindicato. Estas capacitaciones tendrán una duración de cuatro meses.

*Desarrollo de las acciones.*

**Objetivo.**

Establecer una metodología para el desarrollo de las capacitaciones que posibilitan a los colaboradores potencializar o reforzar sus competencias, conocimientos o habilidades.

**Alcance.**

Este proceso se va a aplicar a todo el personal que forme parte de las capacitaciones ejecutadas o gestionadas por parte del Sindicato de Obreros de Salud Pública de Bolívar.

**Definición.**

*Liderazgo.* – Conjunto de habilidades que posee un individuo capaz de influenciar, motivar, organizar y llevar a ejecución acciones para conseguir un propósito en común, este posee la capacidad de direccionar las acciones de otros para lograr lo que se plantea.

El plantear una capacitación por liderazgo hará que se cuente con herramientas fundamentales para poder potencializar las fortalezas de sus líderes y optimizar la gestión de los equipos de trabajo.

*Coaching.* - Metodología de aprendizaje interactiva y dinámica que es desarrollada por un coach (instructor) y sus coachees (aprendices) con el propósito de desarrollar sus capacidades y habilidades tanto personales, profesionales u organizacionales, a fin de lograr metas y alcanzar resultados óptimos.

El coaching empresarial promueve el mejoramiento de todas las habilidades de gestión y, por lo tanto, de liderazgo, de esta forma los aprendices pueden ejercer una influencia positiva sobre sus colaboradores al poseer herramientas adecuadas para motivarlos a fin de que mejoren su desempeño dentro del equipo de trabajo.

*Negociación.* - Es un proceso que se ejecuta con el fin de generar beneficios para las partes involucradas, este resuelve diferencias entre los implicados y es un medio

de comunicación de doble vía para poder lograr un acuerdo, se busca alcanzar un objetivo.

La negociación empresarial es un proceso de intercambio de información y compromisos entre dos o más partes que pueden tener intereses en común o ser divergentes con el propósito de llegar a un acuerdo. Es importante que los líderes de las organizaciones sepan negociar debido a que la resolución de conflictos es primordial para que existan un entorno positivo y colaborativo, además de que se apoya en competencias y habilidades emocionales que son de provecho para cualquier tipo de negociación, los líderes deben acudir a dichas aptitudes para poder adaptarlas al contexto en el que se hallan.

*Las competencias.* Son todas las habilidades generadas de acuerdo en la experiencia y son reforzadas por la personalidad para poder alcanzar un buen desempeño en determinadas funciones.

*Los incentivos.* Cuál son todos los premios o los logros que se les proporcionan por el éxito adquirido con el fin de seguir fomentándolo.

*El capacitador interno.* Es la persona que se encuentra laborando dentro del sindicato y que se dispone para capacitar a otro empleado de esta.

*El capacitador externo.* Es la persona ajena al sindicato y que provee cursos o talleres que son solicitados por el sindicato.

**Tabla 9      Actividades y responsabilidades.**

<i>N.</i>	<i>Actividad</i>	<i>Responsable</i>
1	Analizar los resultados de la matriz de nueve cajas presentada.	Secretaria general.
2	Identificar al personal que debe mejorar.	Secretaria general
3	Planificar el “Plan de capacitación”	Secretaria general
4	Elaborar el “Plan de capacitación”	Secretaria general o personal capacitador
5	Ejecutar el “Plan de Capacitación”	Secretaria general o personal capacitador
6	Realizar la “Evaluación de la eficacia de la capacitación”.	Personal capacitado

7	Analizar los resultados de la evaluación de la eficacia de la capacitación	Secretaria general
8	Realizar el “Informe de capacitación”.	Personal capacitador
9	Registrar como ejecutada a la capacitación.	Secretaria general
10	Realizar la “Evaluación de competencias reforzadas” meses después de la capacitación.	Personal Capacitado
11	Dar por terminada el proceso de capacitación si se cumple con los objetivos establecidos, caso contrario volver al punto 3.	Secretaria general

*Fuente: Investigación Propia*

*Autores: Miguez Jefferson; Poaquizza Lady*

**Tabla 10 El control de los registros.**

<i>Nombre</i>	<i>Responsable</i>	<i>Responsable de archivo</i>	<i>Tiempo de archivado</i>	<i>Disposición</i>
Plan de capacitación.	Secretaria general o personal capacitador.	Secretaría General.	3 años	Destruir
Evaluación de la eficacia de la capacitación.	Personal capacitador.	Secretaría General.	3 años	Destruir
Informe de la capacitación.	Secretaría general.	Secretaría general.	3 años	Destruir
Resultados de la evaluación de las competencias reforzadas.	Personal capacitado.	Secretaría general.	3 años	Destruir

*Fuente: Investigación Propia*

*Autores: Miguez Jefferson; Poaquizza Lady*

### **Divulgación**

La persona encargada de divulgar las capacitaciones que se pueden realizar dentro del sindicato de obreros de salud pública va a ser la Secretaría general o en su efecto La Secretaría de actas y comunicación.



**Tabla 11 Plan de Capacitación por Liderazgo.**

<i>Fecha:</i> 01-01-2024								
<b>LOGO</b>								
<b>PLAN DE CAPACITACIÓN POR LIDERAZGO</b>								
SEGUIMIENTO A ACTIVIDADES DE FORMACIÓN								
<i>Fecha</i>	<i>Tema de la capacitación</i>	<i>Objetivo de la formación</i>	<i>Contenido de la formación</i>	<i>Duración</i>	<i>Recursos</i>	<i>Fecha de realización</i>	<i>Estado</i>	<i>Fecha de Seguimiento</i>
01-01-2024	Pensamiento estratégico.	Generar soluciones y ventajas competitivas de acuerdo con el entorno.	Actualizar continuamente sus perspectivas para mantenerlas relevantes.	1 semana	Laptop Cuaderno Hojas Esferos Proyector	03-01-2024	Pendiente	31-01-2024
	Fomento de la confianza.	Generar un ambiente laboral adecuado.	Impulsar la confianza en sus habilidades comunicativas.	1 semana	Laptop Cuaderno Hojas Esferos Proyector	10-01-2024	Pendiente	31-01-2024
	Gestión de crisis.	Prevenir situaciones de crisis.	Evaluar los riesgos continuos y emitir juicios basados en datos limitados.	1 semana	Laptop Cuaderno Hojas Esferos Proyector	17-01-2024	Pendiente	31-01-2024
	Resiliencia.	Adecuar situaciones adversas con resultados positivos.	Encontrar el propósito y significado del trabajo diario a fin de fortalecer sus capacidades en resiliencia.	1 semana	Laptop Cuaderno Hojas Esferos Proyector	24-01-2024	Pendiente	31-01-2024

*Fuente:* Investigación Propia

*Autores:* Miguez Jefferson; Poaquiza Lady

**Tabla 12 Plan de Capacitación por Coaching.**

<i>Fecha:</i> 01-02-2024								
<i>LOGO</i>		<i>PLAN DE CAPACITACIÓN POR COACHING</i>						
SEGUIMIENTO A ACTIVIDADES DE FORMACIÓN								
<i>Fecha</i>	<i>Tema de la capacitación</i>	<i>Objetivo de la formación</i>	<i>Contenido de la formación</i>	<i>Duración</i>	<i>Recursos</i>	<i>Fecha de realización</i>	<i>Estado</i>	<i>Fecha de Seguimiento</i>
	Manejo efectivo del tiempo.	Administrar el tiempo de forma más efectiva para la consecución de objetivos de manera eficiente.	Utilizar herramientas adecuadas o descubrir métodos más eficientes para optimizar el tiempo.	1 semana	Laptop Cuaderno Hojas Esferos Proyector	07-02-2024	Pendiente	29-02-2024
01-02-2024	Fomento del trabajo grupal.	Poseer miembros de equipo alineados con los objetivos y visiones de la institución.	Estimular la colaboración y participación del grupo de trabajo. Romper viejos paradigmas y aceptar el cambio.	2 semanas	Laptop Cuaderno Hojas Esferos Proyector	14-02-2024	Pendiente	29-02-2024
	Coach como catalizador o impulsador.	Conocer los problemas u obstáculos para la fomentación del crecimiento personal y la autoestima.	Motivar a los colaboradores ante su potencial y capacidades.	1 semana	Laptop Cuaderno Hojas Esferos Proyector	28-02-2024	Pendiente	29-02-2024

*Fuente:* Investigación Propia

*Autores:* Miguez Jefferson; Poaquiza Lady

**Tabla 13 Plan de Capacitación por Negociación.**

<i>Fecha:</i> 01-03-2024								
<b>LOGO</b>								
<b>PLAN DE CAPACITACIÓN POR NEGOCIACIÓN</b>								
SEGUIMIENTO A ACTIVIDADES DE FORMACIÓN								
<i>Fecha</i>	<i>Tema de la capacitación</i>	<i>Objetivo de la formación</i>	<i>Contenido de la formación</i>	<i>Duración</i>	<i>Recursos</i>	<i>Fecha de realización</i>	<i>Estado</i>	<i>Fecha de Seguimiento</i>
01-03-2024	Las habilidades de negociación y la comunicación efectiva	Aprender a analizar la importancia de una negociación con comunicación efectiva y su impacto en acuerdos exitosos.	Comunicación efectiva en la negociación. La Inteligencia Emocional, el autoconocimiento, autocontrol y la gestión social.	2 semanas	Laptop Cuaderno Hojas Esferos Proyector	06-03-2024	Pendiente	29-03-2024
	Las estrategias y estilos de la negociación	Aprender las formas en que se prepara y desarrolla los procesos de negociación.	Preparación para la negociación. Analizar las opciones estratégicas más efectivas en los diferentes contextos de negociación. Implementación de los acuerdos.	2 semanas	Laptop Cuaderno Hojas Esferos Proyector	20-03-2024	Pendiente	29-03-2024

*Fuente:* Investigación Propia

*Autores:* Miguez Jefferson; Poaquiza Lady

**Tabla 14 Evaluación de la eficacia de la capacitación.**

<i>LOGO</i>	<i>EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN</i>	<i>Código:</i> <i>Fecha:</i> <i>Revisión:</i>
-------------	---	---

El objetivo de este informe es evaluar la capacitación brindada a los colaboradores del sindicato. Esta información será empleada por los secretarios del sindicato para mejorar las actividades de formación posterior.

**1. Datos generales**

Nombre del capacitador: \_\_\_\_\_

Programa asistido: \_\_\_\_\_

Lugar de capacitación: \_\_\_\_\_ Fecha de Capacitación: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Objetivo de la capacitación:

**2. Evaluación por parte del capacitado**

2.1 ¿El curso impartido ha mejorado sus conocimientos y/o destrezas? SI      NO  
 ¿Por qué?

2.2 Cree que existirá una aplicación efectiva de los conocimientos obtenidos. SI      NO

2.3 ¿Cree que calidad de su trabajo mejorará? ¿Disminuirán errores? SI      NO  
 ¿Por qué?

2.4 ¿Recomienda este curso para más personas del sindicato? SI      NO  
 ¿Por qué? Y ¿A quiénes?

**Observación:**

**Ciudad:**

**Cargo del evaluador:**

**PORCENTAJE DE EFICACIA** **0%**

**RECIBIDO POR:**

**FECHA DE RECEPCIÓN:**

*Fuente: Investigación Propia*

*Autores: Miguez Jefferson; Poaquiza Lady*



**Tabla 16** Resultados de la evaluación de competencias.

<i>LOGO</i>		<i>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</i>					<i>Código: Fecha: Revisión:</i>		
Resultados del Año									
<i>Fecha</i>	<i>Nombre</i>	<i>Evaluador</i>	<i>Evaluado</i>	<i>Nivel Organigrama</i>	<i>Área funcional</i>	<i>Semana de evaluación</i>	<i>Área Mejora Prioritaria</i>	<i>Área Mejora Secundaria</i>	<i>% Global del desempeño</i>
			#N/A	#N/A	#N/A	#N/A			
			#N/A	#N/A	#N/A	#N/A			
			#N/A	#N/A	#N/A	#N/A			
			#N/A	#N/A	#N/A	#N/A			
			#N/A	#N/A	#N/A	#N/A			
			#N/A	#N/A	#N/A	#N/A			
			#N/A	#N/A	#N/A	#N/A			
			#N/A	#N/A	#N/A	#N/A			

*Fuente: Investigación Propia*

*Autores: Miguez Jefferson; Poaquiza Lady*

**Tabla 17 Evaluación de competencias reforzadas.**

LOGO	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	Código: Fecha: Revisión:
<b>DATOS GENERALES</b>		
<b>EVALUADO:</b>		
<b>ÁREA:</b>		
<b>CARGO:</b>		
<b>EVALUADOR:</b>		
<b>TIPO DE EVALUACIÓN:</b>		
<b>TIEMPO EN LA EMPRESA:</b>		
<b>PERIODO DE EVALUACIÓN:</b>		
<b>COMPETENCIAS REFORZADAS</b>		<b>OBSERVACIÓN JEFE INMEDIATO</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	

<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA</b>	<b>0%</b>
------------------------------	-----------

*Fuente: Investigación Propia*  
*Autores: Miguez Jefferson; Poaquiza Lady*

## CONCLUSIONES

- Con base en los fundamentos que se muestra por parte de diferentes autores, se concluye que la Gestión del Talento Humano para el mejoramiento de la eficiencia colaborativa, es un factor importantísimo para el buen desarrollo de las organizaciones, ya que se la define como un modelo generado por parte de las autoridades competentes con la finalidad del mejoramiento en el rendimiento de los trabajadores siendo capaces de mejorar sus aptitudes, actitudes, habilidades y esto de forma grupal e individual.
- Basándose en los resultados obtenidos a través de la entrevista y focus group a los secretarios del Sindicato de Obreros de Salud Pública de Bolívar, se pudo evidenciar que existen falencias en dicha organización, la razón de esto es la falta de conocimiento por parte de los secretarios en cuestión con su dependencia, ya que estos ejercen su cargo empíricamente y no tienen una preparación. Para fortalecer esto, es necesario realizar algunas actividades dentro y fuera del sindicato con la finalidad de elevar sus conocimientos, la motivación, la productividad y el bienestar de todos los miembros de la organización.
- De acuerdo con el desarrollo del modelo de Gestión del Talento Humano, y tomando en cuenta que está orientado al mejoramiento de la eficiencia colaborativa (liderazgo, coaching y negociación) permitiendo así, que cada uno de sus aportes, acciones y responsabilidades de los secretarios, estén encaminados al cumplimiento de los objetivos y metas del Sindicato de Obreros de Salud Pública de Bolívar, para eso se propuso un plan de capacitación e incentivos, cada uno contiene actividades que les permitirá integrarse, fomentando el trabajo grupal y se obtendrá una adecuada eficiencia colaborativa.



## **RECOMENDACIONES**

- Es importante que se socialice el modelo de Gestión del Talento Humano con todos los miembros del sindicato, a fin de que se sensibilice a las personas sobre las actividades a efectuar en la propuesta, debido a que todos van a ser beneficiados con su implementación dentro del sindicato.
- La Gestión del Talento Humano puede ser optimizada a través de capacitaciones actualizadas y concernientes a temas en específico que le brinden un mejor conocimiento y habilidades para poder fortalecer el trabajo en equipo con el fin de lograr el desempeño laboral de todos sus colaboradores dentro del sindicato.
- Se recomienda al Sindicato de Obreros de Salud Pública de Bolívar buscar una constante motivación para sus secretarios debido a que las personas que poseen una motivación positiva van a rendir mucho más dentro del ámbito laboral, siendo así que se considera importante, desarrollar una actitud positiva.

## REFERENCIAS

- Action Group. (21 de 01 de 2022). *ActionGroup*. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiZxqySjrT9AhWofDABHcFiDtoQFnoECAwQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.actiongroup.com.ar%2Fdownload%2Fdelegar.pdf&usg=AOvVaw3L4bb56I4Gjv2357jCQrv1>
- Aguas, J. (11 de Agosto de 2021). *El ambiente laboral y su importancia en los entornos de trabajo*. Obtenido de Greatplacetowork.com: <https://www.greatplacetowork.com.ec/es/publicaciones/blog/la-importancia-de-un-buen-ambiente-laboral>
- Álvarez-, n. B., Indacochea, G. B., Álvarez, I. A., Figueroa, S. M., & Yoza, R. N. (2018). *Gestión del talento humano orientado al modelo de evaluación de desempeño de los servidores públicos. Polo del Conocimiento*.
- Arias Galicia, F., Varela Sosa, D., Loli Pineda, A., & Quintana Otinano, M. (2003). *El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos*.
- Asesoría. (19 de febrero de 2018). *PI Asesoría*. Obtenido de <https://www.piasesoría.com/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano-en-las-empresas/>
- Asociación Médica Mundial. (2022). *A.M.M.* Obtenido de <https://www.wma.net/es/que-hacemos/salud-publica/>
- Azkue, I. d. (08 de marzo de 2023). *Enciclopedia Humanidades*. Obtenido de <https://humanidades.com/eficacia-eficiencia-y-efectividad/>
- Bacilio, B. J. (18 de Marzo de 2021). *¿Qué es la gestión del talento humano y cuál es su ámbito de aplicación?* Obtenido de Ecuador.unir.net: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humano/>
- Bouzas, O. J., & Reyes, G. G. (2019). *Gestión del talento humano*. México D.F.: IURE Editores.
- Cenpromype. (14 de 04 de 2020). *Ceccsica*. Obtenido de <https://ceccsica.info/sites/default/files/inline-files/5.2.3%20Herramienta%20Estructura%20Organizacional.pdf>
- Cervantes, G. C. (2018). *La importancia del clima de trabajo en las organizaciones*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/la-importancia-del-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones/>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraw-Hill.

- Clavijero. (21 de 01 de 2019). *Clavijero*. Obtenido de [https://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/area-basica/009\\_fa/modulo4/contenidos/425\\_definicion\\_de\\_autoridad.html](https://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/area-basica/009_fa/modulo4/contenidos/425_definicion_de_autoridad.html)
- Colcha, D. J., Tapia, H. L., Romero, F. M., & Chiriboga, Z. P. (2021). Gestión del talento humano, uso TIC'S y su relación con el desempeño laboral. Caso práctico: Constructora general Services S.A. *Polo del conocimiento*, 13.
- Comscore. (10 de 11 de 2022). *¿Cómo organizar las tareas en una empresa?* Obtenido de <https://economia3.com/como-organizar-las-tareas-en-una-empresa/>
- DELSOL. (2019). *Estrategia*. Obtenido de Sdelsol.com: <https://www.sdelsol.com/glosario/estrategia/>
- Equipoeditorial, E. (5 de agosto de 2021). *Concepto*. Obtenido de <https://concepto.de/toma-de-decisiones/>
- Escolme. (29 de 06 de 2021). *Escolme Edu*. Obtenido de [https://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/ppios\\_admon/contenido\\_u1\\_4.pdf](https://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/ppios_admon/contenido_u1_4.pdf)
- Fajardo, E. C. (2020). LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: ESTRUCTURA Y DESARROLLO. Bogotá, Colombia.
- Férez, P. E. (2019). *Evaluadoras colaborativas*. Obtenido de <https://evaluadorascolaborativass.wordpress.com/como-evaluar-el-trabajo-colaborativo/>
- Freire Barreno, J. S., & Manobanda Castillo, W. C. (01 de 2021). *UTA*. Obtenido de [https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32198/1/633%20O.E\\_.pdf](https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32198/1/633%20O.E_.pdf)
- Gallegos, M., & Castillo. (31 de Enero de 2022). *Eficiencia, carga de trabajo, salud y seguridad ocupacional en la industria de la construcción en las principales ciudades del Ecuador*. Obtenido de Novasinergia, ISSN 2631-2654, 5(1), 150–162.: <https://novasinergia.unach.edu.ec/index.php/novasinergia/article/view/309>
- García, G. J., Cazallo, A. A., Barragán, M. C., Mercado, Z. M., Olarte, D. L., & Meza, R. V. (2019). Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector construcción del Departamento del Atlántico, Colombia. *ESPACIOS*, 5.
- Gonzáles, J. L. (2020). Proyecto de tesis. Guía para la elaboración. Perú: Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2020-05577.
- González, J., Salazar, F., & Ortiz, R. (2018). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Revista Telos, URBE, Ciencias Sociales*. Obtenido de Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones.
- Guerrero Cevallos, F. (05 de 10 de 2019). *Scribd*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/426602507/Poder-y-Autoridad-en-La-Empresa>

- Guido Cattaneo. (28 de 02 de 2019). *GuidoCattaneo*. Obtenido de <https://guidocattaneo.com/wp-content/uploads/2019/02/Como-Delegar-y-Empoderar-de-Manera-Efectiva-Guido-Cattaneo.pdf>
- Hernández, M., & Villalba Ortíz, A. (08 de 2019). Obtenido de UNSAM: <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1029/1/TFPP%20EEYN%202019%20HML-VOAE.pdf>
- Honores, N., Vargas, C., Espinoza, C., & Tapia, N. (2020). Importancia y capacitación personal: aprendizaje colaborativo y desempeño laboral en las empresas mineras. *Digital Publisher*.
- Jim. (14 de 10 de 2018). *jimcontent*. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi-4NCEg7T9AhWZSjABHVkkBTkQFnoECBgQAQ&url=https%3A%2F%2Fsa1be554254eccf9b.jimcontent.com%2Fdownload%2Fversion%2F1424974258%2Fmodule%2F11459415378%2Fname%2F3.%2520%2520>
- Kiara, M. B. (11 de 2019). *Upse*. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/5170/1/UPSE-TAE-2019-0120.pdf>
- León, K. A. (03 de junio de 2022). *Repositorio Universidad Estatal Península de Santa Elena*. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/7615>
- Lexington. (31 de 01 de 2019). *Lexington*. Obtenido de <https://www.lexington.es/blog/que-es-estructura-jerarquica-empresa-ventajas-desventajas>
- Lugo, Z. (2018). *Diferenciador.com*. Obtenido de <https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-eficacia-y-eficiencia/>
- Matríguez, I. (14 de agosto de 2018). Obtenido de <https://ignaciomartineza.com/coaching/resolucion-de-problemas/>
- Mejía, M. (2017). Integración, gestión y capacitación del recurso humano en las MIPYMES turísticas en la ciudad de Guanajuato. *El periplo sustentable*, 1-18. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-90362017000100004](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-90362017000100004)
- Mercado, C. C. (30 de Junio de 2022). *Eficiencia en la resolución de tareas colaborativas presenciales y virtuales en universitarios*. Obtenido de [Revistahorizontes.org: https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/556](https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/556)
- Molina, M. L. (23 de diciembre de 2021). Obtenido de <https://organosdepalencia.com/biblioteca/articulo/read/148340-que-es-el-desarrollo-de-la-actividad>

- Morales, A. A. (2020). *UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO*. Obtenido de METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EN LAS CIENCIAS EMPRESARIALES: <http://repositorio.unsaac.edu.pe>
- Moya, A. J. (2018). *La responsabilidad de los administradores de empresas insolventes*. Madrid: Madrid: Wolters Kluwer .
- Murillo Vargas, G., García Solarte, M., & Gonzáles Campo, C. (2019). *redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1942/194260979003/194260979003.pdf>
- Nazareno, I. T. (02 de 03 de 2020). *Fipcaec*. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiOpsyy47P9AhWJTjABHRcSCM4QFnoECCMQAQ&url=https%3A%2F%2Ffipcaec.com%2Findex.php%2Ffipcaec%2Farticle%2Fdownload%2F181%2F290%2F&usg=AOvVaw2IV757pB0AOcZvldt9IyXw>
- Nieto, N. T. (2018). *Core.ac.uk*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>
- Optaris. (19 de marzo de 2020). *Deyel*. Obtenido de <https://www.deyel.com/doc/Deyel71/ejecucion-de-tareas.html>
- Organización Internacional del Trabajo. (2018). *El recurso humano y la productividad*. 32.
- Ortega, Z. Z. (2017). *Universidad César Vallejo*. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8481/Chaparro\\_OZZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8481/Chaparro_OZZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pérez, E. A. (2018). *Universidad Técnica de Ambato*.
- Quessed, I. S.–V.–2., Hernández, Y. D., & Morales, J. (2018). *IPSA SCIENTIA –Vol. 3Nº 1–2018* SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO: UNA REVISIÓN DESDE LOS PLANES DE EMERGENCIA. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 3.
- QuestionPro. (Abril de 2018). *Trabajo en equipo: Qué es y cuáles son sus ventajas*. Obtenido de Questionpro.com: <https://www.questionpro.com/blog/es/trabajar-en-equipo/>
- Quezada, R. M., Quevedo, B. M., & Torres, P. M. (2020). *Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público*. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*.
- Revelo, S. O., Collazos, O. C., & Jiménez, T. J. (2018). *El trabajo colaborativo como estrategia didáctica para la enseñanza/aprendizaje de la programación: una revisión sistemática de literatura*. *TecnoLógicas*, pág. 3.
- Soto, J. S. (diciembre de 2017). *Pérez Bustamante & Ponce* . Obtenido de <https://www.pbplaw.com/es/publicacion/destacados/>

- Subsecretaría de Egresos. (marzo de 2019). Tecnológico de Monterrey . *Glosario de Términos Más Usuales en la Administración Pública*. Monterrey , México.
- Tahull Fort, J., & Montero Plaza, Y. (s.f.). *RASE*. Obtenido de <https://cefd.uv.es/index.php/RASE/article/view/8672/8215>
- Velásquez, M. C. (2017). Diagnóstico y diseño de la gestión estratégica del talento humano en Mipymes de Barranquilla,. *Un modelo de gestión por competencias laborales* . Barranquilla , Colombia .
- Vera, A., & Blanco, A. (2019). Modelo de Gestión del talento humano en las pymes del sector de servicios de Barranquilla. Barranquilla. Obtenido de Innovar .

## ANEXOS

### Anexo 1 Cronograma (Gantt).

ACTIVIDADES	Meses	Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
	Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Solicitud de autorización Hospital.		■															
Elaboración del anteproyecto.			■	■													
Entrega del anteproyecto.				■													
Corrección del anteproyecto.					■												
Revisión del anteproyecto.					■												
Elaboración de las preguntas para la entrevista.						■											
Aplicación de la entrevista y de matriz 9 cajas.						■											
Análisis e interpretación de datos.							■										
Diálogo con la secretaria general del sindicato.								■									
Elaboración de la propuesta.									■	■	■	■					
Revisión de la propuesta.														■			
Entrega del proyecto terminado.															■		

## Anexo 2 Presupuesto ejecutado.

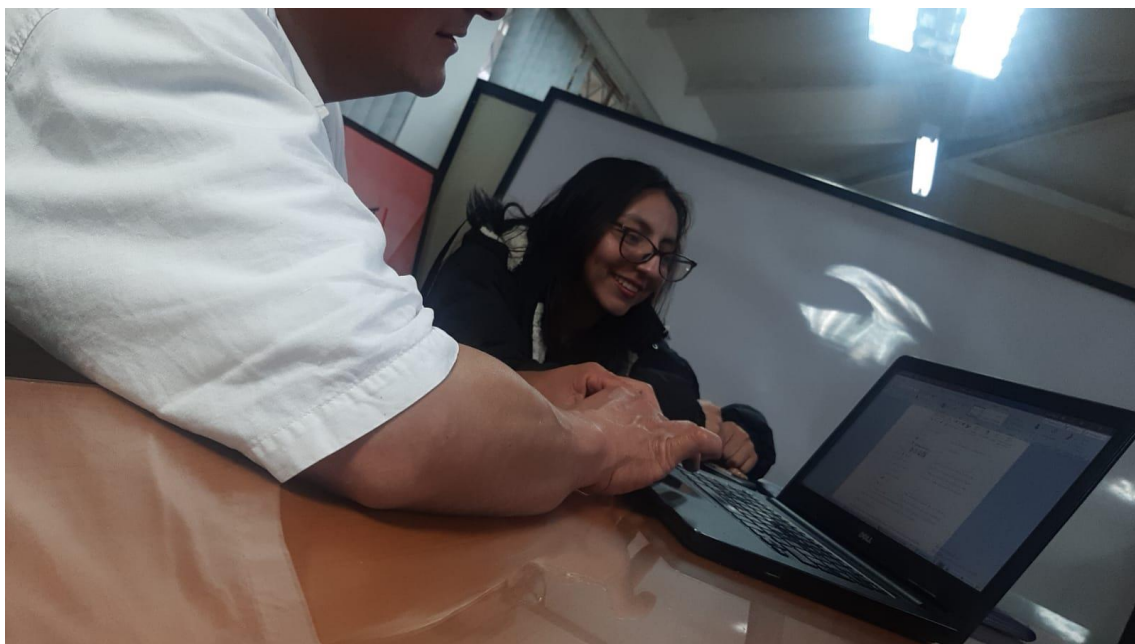
<b>Rubro</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Subtotal</b>
Computadoras	2	\$ 200,00	\$ 400,00
Pasajes	20	\$ 0,30	\$ 6,00
Resmas de papel	2	\$ 4,00	\$ 8,00
Internet		\$ 20,00	\$ 20,00
Impresiones	15	\$ 0,05	\$ 0,75
Gastos de alimentación	12	\$ 2,50	\$ 30,00
Esferos	4	\$ 0,40	\$ 1,60
Cuadernos	2	\$ 1,50	\$ 3,00
Llamadas telefónicas	15	\$ 0,70	\$ 10,50
Libros	2	\$ 40,00	\$ 80,00
Imprevistos		\$ 30,00	\$ 30,00
Total			\$ 589,85

## Anexo 3 Instrumentos de recopilación de datos (guion de entrevista).

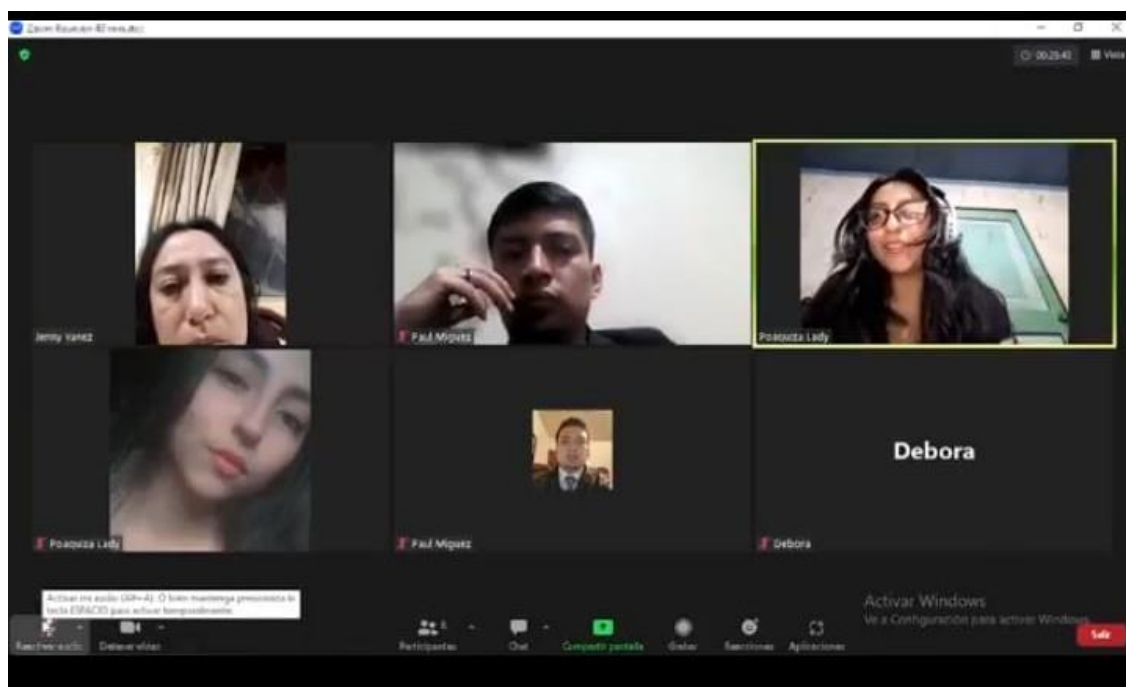
1. ¿Qué inspecciona usted dentro del Sindicato de Obreros?
2. ¿El sindicato cuenta con Misión, Visión, Objetivos y Estructura Jerárquica?
3. ¿Qué se controla en el Sindicato de Obreros?
4. ¿Cómo se lleva a cabo la ejecución de tareas?
5. ¿En función de qué o quién se toma las se toma las decisiones dentro del Sindicato de Obreros?
6. ¿Qué indicadores existen para medir la eficiencia dentro del Sindicato de Obreros?
7. ¿Por qué no han aplicado indicadores?
8. ¿Cuáles son las actividades permanentes que se realizan en el Sindicato de Obreros y estas se las hace de forma individual o en equipo?
9. ¿Cuáles son las actividades o funciones que realizan las personas que están designadas en las secretarías?
10. ¿En el contexto del clima organizacional, como percibe usted la cooperación y compromiso de los integrantes del Sindicato de Obreros?
11. ¿Se dan capacitaciones para los secretarios en el Sindicato de Obreros para sus funciones?
12. ¿Cómo llegan a ocupar los puestos de trabajo los secretarios en el sindicato?



**Anexo 4 Evidencia de la revisión del proyecto con el Par académico.**



## Anexo 5 Captura de reunión por Zoom con la secretaria general del sindicato.



**Anexo 6 Carta de aceptación.**

---

SINDICATO DE OBREROS DE SALUD PÚBLICA DE BOLÍVAR  
REGISTRADO ES LA DIRECCION GENERAL DE TRABAJO  
EL 11 DE JULIO DE 1983, DOMICILIO EN LA CIUDAD DE GUARANDA  
PRROBINCIA DE BOLÍVAR

Guaranda, 06 de diciembre del 2022

Oficio No 370-SOSPB

Yo Ing. Jenny Yanez en calidad de Secretaria General del Sindicato de Obreros de Salud Pública de Bolívar.

**CERTIFICO**

Que los Sres. **Jefferson Paúl Miguez Jiménez**, con Cédula de ciudadanía No **0201946688**; y **Lady Lisbeth Poaquiza Poaquiza**, con Cédula de ciudadanía No **0250126521** estudiantes de la Universidad Estatal de Bolívar de la Carrera de Administración de Empresas, han sido **AUTORIZADOS** por el Sindicato de Obreros de Salud Pública de Bolívar para que realicen el trabajo de integración curricular en la modalidad de proyecto de investigación.

Es todo en cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando al interesado hacer uso del presente certificado para los tramites pertinentes, excepto para tramites judiciales.

Atentaente;



Ing. Jenny Yanez



**Email:** [secretosjenny@yahoo.es](mailto:secretosjenny@yahoo.es)

**Teléfonos:** 0983821849-0993320800

**Dirección:** M Cisneros y Selva Alegre-Segundo Piso del Hospital Alfreso Noboa



FACULTAD DE  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
E INFORMÁTICA

ING. RAFAEL ALEJANDRO SÁNCHEZ MACÍAS EN CALIDAD DE  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR.

CERTIFICA

Que el trabajo de integración curricular denominado “Gestión del Talento Humano para el mejoramiento de la eficiencia colaborativa del Sindicato de Obreros de Salud Pública de Bolívar, en la ciudad de Guaranda, provincia Bolívar, año 2023”, presentado por el señor Miguez Jiménez Jefferson Paul y la señorita Poaquiza Poaquiza Lady Lissbeth, estudiantes de la carrera de Administración de Empresas, pasó el análisis de coincidencia no accidental en la herramienta URKUND, reflejando un porcentaje de similitud del 2% cómo se puede evidenciar en el documento adjunto.

Guaranda, 18 de mayo del 2023

Atentamente,



Ing. Rafael Alejandro Sánchez Macías

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira  
Guaranda- Ecuador  
Teléfono: (593) 32206050  
www.ueb.edu.ec



### Document Information

Analyzed document	TESIS.docx (D167225301)
Submitted	2023-05-16 23:34:00
Submitted by	
Submitter email	jemiguez@mailes.ueb.edu.ec
Similarity	2%
Analysis address	rsanchez.ueb@analysis.orkund.com

### Sources included in the report

### Entire Document

### Hit and source - focused comparison, Side by Side

Submitted text	As student entered the text in the submitted document.
Matching text	As the text appears in the source.