



# **UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**

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

**ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

**MODALIDAD DE TITULACION: PROYECTO DE  
INVESTIGACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

**SISTEMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LOS  
GADs MUNICIPALES DEL SUBTRÓPICO DE LA PROVINCIA  
BOLÍVAR, AÑO 2018**

**AUTORA:**

**SANDRA JACQUELIN PALACIOS MELENDRES**

**DIRECTOR:**

**ING. MARIO ENRIQUE ESCOBAR GORTAIRE**

**PARES ACADÉMICOS**

**ING. MARLON ALBERTO GARCÍA SALTOS**

**ING. EDDY ALVARADO**

**GUARANDA-ECUADOR**

**AÑO 2018**

## **DATOS INFORMATIVOS**

**MODALIDAD:** PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**AUTOR:** Sandra Palacios Melendres

**CARRERA:** Ingeniería Comercial

**SECTOR:** GADs. del Subtropico

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** Gestión de Ciencias Económicas y  
Administrativas

**PERIODO:** Diciembre del 2017 hasta mayo del 2018

**FECHA DE PRESENTACIÓN:** 08 de mayo del 2018

## **TEMA**

**SISTEMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LOS  
GADs MUNICIPALES DEL SUBTRÓPICO DE LA PROVINCIA  
BOLÍVAR, AÑO 2018**

## **ANTECEDENTES O ESTADO DEL ARTE**

La descentralización en el Ecuador data de la década de 1990 del siglo anterior y surgen en concordancia a los procesos de reforma y reconstrucción del Estado planteados desde el enfoque neoliberal, su mirada se centra principalmente en el contexto local sin llegar a una visión integral político-administrativa del Estado y su implementación fue lenta e incluso débil.

Surgen, en ese escenario, algunas corrientes de descentralización, cuyo recorrido incluye la visión municipalista, que se sustenta en la proximidad de los municipios a la ciudadanía, enfoque que ha sido calificado como el más “democrático y eficiente para resolver los problemas sociales” PNDZ (2012).

Posteriormente, el proceso da paso a la corriente autonomista cuyo asidero es la transición de un centro de poder (centralismo) hacia la creación y fortalecimiento de focos regionales y provinciales, cuyo desarrollo es directamente proporcional a la captación de los recursos que produce, continúa la corriente estructuralista, que mira a la descentralización en el marco de la estructura del Estado, esto es, su redefinición en relación a la sociedad civil, con un rol descentralizador y plurinstitucional.

Sin embargo para ejercer una determinada competencia, hacía falta únicamente la voluntad de los gobiernos subnacionales y en base a acuerdos políticos se asumía una determinada competencia del gobierno central, recalcando que la descentralización se ligaba a la obtención de réditos políticos y resultó más bien un modelo excluyente y clientelar, que profundizó la inequidad territorial debido a la desigual y capacidad institucional de los entes descentralizados, así como también, la superposición de funciones entre los distintos niveles de gobierno.

Este modelo se trunca con la propuesta programática del nuevo proceso de descentralización que consagra el marco normativo establecido en la Constitución del 2008 y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (Cootad), que establece que la descentralización de la gestión del Estado consistente en la transferencia obligatoria, progresiva y definitiva de

competencias a los gobiernos autónomos descentralizados (GAD), con el objetivo de superar las deficiencias en la redistribución de recursos, generar equidad territorial y fortalecer la democratización del Estado.

En este escenario, se deben generar las condiciones necesarias para que los GADs ejerzan sus competencias con eficiencia, eficacia, participación, articulación y transparencia; así, la descentralización implica un continuo fortalecimiento institucional que consolide las capacidades de los gobiernos autónomos descentralizados. (Competencias, 2014)

En cumplimiento de sus funciones, los GADs deben planificar y evaluar la gestión administrativa; gestión financiera, regular, controlar y gobernar a través de los procesos de fortalecimiento institucional, por lo que cada ente municipal ha elaborado propuestas de reforma con miras a fortalecer su capacidad de tal manera que orientando su mirada hacia el talento humano existen diversos Sistemas de Gestión aplicados en todo el país y esta investigación se lo realizará en los GADs del Subtrópico de la Provincia Bolívar, que comprende al de Caluma, Echeandía y Las Naves

Varios son los autores y los modelos de Gestión del Talento Humano, pues es un tema muy amplio que implica la descripción de puestos, proceso de reclutamiento, selección de personal, capacitación, evaluación de desempeño, etc; del personal de los GADs Municipales y es una herramienta que permite alcanzar el desarrollo organizacional e institucional, estableciendo directrices y competencias en el recurso humano.

La gestión del talento humano se ha constituido en un factor neurálgico para el desarrollo de las entidades ya que de las actitudes y aptitudes del personal depende en gran parte su correcto funcionamiento y por ende la posibilidad de que la entidad avance o retroceda en su entorno y campo de acción, pudiendo afirmar que el talento humano es el motor de toda organización y los directivos se han preocupado por implementar sistemas o modelos que les permitan optimizar las capacidades de cada empleado y mejorar el desarrollo institucional. (BOLÍVAR, 2016)

El presente documento analiza los Sistemas de Gestión del Talento Humano de los GADs Municipales del Subtrópico de la Provincia Bolívar con la finalidad de, diferenciar cual es el que utilizan para asignar en el puesto al personal y si cumplen con el proceso de reclutamiento, selección, capacitación, etc; y proponer un modelo de gestión del talento humano aplicable a la institución.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Las instituciones públicas se encuentran amparadas en la Constitución de la República del Ecuador, la Ley de Servicio Público, el Código de Trabajo, entre otras, es así que los GADS Municipales no son la excepción, siendo estos amparados en el Cootad, a pesar de ello en muchas instituciones los sistemas de gestión del talento humano, no son los más apropiados, desconociéndose en muchos de los casos cuáles son sus funciones, deberes, responsabilidades y peor aún la organización integral con sus canales de comunicación y coordinación.

Algunos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADs) de nuestro país y de la provincia Bolívar, tienen una mínima ventaja competitiva de su talento humano y la poca inversión que hacen no les permiten desarrollar a plenitud el talento de sus empleados, pues no cuentan con los recursos para actualización, capacitación y profesionalización además de que no tienen las condiciones tecnológicas y no se adecuan al entorno cambiante del municipalismo moderno, así se puede mencionar que:

El Cantón Echeandía fue aprobado según Decreto Legislativo s/n, el 19 de noviembre de 1979 y en la estructura orgánica actual, se menciona a la Dirección Administrativa y Unidad de Recursos Humanos.

El cantón Las Naves: se crea mediante Decreto Legislativo No. 179 el 6 de agosto de 1992, su cabecera cantonal es la ciudad de Las Naves, posee la estructura orgánica con la Dirección Administrativa y la Unidad de Talento Humano.

El cantón Caluma, fundado el 23 de agosto de 1990, posee la estructura orgánica en la que sobresale la Dirección Administrativa y la Unidad de Talento Humano

Es así que en los 3 GADs Municipales del Subtrópico de la provincia Bolívar, objeto de estudio, previo una breve investigación se puede apreciar a simple vista, que los funcionarios y empleados de estas instituciones sus perfiles en muchos de los casos no están acorde con su nivel de preparación, así como el incremento permanente de

empleados, situación que hace pensar cómo está la gestión del talento humano en dichos GADS. Por lo que se plantea el siguiente problema de investigación:

### **Problema General**

¿De qué manera el Sistema de Gestión de Talento Humano incide en el desempeño laboral de los servidores y trabajadores de los GADs Municipales del Subtrópico de la Provincia Bolívar en el año 2018?

### **Delimitación**

#### **Delimitación Espacial**

La presente investigación se realizó en los GADs Municipales del cantón Echeandía, Las Naves y Caluma de la provincia Bolívar, iniciando con un dialogo con el Director del Departamento de Recursos Humanos e involucrando al personal administrativo en los niveles, personal profesional, personal técnico y personal de apoyo.

#### **Delimitación Temporal**

El proyecto de investigación tendrá una duración de 6 meses y comprende del mes de diciembre a junio del 2018.

## JUSTIFICACIÓN

Varios autores plantean que los elementos de la gestión del talento humano son la innovación, predisposición, capacitación y adaptabilidad al cambio constante en la planificación de actividades, calidad en el trabajo administrativo, flujo de información, conservación de ambiente y seguridad social; permitiendo tomar decisiones prioritarias y necesarias para un excelente desempeño en el trabajo; otros autores enfocan el proceso de reclutamiento, selección, entre otros; sin embargo lo **importante** de este trabajo de investigación es conocer como los sistemas de gestión del talento humano, así como el nivel de desempeño laboral en dichas instituciones objeto de estudio.

Esta investigación por lo tanto va permitir identificar, como la Gestión del Talento Humano en los GADs está orientada a la correcta utilización de recursos para mejorar el desempeño laboral, lograr el bienestar del servidor municipal y de la Colectividad en general, pues los efectos de un buen trato al empleado repercutirán sus resultados en el entorno.

Es **pertinente** realizar esta investigación, con la finalidad de dar solución a la problemática antes descrita, a través de los conocimientos adquiridos durante la vida estudiantil en la Universidad de Bolívar, así como la disponibilidad de material bibliográfico y los recursos necesarios para la culminación de esta investigación.

La **factibilidad** de poder ejecutar, se basa en la disponibilidad por parte de las autoridades de los GADS, para proporcionar la información necesaria, así como tener acceso a las instituciones para recabar la información necesaria para analizarlo y dar criterios que aporten al fortalecimiento de la gestión del talento humano.

Serán **beneficiarios** de la Investigación todos los servidores y servidoras de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de los cantones Echeandía, Caluma y Las Naves quienes desempeñarán de manera eficiente sus funciones y consecuentemente la Colectividad al recibir un mejor trato y servicios.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Determinar los Sistemas de Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral en los GADs Municipales del Subtrópico de la Provincia Bolívar, al Año 2018.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar los referentes teóricos, sobre la gestión del talento humano y desempeño laboral, expresados por diferentes autores, así como los aspectos legales que rigen para los GADS municipales.
- Realizar el diagnóstico sobre los sistemas de gestión del talento humano y sus repercusiones en el desempeño laboral, en los GADS municipales del sub trópico de la provincia Bolívar.
- Identificar el nivel de satisfacción laboral por parte de los empleados y trabajadores de los GADs Municipales del Subtrópico de la provincia Bolívar.
- Plantear las recomendaciones necesarias en base a los resultados obtenidos.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Marco Teórico Científico**

**Talento Humano** se lo define como el conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo - organización, trabajo y sociedad.

El Talento Humano es el elemento más valioso dentro de una organización ya que mediante su esfuerzo y aporte de sus experiencias, conocimientos, capacidades y habilidades las organizaciones alcanzan el éxito.

Gonzales Ariza, define al Talento Humano “no solo al esfuerzo o a la actividad humana, sino también a otros factores como son la motivación, actitudes, habilidades, experiencias, intereses, aptitudes, potencialidades, salud, etc. (Gonzalez, 2006).

La palabra Talento significa la capacidad de una persona para realizar cualquier actividad de una manera natural es decir es algo innato que todos poseemos, Humano es un ser capaz de sentir, pensar y actuar.

Talento Humano es la capacidad de la persona que entiende y comprende la manera de realizar y resolver una determinada actividad utilizando sus habilidades, destrezas, conocimientos, y aptitudes.

### **Administración del Talento Humano**

La administración de talento humano consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en una organización, es el área que cumple la función de asesoría y presta servicios especializados en la que no hay leyes, ni principios universales y depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología,

de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa y sobre todo de la calidad y la cantidad del capital humano disponible.

La administración funciona como un proceso, consta de subsistemas interdependientes que al aplicarse adecuadamente dan como resultado una eficiente administración y buenos logros en la organización, la estrategia del talento humano intenta agregar valor a la empresa definiendo la visión, la misión y valores de la organización.

### **Importancia de las Personas en una Organización (Chiavenato, 2008)**

Resulta difícil separar el comportamiento de las personas y el de las organizaciones, pues se los llama a las personas como funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, talentos humanos, capital humano o capital intelectual y el nombre que las organizaciones dan a las personas refleja el grado de importancia que tienen para ellas, así las llaman personal productivo o improductivo; este es el verdadero papel y el valor que les pueden atribuir a las personas.

### **Características del Talento Humano**

El Talento Humano está compuesto por tres variables: las capacidades, el compromiso y la acción que son muy necesarias.

**Las capacidades.-** Hacen referencia tanto a los conocimientos como a las habilidades, competencias o actitudes.

**El compromiso.-** Es recíproco entre la empresa y el trabajador, para este último el compromiso es la motivación por pertenecer a una organización y aportar valor, si las capacidades constituyen la esencia básica del talento, el compromiso es el motor para que el profesional aporte lo máximo posible y no se marche a otra organización.

**La acción.-** Es necesaria para llegar a los resultados, en esta variable la rapidez es fundamental, pues la acción significa velocidad puesta en práctica en el momento adecuado e igualmente la acción implica la innovación constante.



**Figura 1.** Características del Talento Humano.

**Fuente:** (Spencer y Spencer, 2013)

### **Gestión del Talento Humano**

Chiavenato en lo referente a la Gestión del Talento Humano señala que “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

De igual manera afirma que la Gestión del Talento Humano, “son prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados”.

### **Objetivos de la Gestión del Talento Humano**

Los objetivos de la Gestión del Talento Humano, establece que: Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se le trate, la Administración de Recursos Humanos (ARH) debe

contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios. (Chiavenato, 2008, pág. 25):

- Ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos y su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantiene la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

### **Teoría del Modelo de Gestión**

Con el objetivo de defender los conceptos teóricos que se aplican en el análisis y diseño del Modelo de Gestión del Talento Humano, contiene la propuesta en base a las habilidades, destrezas y conductas personales, con el propósito que la institución sea más competitiva, es decir mediante una apropiada selección cuente con el adecuado personal para cada posición, de esta manera obtendrá un alto rendimiento laboral, reduciendo tiempo y costos.

### **Importancia de la Gestión del Talento Humano.**

La interacción de las personas en el entorno tiende a efectuar cambios, cada uno tiene su manera de identificar, construir y usar sus capacidades, creando valores y sentidos de pertenencia con respecto de las diferentes actividades que lleva a cabo, por lo que de acuerdo a las necesidades de los empleados, el entorno se transforma; igual ocurre con las organizaciones que debe transformarse de acuerdo a los cambios que ocurren en la dinámica del mercado y obliga a dejar atrás el concepto tradicional de talento humano, donde las personas era considerados como instrumentos a ser considerados como una parte importante de la organización valorando sus habilidades, destrezas y conocimientos para alcanzar los objetivos institucionales y convertirse en ventaja competitiva frente a sus competidores.

## **Importancia del Modelo de Gestión del Talento Humano**

El modelo de gestión es importante dado que deja a lado el sistema tradicional para dar paso a un nuevo enfoque de gestión integral sobre recursos humanos, aprovechando las capacidades, habilidades y destrezas de los empleados, permitiendo el logro de los objetivos en distintas funciones y facilitando el desarrollo del personal, evitando:

- Colocar a una persona inadecuado a un puesto.
- Alta rotación de personal o contar con personal insatisfecho.
- Falta de compromiso del personal.

## **Modelos de Gestión de Talento Humano**

Dalziel, Cubiero, & Fernández, proponen un Modelo de Gestión por Competencias y lo relacionan a 8 subsistemas (Dalziel, 2012).

- Diseño y evaluación del puesto de trabajo
- Selección y Contratación
- Evaluación del Desempeño
- Valoración del potencial
- Remuneración
- Formación y desarrollo
- Planificación de la sucesión
- Planes de carrera

Chiavenato propone un Modelo de gestión; en donde la Administración de Recursos Humanos se compone de 5 subsistemas (Chiavenato, 2008).

### **1. Subsistema de Provisión de Recursos Humanos**

- Planeación de RH
- Reclutamiento
- Selección de personal
-

## **2. Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos**

- Socialización organizacional
- Diseño de los cargos, descripción y análisis de cargos o Evaluación del desempeño humano

## **3. Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos o Compensación (remuneración)**

- Beneficios sociales
- Higiene y seguridad en el trabajo o Relaciones Sindicales
- **Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos**
- Entrenamiento
- Desarrollo de personal
- **Subsistema de Control de Recursos Humanos**
- Base de datos y sistema de información
- Auditoría de Recursos Humano
- Martha Alles propone un Modelo de Gestión por competencias que relaciona los subsistemas (Alles, 2005.).
- Reclutamiento y Selección
- Evaluación
- Formación y Desarrollo
- Capacitación
- Entrenamiento
- Planes de carrera
- Planes de Sucesión

Para entender el modelo de competencia mencionamos a 3 autores en cuanto a su definición, por lo que consideramos significativos dado que permiten a las organizaciones mantener un buen direccionamiento estratégico aprovechando las competencias de cada uno de los miembros de la organización.

## **Competencia**

El nuevo enfoque de talento humano se orienta a valorar a las personas por sus habilidades, destrezas y comportamientos para realizar una actividad por lo que Martha Alles hace referencia a características de la personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo y cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas o situaciones (Alles, 2005.).

EL concepto se centra en cuatro niveles:

- Saber: que hace referencia a datos, conceptos, conocimientos.
- Saber hacer y orienta a habilidades, destrezas, métodos de actuación,
- Saber ser: actitudes y valores que guían el comportamiento.
- Saber estar: capacidad relacionada con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo.

## **Niveles Organizacionales**

Chiavenato afirma que una organización puede estar dividida de la siguiente manera (Chiavenato, 2008):

**Nivel Institucional.-** Corresponde al nivel más alto dentro de la organización, está integrado por los directores y altos ejecutivos, se lo denomina también nivel estratégico porque es donde se toman las decisiones y establecen tanto los objetivos de la organización como las estrategias necesarias para alcanzarlos.

**Nivel Intermedio.-** Se le conoce como nivel táctico, mediador o gerencial, pertenecen los departamentos y las divisiones de la organización y se encuentra entre el nivel institucional y el nivel operacional.

**Nivel operacional:** Se le conoce como nivel técnico o núcleo técnico y se encuentra en las áreas internas e inferiores de la organización, es el nivel organizacional más bajo donde se realizan las tareas y las operaciones; comprende la programación y

realización de las actividades cotidianas de la organización (ALLCCAHUAMAN, 2015).

### **Tipos de Guías**

Para realizar el modelo de gestión se tomará como base la elaboración de las Guías que son documentos internos y deben estar alineados a las estrategias por lo que propone las siguientes (Alles, 2005.):

**Guía de Competencias:** Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia”

**Guía de Comportamientos:** En él se consignan ejemplos de los comportamientos observables asociados o relacionados con las competencias del modelo organizacional.

**Guía de Preguntas.-** En el cual se consigna ejemplos de preguntas que permiten evaluar las competencias del modelo en una entrevista”.

### **Grados de Competencia**

Propone las siguientes divisiones para evaluar una actividad y nos será útil para elaborar el Sistema de Gestión de Talento Humano

- A. Alto
- B. Bueno, por encima del estándar
- C. Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido, nos indica una subvaloración de la competencia)
- D. Insatisfactorio

## **Asignación de Competencias a los Puestos**

El enfoque de Gestión de Talento Humano se centra en los trabajadores y la manera en como cumple con los objetivos del puesto o como desempeña sus responsabilidades en dicho cargo todo esto basado en competencias.

Para la asignación de los puestos se debe comenzar por el análisis y descripción de puestos aclarando que los mismos se encuentran levantados y asignar las competencias a cada una de las posiciones, sin embargo algunos modelos pueden ser adaptadas a las organizaciones de acuerdo a sus necesidades para el análisis y descripción de cargos.

Para el trabajo de investigación los perfiles serán:

- Elaborados las respectivas guías de competencias, comportamientos y preguntas.
- Asignados las competencias por área.
- Asignados las competencias con su grado y nivel de acuerdo a los requisitos de los puestos.

Las transformaciones que cotidianamente se vive afectan al accionar de cada organización, por lo tanto cada uno de los componentes de la organización deben ajustarse a los nuevos requerimientos por lo que es necesario alinear el recurso humano a la estrategia especificando cada una de las competencias alineadas a los distintos subsistemas.

**Competencias:** En el marco socioeconómico de las empresas públicas o privadas, han experimentado cambios muy vertiginosos y contundentes en las últimas décadas generados por el fenómeno de la globalización, junto a otros factores de naturaleza geopolítica, económica y social.

La OIT, impulsa a nivel mundial una serie de programas tendientes a lograr la certificación en competencias laborales de las personas que no poseen un título o certificado que permita acreditar sus conocimientos o especialidad, estos programas de certificación son impulsados por los gobiernos de los respectivos países.

El comportamiento adecuado de un individuo surge de una compleja interacción de variables, la identificación y medición de los rasgos no habilita para predecir el resultado conductual.

### **Tipos de Competencias (Alles, 2005.)**

Para un mayor entendimiento y ubicación correcta de las competencias se considerará la clasificación de acuerdo a:

#### **Competencias Cardinales:**

“Hacen referencia a lo fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan lo necesario para alcanzar las estrategias; por su naturaleza, las competencias cardinales serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización”.

#### **Competencias específicas o gerenciales:**

“Se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas, en el caso de las específicas gerenciales se refieren a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas; es decir, que son jefes o están en los niveles superiores”.

**Competencias específicas por área:** Se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas, se trata de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajan en un área en particular.

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias

- **Motivación.-** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente, las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetos y lo aleja de otros.
- **Características.-** Físicas y respuestas consistentes a situaciones o información, el autocontrol y la iniciativa son respuestas consistentes a situaciones más

complejas, algunas personas actúan para resolver problemas bajo estrés; estas competencias son características de los gerentes exitosos.

- **Concepto propio.-** Las actitudes y valores son la imagen propia de una persona, los valores de un individuo permiten predecir cómo se desempeñará en su puesto a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.

**Conocimiento.-** La información que una persona posee sobre áreas específicas, es el conocimiento y predice lo que puede hacer y no lo que realmente hará.

**Habilidad.** - La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental, entre las competencias mentales o cognoscitivas se incluyen el Pensamiento Analítico que es el procesamiento de conocimiento y datos, determinando causa y efecto, organizando, datos y planos; y, el Pensamiento Conceptual que es el reconocimiento de características en datos complejos.

### **La Organización del Talento Humano y en la Administración**

El Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano, es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos establecidos.

El sistema integrado de desarrollo del talento humano está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño.

Las unidades de administración del talento humano estructurarán, elaborarán y presentarán la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, obligatoriamente tendrán su propia planificación anual del talento humano, la que será sometida a su respectivo órgano legislativo.

## Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

- **Análisis:** Proceso mediante el cual se separa las diversas partes/ componentes de un todo, con miras a establecer la interrogación entre ellas y de cada una con el todo.
- **Planeación:** Es una actividad intelectual, cuyo objeto es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo.
- **Desarrollo:** Es una actividad planificada puesto que implica el diagnóstico de problemas, la realización de un plan y la movilización de recursos para ejecutar el plan.
- **Consultoría:** Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.
- **Capacitación:** Es la experiencia aprendida que produce un cambio relativamente permanente en el individuo y mejora su capacidad para desempeñar un cargo; es hacer a alguien apto, habilitarlo para algo, entrenarlo para mejores resultados (Chiavenato, 2008).

## Manejo de Personal

- **Reclutamiento:** Es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo.
- **Selección:** Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.

La selección debe realizarse con base a las políticas y necesidades de la organización, mediante el trabajo interdisciplinario, buscando mejorar el proceso y definir con claridad el tipo de colaborador que la organización necesita.

Las técnicas de selección ayudan a facilitar la observación de algunos factores, como la iniciativa, la agresividad, equilibrio, adaptabilidad a situaciones nuevas, tacto, capacidad para relacionarse con personas y otras cualidades similares.

**Inducción:** Incluye la filosofía (misión, visión, valores y principios) objetivos específicos y generales, organigrama, estrategias, beneficios, sanciones, obligaciones, áreas (funciones, procedimientos, proyectos específicos, etc.), clientes y producto.

**Análisis y diseño de cargos:** Es el procedimiento por el cual se determinan los deberes, la naturaleza de los puestos y los tipos de personas.

Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto.

**Clima Organizacional:** Se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación, por eso puede haber un clima de satisfacción o de resistencia.

**Cultura Organizacional:** Es el entorno que comparte la organización como institución abierta, la tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional.

**Factores de Riesgo Psicosocial:** Es necesario evaluar las condiciones de trabajo para identificar cuáles son los riesgos que pueden afectar a la salud de los trabajadores y determinar, en consecuencia, como van a llevar a cabo la gestión de la prevención.

**Salud Ocupacional:** Es proveer de seguridad, protección y atención a los empleados en el desempeño de su trabajo.

**Bienestar Social:** El concepto puede estar definido como un conjunto de estrategias para lograr un nivel de vida más elevado o simplemente como el “estar bien” en los diferentes espacios en que se desenvuelve el individuo, ese estar significa una interacción con el medio, que en ocasiones no es el óptimo, así como tampoco las actitudes que los individuos tienen para con su entorno.

**Motivación, plan de incentivos, plan de carrera:** Busca proporcionar igualdad de oportunidades para acceder a un empleo en las entidades oficiales, a través de un

sistema de concurso, mérito u oposición sin intervención de aspectos de tipo político, religioso, de raza, entre otros.

### **Reclutamiento**

Luego del proceso de levantamientos de perfiles ocupacionales y las respectivas asignaciones a los puestos, la etapa a seguir es el reclutamiento de talento humano que se diferencia del sistema tradicional ya que orienta sus esfuerzos a la búsqueda de personal altamente calificado e idóneo para desempeñarse en una posición, por lo tanto reclutamiento es un sistema de información por lo cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar de acuerdo a los perfiles y necesidades de la organización.

Para desarrollar el proceso de reclutamiento existen dos formas:

**Reclutamiento Interno:** Es el que se realiza promoviendo a los propios empleados de un puesto a otro dentro de la organización y reduciendo costos.

**Reclutamiento Externo:** Es aquel donde se convoca a personas fuera de la organización mediante distintas fuentes para ocupar un cargo implicando un mayor tiempo y costo.

Para cubrir una vacante dentro de la organización y alcanzar los objetivos organizacionales mediante la elección de una persona adecuado sea a través de un reclutamiento interno que permite la motivación y el desarrollo profesional, a su vez puede ocasionar conflictos de intereses en su entorno laboral disminuyendo su rendimiento, por otra parte el reclutamiento externo permite incorporar personas con nuevos conocimientos, habilidades y destrezas; pero afecta negativamente la motivación de los actuales trabajadores de la organización, además incurre en mayores costos y tiempos.

La vacante a ser cubierta por alguien del exterior o del interior, dependerá de la disponibilidad del personal, las políticas de recursos humanos de la organización y los requerimientos del puesto que se va a cubrir; a continuación mencionamos

algunas fuentes de reclutamiento que se pueden realizar dependiendo de la decisión tomada por la organización:

### **Fuentes de reclutamiento**

- Anuncios en diarios y revistas especializadas.
- Agencias de empleos.
- Contactos con universidades y agrupaciones.
- Carteles o anuncios en lugares visibles.
- Presentación de candidatos por indicación de trabajadores.
- Consulta de archivos a los candidatos.
- Reclutamiento virtual.
- Banco de datos de candidatos o banco de talentos.

### **Selección**

La selección tiene como finalidad encontrar expertos que aparte de su formación profesional estén relacionadas a las necesidades de la organización, por lo tanto su principal objetivo es elegir personas con talento que se representa básicamente en tres elementos: conocimientos, competencias, y motivación.

Toda organización considera en esta fase cuando se trata de un primer empleo, las ganas de trabajar, la capacidad de comunicación y de adaptación a la filosofía de la empresa, la capacidad de aprendizaje y de trabajo en equipo, la orientación al cliente, la empatía y la flexibilidad para adaptarse a los cambios, en cuanto a puestos que requieran experiencia, se valora la iniciativa, la creatividad, la gestión, el liderazgo, la capacidad de negociación, la anticipación a los cambios y el control de las emociones.

Hoy en día las empresas no buscan seleccionar personal basado en la experiencia curricular, optan por evaluar sus habilidades, destrezas y conocimientos contribuyendo a la organización a ser más competitiva en el desarrollo de sus actividades por lo que para elegir de una manera eficaz y eficiente a un nuevo miembro de la organización se deberá someter al siguiente proceso:

## **Proceso de Selección - Técnicas de Selección**

### **Entrevista**

Este tipo de entrevistas son las que aplican las organizaciones que han adoptado el modelo de gestión donde se integran preguntas por competencias basadas en la guía de preguntas de acuerdo a la necesidad de cada posición adaptando a una entrevista de tipo tradicional.

La entrevista es un proceso que tiene como objetivo indagar y valorar las competencias de los candidatos(as), mediante preguntas específicas que están relacionadas con las requeridas en el perfil a cubrir.

### **Etapas de la entrevista**

**Inicio:** El objetivo de esta etapa es generar información y crear un ambiente de confianza para que el candidato se sienta cómodo, proporcione toda la información y se realice una evaluación efectiva de sus cualidades así como pueda desempeñarse en el puesto.

**Desarrollo:** Se busca obtener la evidencia que den cuenta del nivel de desarrollo de las habilidades del candidato/a, así como el nivel de motivación y comprensión que tiene del puesto específico al que postula.

**Cierre:** En esta etapa se concluye con los dos pasos descritos anteriormente, dando la oportunidad a que el candidato pueda adicionar información que considere relevante para su proceso de evaluación.

**Evaluaciones Psicológicas:** El propósito de esta evaluación es seleccionar a la persona apta para ocupar un cargo, considerando valores éticos, estabilidad emocional y sobre todo habilidades que estén relacionadas con la posición a cubrir y con la cultura organizacional por lo que se deben realizar Evaluaciones específicas sobre la personalidad de una persona en relación con determinado puesto de trabajo y el entorno laboral; es decir, no tienen un propósito de tipo clínico, sino evaluar a una

persona con respecto a su posible desempeño en un determinado entorno laboral” (Alles, 2005.).

**Assessment:** Permite obtener información objetiva acerca de cómo procederían las personas en diferentes circunstancias y tareas, esta herramienta puede ser utilizada cuando se requiere realizar procesos masivos de selección de personal y brinda los siguientes beneficios:

- Evaluación en forma precisa y completa del potencial.
- Ofrece información sobre el comportamiento de las personas en situaciones concretas de trabajo.
- Apoyo a la identificación de habilidades y aptitudes específicamente requeridas para cada puesto.

El criterio para la elección correcta del método de selección que podría ejecutar la organización deberá basarse en un análisis costo-beneficio de cada método, así como su facilidad administrativa y la posibilidad de aceptación del candidato; para su diseño se utilizara el método de la entrevista dado que se debe asignar las competencias a cada uno de los perfiles que se encuentran levantados y alinearlos a las necesidades institucionales para alcanzar los objetivos estratégicos colocando adecuadamente a una persona en el puesto requerido.

Toda organización busca el éxito o el reconocimiento frente a sus competidores, por eso el proceso de reclutamiento y selección son parte fundamental, dado que ayuda en la búsqueda del personal adecuado que se adapten a las necesidades que requieren dichas organizaciones frente a los cambios del mercado y que cada vez se vuelven más exigentes; una vez elegida la persona adecuada para formar parte de la misma es importante que pase por nuevos procesos que contribuyan al desarrollo de dicho personal dentro de la organización.

## **Evaluación del desempeño**

Los programas de evaluación son elementales dentro de la gestión de talento humano para cualquier organización ya que ayudan a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo, por lo tanto la evaluación es una herramienta que permite mejorar los resultados en las organizaciones.

Según Chiavenato, la evaluación del desempeño es un proceso que permite juzgar o estimar la excelencia, las competencias de una persona y más aún la aportación que hace a la organización” (Chiavenato, 2008).

La evaluación del desempeño tiene como ventaja facilitar la toma de decisiones dentro del área de talento humano, también permite focalizar los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados y se pueden programar los sistemas de evaluación del personal analizando los puntos débiles y fuertes de cada empleado; la evaluación del desempeño está en función de cómo se ha definido el puesto que la persona evaluada ocupara y esté en concordancia con las competencias que les corresponde.

Es importante tener presente que el método escogido, será una herramienta, un medio y no un fin para obtener información y datos que se registren y procesen al momento de tomar decisiones que permitan incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones.

## **Métodos de Evaluación de Desempeño - Métodos basados en características**

### **Escalas gráficas de calificación**

- Cada característica a evaluar se representa por una escala en la cual el evaluador indica hasta qué grado el empleador tiene esas características.

### **Escalas Mixtas**

- Similar a la escala gráfica pero con descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.

### **Distribución Forzada**

- El evaluador elige entre varias declaraciones, generalmente puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables.

### **Formas Narrativas**

- El evaluador debe preparar un ensayo posible que presenta subjetividad y describa al empleado con la mayor precisión sus habilidades y destrezas.

### **Métodos basados en comportamientos - Método de incidente crítico**

- Se evalúa el comportamiento de acuerdo al éxito o fracaso del evaluado en alguna parte de sus actividades.

- **Escala fundamentada para la medición del comportamiento**

Consiste en una serie de escalas verticales para cada dimensión importante del desempeño laboral (cuantitativo o cualitativo).

### **Observación del comportamiento**

- Mide la frecuencia de las conductas observables que a cada competencia les corresponde las mismas que se encuentran definidas.

### **Métodos basados en resultados - Mediciones de productividad**

- Alinean a los empleados con los objetivos organizacionales, pueden contaminarse por objetivos externos (escasez de materia prima, recesión en el mercado).

### **Administración por objetivos**

- Se califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la organización.

**Tabla N° 1.** *Ventajas y Desventajas de los Distintos Métodos de Evaluación del Desempeño*

TIPOS	VENTAJA	DESVENTAJA
Métodos de características	De fácil y rápido diseño y por lo tanto de menor coste Fáciles de usar	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.
Métodos de comportamiento	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados: son muy útiles para la devolución de la evaluación	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso
Métodos de Resultados	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y Subordinados, relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo

(Alles, 2005.)

### **360° o Feedback o Evaluación de 360 Grados**

Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: Jefes, Pares y Subordinados, pueden incluir a otras personas como proveedores o clientes”.

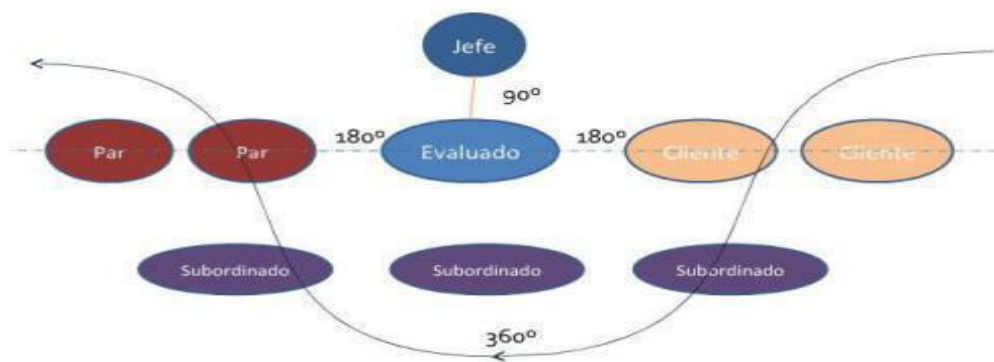
#### **Proceso de evaluación de 360°**

- Definición de las competencias tanto cardinales como específicas de la organización y del puesto según corresponda.
- Diseño de la herramienta; es decir el cuestionario de evaluación de 360°
- Elección de las personas involucradas en el proceso de evaluación
- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores
- Relevamiento y procesamiento de los datos que debe realizar un consultor externo

- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360°
- Informe solo al evaluado

### Evaluación de 180°

La evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, pares y eventualmente clientes o proveedores, la diferencia principal es que no incluye la evaluación por parte de los subordinados o colaboradores, sin embargo sigue el mismo procedimiento que la evaluación anterior y a través de la aplicación de esta evaluación, cualquier empresa u organización le proporciona a su personal una formidable herramienta de auto-desarrollo.



**Figura 2.** Evaluación.

Fuente: <https://hablandopsicologia.wordpress.com>

Elaboración: Sandra Palacios Melendres

### Evaluación de 90°

La evaluación de 90° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe inmediato, en el siguiente gráfico se observan los tres métodos de evaluación (90°, 180° y 360°) y lo que abarca cada una:

### Capacitación

La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los trabajadores para un mejor desempeño en sus puestos de trabajo, se realiza a corto plazo aplicado de manera sistemática y

organizada; y, mediante el cual los empleados aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos institucionales, la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos, actitudes y tareas.

El proceso de capacitación es el siguiente:

1. Establecer las competencias generales y específicas.
2. Revisar las competencias y sus grados para asignarlos a los puestos de trabajo.
3. A partir de la descripción del puesto se debe realizar una evaluación del grado de desarrollo y habilidades que posee el empleado.
4. De la comparación de los pasos (2 y 3) se determinan las competencias generales y específicas dentro de lo establecido y obtenido.
5. A partir de la identificación de brechas se determinarán las necesidades de desarrollo de competencias.

### **Métodos de Capacitación (Chiavenato, 2008)**

Existen varios métodos de capacitación y para determinar cuál de ellos aplicar, las organizaciones deben considerar algunos factores como: efectividad, contenido del programa, costo, instalaciones y necesidades de las personas que recibirán la capacitación.

Métodos que se pueden realizar en el proceso de capacitación:

### **Métodos dentro del Trabajo**

Es el que se realiza al mismo tiempo y cumplen con las tareas, estos son:

- **Mentoring:** Es un proceso de aprendizaje en el cual una persona con mayor experiencia, conocimientos y/o desarrollo en competencias (mentor), ayuda, guía, enseña y aconseja a otra (mentorizado), en el desarrollo de sus competencias y en la formación de su puesto de trabajo invirtiendo tiempo y conocimientos.
- **Rotación de puestos:** Es la asignación temporal de actividades no relacionadas con el puesto que se encuentra desempeñando, incluso pueden

ser asignados a otras áreas con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización.

- **Asignación a grupos especiales:** Estas asignaciones se dan en reemplazo a las habituales responsabilidades según la descripción del puesto.
- **Asignación a comités o nuevos proyectos:** Se trata de la asignación de un grupo de personas a comités que tienen un propósito, un objetivo principal y el desarrollo de nuevos proyectos.

### **Métodos Fuera del Trabajo**

Son aquellas actividades orientadas al desarrollo de conocimientos y competencias, que se pueden realizar dentro o fuera de los horarios laborales y se mencionan:

- **Juegos Gerenciales y Role Playing:** Son técnicas de simulación y dramatización que consisten en ubicar a las personas en situaciones concretas para que tomen decisiones individuales o grupales, con una diferencia que los juegos gerenciales se enfocan a desarrollar conocimientos mientras el role playing se orienta a desarrollar las competencias.
- **Capacitación on line:** Son actividades de capacitación que se realizan mediante la utilización de la tecnología, no necesitan un desplazamiento físico de las personas que van a realizar la capacitación así como también pueden elegir el horario para la misma.
- **Cursos formales de capacitación:** Son cursos que realiza la organización de acuerdo a las necesidades de la misma y van desde los clásicos cursos de capacitación hasta postgrados direccionados.

### **Entrenamiento (Chiavenato, 2008)**

Chiavenato define el entrenamiento como un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

**Tabla N° 2. Diferencia entre Entrenamiento y Capacitación**

<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>ENTRENAMIENTO</b>
La capacitación es la transferencia de conocimientos a un empleado con el fin de mejorar su eficiencia y efectividad en destrezas para la ejecución de la posición o el cargo que desempeña dentro de la organización	El entrenamiento es el desarrollo de habilidades y las tareas y operaciones que se ejecutan en el cargo o puesto
Son importantes en la organización porque contribuyen a la eficacia y la eficiencia organizacional, asimismo ayudan al desarrollo personal y profesional del trabajador	

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** <http://psicologiayempresa.com>

### **Proceso de Entrenamiento**

El proceso de entrenamiento parte desde que se determina una brecha existente entre la evaluación de desempeño y en el perfil requerido de una posición, luego se realiza la planificación del programa de entrenamiento seguido de un análisis de costos para el mismo, se ejecuta el entrenamiento terminando con una evaluación de resultados, los mismos que si son satisfactorios se da una retroalimentación de la implementación de la acción, caso contrario se inicia nuevamente el proceso.

### **Procesos de la Gestión del Talento Humano (Chiavenato, 2008)**

Los procesos de Gestión del Talento Humano, comprenden:

La administración moderna de recursos humanos consiste en varias actividades integradas con el propósito de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas, además es un conjunto de procesos dinámicos e interactivos, interrelacionados entre sí. Existen seis procesos básicos de la Administración de Recursos Humanos, a saber:

1. Procesos para integrar personas.
2. Procesos para organizar a las personas.
3. Procesos para recompensar a las personas.
4. Procesos para desarrollar a las personas.
5. Procesos para retener a las personas.
6. Procesos para auditar a las personas.



**Figura 3.** Pasos de un Proceso de Selección del Personal  
 Fuente: <https://hablandopsicologia.wordpress.com>

Elaboración: Sandra Palacios Melendres

### Procesos para Integrar Personas

Los procesos para integrar personas consisten en la integración de nuevas personas a la organización mediante el reclutamiento y la selección de personal.

### Manual de Clasificación de Puestos

Las unidades de administración de talento humano, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución, formularán y revisarán periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración.

La entidad contará con un Manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos conforme su estructura organizativa.

El documento será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal, la definición y ordenamiento de los puestos se establecerá tomando en consideración la misión, objetivos y servicios que presta la entidad así como funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales.

### **Descripción de Puestos**

Es el resultado del análisis de cada puesto y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la organización a través de la determinación de su rol que define la misión, atribuciones y responsabilidades principales asignadas al puesto, en función del portafolio de productos y servicios de las unidades y los procesos organizacionales.

Cada titular o responsable de la unidad elaborará y actualizará la descripción de los puestos asociados a su proceso interno, aplicando instrumentos y herramientas técnicas respectivas.

En el perfil de exigencias se determinará el grado de instrucción y el nivel de las competencias requeridas, para el desempeño del puesto.

### **Métodos para reunir datos sobre los Puestos**

Existen tres métodos para obtener datos relacionados a los puestos de trabajo, tales métodos son: la entrevista, el cuestionario y la observación.

**Método de la Entrevista:** Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos del análisis de puestos, entre ellas están:

- Entrevistas individuales se lo hace con cada empleado.
- Entrevistas grupales, se emplean cuando existe un grupo de empleados que ejecutan el mismo trabajo.
- Entrevistas con el supervisor que conoce los puestos a analizar.

La entrevista es el método más utilizado para reunir datos de los puestos de trabajo y determinar sus obligaciones y responsabilidades, por lo que es recomendable que se utilice eficientemente para no crear confusión con las evaluaciones de eficiencia que se realizan.

- **Método del Cuestionario:** Son un medio eficaz para obtener información, ya que los empleados responden y describen los deberes y responsabilidades relacionados con su empleo, un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas y también preguntas estructuradas.
- **Método de la observación:** La observación directa es especialmente útil en los trabajos que contienen actividad física observable y se puede hacer una combinación entre los tres métodos para conseguir mejores datos sobre cargos.

### **Evaluación de Desempeño (Alles, 2005.)**

Es el proceso o actividad, clave de la Gestión de Talento Humano consiste en valorar de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización.

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal, entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos.

La evaluación de desempeño es una herramienta fundamental que una organización debe aplicar, para determinar las fortalezas y debilidades de los empleados con el fin de fortalecer sus conocimientos y mejorar el rendimiento en las funciones o actividades que realiza.

## **Responsabilidad de la Evaluación de Desempeño en el Sector Público**

La máxima autoridad de la entidad en coordinación con el Departamento Administrativo o la unidad de Talento Humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la entidad.

El trabajo de las servidoras y servidores municipales será evaluado permanentemente, su rendimiento y productividad serán iguales o mayores a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función, actividad o tarea, la evaluación de desempeño se efectuará bajo criterios técnicos (cantidad, calidad, complejidad y herramientas de trabajo) en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos de la entidad; los resultados de la evaluación de desempeño servirán de base para la identificación de las necesidades de capacitación, entrenamiento del personal, de promoción y reubicación, para mejorar su rendimiento y productividad.

### **Objetivos de la Evaluación de Desempeño (Alles, 2005.)**

La evaluación de desempeño puede ser usada para aumentar o no el salario ya que además permite:

- Detectar necesidades de formación.
- Descubrir personas claves para la organización.
- Descubrir que su colaborador desea hacer otra cosa.
- Encontrar la persona que estaba buscando para otra posición.
- Motivar a las personas al comunicarles un desempeño favorable involucrarlas en los objetivos de la empresa.

### **Factores que se toman en cuenta en la Evaluación del Desempeño (Chiavenato, 2008)**

La evaluación del desempeño, deben tomar en cuenta una serie de factores con el fin de que los resultados sean eficientes y eficaces, estos son:

- **Calidad de Trabajo:** Evalúa la exactitud y cumplimiento de las tareas encomendadas, va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o un mejor resultado.
- **Cantidad de Trabajo:** Cumple los objetivos de trabajo, atendiendo a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación.
- **Conocimiento del trabajo:** Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo, comprende los principios, conceptos, técnicas y requisitos necesarios para desempeñar las tareas del puesto.
- **Iniciativa o Creatividad:** Es eficaz al afrontar situaciones y problemas no frecuentes, tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo.
- **Relaciones interpersonales:** Para conocer que tan colaborador y comunicativo es con los demás trabajadores de la organización.
- **Capacidad para resolver problemas:** Identifica si el trabajador posee capacidad intuitiva y si en ciertas ocasiones ha aportado a la organización con nuevas ideas que permitan resolver problemáticas.
- **Capacidad para hacer el trabajo:** Mide las habilidades y conocimientos que posee y si los mismos emplea para realizar el trabajo encomendado con el fin de contribuir al cumplimiento de metas y objetivos.

### **Procesos para Recompensar a las Personas**

Las recompensas son procesos que utilizan las organizaciones para retener a las personas y asegurar su fidelidad, además son una manera de mantener motivados a las personas asegurando un mayor desempeño en las funciones, las recompensas a las personas generalmente se las hace como un reconocimiento de los servicios prestados por un trabajo bien hecho y estas se las puede hacer en remuneraciones, prestaciones e incentivos.

### **Remuneración (Chiavenato, 2008)**

Es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo.

Es el precio por los servicios recibidos, si una organización quiere que los empleados sean eficientes y de mejor rendimiento, entonces debe tener una buena política de remuneración, esta debe dar la máxima satisfacción tanto para el empleador y los empleados e incluir los incentivos financieros y no financieros.

La remuneración es un derecho del trabajador que recibe por sus servicios brindados, además constituye un medio de motivación ya que si un trabajo es bien reconocido, por ende bien remunerado, el trabajador se esforzará por mantener un nivel alto de desempeño de allí que la remuneración tiene una relación directa con el nivel de desempeño en una organización.

### **Política de Remuneraciones (Alles, 2005.)**

La política de remuneración es la síntesis de tres dificultades:

- Económica, en relación con el mercado de trabajo;
- Gestión Interna, en relación a la evaluación de puestos;
- Gestión individual, tiene que ver con la apreciación del rendimiento individual y un objetivo: atraer, retener, motivar a los empleados que necesita la organización

### **Prestaciones Sociales**

Son recompensas extra monetarias, que se otorgan por el hecho de pertenecer a la organización y tiene por objeto atraer y retener a los empleados”.

### **Procesos para Desarrollar a las Personas**

Son procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal, incluyen entrenamiento, programas de cambio, desarrollo de la carrera, programas de comunicación e integración.

El desarrollo de personas está relacionado con la educación a través del aprendizaje continuo y el cambio de comportamiento con la finalidad de mejorar las capacidades y aptitudes del empleado en la organización, representa a su vez la necesidad de obtener del interior del individuo su mayor potencial para realizar cada actividad.

### **Capacitación**

Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

Los directivos de la entidad en coordinación con la unidad de talento humano y el área encargada de la capacitación, determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, estarán relacionadas directamente con el puesto y contribuirán al mejoramiento de los conocimientos, habilidades de los empleados así como al desarrollo de la entidad.

El plan de capacitación será formulado por las unidades de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad, responderá a las necesidades del personal y estarán directamente relacionadas con el puesto que desempeñan.

### **Procesos de Capacitación**

La capacitación es un proceso sistemático y secuencial orientado al desarrollo de las competencias para el éxito de la organización y atraviesa por cuatro etapas.

- **El diagnóstico.**-Consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas, las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- **El diseño.**-Consiste en preparar el programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
- **La implantación.**- Es ejecutar y dirigir el programa de capacitación
- **La evaluación.**- Consiste en revisar los resultados de la capacitación.
-

## **Procesos para Retener a las Personas**

Este proceso tiene como finalidad retener a las personas por un largo plazo, mediante la satisfacción de sus necesidades personales y familiares; esta satisfacción se hace efectiva a través de la relación con los empleados, lo cual conlleva a un buen clima laboral y una buena línea de comunicación dentro de la organización, donde el talento humano se sienta motivado y en buenas condiciones para cumplir con sus obligaciones.

## **Relaciones con Empleados**

Las relaciones con los empleados es una de las mayores preocupaciones en una organización y deben preocupar por crear un ambiente de confianza, respeto y consideración y lograr mayor eficiencia y eficacia eliminando la no participación de los empleados en proyectos que la organización este encaminando, sino más bien impulsando la participación con el fin de alcanzar las metas y objetivos organizacionales; es importante recalcar que las relaciones con los empleados es la más importante dentro de una organización para que se desarrolle positiva y eficazmente.

## **Diseño de un Programa de Relaciones con Empleados**

Cuando se diseñe un programa de relaciones con los empleados se debe incluir:

- **Comunicación:** La organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
- **Cooperación:** La organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su cooperación.
- **Protección:** El sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles persecuciones.
- **Asistencia:** La organización debe responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándole asistencia.
- **Disciplina y Conflicto:** La organización debe tener reglas claras para lidiar con la disciplina y la resolución de posibles conflictos.

## **Higiene Laboral**

Todas las entidades deben crear normas y procedimientos para proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico en el que ejecuta sus tareas.

La Higiene Laboral tiene que ver con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, estas actividades son necesarias para asegurar un buen ambiente de trabajo en la organización y mejorar la relación interpersonal entre los trabajadores; así como reducir accidentes, enfermedades, ausentismo y rotación al personal.

Los principales puntos que deberían incluir en un programa de higiene laboral, son:

- Servicios médicos adecuados.
- Programa informativo, sobre asuntos de higiene y salud.
- Iluminación adecuada según el tipo de actividad.
- Temperatura, dentro de los niveles adecuados.
- Eliminación de Ruidos.
- Comodidad en el trabajo.
- Relaciones humanas agradables y ambiente democrático y participativo.
- Máquinas, herramientas y equipos adecuados.

## **Seguridad Laboral**

La Seguridad Ocupacional busca prevenir accidentes y administrar riesgos para conservar la integridad física y psíquica de los trabajadores, uno de los riesgos laborales frecuentes es el accidente de trabajo, que puede resultar en muerte, enfermedad, lesiones, daños, pérdidas o enfermedades ocupacionales.

El Riesgo Laboral, comprende las probabilidades y las consecuencias de ocurrencia de un evento identificado como peligroso a la salud del servidor o trabajador, por lo tanto existe la posibilidad de que se produzcan accidentes, enfermedades del trabajo, incremento de enfermedades comunes, insatisfacción e inadaptación, daños a

terceros y en la Comunidad, daños al medio y pérdidas humanas, económicas y materiales.

Los riesgos laborales se producen por:

- Riesgos de ambiente de trabajo, carga física, mental, inestabilidad, etc.
- Riesgos de virus, bacterias, hongos, parásitos, etc.
- Riesgos químicos que ocasionan el uso o exposición a: sólidos, líquidos, gases, vapores y aerosoles.
- Riesgos físicos por ruido, iluminación, calor, frío, humedad, radiaciones, etc.
- Riesgos mecánicos por defectos en: máquinas, herramientas, superficies de trabajo, etc.
- Riesgos psicológicos – sociales, estrés, monotonía, hastío, fatiga laboral, desmotivación, etc.
- Riesgos ambientales originados por: contaminación, derrames, etc.

### **Procesos para Auditar a las Personas**

Este proceso trata sobre la supervisión de los seis procesos de la gestión del talento humano, supervisar significa que el responsable debe seguir, acompañar, orientar y vigilar el comportamiento de las personas dentro de la institución, con el fin de que toda acción marche de acuerdo a lo planificado.



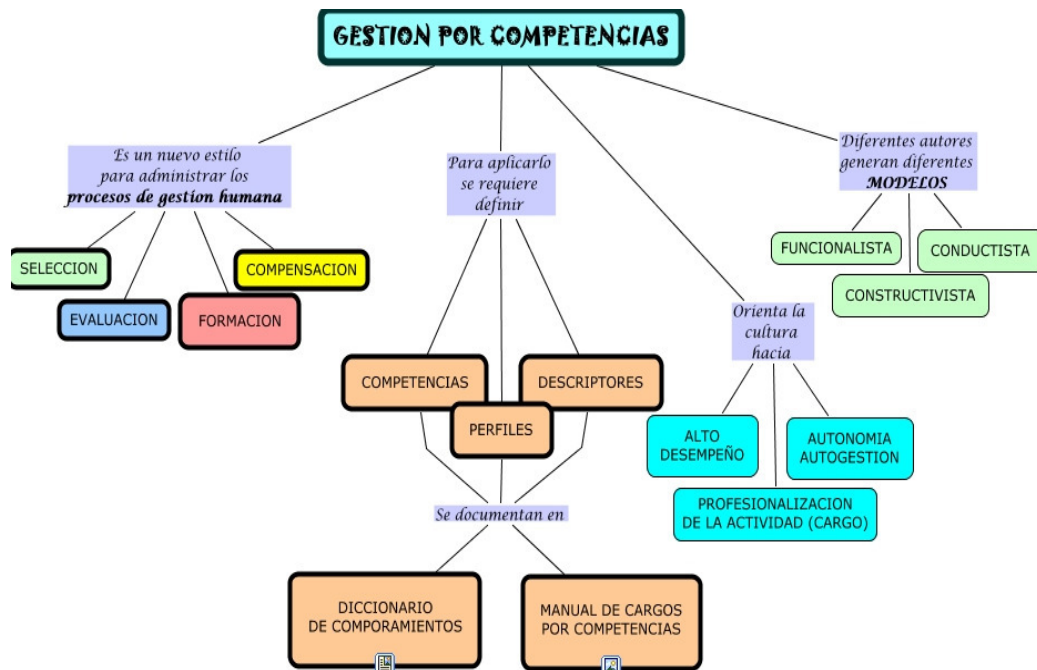
Figura 4. Modelos de gestión del Talento Humano según autores.

Fuente: <https://hablandopsicologia.wordpress.com>



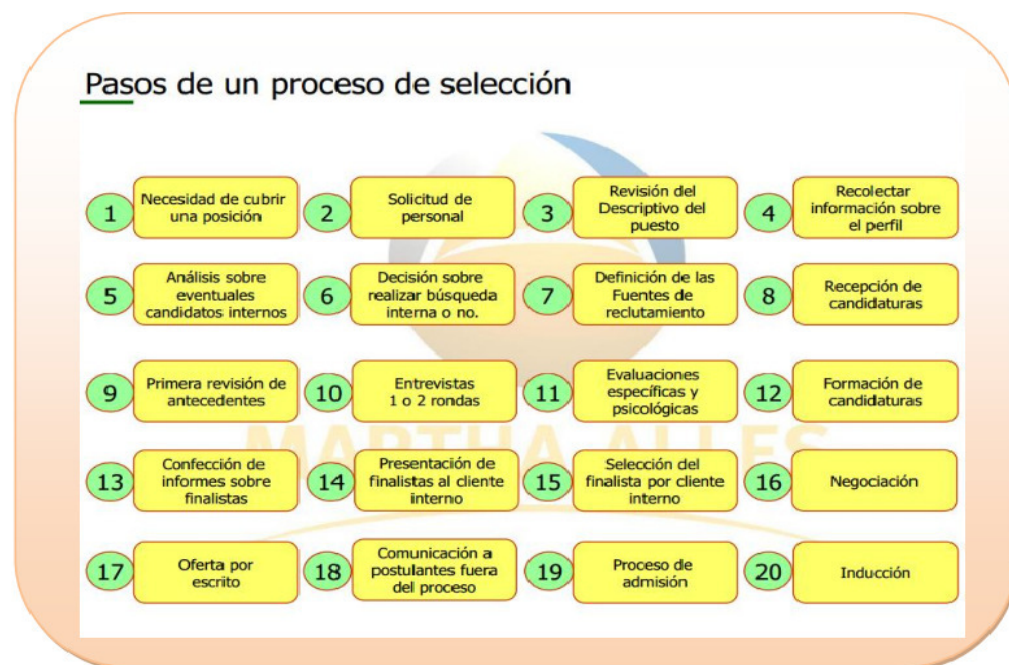
Figura 5. Modelos de gestión del Talento Humano según autores

Fuente: <https://hablandopsicologia.wordpress.com>



**Figura 6.** Modelos de Gestión del Talento Humano según autores

Fuente: <https://hablandopsicologia.wordpress.com>



**Figura 7.** Modelos de gestión del Talento Humano según autores

Fuente: <https://hablandopsicologia.wordpress.com>

## **Marco Conceptual**

Para el desarrollo del marco conceptual se consideraron definiciones de algunas palabras relativas al tema de la investigación:

**Administración:** Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos, así la administración es el arte que hace uso del conocimiento organizado y lo aplica para alcanzar los objetivos establecidos.

Es un proceso específico, consiste en las actividades de planificación, organización y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos que se consideren necesarios a la hora de establecer las metas planteadas. La administración es la aplicación de procesos que permite cumplir los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2008)

**Administración Pública:** La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, transparencia y evaluación”.

La administración pública es el conjunto de organizaciones gubernamentales por medio de las cuales el Estado sirve a la ciudadanía, se rige bajo principios que garantizan equidad. (Constitución de la República del Ecuador. 07/2008 de 28 de septiembre, de la administración pública. Boletín Oficial del Estado, 20 de octubre de 2008 en su artículo N° 227).

**Capacitación:** Es estimular las cualidades personales de los empleados de manera que las mejoras que se lleven a cabo conduzcan hacia una mayor productividad en la organización.

Es hacer a alguien apto, habilitarlo para algo, entrenarlo para mejores resultados, es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible.

La capacitación se debe designar partiendo de una evaluación al trabajador, solo conociendo sus debilidades se puede programar un plan de capacitación continua y reforzar sus conocimientos.

**Coordinación:** Es la acción y efecto de disponer elementos sistemáticos para buscar un objetivo común, una vez realizado el diseño organizativo y mediante la división del trabajo es necesario coordinar las actividades para lograr cumplir con el modelo organizativo que se ha decidido aplicar.

**Competencias:** Son características subyacentes de una persona, las cuales están relacionadas en un estándar de efectividad en el puesto de trabajo. (Alles, 2005.)

**Competencias:** Terminología pedagógica específica al enfoque por competencia “Es la capacidad que permite al sujeto movilizar, de manera integrada, sus recursos internos (saberes, saber-hacer y actitudes) y externos, a fin de resolver eficazmente una familia de tareas complejas para él. (Chiavenato, 2008)

**Competencia Laboral:** Las competencias pueden entenderse como comportamientos manifiestos en el desempeño laboral, que le permiten a una persona actuar eficazmente. Su aparición y permanencia están soportados en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos”.

La competencia laboral es la demostración que el individuo tiene con sus funciones, las actitudes y aptitudes permiten el desenvolvimiento en sus actividades, si las competencias son empleadas de manera positiva permitirán que los trabajadores tengan como resultado un buen desempeño laboral.

**Comportamiento Organizacional:** El estudiar la cultura permite descubrir la forma de lidiar con los problemas provocados por el desarrollo de las organizaciones, fuertemente influido por el avance tecnológico y por la globalización de los mercados en los últimos tiempos. Así la cultura actuaría también como un mecanismo catalizador en las personas al reducir la ansiedad e inquietud de una organización al cumplir con varias funciones tales como: transmitir identidad a los

miembros de la organización, facilitar el compromiso con la organización y ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

**Control:** “El control se lleva a cabo por medio de la aplicación del resultado de la acción comparándola con el plan y programas, evalúa las causas de las desviaciones y posibles medidas de corrección que ameriten en el extremo iniciar un nuevo plan y programa”.

El control es la función de la administración, que permite conocer el desempeño actual, y a su vez tomar las acciones correctivas que hicieran falta.

**Comunicación Interna y externa:** Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan con otras personas, con sus ambientes mediante la comunicación, se puede determinar según el autor, que la comunicación es una necesidad de las personas, su aplicación permite que expresen sus ideas, emociones e impulsos.

La comunicación organizacional es el estudio de procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales entorno a objetivos comunes, todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolle a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación, es determinante en la dirección y el futuro de la organización.

**Compromiso:** Fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización, es el compromiso permite que el empleado sienta que forma parte de la organización, un empleado comprometido cumple con responsabilidad sus funciones y se encamina al cumplimiento de los objetivos institucionales. (Dalziel, 2012)

**Compromiso Organizacional:** El compromiso organizacional es un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización, simboliza la identificación

con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.

El compromiso organizacional como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Este se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la organización.

**Departamentos:** Los departamentos permiten dividir o clasificar las áreas y actividades que tiene una de una institución, organización, empresa o entidad, con la finalidad de estructurar las mismas. Los departamentos se dividirán de acuerdo a la estructura, organigrama, competencias y alcance que tengan las organizaciones. (Gonzalez, 2006)

**Desempeño Laboral:** “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos, entonces se determina que el desempeño laboral es el conjunto de acciones de productividad de los empleados que tienen el compromiso de conseguir las metas y estrategias propuestas.

**Directrices:** Una directriz es una norma o instrucción que se tiene en cuenta para realizar una actividad, son transmitidas en el marco de una jerarquía por quienes ocupan los puestos superiores a los subordinados, así el gerente, presidente o quien está al frente de la organización decide las directrices y las comunica a los empleados.

**Dirección:** “Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización, además de dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados mediante la motivación y supervisión; la dirección es ejercida por el consejo de administración, dirección o presidencia; los cuales deben supervisar los avances de la empresa enfocados a los objetivos, basando su análisis en el desarrollo de las políticas, tomando siempre variables externas que afecten a la institución; situaciones económicas, y problemas sociológicos.

**Ejecución:** El proceso en el cual se ejecuta lo establecido en la planificación partiendo de los resultados obtenidos en la investigación, se pretende alcanzar los objetivos propuestos”.

La ejecución es la acción de poner en práctica lo planificado, cumpliendo con las estrategias, sin alejarse de los objetivos de la institución. Todo proceso va de la mano de la ejecución, su aplicación permitirá medir los resultados.

**Estrategias:** Arte o la ciencia de emplear los medios disponibles para alcanzar los objetivos, es el motor que incrementa la flexibilidad de la organización para adaptarse al cambio y la capacidad para alcanzar las nuevas estrategias, tanto la selección de objetivos, como el pensar en los medios para alcanzarlos; las estrategias son acciones planificadas que se crean para cumplir las metas y objetivos de una empresa. (Lizano Vinueza, 2015)

**Empleados:** Se define empleado a la persona que se desempeña en un cargo determinado realizando tareas sobresalientes, desarrolladas en una oficina con cualidades intelectuales y la cual recibe un salario a cambio, además obrero: “es un trabajador manual asalariado, conocido también como operario.

**Equipos:** La selección de la tecnología implica elegir una determinada combinación de factores productivos para transformar diversos insumos en productos o servicios”.

Las organizaciones deben dotar de equipos y herramientas necesarias a los trabajadores con tecnología de punta para que sus trabajos sean de calidad, en la actualidad la mayor parte de las empresas cuentan con equipos tecnológicos ya que han descubierto que es son herramientas necesarias.

**Equipos de trabajo:** Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables. (ALLCCAHUAMAN, 2015)

**Evaluación de desempeño Laboral:** La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley”.

Se puede determinar a la evaluación del desempeño como la valoración objetiva que se da al calificar la conducta, comportamiento y rendimiento del trabajador en un puesto de trabajo en un periodo determinado.

**Función Pública:** Según la Enciclopedia Jurídica OMEBA: “la función pública es la actividad, a la vez derecho y deber que cumple quien desempeña un cargo o ejerce real y efectivamente parte del Poder Público, sea como autoridad, agente o auxiliar”.

Se determina que la función pública es la acción de laborar o prestar servicios en las entidades creadas por el Estado se le denomina funcionario, que es toda persona que desempeña una función o sirva de carácter estable o permanente. La función pública se encamina al servicio por la ciudadanía.

**Implementación:** Es la realización de una aplicación, instalación o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño.

**Manual de Procedimientos:** Es un elemento del Sistema de Control Interno, de la organización, es un documento de información detallado e integral, que contiene de manera ordenada y sistemática, las instrucciones, responsabilidades, políticas, misión, visión, objetivos, funciones y reglamentos de las diferentes operaciones que se deben realizar de manera individual o colectiva, los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. (Gonzalez, 2006)

**Motivación:** La motivación la conforman todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; por otra parte, se dice que la motivación son todas las acciones que originan conductas positivas.

Se establece que la motivación es una herramienta que los administradores aplican para estimular a los empleados, este estímulo provoca un excelente desempeño laboral debido a que satisfaciendo las necesidades y anhelos a los trabajadores permitirá que crezca en ellos el sentido de pertenencia con la institución, un trabajador motivado es productivo, competente, responsable, recíproco y sobre todo agradecido.

**Metas:** Es un pequeño objetivo que lleva a conseguir como tal, La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman objetivos.

**Objetivos:** “Los objetivos y las metas son los fines que persiguen por medio de una actividad. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino que también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y control”.

Los objetivos son la representación de los resultados que la organización desea alcanzar dentro de procesos consecutivo, para alcanzar los objetivos se ejecutan un sinnúmero de estrategias. Los objetivos van en función de la visión que se plante una organización.

**Organización:** Define a la organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional, se puede determinar a una organización como una estructura de funciones o puestos formalizados”.

La organización es la coordinación de las actividades que deberá cumplir una empresa, de manera planificada y coordinada, con el propósito de alcanzar los objetivos planteados.

**Planificación:** Es el primer momento del proceso administrativo, por medio del cual se define un problema, se analizan las soluciones del pasado, y se escogen planes y programas. (Spencer y Spencer, 2013)

**Procedimientos Internos:** Como la creación de la estructura de una organización. Con todo esto el reto de los gerentes consiste en saber diseñar una estructura organizacional que permitan que sus empleados puedan realizar su trabajo con eficacia y eficiencia, alcanzando al mismo tiempo las metas y objetivos de la organización.

Se entiende por proceso al conjunto de actividades planificadas de manera coordinadas, para el cumplimiento de las metas y objetivos, su aplicación orienta a todos los trabajadores de la organización permitiendo que desempeñen su trabajo con eficacia y eficiencia.

**Políticas:** Las políticas en las organizaciones orientan a los trabajadores para que se desenvuelvan en el medio respetando sus planteamientos y directrices.

**Procesos:** Es un conjunto de actividades coordinadas que se planifican bajo ciertas circunstancias. Podemos determinar qué proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias que se deben seguir y cumplir de manera planificada. Toda la organización debe tener conocimiento de su coordinación y ejecución.

**Proceso Administrativo:** Se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción o también como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración en acción. El conjunto de etapas o fases sucesivas por medio de las cuales se desarrolla la administración, misma que se relaciona y forman un proceso integral. (Alles, 2005.)

**Proceso de Selección de personal:** La selección del personal es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente restrictiva.

Selección de personal por competencias laborales es el proceso utilizado para elegir individuos calificados para cubrir los diversos puestos de una organización, la selección es un proceso más complejo que la simple selección de la mejor persona disponible; elegir un conjunto apropiado de conocimientos, destrezas, habilidades implica el intento de hacer coincidir lo que el solicitante puede y quiere hacer.

**Procedimientos:** Los procedimientos conforman un conjunto de actividades planteadas, tiene responsables de su ejecución, sin apartarse del cumplimiento de políticas y normas establecidas.

**Recursos Tecnológicos:** Tecnología es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, admite diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación con el medio ambiente, satisface las necesidades básicas del individuo.

Los recursos tecnológicos son medios que aceleran el trabajo, pueden ser tangibles o intangible, es un medio que permiten evaluar y actualizar a la organización.

Las organizaciones excelentes no son las que tienen la tecnología más avanzada y sofisticada, sino aquellas que saben extraer el máximo provecho a sus tecnologías actuales.

**Responsabilidad:** De acuerdo de la política del Talento Humano adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los trabajadores puede atribuirse al gerente, al mismo trabajador, jefe de área o departamento de Talento humano, o a una comisión de evaluación del desempeño laboral.

**Sistema de Gestión:** Es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras.

**Selección de personal:** Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado.

**Talento Humano:** Forman una parte importantísima de la organización y es el conjunto de empleados o colaboradores de una empresa cuya función es cumplir las responsabilidades y funciones en los diferentes departamentos y áreas que se encuentran bajo su dirección, con el propósito de optimizar su desempeño y buscar mecanismos para seleccionar al personal idóneo y competente. (Chiavenato, 2008)

**Valores:** Los valores son principios que permiten orientar el comportamiento, en función la realización de una persona. Son creencias fundamentales que orientan el comportamiento.

Los valores proporcionan pautas para establecer metas y propósitos individuales o colectivos, reflejan intereses, sentimientos y convicciones importantes.

## **Marco Legal**

### **Constitución de la República**

Ecuador. Constitución de la República del Ecuador. 07/2008 de 28 de septiembre, de la Administración Pública. Boletín Oficial del Estado, 20 de octubre de 2008 en sus artículos indica:

“Art. 83.- Son deberes y responsabilidades de las ecuatorianas y los ecuatorianos, sin perjuicio de otros previstos en la Constitución y la ley:

1. Acatar y cumplir la Constitución, la ley y las decisiones legítimas de autoridad competente.
8. Administrar honradamente y con apego irrestricto a la ley el patrimonio público, y denunciar y combatir los actos de corrupción.
11. Asumir las funciones públicas como un servicio a la colectividad y rendir cuentas a la sociedad y a la autoridad, de acuerdo con la ley”.

Art. 225 de la Constitución que establece: “Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado”.

Art. 226.- Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Art. 228.- El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción. Su inobservancia provocará la destitución de la autoridad nominadora”.

La Constitución de la República del Ecuador enfatiza los deberes y obligaciones que tienen los servidores públicos, estos deben comprometerse a prestar un servicio de calidad y calidez a la comunidad, determina las directrices con las que deben contar las instituciones del Estado.

### **Ley Orgánica del Servidor Público – LOSEP**

Ley Orgánica del Servicio Público 10/2010 de 6 de octubre. Boletín Oficial del Estado, 6 de octubre de 2010 determina que:

Define la LOSEP como dignatario a la persona elegida por votación popular, por un período fijo para ejercer las funciones y atribuciones establecidas en la Ley. Docente al servidor legalmente nombrado o contratado para prestar servicios exclusivamente de docencia en universidades, escuelas politécnicas, centros educativos, mientras que funcionario al servidor que ejerce un puesto, de libre nombramiento y remoción por parte de la autoridad nominadora o de período fijo.

Ley Orgánica del Servicio Público 10/2010 de 6 de octubre, Estructura orgánica de la Ley de Servicio Público. Boletín Oficial del Estado, 6 de octubre de 2010 en sus artículos determina que:

Art. 1.- Principios.- La presente Ley se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación.

Art. 2.- Objetivo.- El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad,

productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

Art. 4.- Servidoras y servidores públicos.- Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Las trabajadoras y trabajadores del sector público estarán sujetos al Código del Trabajo.

Art. 5.- “Requisitos para el ingreso.- Para ingresar al servicio público se requiere:

- a) Ser mayor de 18 años y estar en el pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución de la República y la Ley para el desempeño de una función pública;
- b) No encontrarse en interdicción civil, no ser el deudor al que se siga proceso de concurso de acreedores y no hallarse en de estado insolvencia fraudulenta declarada judicialmente;
- c) No estar comprendido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos;
- d) Cumplir con los requerimientos de preparación académica y demás competencias exigibles previstas en esta Ley y su Reglamento;
- e) Haber sufragado, cuando se tiene obligación de hacerlo, salvo las causas de excusa previstas en la Ley;
- f) No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de entidades u organismos del sector público, a excepción de lo establecido en el Artículo 9 de la presente Ley;
- g) Presentar la declaración patrimonial juramentada en la que se incluirá lo siguiente:
  - g.1.- Autorización para levantar el sigilo de sus cuentas bancarias;
  - g.2.- Declaración de no adeudar más de dos pensiones alimenticias; y,
  - g.3.- Declaración de no encontrarse incurso en nepotismo, inhabilidades o prohibiciones previstas en la Constitución de la República y el ordenamiento jurídico vigente.

- h) Haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción; e,
- i) Los demás requisitos señalados en la Constitución de la República y la Ley.

Exceptúense los casos específicos y particulares que determina la Ley”. La Ley Orgánica de Servicio Público se sustenta bajo principios que garantizan el bienestar de los servidores públicos, su objetivo es permitir el desarrollo profesional y personal a los trabajadores mediante la aplicación de un sistema de gestión de talento humano.

Orienta a la institución pública en cuanto a la aplicación de los subsistemas de la gestión del talento humano, permitiendo que esta se desarrolle y desenvuelva cumpliendo los lineamientos establecidos.

### **Código de Trabajo**

En el código de trabajo se manifiesta lo siguiente:

En el Art. 1.- “Ámbito del Código expresa que: Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren”.

Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

El código de trabajo reglamenta la relación que tendrá el empleador y el los trabajadores, en él se establecen las modalidades de contratación y los lineamientos que se deben cumplir en su terminación.

## **Plan Nacional del Desarrollo del Buen Vivir 2013-2017, ISBN-978-994207-448-5**

La elaboración de este plan fue liderado por la SEMPLADES, en función de Secretarí Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, conforme el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y Presentado por el presidente Rafael Correa para conocimiento y aprobación.

El objetivo 4 de este plan determina: “Para el período 2013 – 2017 proponemos el establecimientos de un formación integral a fin de alcanzar la sociedad socialista del conocimiento. Ello nos permitirá dar el salto de una economía de recursos finitos (materiales) a la economía del recurso infinito (conocimiento).”

Este plan fortalecerá las capacidades y habilidades del talento humano, ya que el conocimiento apunta a la obtención de los mejores resultados, la fusión del conocimiento y la tecnología lograrán la transformación económica y productiva de la organización y por lo consiguiente del país.

### **Sistema del Talento Humano en el Sector Público**

Se define al sistema de la unidad administrativa del talento humano, como el conjunto de principios, normas, métodos y procesos relacionados con la administración del personal que labora para una organización pública, con el objetivo final de obtener la máxima productividad mediante el mínimo esfuerzo.

Ecuador. Ley Orgánica del Servicio Público 10/2010 de 6 de octubre, del subsistema de Planificación del Talento Humano. Boletín Oficial del Estado, 6 de octubre de 2010 en su artículo N° 55 determina que:

“Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley”. (LOSEP 2010).

El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño.

Las Unidades de Administración del el Talento Humano son las encarGADas de la estructuración, elaboración y presentación de la planificación del talento humano, esto se elaborará acorde a los planes, programas, proyectos y procesos que se vayan a ejecutar.

### **Planificación del Talento Humano**

Ley Orgánica del Servicio Público 10/2010 de 6 de octubre, del subsistema de planificación del talento humano. Boletín Oficial del Estado, 6 de octubre de 2010 en su artículo N° 56 determina que:

La ley determina que la planificación del talento humano garantiza la correcta selección de los empleados, y la futura contratación de los mismos.

De la planificación institucional del talento humano indica: “Que las Unidades de Administración del Talento Humano estructurarán, elaborarán y presentarán la planificación del Talento Humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados”. (LOSEP 2010).

La planificación del talento humano es el proceso mediante el cual, la dirección se asegura que tiene el número y tipo de personas en los lugares exactos, en el momento preciso, que son capaces de completar las tareas que ayuden a la organización a cumplir con la misión y objetivos de manera eficaz y eficiente. En otras palabras, la planificación del talento humano traduce los objetivos de la organización en términos de los servidores y trabajadores necesarios para cumplir esos objetivos.

## **Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano**

Ley Orgánica del Servicio Público 10/2010 de 6 de octubre, del sistema integrado de desarrollo del Talento Humano. Boletín Oficial del Estado, 6 de octubre de 2010 en su artículo N° 53 determina que:

“Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley”. (LOSEP 2010).

Este sistema es integral, tiene como objetivo principal impulsar la aplicación de las destrezas y conocimientos que tiene el talento humano, permite que los trabajadores desarrollen sus habilidades y pongan en práctica su potencial, promoviendo la equidad y garantizando los derechos de los mismos en cumplimiento de la ley.

## **Estructuración del Sistema Integrado del Talento Humano**

Ley Orgánica del Servicio Público 10/2010 de 6 de octubre, del sistema integrado de desarrollo del talento humano. Boletín Oficial del Estado, 6 de octubre de 2010 en su artículo N° 54 determina que

El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño”.

El sistema integrado de desarrollo del talento humano acoge los procesos de la gestión del talento humano que deben aplicarse en las organizaciones públicas. Subsistemas que integran a la toda la institución y la encaminan hacia el cumplimiento de sus objetivos, estos subsistema arrojan resultados mediante la aplicación de su entrada y el debido proceso.

## **Elementos del sistema del Talento Humano**

Ley Orgánica del Servicio Público 10/2010 de 6 de octubre, del sistema integrado de desarrollo del talento humano. Boletín Oficial del Estado, 6 de octubre de 2010 determina que:

“El sistema del talento humano generalmente está integrado por los siguientes subsistemas:

Subsistema de planificación del talento humano

- b. Subsistema clasificación de puestos
- c. Subsistema de reclutamiento y selección de personal
- d. Subsistema de formación, capacitación y desarrollo profesional
- e. Subsistema de evaluación del desempeño”

Estos subsistemas son necesarios sean aplicados en las organizaciones, el cumplimiento de sus procesos permitirán que el talento humano que labore en la misma sea el idóneo y cumpla con los perfiles para los cargos. La capacitación continua permitirá que el talento humano se sienta motivado y se desarrolle personal y profesionalmente.

### **Subsistemas de Planificación del Talento Humano**

Este subsistema de planificación del talento humano va acorde a los objetivos institucionales. Su estructuración, elaboración y presentación será ejecutado en función de los planes, programas y proyectos que se llevarán a efecto en la institución.

### **Subsistema de clasificación de puestos**

Ley Orgánica del Servicio Público 10/2010 de 6 de octubre, del subsistema de clasificación de puestos del servicio público. Boletín Oficial del Estado, 6 de octubre de 2010 en su artículo N° 61 determina que:

“El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en

todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Artículo 3 de esta Ley”.

Una vez planificado establecida la planificación del talento humano acorde a las metas y objetivos institucionales, se procederá con la clasificación de puestos, esto se realizará de acuerdo a su ámbito de acción, nivel académico y responsabilidad, se tomará en cuenta el nivel académico, experiencias laborales. Los puestos se sustentarán de acuerdo a la necesidad requirente, la naturaleza del trabajo, jerarquía de las funciones y las exigencias para ocuparlos.

### **Subsistema de Selección de Personal**

Ley Orgánica del Servicio Público 10/2010 de 6 de octubre, del subsistema de selección de personal. Boletín Oficial del Estado, 6 de octubre de 2010 en su artículo N° 63 manifiesta:

“Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria”.

Este subsistema tiene por objeto escoger a la persona que formarán parte de la organización en calidad de servidor público, serán escogidos de entre los aspirantes los más calificados para el puesto, mediante la aplicación de técnicas y criterios racionales.

Las modalidades de selección de personal, generalmente se realizan a través de procesos administrativos directos o indirectos.

### **Herramientas de Selección**

Los gerentes o jefes de personal pueden utilizar diferentes herramientas de selección para captar un nuevo talento humano. Las herramientas más conocidas son: análisis de la solicitud de empleo del candidato, pruebas escritas y de simulación de

desempeño, entrevistas, investigación de antecedentes y, en algunos casos, un examen físico.

### **Solicitud de empleo**

Casi todas las entidades públicas o privadas exigen que los solicitantes llenen una solicitud. Puede tratarse solo de una forma en la que la persona anota su nombre, dirección y número telefónico, como también de un perfil amplio de documentos personales, en el que se detalle actividades, habilidades y logros.

### **Pruebas escritas**

Las pruebas escritas comunes comprenden mediciones de inteligencia, aptitud, capacidad e interés, son herramientas que permiten conocer un poco más del aspirante.

### **Pruebas de simulación de desempeño**

Consiste en hacerle desarrollar al aspirante una tarea que forme parte del puesto vacante, será una manera de identificar las habilidades y conocimientos capacidades que posee.

### **Entrevistas**

La entrevista, junto con la solicitud de empleo, es una herramienta universal de la selección de personal, pueden ser válidas y confiables como elementos de selección, aunque en algunos casos no son; cuando las entrevistas están estructuradas y bien organizadas, cuando los entrevistadores se ciñen a las preguntas comunes, las entrevistas son un instrumento efectivo.

### **El Examen Físico o Médico**

Para puestos con ciertos requisitos físicos, el examen físico tiene cierta validez, sin embargo, esto comprende un número muy pequeño de puestos en la actualidad, los gerentes o jefes de talento humano deben asegurarse en que los requisitos físicos estén relacionados con el puesto y no sean discriminatorios.

Algunos requisitos físicos pueden excluir a ciertas personas discapacitadas, cuando en realidad tales requisitos no afectan el desempeño del puesto.

### **Educación**

Se refiere a todos los procesos que permiten que las personas se preparen y puedan ser competitivos, el nivel de educación será analizado y acorde a la preparación ocuparán un cargo.

### **Instrucción**

Es el término usado para indicar aquella parte de la educación que es suministrada mediante procesos formales e institucionalizados, en gran parte, de una manera previa a la adopción de una profesión.

### **Entrenamiento**

Indica la parte de la educación de una persona, la cual, siendo realizado en la preparación o no, antes o después de ser empleado, ayuda a tal persona al buen desempeño de sus tareas profesionales. Como conclusión se podría decir que, el entrenamiento o capacitación es un proceso necesario, continuo y de responsabilidad compartida de la administración de personal, está destinado a preparar y perfeccionar a los servidores públicos para el buen desempeño de sus actividades funcionales, suministrándoles aptitudes para un trabajo rápido, efectivo, inteligente y cooperativo.

### **Subsistema de capacitación y desarrollo de personal**

Ley Orgánica del Servicio Público 10/2010 de 6 de octubre, de la formación y la capacitación. Boletín Oficial del Estado, 6 de octubre de 2010 en su artículo N° 70 manifiesta:

“Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de

solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir”.

Ley Orgánica del Servicio Público 10/2010 de 6 de octubre, de la formación y la capacitación. Boletín Oficial del Estado, 6 de octubre de 2010 en su artículo N° 71 determina que:

“Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación”.

Se fundamentarán en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados, a través de la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público para el efecto se tomará en cuenta el criterio del Instituto de Altos Estudios Nacionales –IAEN.

LOSEP Art. N° 72.- de la Planeación y dirección de la capacitación establece:

“El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las Unidades de Administración del Talento Humano de la institución, la ejecución del Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales”

Los servidores públicos serán capacitados de manera continua, acorde a las funciones que desempeñe y debilidades que demuestre. Las instituciones perteneciente del Estado deberán elaborar un plan de capacitación continua, en el deberán participar todos los funcionarios.

### **Subsistema de evaluación del desempeño**

El Art. 76 de la LOSEP, manifiesta: “Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto”.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.

La evaluación del desempeño se efectuará en todas las entidades del Estado, los indicadores para esta evaluación serán acordes a las funciones que desempeñan los servidores públicos, el objetivo principal es fortalecer las debilidades que tiene cada trabajador y mejorar su desempeño.

### **Planificación de la evaluación**

El Art. 77 de la LOSEP expresa: “El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes”.

Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley.

### **Escala de calificaciones**

Analizando el Art. N° 78 de esta Ley indica: “El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

- a) Excelente;
- b) Muy Bueno;
- c) Satisfactorio;
- d) Regular; y,
- e) Insuficiente.

En el proceso de evaluación la servidora o servidor público deberá conocer los objetivos de la evaluación, los mismos que serán relacionados con el puesto que desempeña.

Los jefes inmediatos serán quienes determinen cuáles serán los indicadores para la evaluación del desempeño.

Los resultados de la evaluación serán dados a conocer a los servidores públicos evaluado, en un plazo de ocho días, si el trabajador solicita recalificación esté será realizado por un tribunal que estará integrado por tres servidores, que no hayan participado en la calificación inicial.

### **Subsistema de Remuneraciones**

En la organización pública, este subsistema se establece, generalmente, a través de una escala de sueldos y salarios.

Para el establecimiento de dicha escala, se toman en cuenta aspectos como los siguientes: costo de vida, índice de inflación, niveles de sueldos y salarios del sector privado, naturaleza del trabajo, posibilidades reales de financiamiento, entre otros.

**Al sueldo**, se le conoce de manera general, como la compensación económica recibida por el servidor público, por trabajo administrativo, técnico o profesional.

**Al salario**, se lo conoce como la compensación económica recibida por el trabajador a cambio de un servicio.

Es necesario enfatizar, que existen varios regímenes de personal que tienen una relación directa con la fijación de remuneraciones a los servidores públicos, en función de normas jurídicas en las que se determine.

### **El Proceso de Administración del Talento Humano**

La unidad de talento humano será la responsable de la administración del talento, ejecutando el proceso de administración de manera adecuada, se logrará dotar a la organización de empleados competitivos y con alto rendimiento, que sean capaces de mantener su desempeño a largo plazo. El proceso de administración se aplicará para el alcance de los objetivos establecidos, se crearán estrategias encaminadas al cumplir cada meta y por ende alcanzar el bienestar de los trabajadores y de la institución.

### **Evaluación de desempeño Laboral**

Ley Orgánica del Servicio Público 10/2010 de 6 de octubre, del subsistema de evaluación del desempeño. Boletín Oficial del Estado, 6 de octubre de 2010 en su artículo N° 76 determina que:

“La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley”.

La evaluación es el desempeño como la valoración objetiva que se da al calificar la conducta, comportamiento y rendimiento del trabajador en un puesto de trabajo en un periodo determinado y constituye el proceso por el cual se estimula el rendimiento del empleado.

## METODOLOGÍA

### **Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación es el instrumento que tiene la finalidad de brindar una orientación clara del trabajo y expresa de manera directa como se va a llevar a cabo, utilizando métodos, técnicas e instrumentos de investigación que permitan obtener la información en los GADs Municipales del Subtrópico de la provincia Bolívar respecto de la Gestión del Talento Humano y los aspectos laborales.

### **Métodos de Investigación**

La presente investigación en primer lugar tiene un enfoque cualitativo, el mismo que permitió tener una visión clara sobre la problemática objeto de estudio.

#### **Método inductivo - deductivo**

La modalidad de la investigación es de tipo inductiva por que se realizó un análisis de lo general a lo particular, así como las particularidades existentes en los GADS, aspectos fundamentales que permitieron conocer las causas y efectos a través de los instrumentos y estrategias utilizadas para la obtención de la información, de esa manera analizarla y tener elementos de juicio para dar las recomendaciones necesarias para la solución del problema.

**Observación.** - Se realizó en los Departamentos Administrativos y Unidad de Talento Humano de los 3 GADs Municipales.

**Experimentación.** - Es la recepción de la información por distintos medios, en este caso se utilizó la entrevista a directivos para tener una idea general de la situación de la institución.

**Comparación.** - Se realizó la comparación de las entrevistas y resultados de la investigación de los Directores y colaboradores de los Departamentos Administrativos de los 3 GADs Municipales.

**Método Analítico - Sintético.** - Este permitió realizar un análisis de los resultados encontrados durante el proceso de investigación y en forma de síntesis dar el criterio

necesario sobre esos resultados, permitiendo relacionar los problemas que se presentan en los GADs Municipales en relación al Sistema de Gestión del Talento Humano.

### **Tipo de Investigación**

El presente estudio se fundamenta en una investigación documental bibliográfica, investigación descriptiva e investigación de campo, además de entrevistas a los Directores Administrativos y quien ejerce la función en la Unidad de Talento Humano de los Municipios de Caluma, Echeandía y Las Naves.

### **Por el Nivel - Investigación Descriptiva**

Es descriptiva por que apunta a describir los Sistemas de Gestión del Talento Humano que aplican los Directores Administrativos de los 3 Municipios del Subtrópico de la provincia Bolívar para diferenciar entre ellos y plantear coincidencias.

### **Por el Lugar - Investigación Documental-Bibliográfica**

La investigación documental se realizó para fundamentar los 4 aspectos del Marco Teórico como son el Referencial, Científico, Conceptual y Legal que se refieren a los Sistemas de Gestión del Talento Humano en textos y documentos de las Bibliotecas y de los Municipios.

### **Investigación de Campo**

Es Investigación de campo porque me desplace a realizar las entrevistas y encuestas a los Directivos y personal de los Municipios que se encuentran en el subtrópico de la provincia Bolívar y son de los catones Las Naves, Echeandía y Caluma, sitios en los que se levantó la información, utilizando diversas herramientas que me permitieron cumplir con los objetivos planteados.

## **Técnicas e Instrumentos para la obtención de Datos**

Con las técnicas de investigación se procedió a recolectar de información que ha sido necesaria para el objeto de la investigación:

**Encuesta.-** La Encuesta se efectuó a los Directores Administrativos y Colaboradores de la Unidad de Talento Humano, misma que fue programada y autorizada por las Autoridades Municipales.

Existió la disposición de los Directores involucrados con la investigación a través de sus respuestas, en primer lugar y de las asistentes o colaboradores que intervienen en el área operativa.

Con la guía de entrevista se realizó un trabajo ordenado para evitar confusiones al momento del llenado de las respuestas y sean efectivas.

**Test de Satisfacción Laboral** Este se realizó a los empleados de los GADS con la finalidad de conocer el grado de satisfacción laboral, para lo cual se tomó como referencia el test aplicado por el Dr. C. Marlon García en su trabajo de investigación

## **Universo y Muestra: Población o Universo**

Para calcular la Población y Muestra en el estudio se utilizó como población a los Directores del Departamento Administrativo y el Analista de la Unidad de Talento Humano de los 3 GADs Municipales del Subtrópico de la provincia Bolívar que son Caluma, Echeandía y Las Naves; de la misma manera de los empleados y que se ilustra en los siguientes cuadros:

**Tabla N° 3.** *Funcionarios responsables del Talento humano*

<b>NÚMERO</b>	<b>GAD CALUMA</b>	<b>GAD ECHEANDIA</b>	<b>GAD LAS NAVES</b>
Director	1	1	1
Administrativo	1	1	1
Analista de la Unidad de Talento Humano	1	1	1
<b>SUBTOTAL</b>	2	2	2
<b>TOTAL</b>	6		

**Fuente:** Datos de la Investigación

**Elaborado por:** Sandra Palacios Melendres

**Tabla N° 4.** *Empleados y Trabajadores de los GADs*

<b>GADS</b>	<b># de Personal</b>
Echeandía	153
Caluma	175
Las Naves	101

**Fuente:** Datos de la Investigación

**Elaborado por:** Sandra Palacios Melendres

**Muestreo.-** En la metodología de la investigación otro punto relevante es la determinación de la muestra, una parte de la población lo que implica realizar cálculos numéricos, pues el muestreo permite desarrollar un estudio más detallado sobre la población. Dado que el número de autoridades a ser encuestadas es finito, no se procede a realizar calculo estadístico alguno, de igual manera para los empleados y trabajadores ya que el test se aplicó a la mayor parte de empleados y trabajadores, con el fin de obtener la mayor certeza con los resultados.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El presente trabajo de investigación se realizó por medio del cuestionario aplicado a las personas relacionadas con el tema y los ítems que se utilizaron permitieron almacenar la información sobre la Gestión del Talento Humano, así como el Test de Satisfacción Laboral.

### Resultados de la Investigación

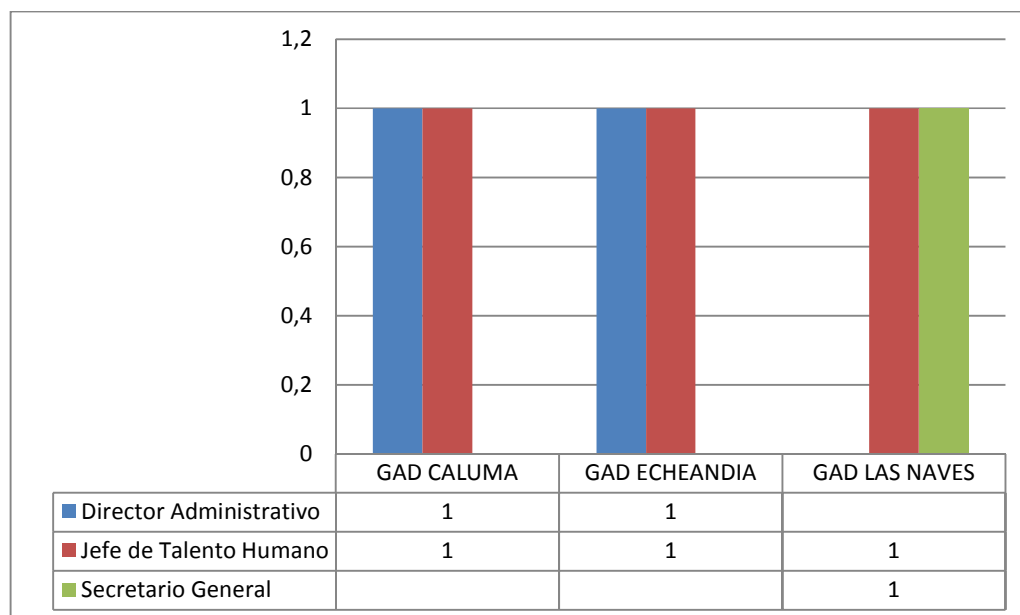
**Pregunta N° 1** ¿Su cargo en el GAD Municipal del cantón y en el Departamento Administrativo o Unidad de Talento Humano es el de?

**Tabla N° 5.** *Cargo en el GAD Municipal*

CARGO	GAD	GAD	GAD
	CALUMA	ECHEANDIA	LAS NAVES
<b>Director Administrativo</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
<b>Jefe de Talento Humano</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Secretario General</b>			<b>1</b>
<b>Analista de Personal</b>			
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 8.** Cargo que desempeña en el GAD Municipal.

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** En los 3 GADs Municipales del Subtrópico, quienes están al frente del personal tienen el cargo de Director Administrativo (2), Jefe del Talento Humano (3) o Secretario General en el caso del GAD Las Naves, existiendo 2 personeros que orientan y administran al Talento Humano.

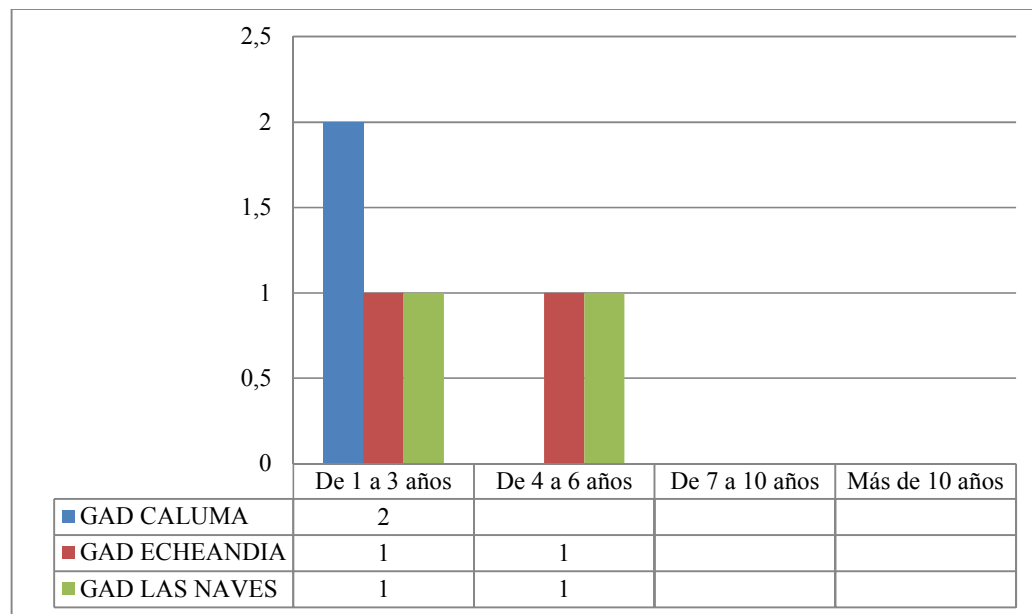
**Pregunta N° 2 ¿Cuántos años labora en ese cargo?**

**Tabla N° 6. Años que labora en el cargo.**

AÑOS QUE LABORA	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
De 1 a 3 años	2	1	1
De 4 a 6 años		1	1
De 7 a 10 años			
Más de 10 años			

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Gráfico N° 9**

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** De los 3 GADs Municipales del Subtrópico en estudio, quienes están al frente del personal, llevan en el cargo de 1 a 3 años y que se constituyen en mayoría, en menor proporción los que laboran de 4 a 6 años y tan solo un personero lleva trabajando más de 7 años; lo que demuestra que ingresaron a trabajar últimamente con el Alcalde electo.

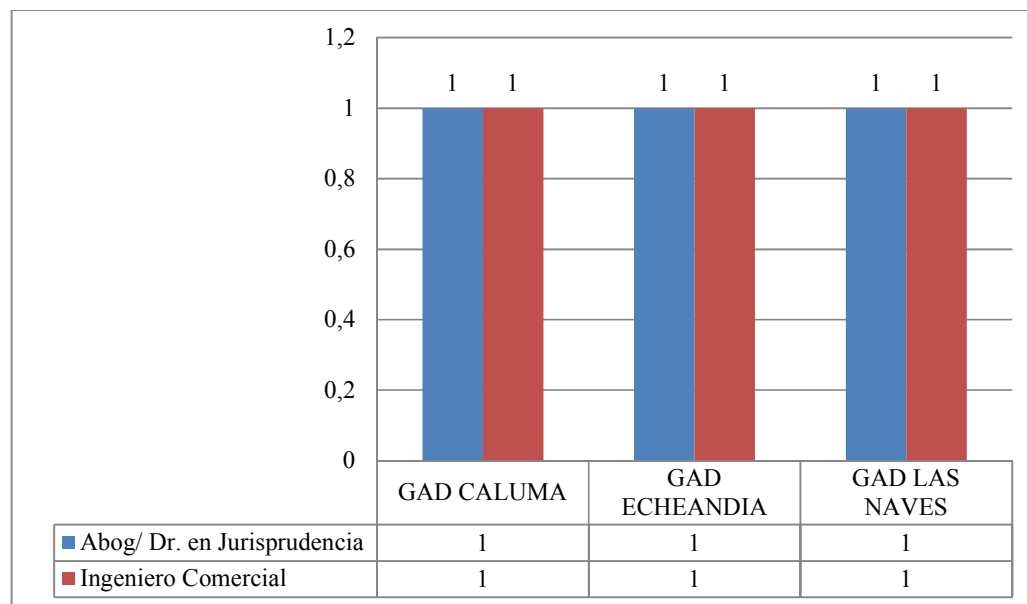
**Pregunta N° 3** ¿Su título de Tercer Nivel es?

**Tabla N° 7.** *Título de tercer nivel que posee.*

<b>TÍTULO DE TERCER NIVEL</b>	<b>GAD CALUMA</b>	<b>GAD ECHEANDIA</b>	<b>GAD LAS NAVES</b>
<b>Abog/ Dr. en Jurisprudencia</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Ingeniero Comercial</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 9,** *Título de tercer nivel que posee*

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** Los personeros encuestados son graduados como Ingenieros Comerciales (3) y los restantes (3) son AboGADos o Doctores en Jurisprudencia que conocen del Código de Trabajo, otras Leyes más no técnicas motivacionales para administrar el Talento Humano.

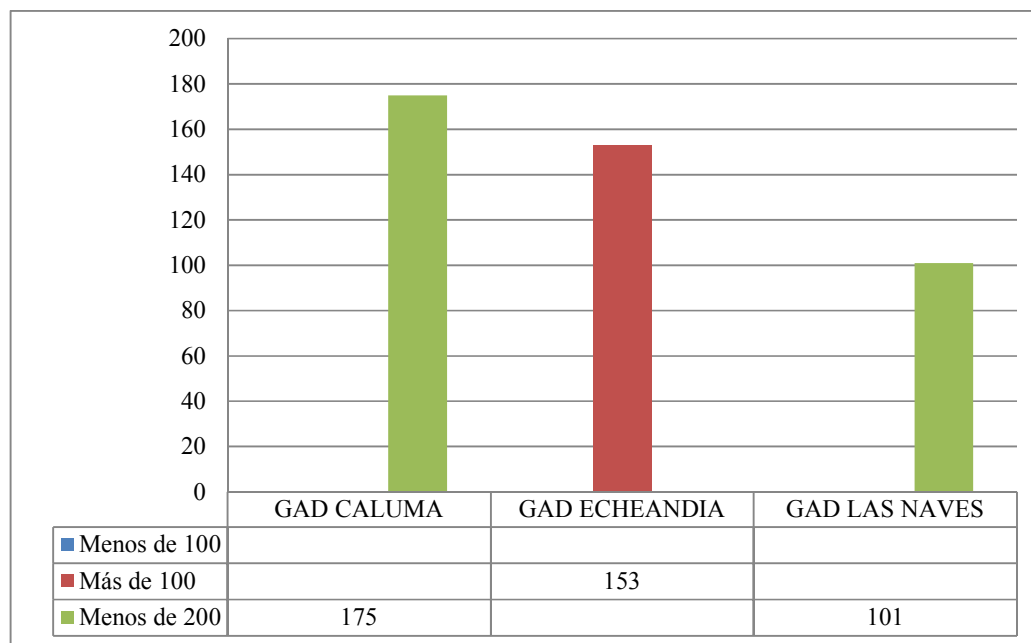
**Pregunta N° 4** ¿Número de personas que laboran en el GAD Municipal?

**Tabla N° 8.** Número de personas que laboran en el GAD Municipal

NUMERO DE EMPLEADOS	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
<b>Menos de 100</b>			
<b>Más de 100</b>		<b>153</b>	
<b>Menos de 200</b>	<b>175</b>		<b>101</b>
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>153</b>	<b>101</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 10.** Número de personas que laboran en el GAD Municipal.

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** Los GADs Municipales del Subtrópico conforme se fueron creando, contrataron al personal en su orden, así Caluma posee el mayor número de empleados, le sigue Echeandía y como Las Naves es el último cantón tiene el menor número de trabajadores.

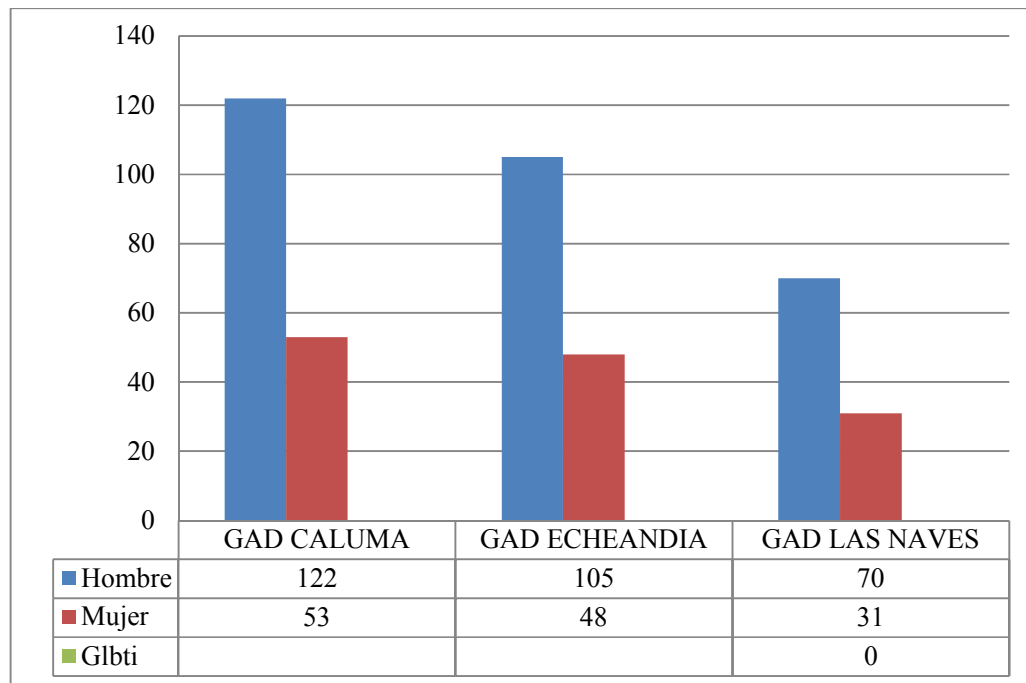
**Pregunta N° 5** ¿Género de las personas que laboran en el GAD Municipal?

**Tabla N° 9.** *Genero del personal que labora en el GAD Municipal.*

GENERO	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
Hombre	122	105	70
Mujer	53	48	31
Glbti			0
TOTAL	175	153	101

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 11.** *Genero del personal que labora en el GAD Municipal.*

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** En los 3 GADs Municipales del Subtrópico, no existe una equidad de género, pues se contrata más hombres que mujeres, claro que hay que diferenciar las actividades que realizan en los distintos GADs sean estas administrativas u operativas.

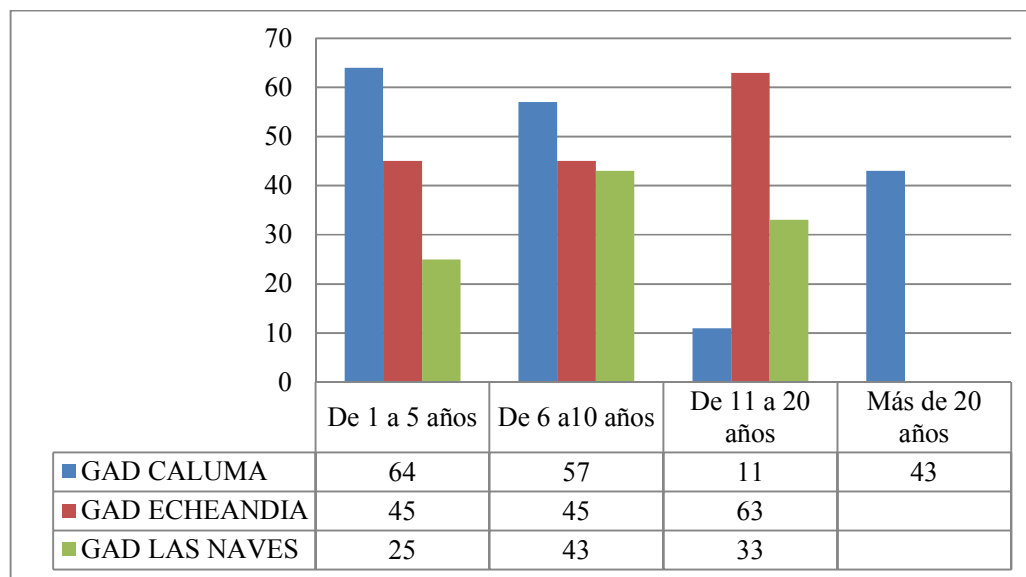
**Pregunta N° 6** ¿Rangos por años de trabajo del personal que labora en el GAD Municipal?

**Tabla N° 10.** Rangos por años de trabajo del personal del GAD Municipal.

AÑOS QUE LABORAN	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
De 1 a 5 años	64	45	25
De 6 a10 años	57	45	43
De 11 a 20 años	11	63	33
Más de 20 años	43		
TOTAL	175	153	101

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 12.** Rangos por años de trabajo del personal del GAD Municipal.

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** De acuerdo a los datos proporcionados por los personeros de los GADs Municipales, la mayor parte de los trabajadores tienen de 6 a 10 años o de 11 a 20 años laborando, lo que quiere decir que ingresaron a laborar con los anteriores Alcaldes o desde que se creó el GAD Municipal.

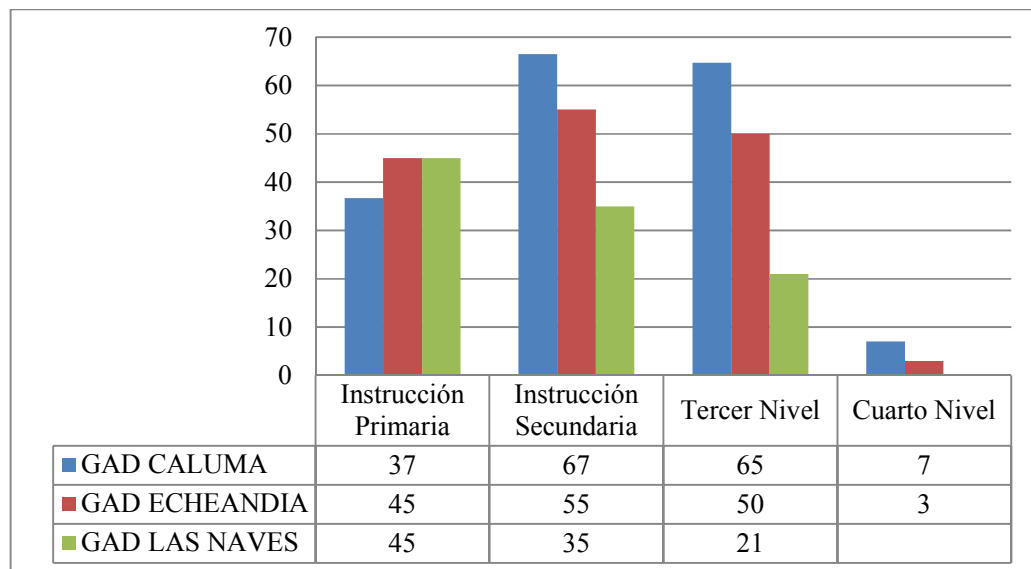
**Pregunta N° 7** ¿El personal que labora en el GAD Municipal posee un nivel de educación de?

**Tabla N° 11.** Nivel de educación del personal que labora en el GAD Municipal

NIVEL DE EDUCACIÓN	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
Instrucción Primaria	37	45	45
Instrucción Secundaria	67	55	35
Tercer Nivel	65	50	21
Cuarto Nivel	7	3	
TOTAL	175	153	101

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 13.** Nivel de educación del personal que labora en el GAD Municipal.

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis;** En los 3 GADs Municipales del Subtrópico, el personal que labora posee en su mayor parte instrucción Primaria y Secundaria, le sigue en importancia los que poseen Tercer Nivel y pocos empleados han optado por obtener el Cuarto Nivel o de Postgrado y se aprecia en el GAD de Caluma y Echeandía.

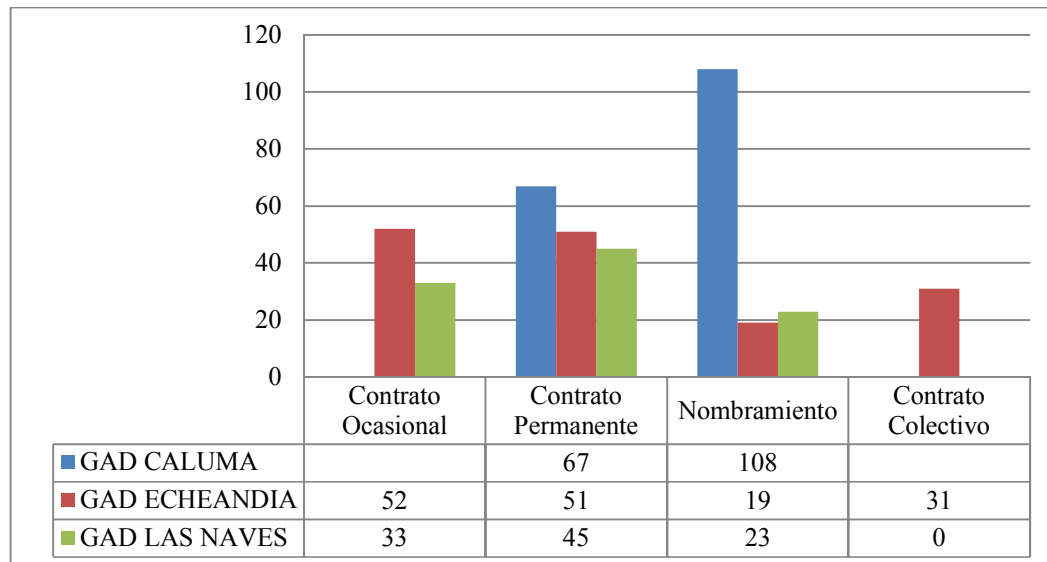
**Pregunta N° 8** ¿El personal que labora en el GAD Municipal tiene su acción de personal por?

**Tabla N° 12.** *Acción de personal que poseen los Trabajadores en el GAD Municipal*

ACCION DE PERSONAL	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
Contrato Ocasional		52	33
Contrato Permanente	67	51	45
Nombramiento	108	19	23
Contrato Colectivo		31	0
TOTAL	175	153	101

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 14.** *Acción de personal que poseen los Trabajadores en el GAD Municipal.*

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** En lo referente a la Acción de Personal, difiere entre ellos pues se manejan con contratos permanentes, ocasionales o de nombramiento, pero en el de Echeandía hay quienes están sujetos al Contrato Colectivo. Con este indicador se puede apreciar cómo se maneja el Alcalde electo quien incluso llega con sus propios colaboradores.

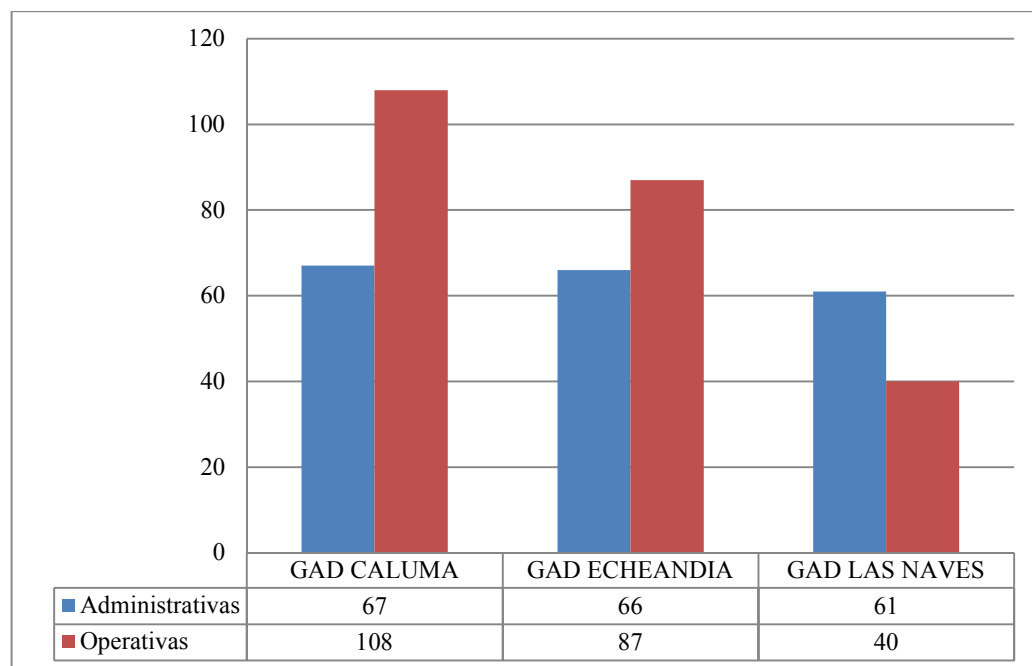
**Pregunta N° 9** ¿Los empleados que laboran en el GAD Municipal realizan funciones?

**Tabla N° 13.** *Funciones que realiza el personal en el GAD Municipal.*

<b>FUNCIONES</b>	<b>GAD CALUMA</b>	<b>GAD ECHEANDIA</b>	<b>GAD LAS NAVES</b>
<b>Administrativas</b>	<b>67</b>	<b>66</b>	<b>61</b>
<b>Operativas</b>	<b>108</b>	<b>87</b>	<b>40</b>
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>153</b>	<b>101</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 15.** *Funciones que realiza el personal en el GAD Municipal.*

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** En lo referente a las funciones que realizan los empleados en el GAD Municipal, en el cantón Las Naves existen más trabajadores administrativos que operativos, no así en los otros GADs lo que debe reflejar un excesivo gasto en personal o gasto corriente.

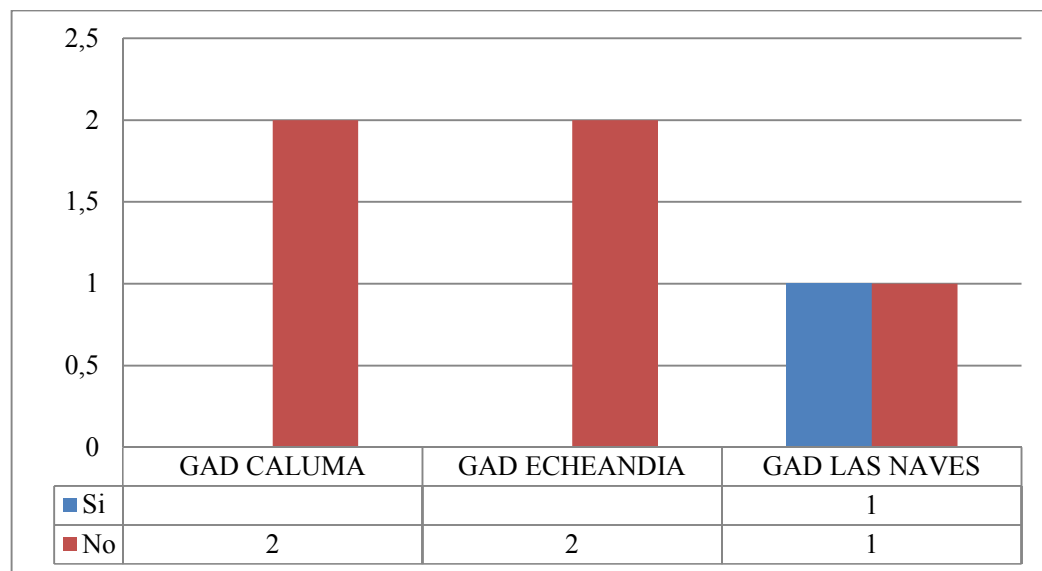
**Pregunta N° 10** ¿Desde cuándo Ud. labora en el cargo y para ingresar o formar parte del GAD Municipal a los aspirantes se les sometió a pruebas de méritos u oposición?

**Tabla N° 14.** Para ingresar al GAD Municipal a los aspirantes se les sometió a pruebas de méritos u oposición.

INGRESO AL GAD MUNICIPAL	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
Si			1
No	2	2	1
TOTAL	2	2	2

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 16.** Para ingresar al GAD Municipal a los aspirantes se les sometió a pruebas de méritos u oposición.

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** De los personeros encuestados en lo referente a como ingresaron a laborar manifestaron que unos ingresaron dando pruebas y otros no, pero esto se evidencia más en el GAD de Caluma y Echeandía que no dieron prueba alguna, en contraposición al cantón Las Naves.

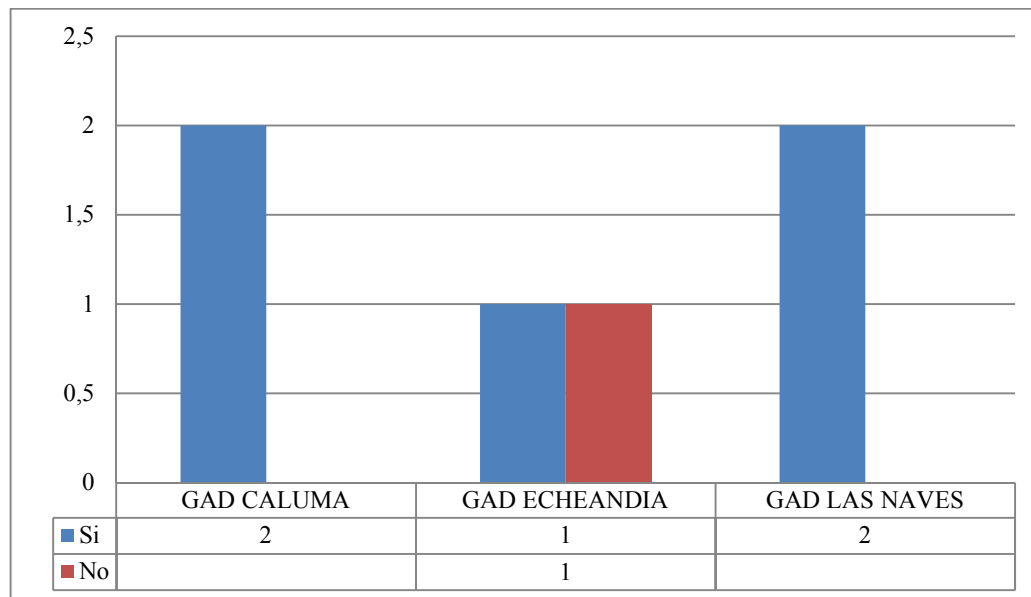
**Pregunta N° 11** ¿Está de acuerdo que el ingreso a la institución debe ser mediante un proceso de reclutamiento del personal?

**Tabla N° 15.** *El ingreso a la institución debe ser mediante un proceso de reclutamiento del personal.*

PROCESO RECLUTAMIENTO	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
Si	2	1	2
No		1	
TOTAL	2	2	2

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 17.** *El ingreso a la institución debe ser mediante un proceso de reclutamiento del personal.*

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** El proceso de reclutamiento debe darse según los personeros del GAD Las Naves y Caluma para seleccionar al personal más idóneo y de acuerdo a un perfil y competencias, en tanto que los del GAD de Echeandía manifiestan uno que sí se debe aplicar el proceso de reclutamiento y el otro que no; lo que demuestra la falta de conocimientos y capacidad para aplicar la normativa existente en cuanto a personal.

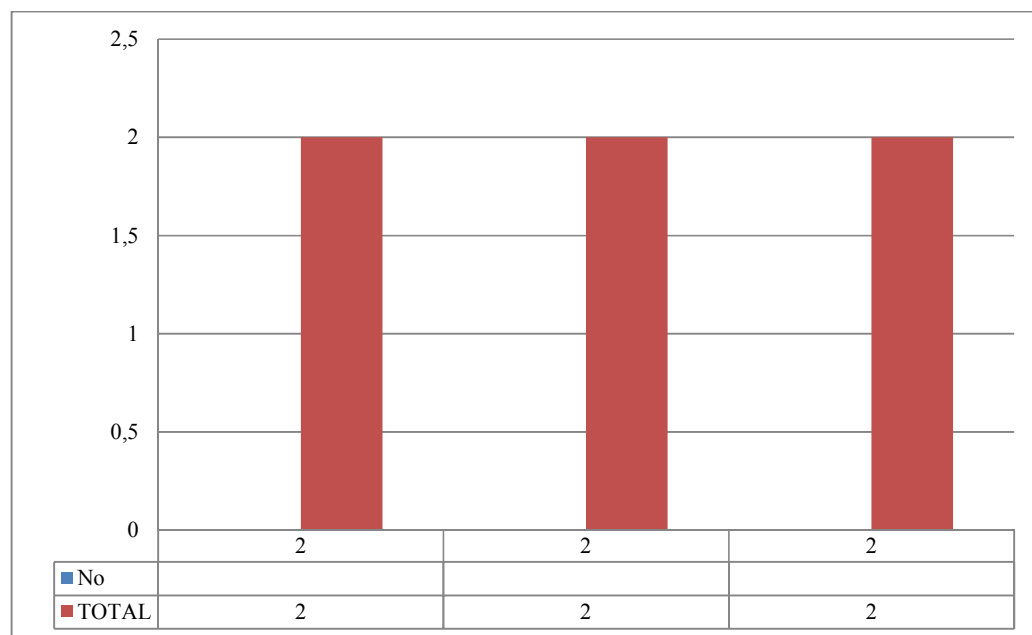
**Pregunta N° 12** ¿Cree que la selección del personal debe ir de acuerdo al perfil para el cargo que va a ocupar?

**Tabla N° 16.** *La selección del personal debe ir de acuerdo al perfil para el cargo que va a ocupar.*

SELECCIÓN DEL PERSONAL	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
Si	2	2	2
No			
TOTAL	2	2	2

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 18.** *La selección del personal debe ir de acuerdo al perfil para el cargo que va a ocupar. .*

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** En esta pregunta los personeros municipales coinciden que el cargo a llenarse debe ser en base del perfil y la selección debe contemplar este requisito y no tener tropiezos al momento de realizar cotidianamente las actividades en pro del GAD en el que laboran.

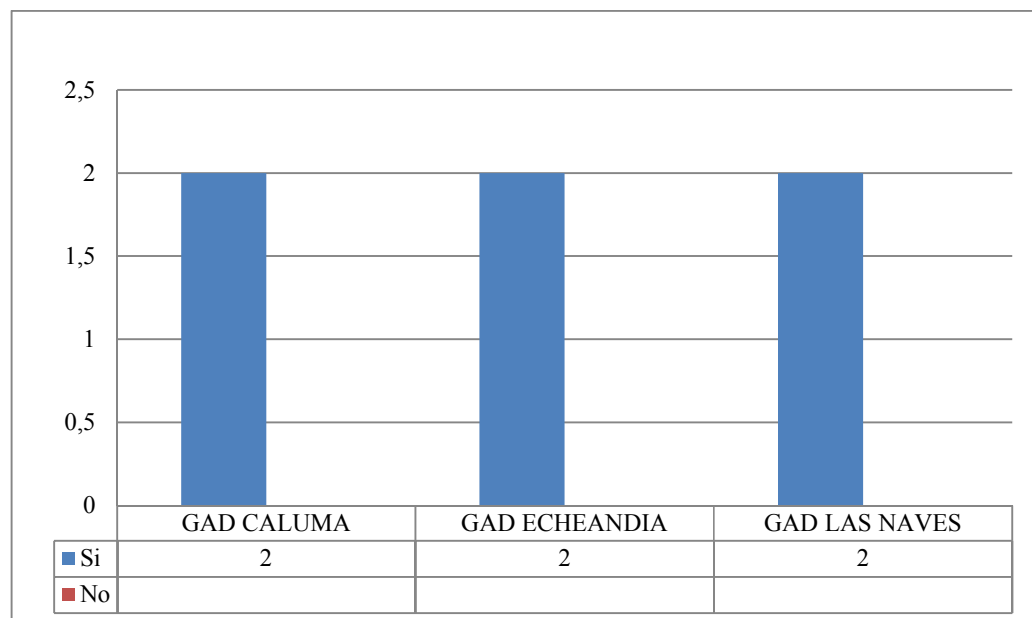
**Pregunta N° 13** ¿Cree que es importante la implementación de un nuevo Sistema de Gestión de Talento Humano en el GAD Municipal que labora?

**Tabla N° 17.** *Es importante la implementación de un Nuevo Sistema de Gestión de Talento Humano en el GAD Municipal*

ALTERNATIVA	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
Si	2	2	2
No			
TOTAL	2	2	2

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 19.** *Es importante la implementación de un Nuevo Sistema de Gestión de Talento Humano en el GAD Municipal.*

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** Los personeros encuestados de los 3 GADs Municipales del Subtrópico, coinciden que se debe implementar un nuevo Sistema de Gestión del Talento que cubra las expectativas de quienes laboran en él.

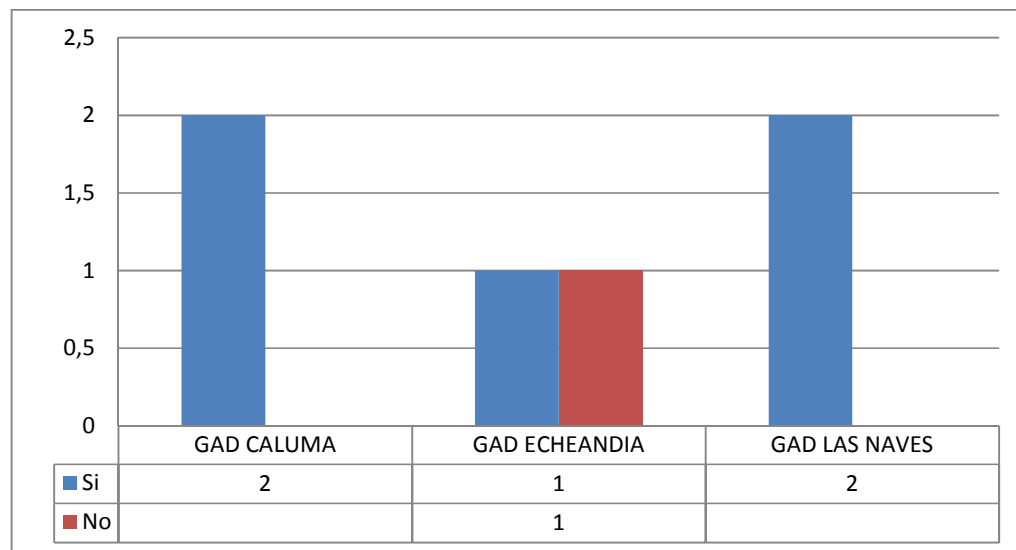
**Pregunta No 14** ¿Considera Ud. que aplicando nuevos procesos administrativos para la asignación del personal en el GAD Municipal se alcanzaría un servicio más eficiente y eficaz?

**Tabla N° 18.** *Aplicando nuevos procesos administrativos de personal en el GAD Municipal se alcanzaría un servicio más eficiente y eficaz*

ALTERNATIVA	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
<b>Si</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>No</b>		<b>1</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 20.** *Aplicando nuevos procesos administrativos de personal en el GAD Municipal se alcanzaría un servicio más eficiente y eficaz.*

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** Los personeros de los GADs Municipales de Caluma y Las Naves consideran. Que aplicando nuevos procesos administrativos para la asignación del personal se alcanzaría un servicio más eficiente y eficaz y esto se revertiría en obras para el cantón con un personal más eficiente, técnico y de visión de futuro.

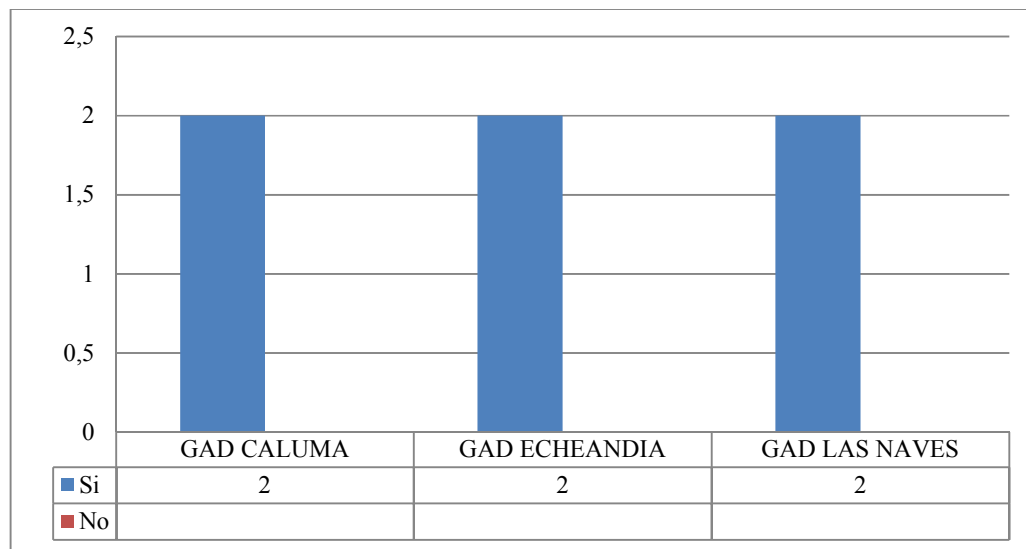
**Pregunta N° 15** ¿Considera que para alcanzar los objetivos y metas del GAD Municipal debe elaborar, ejecutar y evaluar periódicamente los resultados logrados por parte del servidor municipal?

**Tabla N° 19.** Para alcanzar los objetivos y metas del GAD Municipal debe elaborar, ejecutar y evaluar periódicamente los resultados logrados por parte del servidor municipal.

ALTERNATIVA	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
Si	2	2	2
No			
TOTAL	2	2	2

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 21.** Para alcanzar los objetivos y metas del GAD Municipal debe elaborar, ejecutar y evaluar periódicamente los resultados logrados por parte del servidor municipal..

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** Los 6 personeros encuestados de los 3 GADs Municipales consideran que para alcanzar los objetivos y metas se debe elaborar, ejecutar y evaluar periódicamente los resultados logrados por parte del servidor municipal para capacitarles, proponer alternativas o planes de contingencia de tal manera que todos trabajen por lograr objetivos y metas institucionales en beneficio de la Colectividad.

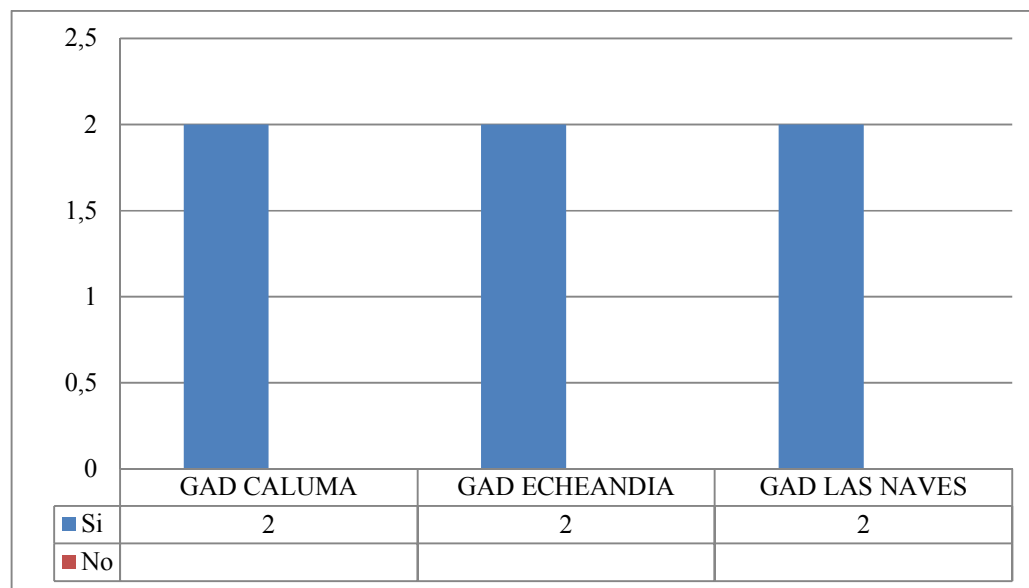
**Pregunta N° 16** ¿El GAD Municipal cuenta con un Plan de Capacitación?

**Tabla N° 20.** *El GAD Municipal cuenta con un plan de capacitación.*

ALTERNATIVA	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
Si	2	2	2
No			
TOTAL	2	2	2

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 22.** *El GAD Municipal cuenta con un plan de capacitación.*

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** Los personeros encuestados de los GADs Municipales manifiestan que la Institución cuenta con un Plan de Capacitación del Talento Humano lo que permite retroalimentar el accionar y brindar un mejor servicio a la Colectividad.

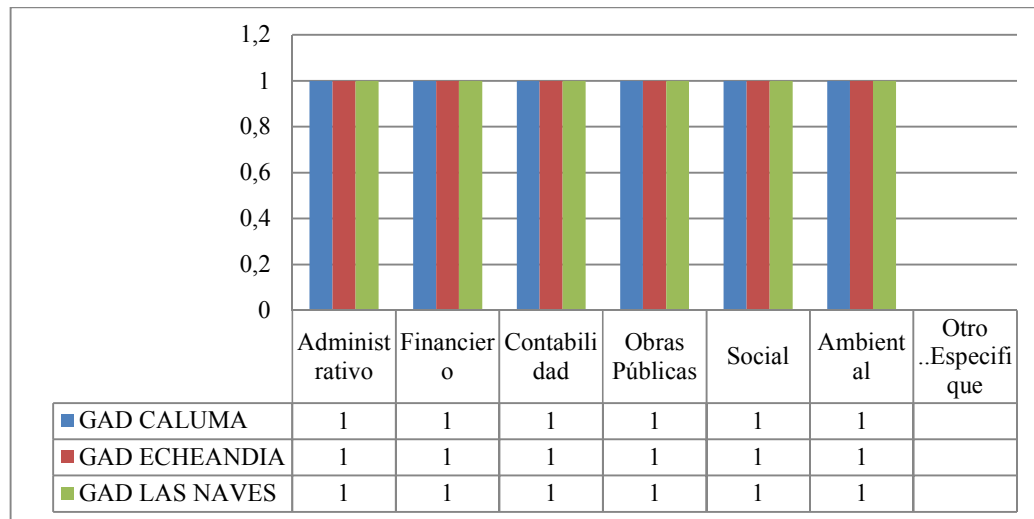
**Pregunta N° 17** ¿En qué áreas del conocimiento se planifican las capacitaciones?

**Tabla N° 21.** Áreas del conocimiento donde se planifican las capacitaciones

ALTERNATIVA	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
<b>Administrativo</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Financiero</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Contabilidad</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Obras Públicas</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Social</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Ambiental</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Otro</b>			

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 23.** Áreas del conocimiento donde se planifican las capacitaciones.

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** Los personeros responsables del Talento Humano en los GADs Municipales manifiestan que se planifican las capacitaciones en las áreas del conocimiento que poseen así en lo Administrativo, Financiero, Contabilidad, Obras Públicas, en lo Social, Ambiental, a través de cursos, seminarios o conferencias.

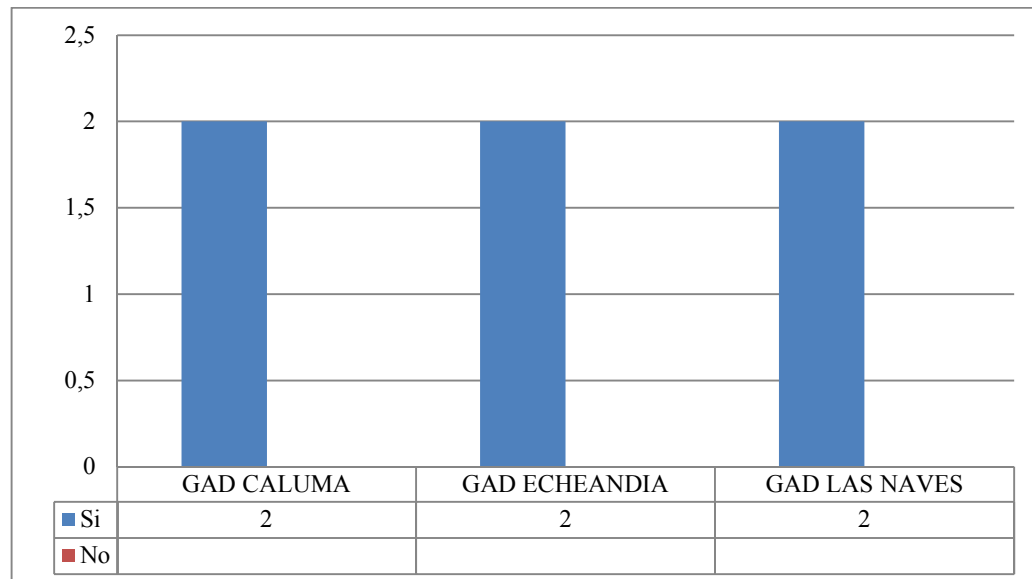
**Pregunta N° 18** ¿Existe un presupuesto destinado exclusivamente para las capacitaciones?

**Tabla N° 22.** *Existe presupuesto para capacitación*

ALTERNATIVA	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
Si	2	2	2
No			
TOTAL	2	2	2

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 24.** *Existe presupuesto para capacitación*

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** Los personeros encuestados manifiestan que en los GADs Municipales existe un presupuesto destinado exclusivamente para las capacitaciones en las áreas del conocimiento mencionado y que se lo aprueba con el Presupuesto General de la Institución.

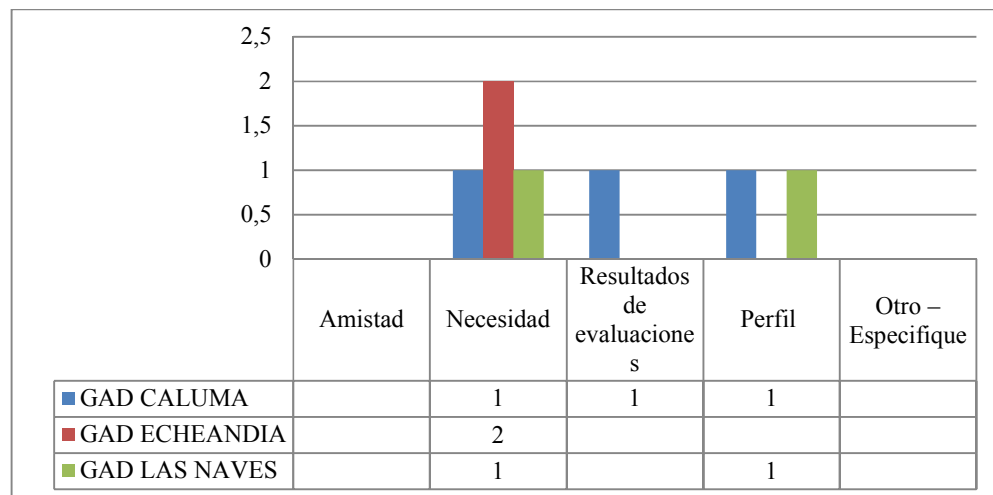
**Pregunta N° 19** ¿En base de que se designa para que asistan a las capacitaciones programadas?

**Tabla N° 23.** *Como se designa para que asistan a las capacitaciones programadas*

ALTERNATIVA	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
<b>Amistad</b>			
<b>Necesidad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Resultados de evaluaciones</b>	<b>1</b>		
<b>Perfil</b>	<b>1</b>		<b>1</b>
<b>Otro – Especifique</b>			

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuestas



**Figura 25.** *Como se designa para que asistan a las capacitaciones programadas.*

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** Se designa para que asistan los trabajadores a las capacitaciones en los GADs Municipales de acuerdo a la Necesidad Institucional otro lo hacen de acuerdo al perfil y finalmente considerando los resultados de las evaluaciones realizadas, lo que demuestra el interés de mejorar el trabajo en la Institución.

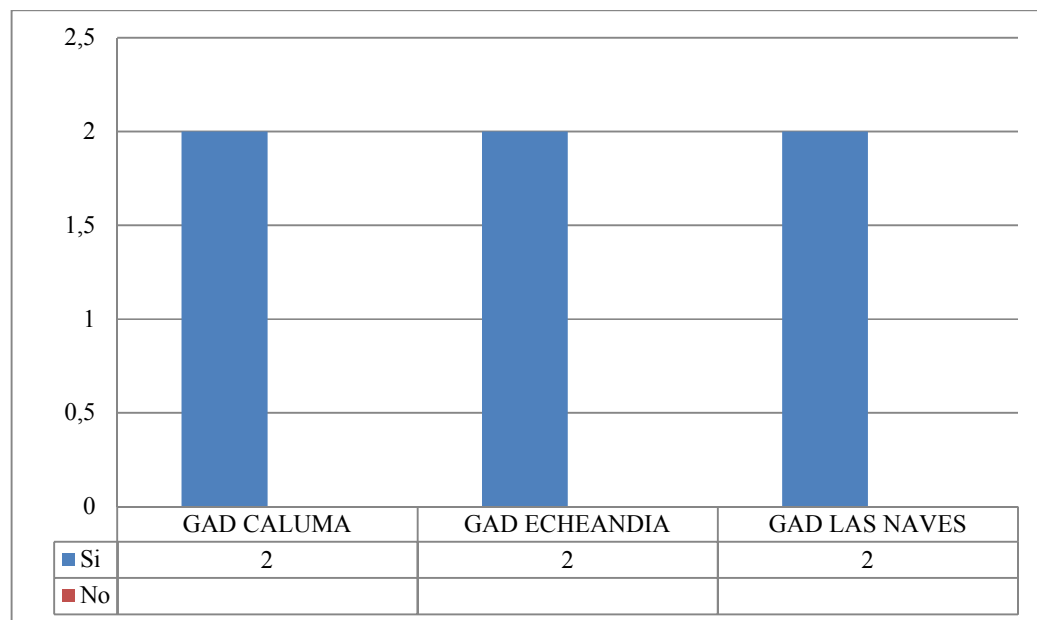
**Pregunta N° 20** ¿En los últimos 3 años el GAD Municipal ha involucrado a su personal en programas de Capacitación?

**Tabla N° 24.** El GAD Municipal ha involucrado a su personal en programas de capacitación en los últimos 3 años.

ALTERNATIVA	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
Si	2	2	2
No			
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 26.** El GAD Municipal ha involucrado a su personal en programas de capacitación en los últimos 3 años.

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** En los 3 GADs Municipales desde la Dirección Administrativa o Unidad de Talento Humano se ha involucrado al personal en programas de Capacitación sea a través de Seminarios o Conferencias.

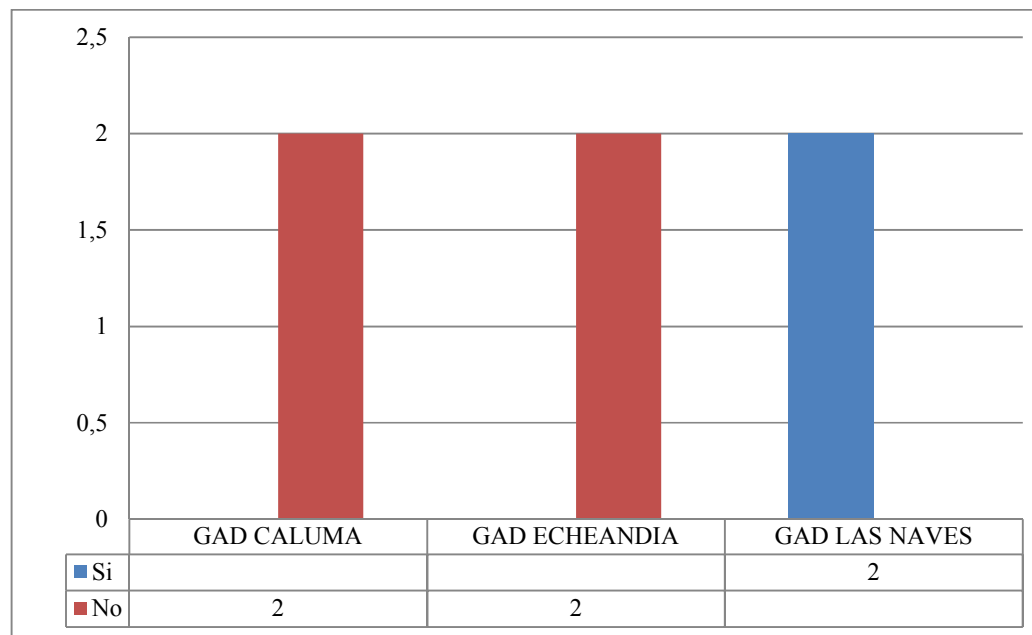
**Pregunta N° 21** ¿Cree que la Formación y Capacitación se ejecuta en forma integral en el GAD Municipal?

**Tabla N° 25.** *La formación y capacitación se ejecuta en forma integral en el GAD Municipal*

ALTERNATIVA	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
<b>Si</b>			<b>2</b>
<b>No</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



*Figura 27. La formación y capacitación se ejecuta en forma integral en el GAD Municipal.*

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** De los 3 GADs Municipales, DE Caluma y Echeandía consideran que la Formación y Capacitación no se ejecuta en forma integral en tanto que en el de Las Naves esto si se cumple y se ejecuta incluso con el presupuesto asignado.

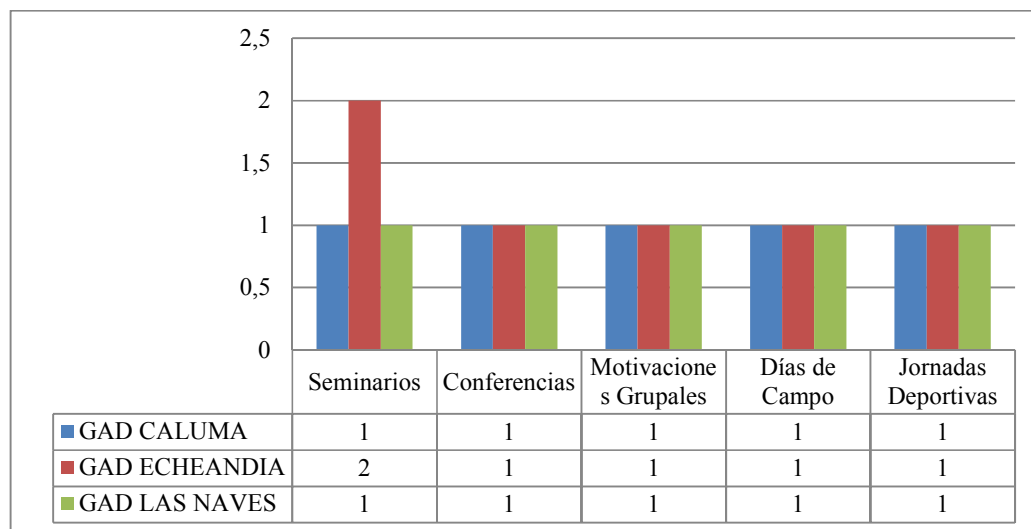
**Pregunta N° 22** ¿Que actividades realizan desde el Departamento Administrativo o Unidad de Talento Humano del GAD Municipal para motivar a los empleados y que su compromiso sea la base para alcanzar los Objetivos y Metas?

**Tabla N° 26.** Actividades que realizan en el GAD Municipal para motivar a los empleados

ACTIVIDADES	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
Seminarios	1	2	1
Conferencias	1	1	1
Motivaciones Grupales	1	1	1
Días de Campo	1	1	1
Jornadas Deportivas	1	1	1

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 28.** Actividades que realizan en el GAD Municipal para motivar a los empleados

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** Entre las actividades que realizan el Departamento Administrativo o Unidad de Talento Humano para motivar a los empleados y que su compromiso sea la base para alcanzar los Objetivos y Metas se menciona un mayor número de Seminarios en menor escala las Conferencias, Motivaciones Grupales, Días de Campo y Jornadas Deportivas.

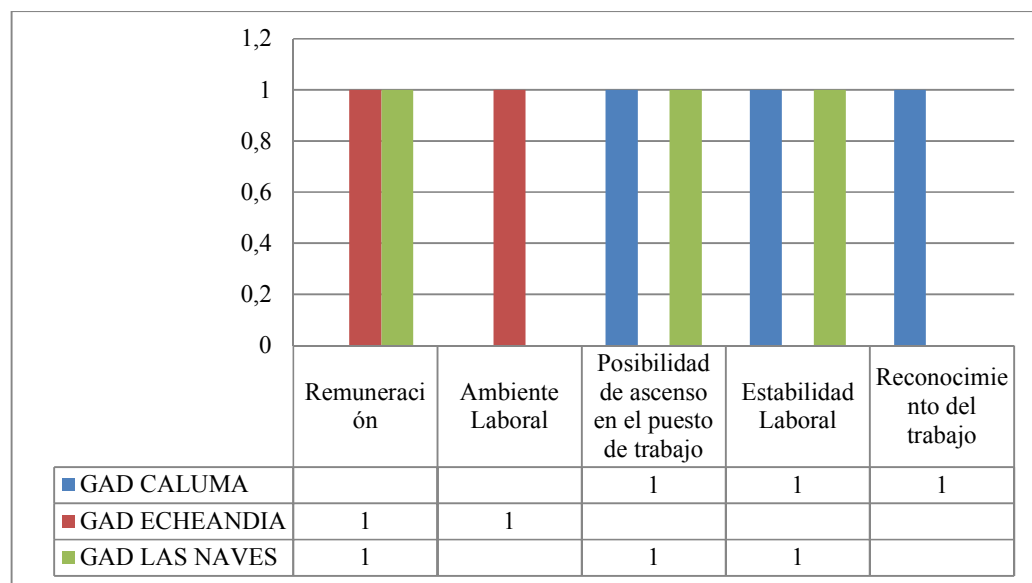
**Pregunta N° 23** ¿Cuál de los siguientes aspectos influyen en la motivación de los empleados del GAD Municipal?

**Tabla N° 27.** Aspectos que influyen en la motivación de los empleados del GAD Municipal

ALTERNATIVA	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
Remuneración		1	1
Ambiente Laboral		1	
Posibilidad de ascenso en el puesto de trabajo	1		1
Estabilidad Laboral	1		1
Reconocimiento del trabajo	1		

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuestas



**Figura 29.** Aspectos que influyen en la motivación de los empleados del GAD Municipal

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuestas

**Análisis:** Entre los aspectos que influyen en la motivación de los empleados del GAD Municipal se menciona la Remuneración en primera instancia, la posibilidad de ascenso, la estabilidad laboral, ambiente y reconocimiento a la labor que realizan.

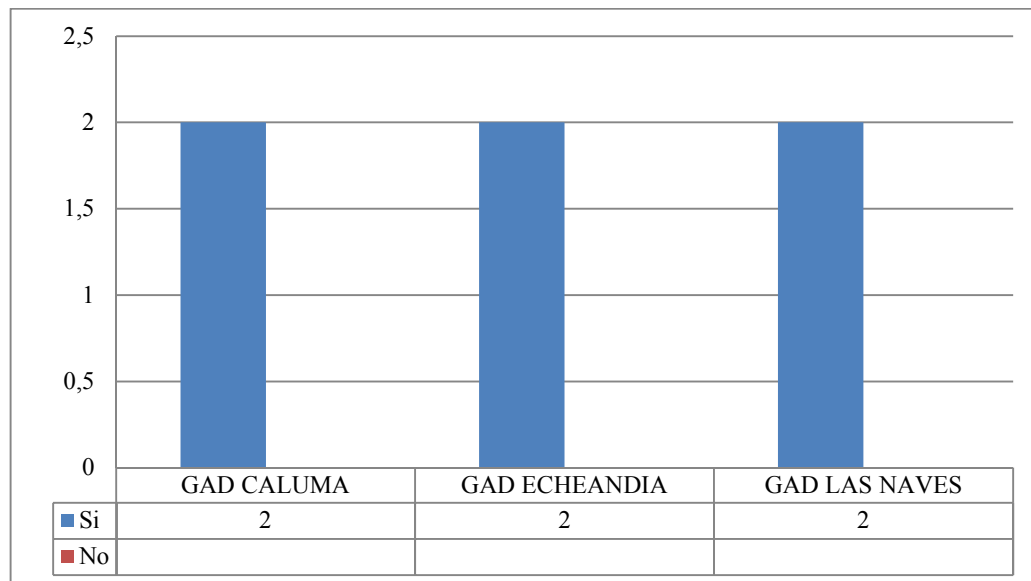
**Pregunta No 24** ¿El GAD Municipal paga la remuneración de acuerdo a la Ley?

**Tabla N° 28.** *El GAD Municipal paga la remuneración de acuerdo a la ley*

ALTERNATIVA	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
Si	2	2	2
No			
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 30.** *El GAD Municipal paga la remuneración de acuerdo a la ley.*

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** Todos los personeros encuestados de los 3 GADs Municipales manifiestan que les pagan la remuneración de acuerdo a la Ley, sean como contratados, con nombramiento, ocasionalmente o de acuerdo al contrato colectivo.

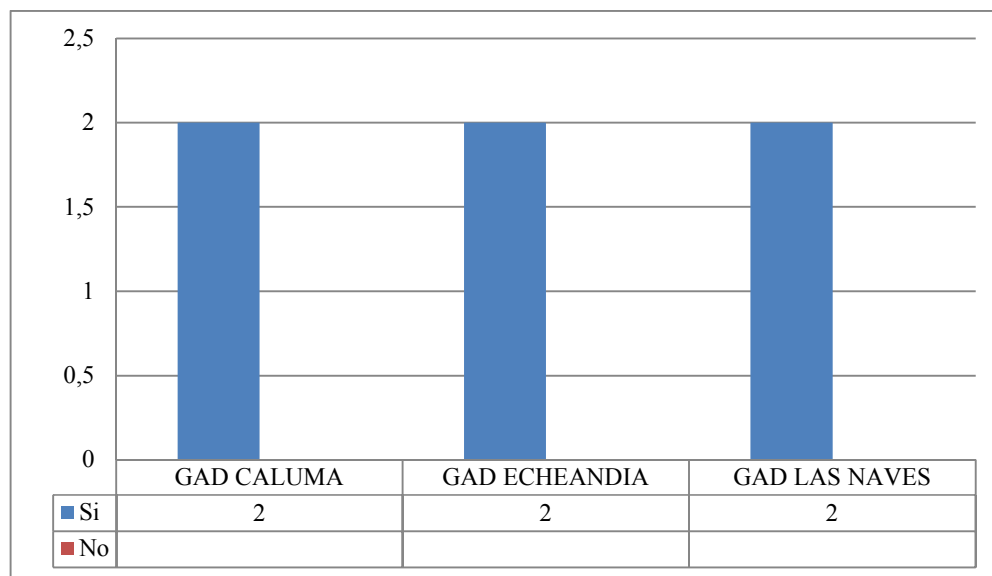
**Pregunta N° 25** ¿Considera usted que la máxima autoridad debería emplear un liderazgo participativo para guiar a sus colaboradores en el trabajo y actividades?

**Tabla N° 29.** *La máxima autoridad debería emplear un liderazgo participativo para guiar a sus colaboradores en el trabajo*

ALTERNATIVA	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
<b>Si</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>No</b>			
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 31.** *La máxima autoridad debería emplear un liderazgo participativo para guiar a sus colaboradores en el trabajo .*

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** Considera que la máxima autoridad en este caso el Alcalde es quien debe emplear un liderazgo participativo y ser más abierto al diálogo para guiar eficientemente a sus colaboradores en el trabajo y actividades, pues todos aspiran a tener una Institución eficiente y de beneficio para el cantón.

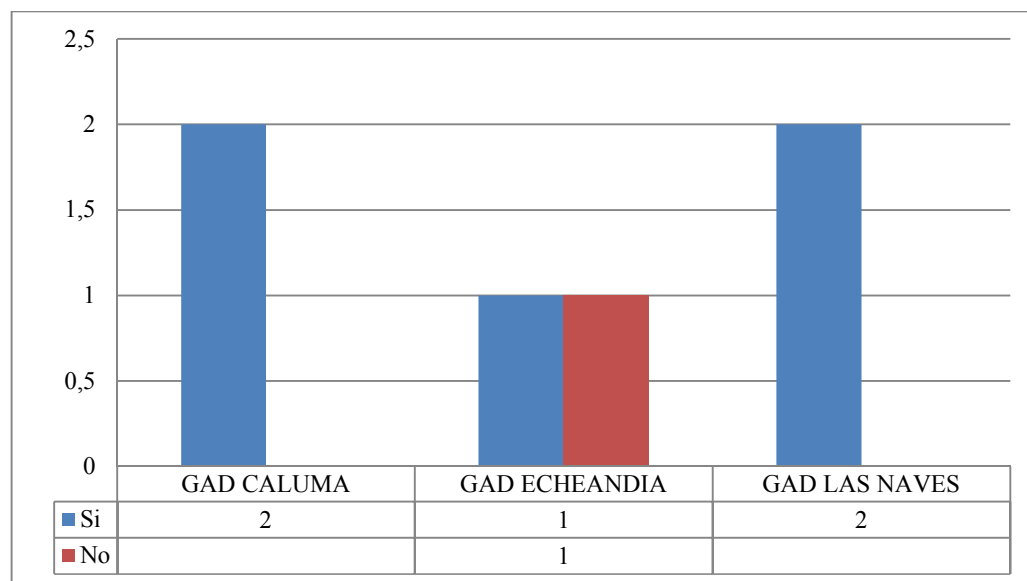
**Pregunta N° 26** ¿Considera usted que el Departamento o la Unidad de Talento Humano debe cumplir periódicamente con un plan de seguimiento y evaluación a todo el personal?

**Tabla N° 30.** *El Departamento o la Unidad de Talento Humano deben cumplir periódicamente con un plan de seguimiento y evaluación a todo el personal*

ALTERNATIVA	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
<b>Si</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>No</b>		<b>1</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 32.** *El Departamento o la Unidad de Talento Humano deben cumplir periódicamente con un plan de seguimiento y evaluación a todo el personal.*

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** En el ámbito evaluativo de las acciones desarrolladas por el personal consideran que el Departamento o la Unidad de Talento Humano debe realizar periódicamente un plan de seguimiento y evaluación a todo el personal para medir sus conocimientos, actitudes y aptitudes que despliegan al interior de la Institución como el servicio que brindan a la Colectividad.

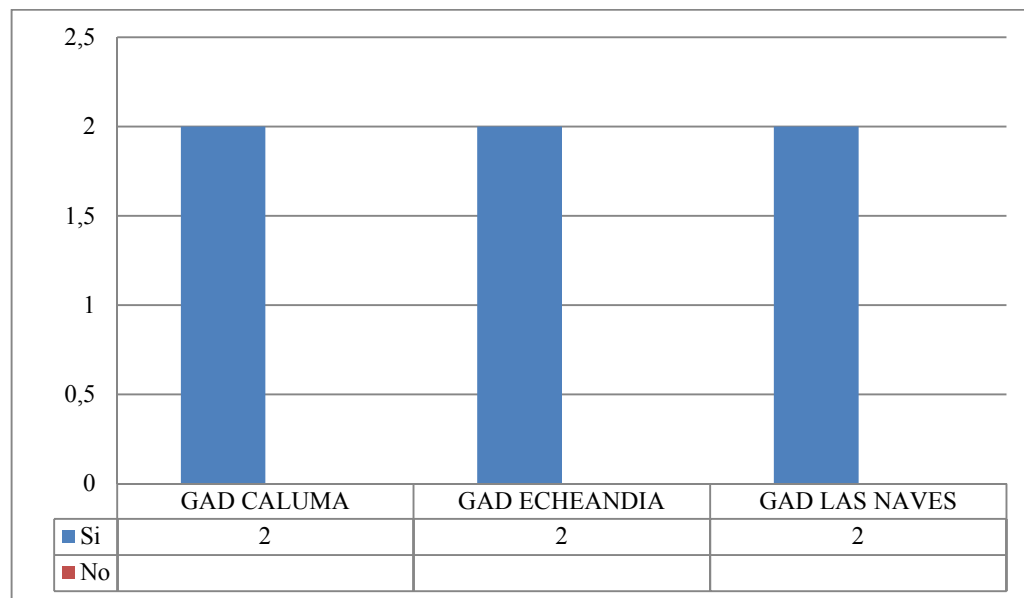
**Pregunta N° 27** ¿El trabajo en su departamento es previamente planificado y coordinado?

**Tabla N° 31.** *El trabajo en su departamento es previamente planificado y coordinado*

ALTERNATIVA	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
Si	2	2	2
No			
TOTAL	2	2	2

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 33.** *El trabajo en su departamento es previamente planificado y coordinado.*

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** Los encuestados Directores Administrativos o Jefes de la Unidad de Talento Humano manifiestan que el trabajo en su departamento es previamente planificado y coordinado a fin de cumplir metas y objetivos.

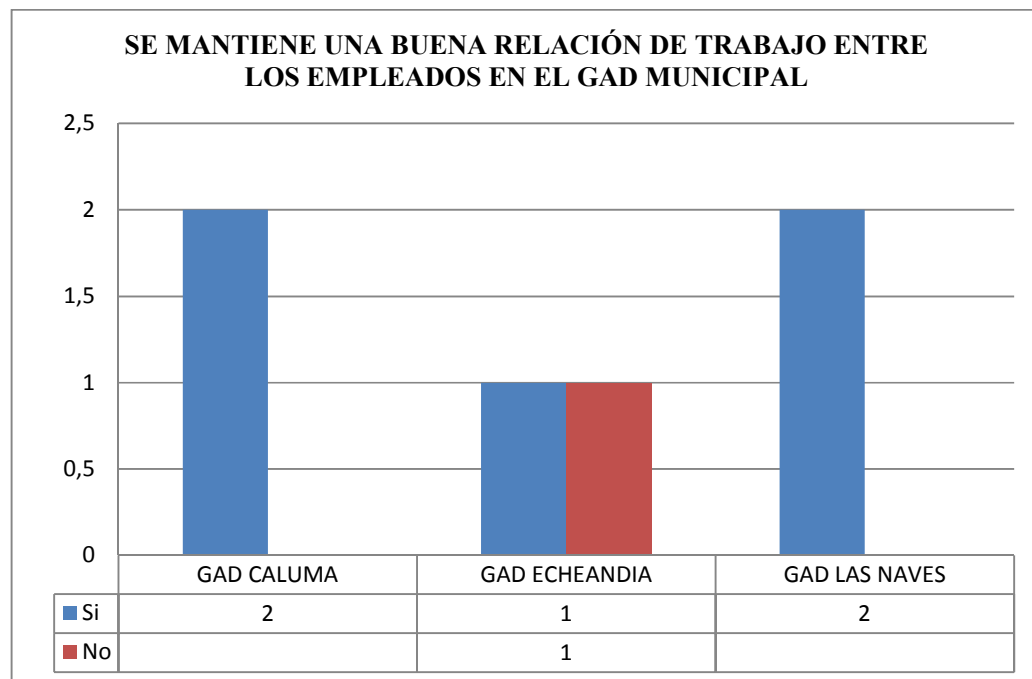
**Pregunta N° 28** ¿Considera Ud que se mantiene una buena relación de trabajo entre los empleados en el GAD Municipal?

**Tabla N° 32.** *Se mantiene una buena relación de trabajo entre los empleados*

ALTERNATIVA	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
<b>Si</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>No</b>		<b>1</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 34.** *Se mantiene una buena relación de trabajo entre los empleados.*

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** Los Directores Administrativos o Jefes de la Unidad de Talento Humano manifiestan que si se mantiene una buena relación de trabajo entre los empleados del GAD Municipal y en las distintas áreas de trabajo.

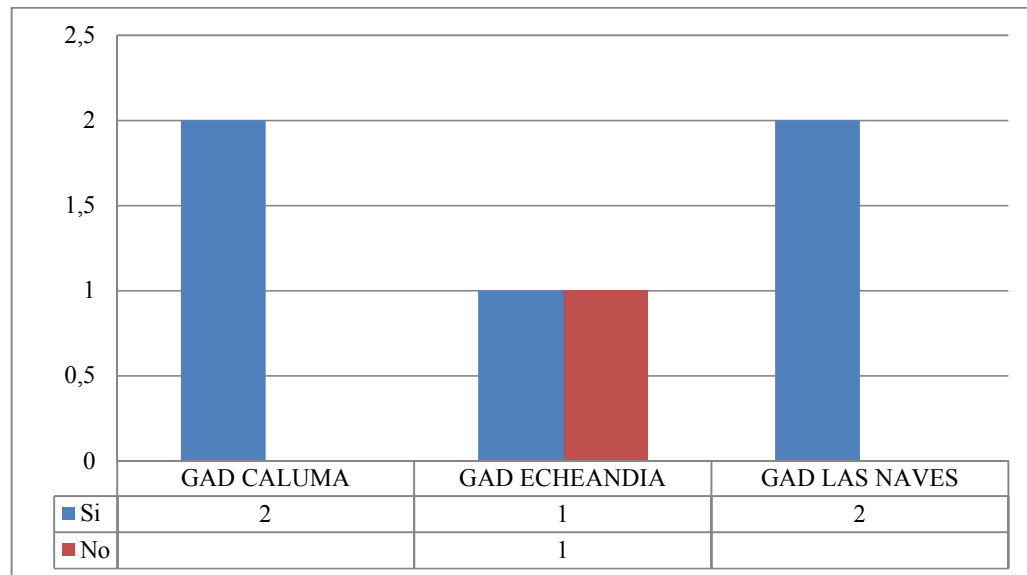
**Pregunta N° 29** ¿Las condiciones de trabajo en todas las áreas Administrativas y Operativas son seguras?

**Tabla N° 33.** Las condiciones de trabajo en todas las áreas administrativas y operativas son seguras

ALTERNATIVA	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
<b>Si</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>No</b>		<b>1</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 35.** Las condiciones de trabajo en todas las áreas administrativas y operativas son seguras.

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** Según los Directores Administrativos o Jefes de la Unidad de Talento Humano las condiciones de trabajo en todas las áreas Administrativas y Operativas son seguras pues para las inspecciones el Cuerpo de Bomberos les solicitan el Plan de Contingencia o Emergencia.

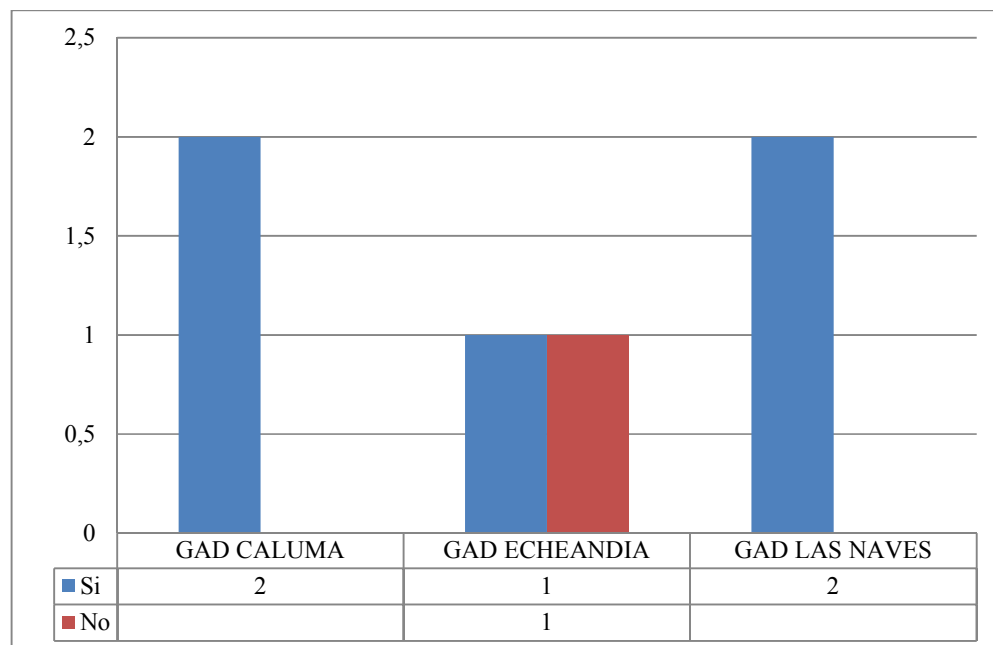
**Pregunta N° 30** ¿En el GAD Municipal le proporcionan a los empleados todos los materiales y suministros para ejecutar su trabajo eficientemente?

**Tabla N° 34.** *Les proporcionan todos los materiales y suministros para ejecutar su trabajo eficientemente al empleado*

ALTERNATIVA	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
Si	2	1	2
No		1	
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 36.** *Les proporcionan todos los materiales y suministros para ejecutar su trabajo eficientemente al empleado*

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** Los Directores Administrativos o Jefes de la Unidad de Talento Humano manifiestan que en el GAD Municipal les proporcionan a todos los empleados los materiales y suministros para ejecutar su trabajo eficientemente.

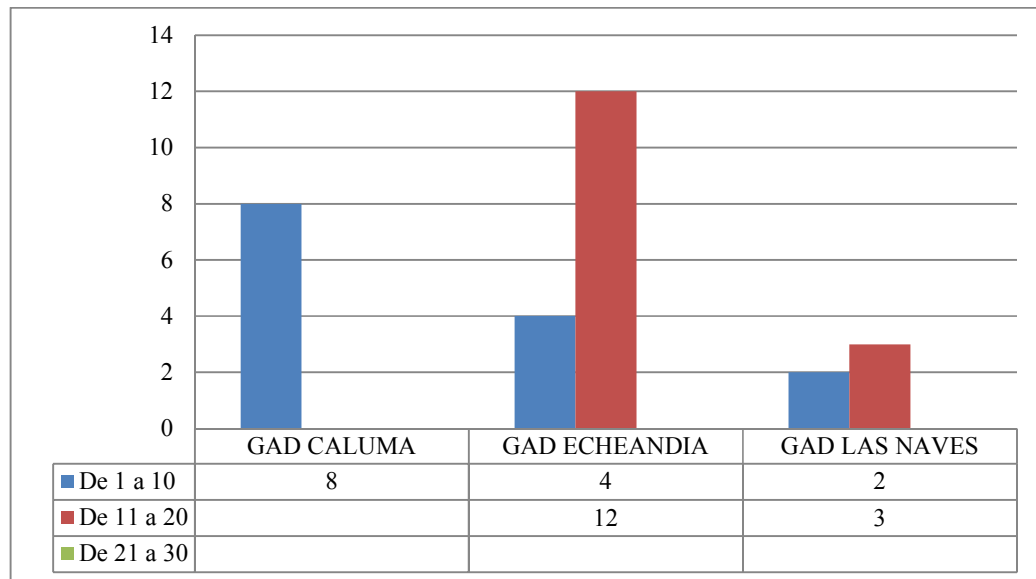
**Pregunta N° 31** ¿Cuántos reclamos del personal que labora en el GAD Municipal han tenido el último año?

**Tabla N° 35.** *Reclamos del personal que labora en el GAD Municipal en el último año*

ALTERNATIVA	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
De 1 a 10	8	4	2
De 11 a 20		12	3
De 21 a 30			

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 37.** *Reclamos del personal que labora en el GAD Municipal en el último año.*

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** En lo referente a cuantos reclamos del personal que labora en el GAD Municipal han tenido el último año, el que más reclamos es el de Echeandía, luego esta Caluma y en tercer lugar el de Las Naves, cuyo accionar ha llegado a instancias judiciales por no cumplir con las exigencias mínimas de los empleados al reclamar lo justo.

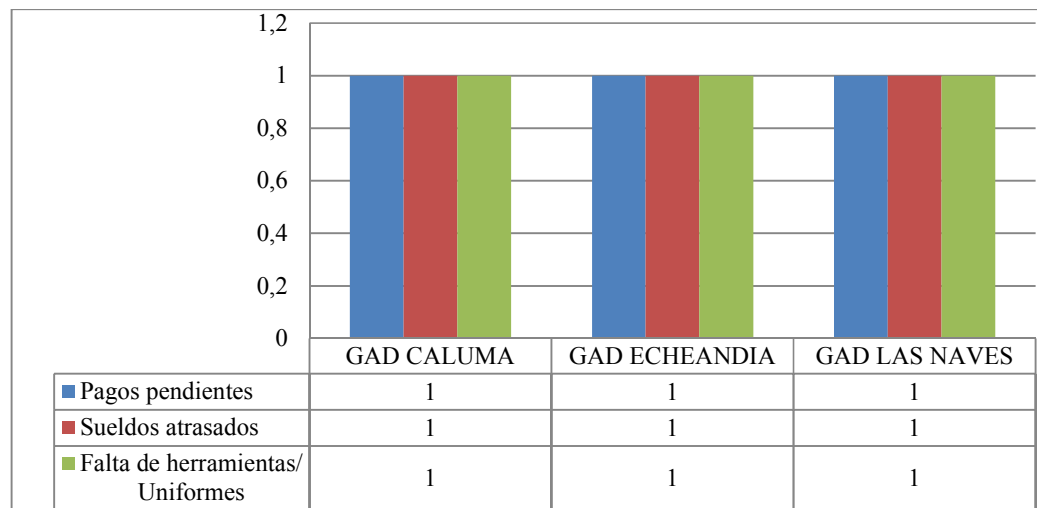
**Pregunta N° 32** ¿Cuáles son los principales reclamos y conflictos que se dan entre el personal que labora en el GAD Municipal?

**Tabla N° 36.** Principales reclamos y conflictos que se dan entre el personal que labora en el GAD Municipal

ALTERNATIVA	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
<b>Pagos pendientes</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Sueldos atrasados</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Falta de herramientas/ Uniformes</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 38.** Principales reclamos y conflictos que se dan entre el personal que labora en el GAD Municipal.

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** Entre los principales reclamos y conflictos que se dan entre el personal que labora en el GAD Municipal se mencionan los pagos pendientes, el atraso de los sueldos que han superado en algunos casos hasta 2 meses por cierta negligencia del Departamento Financiero y la falta de herramientas y uniformes de trabajo en el caso de los operativos.

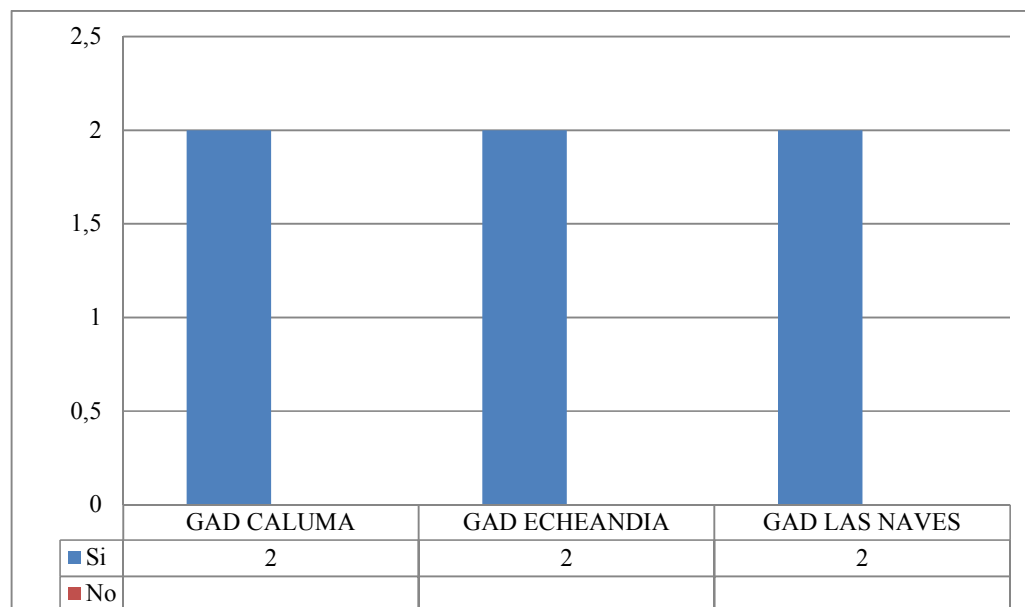
**Pregunta N° 33** ¿Aplica el GAD Municipal un Manual de Funciones y de Procedimientos para la contratación de personal?

**Tabla N° 37.** *El GAD Municipal aplica el manual de funciones y de procedimientos para la contratación de personal*

ALTERNATIVA	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
<b>Si</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>No</b>			
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 39.** *El GAD Municipal aplica el manual de funciones y de procedimientos para la contratación de personal.*

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** Todos los personeros encuestados manifiestan que si aplican en el GAD Municipal el Manual de Funciones y de Procedimientos para la contratación de personal.

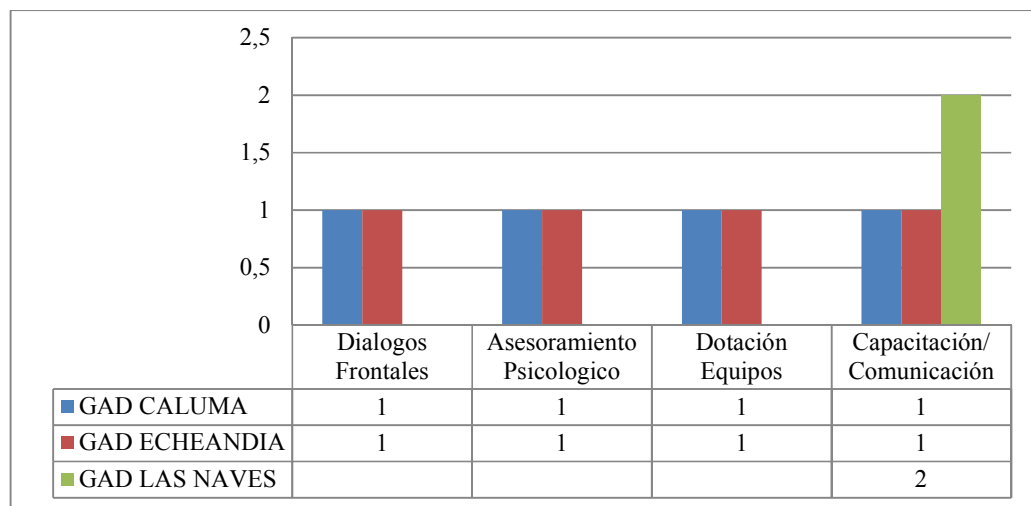
**Pregunta N° 34** ¿Qué estrategias ha implementado para mejorar el desempeño laboral en el GAD Municipal en el Área Administrativa?

**Tabla N° 38.** Estrategias que ha implementado para mejorar el desempeño laboral en el GAD Municipal en el Área Administrativa

ALTERNATIVA	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
Diálogos Frontales	1	1	
Asesoramiento Psicológico	1	1	
Dotación Equipos	1	1	
Capacitación/ Comunicación	1	1	2

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 40.** Estrategias que ha implementado para mejorar el desempeño laboral en el GAD Municipal en el Área Administrativa.

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** Entre las estrategias ha implementado para mejorar el desempeño laboral en el GAD Municipal en el Área Administrativa se mencionan a los diálogos frontales en el caso de empleados a quienes se les ha brindado ayuda psicológica, así como se les ha brindado todos los equipos y ha sometido a programas de capacitación.

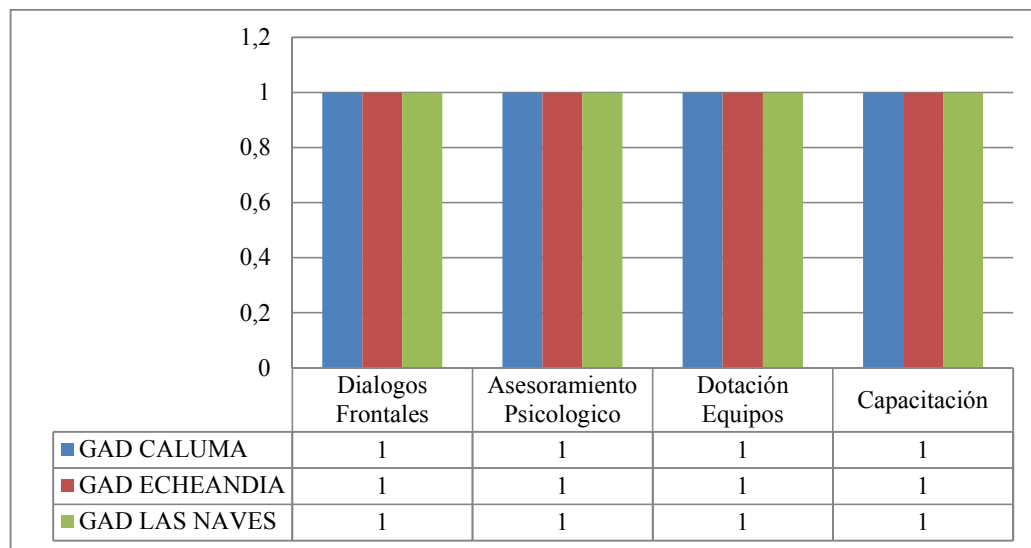
**Pregunta N° 35** ¿Qué estrategias ha implementado para mejorar el desempeño laboral en el GAD Municipal en el Área Operativa?

**Tabla N° 39.** Estrategias que ha implementado para mejorar el desempeño laboral en el GAD Municipal en el Área Operativa

ALTERNATIVA	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
Diálogos Frontales	1	1	1
Asesoramiento Psicológico	1	1	1
Dotación Equipos	1	1	1
Capacitación	1	1	1

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 41.** Estrategias que ha implementado para mejorar el desempeño laboral en el GAD Municipal en el Área Operativa

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** Al igual que la pregunta anterior, pero en el área operativa las estrategias que ha implementado para mejorar el desempeño laboral en el GAD Municipal se mencionan a los diálogos frontales en el caso de empleados a quienes se les ha brindado ayuda psicológica, así como se les ha brindado todos los equipos y ha sometido a programas de capacitación.

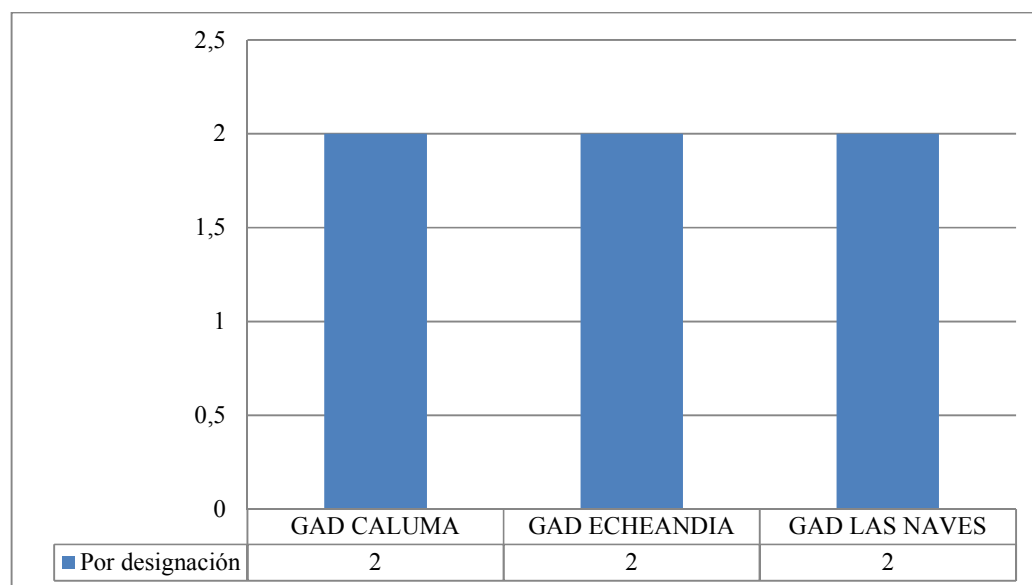
**Pregunta N° 36** ¿Cuáles son los procesos que utiliza el GAD Municipal para contratar al personal?

**Tabla N° 40.** *Procesos que utilizan para contratar al personal en el GAD Municipal*

ALTERNATIVA	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
Por designación	2	2	2

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 42.** *Procesos que utilizan para contratar al personal en el GAD Municipal.*

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** Al responder a esta pregunta y referente a los procesos que utiliza el GAD Municipal para contratar al personal, desconocen realmente este proceso y mencionando por designación, cosa que no es proceso sino al final cuando ya le extienden el contrato, nombramiento o la acción de personal.

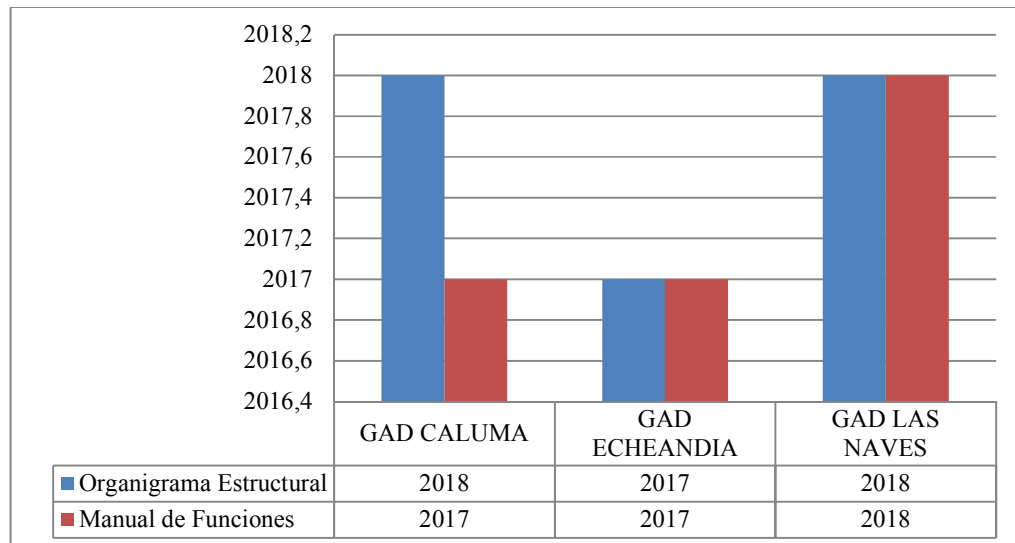
**Pregunta N° 37** ¿En qué año se actualizó el Organigrama Estructural y Manual de Funciones del GAD Municipal?

**Tabla N° 41.** Año en que se actualizó el organigrama estructural y manual de funciones del GAD Municipal

AÑO	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
Organigrama Estructural	2018	2017	2018
Manual de Funciones	2017	2017	2018

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 43.** Procesos que utilizan para contratar al personal en el GAD Municipal.

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** Si bien los encuestados manifiestan los años entre el 2017 y 2018, se ve que todavía no aplican tanto el Organigrama Estructural y Manual de Funciones del GAD Municipal para la determinación de una vacante o necesidad de personal.

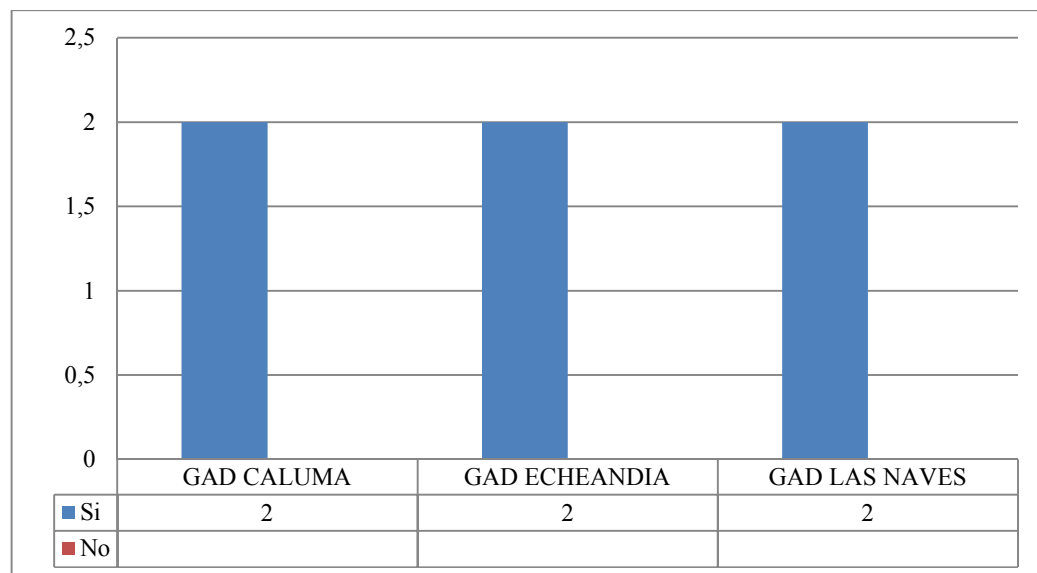
**Pregunta N° 38** ¿El GAD Municipal cuenta con un Reglamento Interno?

**Tabla N° 42.** *El GAD Municipal cuenta con un reglamento interno*

ALTERNATIVA	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
Si	2	2	2
No			
<b>TOTAL</b>	2	2	2

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 44.** *El GAD Municipal cuenta con un reglamento interno.*

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** Los 3 GADs Municipales cuenta con un Reglamento Interno pero este deben actualizarlo conforme se la estructura Orgánica y Manual de Funciones aprobado en unos casos el año anterior y en otros en los primeros meses de este año.

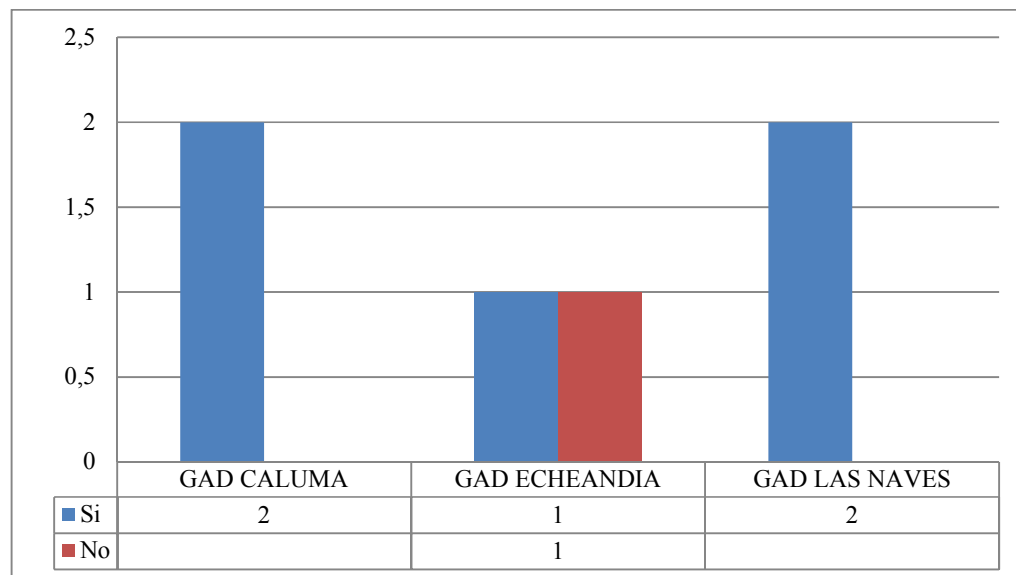
**Pregunta N° 39** ¿Existe una adecuada delimitación de funciones para el personal del GAD Municipal?

**Tabla N° 43.** *Existe una adecuada delimitación de funciones para el personal del GAD Municipal*

ALTERNATIVA	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
<b>Si</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>No</b>		<b>1</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 45.** *Existe una adecuada delimitación de funciones para el personal del GAD Municipal.*

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** De los 3 GADs el del Municipio de Echeandía posee una mínima delimitación de funciones para el personal del GAD Municipal a diferencia del de Caluma y de las Naves que si cuentan con una delimitación de funciones para todo el personal.

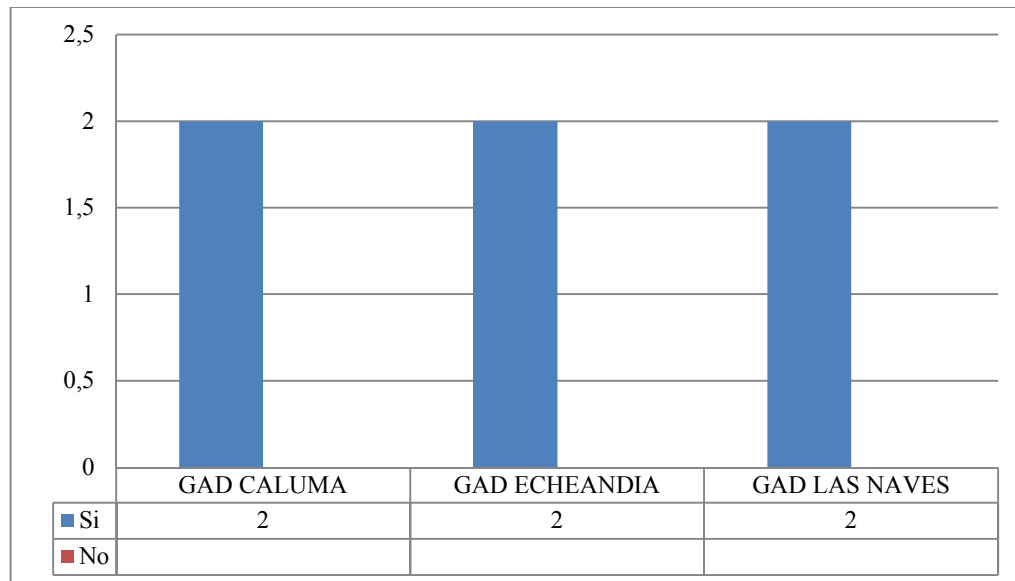
**Pregunta N° 40** ¿Se realizan evaluaciones de desempeño al personal que labora en el GAD Municipal?

**Tabla N° 44.** *Se realizan evaluaciones de desempeño al personal que labora en el GAD Municipal*

ALTERNATIVA	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
Si	2	2	2
No			
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Figura 46.** *Se realizan evaluaciones de desempeño al personal que labora en el GAD Municipal.*

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** En lo relativo a las evaluaciones de desempeño al personal que labora en el GAD Municipal, tanto el Director Administrativo como el Jefe de la Unidad de Talento Humano manifiestan que sí, que es de carácter obligatorio para medir eficiencia y eficacia en el personal y cumplir con la rendición social de cuentas.

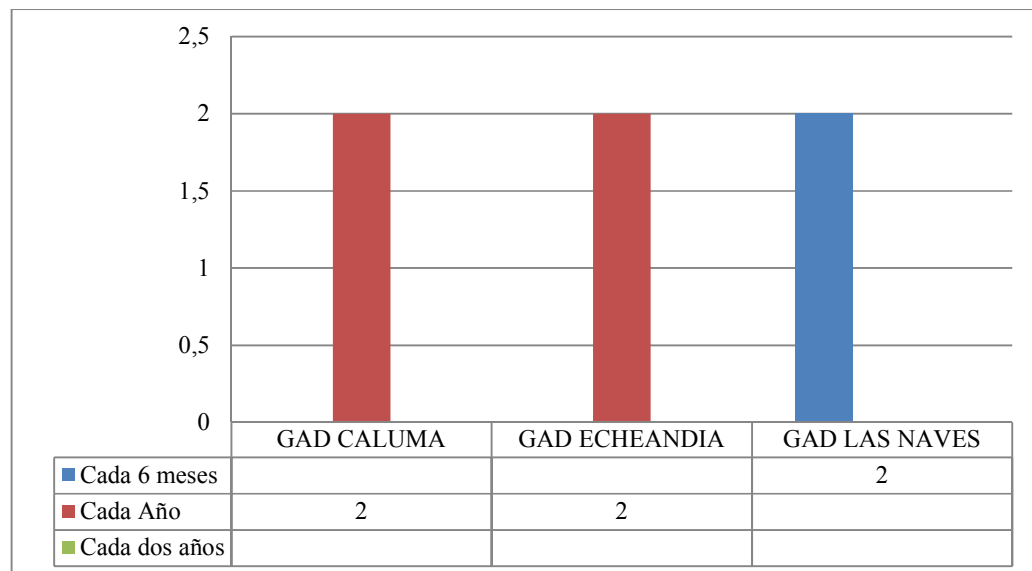
**Pregunta N° 41** ¿Cada que tiempo se realizan evaluaciones de desempeño al personal que labora en el GAD Municipal?

**Tabla N° 45.** *Cada que tiempo se realizan evaluaciones de desempeño al personal que labora en el GAD Municipal*

ALTERNATIVA	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
Cada 6 meses			2
Cada Año	2	2	
Cada dos años			
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas



**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** Las evaluaciones de desempeño al personal que labora en el GAD Municipal, lo han realizado desde la Dirección Administrativa y Unidad de Talento Humano en Las Naves cada 6 meses y en Caluma y Echeandía cada 2 años, lo que arroje como resultado permitirá mejorar el accionar y resultados para los próximos años .

**Pregunta N° 42** ¿El personal del GAD Municipal, es competente para el puesto de trabajo que ocupa?

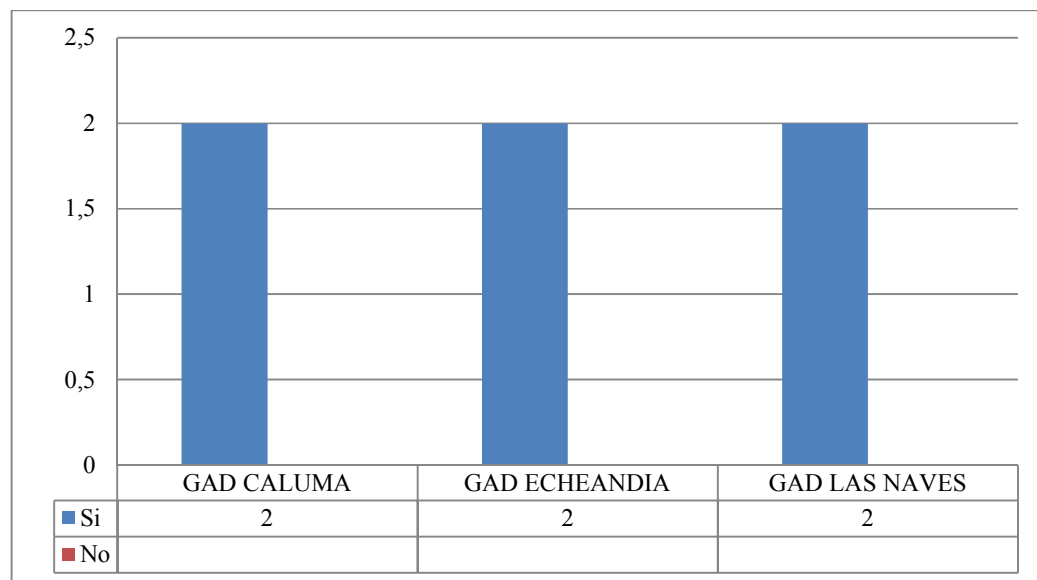
Tabla N° 46

El personal del GAD Municipal, es competente para el puesto de trabajo que ocupa

ALTERNATIVA	GAD CALUMA	GAD ECHEANDIA	GAD LAS NAVES
Si	2	2	2
No			
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuestas



**Figura 47.** Cada que tiempo se realizan evaluaciones de desempeño al personal que labora en el GAD Municipal.

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:** Tanto el Director Administrativo como el Jefe de la Unidad de Talento Humano, sea Ingeniero Comercial o Abogado, mencionan que el personal del GAD Municipal es competente para el puesto de trabajo que ocupa.

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**  
**TEST REALIZADO A LOS EMPLEADOS DEL GAD DEL**  
**CANTÓN CALUMA**

**Instrumento:** Cuestionario general de clima laboral (Berbel G., Gan, F., 2006).

F. Gan, G. Berbel y otros (2001). 301 habilidades/ competencias para directivos, jefes y profesionales”. Barcelona: Ed. APOSTROFE.

**Instrucciones de realización:** sitúese en su organización y en su puesto de trabajo.

Reflexione. Lea cada uno de los ítems o preguntas, y vaya contestando.

**Bloque 1**

Reflexione sobre “cómo se encuentra usted en su puesto de trabajo, tanto individualmente como en relación con sus compañeros y jefes”.

Para ello le ayudamos con algunos adjetivos y una escala en la que debe posicionarse según su estado y/o percepción.

Marque con una “X” la columna que mejor refleje su estado y/o percepción.

**Tabla N° 47.** *Clima laboral en el GAD Caluma*

	<b>EN EL TRABAJO “ME SIENTO...”</b>	<b>NUNCA</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>DE FORMA HABITUAL</b>	<b>SIEMPRE</b>
1	Desmotivado	29	27	32	32	36
2	Optimista	16	23	33	45	39
3	Desorientado (no sé qué hago aquí)	43	53	16	15	29
4	Relajado, tranquilo	6	27	34	43	46
5	Aislado (nadie me hace caso)	54	43	42	5	12
6	Con energía y fuerza (ganas de hacer)	4	8	6	75	63
7	Enfadado y molesto	35	34	42	35	20
8	Cómodo (como en casa)	70	14	28	25	19
9	Explotado, estresado	24	35	35	45	17
10	Valorado como persona	0	29	55	52	20

\* Casillas para el corrector del test (no rellenar)

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Entrevista

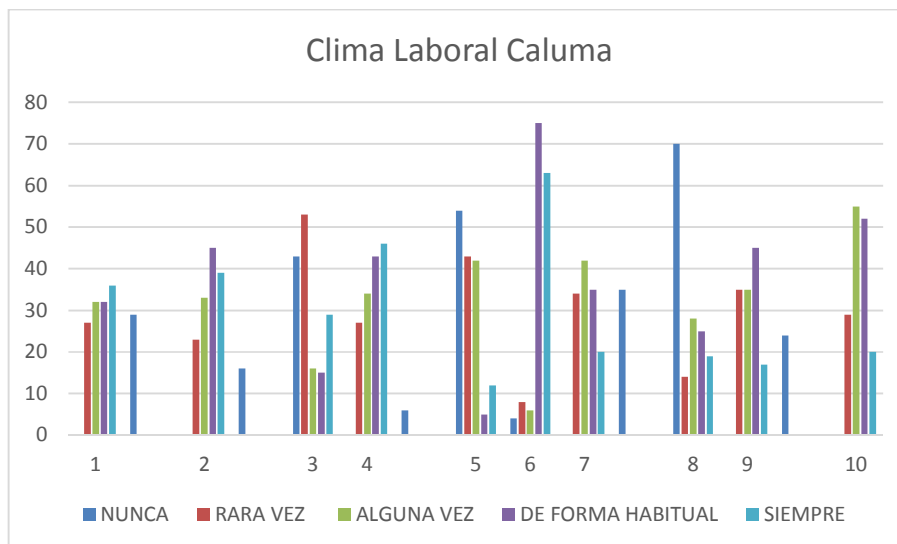


Figura 48. *Clima Laboral Caluma*

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Entrevista

- Del total de personas que se pudo realizar la investigación, se puede apreciar que existe desmotivación por parte de los empleados.
- Desorientados se encuentran 3 de cada 10 empleados.
- Aislados, existe un pequeño número de empleados que se encuentran desorientados.
- Enfadados y molestos existe una cantidad considerable de empleados que si se encuentran en esta situación, que podría ser por los privilegios que muchas de las veces tienen algunos empleados, otros se deben a los favores políticos, por lo que su opinión por lo general es que se encuentran bien.
- Gran parte de los empleados se sienten explotados por la institución.

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**  
**TEST REALIZADO A LOS EMPLEADOS DEL GAD DEL**  
**CANTÓN**  
**LAS NAVES**

**Instrumento:** Cuestionario general de clima laboral (Berbel G., Gan, F., 2006).

F. Gan, G. Berbel y otros (2001). 301 habilidades/ competencias para directivos, jefes y profesionales”. Barcelona: Ed. APOSTROFE.

**Instrucciones de realización:** sitúese en su organización y en su puesto de trabajo.

Reflexione. Lea cada uno de los ítems o preguntas, y vaya contestando.

**Bloque 1**

Reflexione sobre “cómo se encuentra usted en su puesto de trabajo, tanto individualmente como en relación con sus compañeros y jefes”.

Para ello le ayudamos con algunos adjetivos y una escala en la que debe posicionarse según su estado y/o percepción.

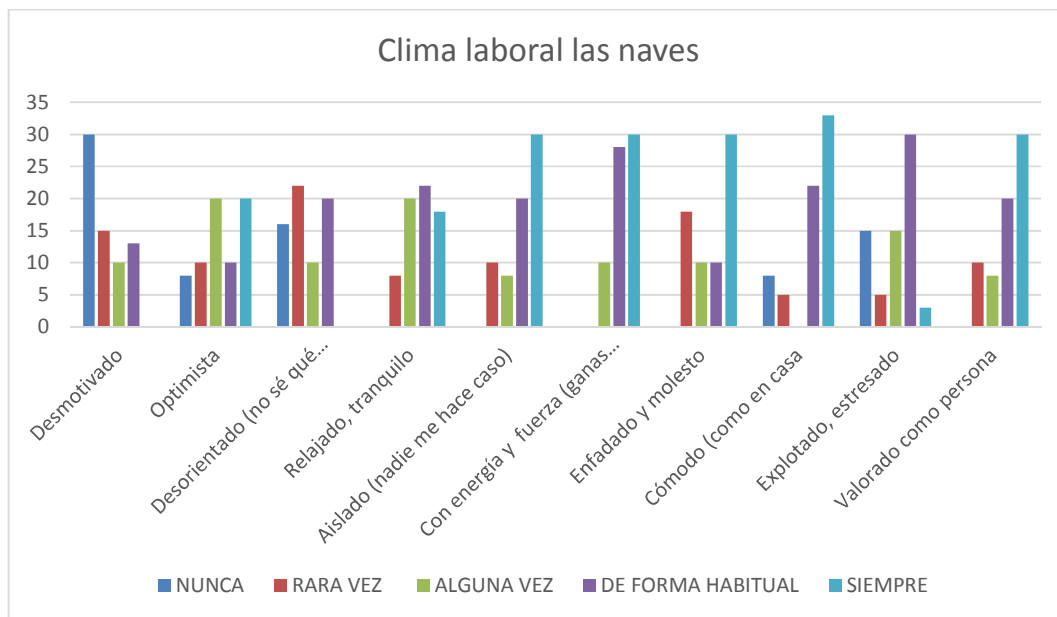
Marque con una “X” la columna que mejor refleje su estado y/o percepción.

**Tabla N° 48.** *Clima laboral en el GAD Las Naves*

	<b>EN EL TRABAJO “ME SIENTO...”</b>	<b>NUNCA</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>ALGUNA VEZ</b>	<b>DE FORMA HABITUAL</b>	<b>SIEMPRE</b>
1	Desmotivado	30	15	10	13	
2	Optimista	8	10	20	10	20
3	Desorientado (no sé qué hago aquí)	16	22	10	20	
4	Relajado, tranquilo		8	20	22	18
5	Aislado (nadie me hace caso)		10	8	20	30
6	Con energía y fuerza (ganas de hacer)			10	28	30
7	Enfadado y molesto		18	10	10	30
8	Cómodo (como en casa)	8	5		22	33
9	Explotado, estresado	15	5	15	30	3
10	Valorado como persona		10	8	20	30
	* Casillas para el corrector del test (no rellenar)					

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Entrevista



**Figura 49.** *Clima laboral las naves.*

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Entrevista

- Se puede apreciar que los empleados y trabajadores del GAD del cantón Las Naves, se puede apreciar que de alguna manera no se encuentran muy motivado, acompañado que de un número considerado de trabajadores se encuentran desorientados.
- De la misma manera se consideran gran parte de ellos explotados, a pesar que se contradicen al manifestar en su gran mayoría que se sienten como en casa.

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**  
**TEST REALIZADO A LOS EMPLEADOS DEL GAD DEL**  
**CANTÓN**  
**ECHEANDÍA**

**Instrumento:** Cuestionario general de clima laboral (Berbel G., Gan, F., 2006).

F. Gan, G. Berbel y otros (2001). 301 habilidades/ competencias para directivos, jefes y profesionales”. Barcelona: Ed. APOSTROFE.

**Instrucciones de realización:** sitúese en su organización y en su puesto de trabajo.

Reflexione. Lea cada uno de los ítems o preguntas, y vaya contestando.

**Bloque 1**

Reflexione sobre “cómo se encuentra usted en su puesto de trabajo, tanto individualmente como en relación con sus compañeros y jefes”.

Para ello le ayudamos con algunos adjetivos y una escala en la que debe posicionarse según su estado y/o percepción.

Marque con una “X” la columna que mejor refleje su estado y/o percepción.

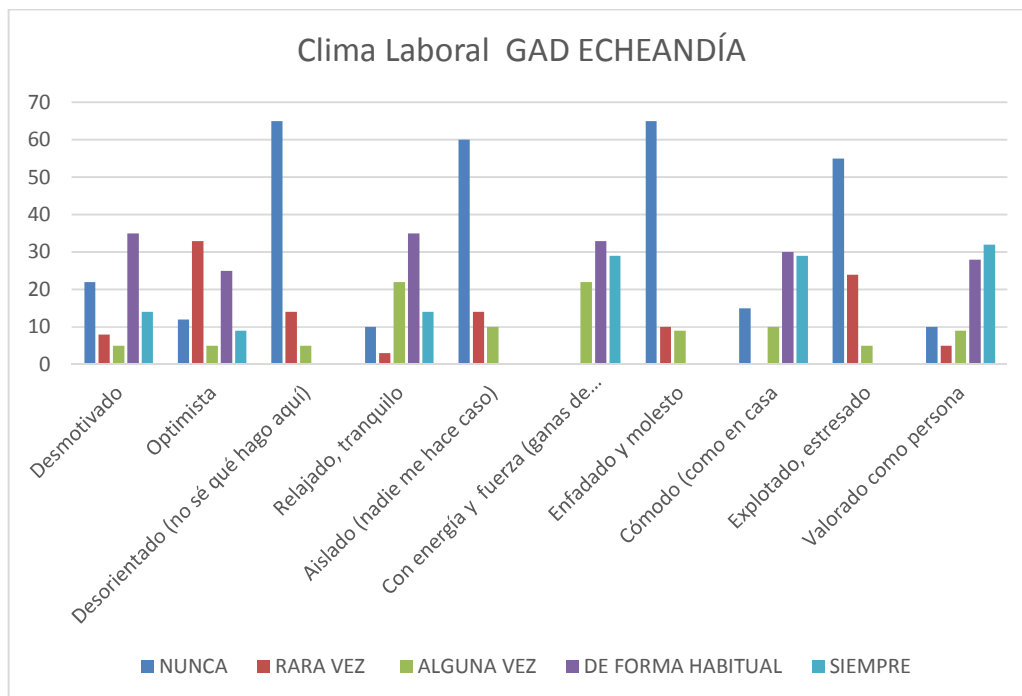
**Tabla N° 49.** *Clima laboral en el GAD Echeandía*

	<b>EN EL TRABAJO “ME SIENTO...”</b>	<b>NUNCA</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>ALGUN A VEZ</b>	<b>DE FORMA HABITUAL</b>	<b>SIEMPRE</b>
1	Desmotivado	22	8	5	35	14
2	Optimista	12	33	5	25	9
3	Desorientado (no sé qué hago aquí)	65	14	5		
4	Relajado, tranquilo	10	3	22	35	14
5	Aislado (nadie me hace caso)	60	14	10		
6	Con energía y fuerza (ganans de hacer)			22	33	29
7	Enfadado y molesto	65	10	9		
8	Cómodo (como en casa)	15		10	30	29
9	Explotado, estresado	55	24	5		
10	Valorado como persona	10	5	9	28	32

\* Casillas para el  
corrector del test (no  
rellenar)

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Entrevista



**Figura 50.** *Clima Laboral GAD ECHEANDÍA.*

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Entrevista

- Se aprecia con toda claridad que los empleados tienen alguna desmotivación, puede ser por salarios, o por las preferencias que pueden existir entre grupos, sin embargo, nunca están desorientados, peormente aislados, situaciones que se contradicen, ya que tampoco se sienten explotados y en gran mayoría se sienten como en casa, muy pocas personas molestas o enfadadas, por lo tanto vuelvo a insistir que existen contradicciones.

## **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS REPRESENTANTES DE LOS GADS DE LAS NAVES, ECHEANDÍA Y CALUMA.**

- Manifiestan que si existen reglamentos de selección y control del personal, así como el manual de funciones, sin embargo estos se encuentran desactualizados, lo que provoca que el personal que labora en las áreas operativas cumplan no con todas las actividades de ni desarrollen de manera técnica ni planificada.
- A pesar que los alcaldes señalan que si existe capacitación, sin embargo este no consta en el Plan Anual Operativo este rubro.
- Según las autoridades señalan que se coordina las actividades, sin embargo aceptan que muchas de las veces existe descoordinación en las tareas que realizan los servidores y servidoras municipales de los GADs, ya que no aplican un Sistema de Gestión del Talento Humano incumpliendo además con las disposiciones emitidas por la Contraloría General del Estado y prescritas en las respectivas Normas de Control Interno.
- Esta respuesta corrobora con las señaladas anteriormente ya que se observa poco interés de los directivos de los GADs, por mejorar la Gestión del Talento Humano Institucional y solo se centran en supervisar las funciones que realizan desde el Departamento Administrativo o la Unidad de Talento o Recursos Humanos; lo que desmotiva al personal e incide en el rendimiento y eficiencia.
- Existe poco conocimiento del personal de la Dirección Administrativa y Unidades sobre métodos de Gestión para motivar al Talento Humano en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales. Esto va de la mano con que mucho del personal que se encuentra en la institución no cuenta con el perfil.
- A pesar que manifiestan que si se encuentran normados los procedimientos para la selección del personal, sin embargo estos no se cumplen a cabalidad para llenar una vacante o contratar al personal desde el reclutamiento, selección, inducción y capacitación, afectando al nivel de desempeño pues no cumplen con los requisitos ni el perfil requerido.
- Existe duplicidad, arrogación o evasión de funciones, con el consiguiente desperdicio de tiempo y recursos entre el personal.

## **CONCLUSIONES.**

1. Los GADs. Municipales del Sub trópico cuentan con sistemas de gestión del talento humano desactualizados.
2. El manual de funciones del personal no se encuentra actualizado de acuerdo a las últimas disposiciones legales y a lo que dispone el COOTAD.
3. Existe poco interés en cuanto al manejo de las personas, ya que existe poca, porque no decir casi ninguna capacitación a sus miembros, o so capacitados solo algunos directivos. Detectándose que en alguno de los casos no existe el rubro de capacitación.
4. Se detecta que en el último periodo el ingreso de personal ha sido considerable, situación preocupante para el manejo de los recursos, ya que de los resultados obtenidos se aprecia que gran parte labora menos de cinco años.

## **RECOMENDACIONES.**

1. Los GADs. Municipales deben actualizar los sistemas de gestión del talento humano, así como el manual de funciones.
2. Se debe motivar al personal a través de la capacitación permanente, ya sea a través de convenios con las instituciones de educación superior y presupuestar una partida con este fin.
3. La selección de personal debe realizarse cumpliendo con los requisitos mínimos que exige la ley, para lo que debe tomarse en consideración el perfil de los aspirantes.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALLES Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Buenos Aires, Editorial Granica 2005
- ALLCAHUAMAN, Kiember. Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño laboral en el Municipio Provincial de Andahuaylas, Perú. 2015
- AGUIRRE John Peter, Gestión del Talento Humano y su Relación con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2015
- ARROBO Wilmer, Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias de la Empresa Cimpexa S.A , 2013
- CEVALLOS Paola. Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral, Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena, año 2013
- CORONEL Ania Marilú & FÁREZ María Rosa, Gestión del Talento Humano en base a competencias laborales requeridas aplicadas a la empresa “Duramas Cia. Ltda” 2013
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. 07/2008 de 28 de septiembre, Administración Pública. Boletín Oficial del Estado, 20 de octubre de 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial McGraw Hill, Bogota 2008.
- DOTA Mercy & SAMANIEGO GOMEZCOELLO Maribel, Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias: caso de aplicación cooperativa de ahorro y Crédito Jardín Azuayo. Periodo 2014”
- DELZIEL MM, CUBIERO J.C & FERNANDEZ, Las Competencias Clave para una Gestión integrada de los Recursos Humanos. Madrid España. Ediciones Deusto 2012
- GONZALES Ariza León, 2006, Métodos de Compensación Basado en Competencias, Colombia.
- Ley Orgánica del Servicio Público 10/2010 de 6 de octubre. Boletín Oficial del Estado, 6 de octubre de 2010

- LIZANO Diana, La Planificación Estratégica en la Gestión del Talento Humano de la Librería Las Américas, Ambato Ecuador. 2015
- Plan Nacional del Desarrollo del Buen Vivir 2013-2017, ISBN-978-994207-448-5
- WILMA Mena Juna, Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014
- SPENCER Signe, Modelos de Competencia en la Gerencia de Recursos Humanos John Wiley. Estados Unidos. 2013

#### WEBGRAFÍA

[https://es.wikipedia.org/wiki/Gestión\\_del\\_Talento](https://es.wikipedia.org/wiki/Gestión_del_Talento)

## ANEXOS

### ANEXOS A. FOTOGRAFICOS DE LA INVESTIGACIÓN



No 1. En caluma con la Jefa de Talento Humano Sra Carmén García



No 2 Con la Lic. Gladys Montero Analista de Talento Humano GAD Caluma



No 3. Como Autora de la Investigación revisando las Fichas del Personal en el GAD Caluma



No 4. Con la Ing. Cecibel Troya Directora Administrativa del GAD Echeandía



No 5. Con el AboGADo Bayardo Escobar Jefe de talento Humano en el GAD Echeandía



No 6. En el GAD Las Naves con la Jefa de Talento Humano



No 7. En el GAD Las Naves con el Secretario General

PDOT\_Act\_Echeandia\_Tot.pdf

www.echeandia.gob.ec/phocadownload/transparencia/2017/Anexos/PDOT\_Act\_6

88 de 111

Tamaño automático

Buscar

TABLA N° 73. ACCESO DE VIVIENDAS A TELÉFONO. Cantón Echeandia.

NIVELES	FUNCIONES	ACTORES MUNICIPALES
LEGISLATIVO	Formulación de normas y políticas para el funcionamiento de la Institución	Concejo Municipal.
EJECUTIVO	Ejecución de políticas, procedimientos y directrices para alcanzar los objetivos de la Institución	Alcaldía.
ASESOR	Asesoría técnica y jurídica para que la Institución se maneje de acuerdo a las leyes y reglamentos.	Asesoría Jurídica. Auditoría Interna Dirección de Planificación. Asesores
APOYO ADMINISTRATIVO	Apoyo para el nivel ejecutivo.	Unidad de comunicaciones y Relaciones Públicas. Secretaría de Concejo. Coordinador General. Dirección Administrativa. Dirección Financiera.
OPERATIVO	Ejecución de programas, proyectos y actividades para la consecución de las metas de la Institución.	Jefatura de Desarrollo Comunitario. Unidad de Educación, Cultura y Deportes. Dirección de Obras Públicas Unidad de Gestión Ambiental y Riesgos. Unidad de Justicia, Policía y Vigilancia.

FUENTE: GADMCE.  
ELABORADO POR: Dirección de Planificación y Ordenamiento Territorial. GADMCE.

En esta estructura organizacional, no se observa una unidad cuya función sea la de promover una planificación territorial cantonal y que impulse los proyectos necesarios para cumplirlos. La planificación territorial se confunde con la de planeamiento urbano que se encarga de la emisión

ES 14:59 05/04/2018

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**  
**TEST REALIZADO A LOS EMPLEADOS DEL GAD DEL**  
**CANTÓN CALUMA**

**Instrumento:** Cuestionario general de clima laboral (Berbel G., Gan, F., 2006).

F. Gan, G. Berbel y otros (2001). 301 habilidades/ competencias para directivos, jefes y profesionales”. Barcelona: Ed. APOSTROFE.

**Instrucciones de realización:** sitúese en su organización y en su puesto de trabajo.

Reflexione. Lea cada uno de los ítems o preguntas, y vaya contestando.

**Bloque 1**

Reflexione sobre “cómo se encuentra usted en su puesto de trabajo, tanto individualmente como en relación con sus compañeros y jefes”.

Para ello le ayudamos con algunos adjetivos y una escala en la que debe posicionarse según su estado y/o percepción.

Marque con una “X” la columna que mejor refleje su estado y/o percepción.

	En el trabajo “me siento...”	NUNCA	RARA VEZ	ALGUNA VEZ	DE FORMA HABITUAL	SIEMPRE
1	Desmotivado					
2	Optimista					
3	Desorientado (no sé qué hago aquí)					
4	Relajado, tranquilo					
5	Aislado (nadie me hace caso)					
6	Con energía y fuerza (ganas de hacer)					
7	Enfadado y molesto					
8	Cómodo (como en casa)					
9	Explotado, estresado					
10	Valorado como persona					
	* Casillas para el corrector del test (no rellenar)					

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL DE INFORMÁTICA.**  
**CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA A LOS**  
**REPRESENTANTES DE LOS GADS DE ECHEANDÍA, CALUMA**  
**Y LAS NAVES.**

- 1.- Existe algún reglamento para la gestión del talento Humano
- 2.- El manual se encuentra actualizado
- 3.- Cuentan con el manual de funciones de los empleados y trabajadores.
- 4.- El manual se encuentra actualizado.
- 5.- Cuenta el GAD con un plan de capacitación.
- 6.- Existe coordinación de las funciones y actividades entre los diferentes departamentos.
- 7.- Existe algún plan para mejorar la gestión del talento humano.
- 8.- Existe una supervisión de las labores que realizan los empleados y trabajadores de la institución,
- 9.- Considera que el personal de apoyo del GAD cuenta con los conocimientos suficientes para el manejo del talento humano para el cumplimiento de sus metas y objetivos.
10. Se encuentran normados los procedimientos para la selección del personal.
- 10.- Cree que algunos funcionarios se arrogan funciones.
- 11.- Cree que algunos funcionarios evaden algunas de sus responsabilidades.