



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL  
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS  
DE LA PROVINCIA DE SANTA  
ELENA, AÑO 2014 – 2017”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del título de:

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:** DIANA BETHZABE NAVARRETE FLORES

**TUTORA:** ECON. MARGARITA PANCHANA PANCHANA

LA LIBERTAD - ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA  
EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL  
CANTÓN SALINAS DE LA PROVINCIA DE SANTA  
ELENA, AÑO 2014-2017”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del título de:

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS**

**AUTOR: DIANA BETHZABE NAVARRETE FLORES  
TUTORA: ECON. MARGARITA PANCHANA PANCHANA**

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**La Libertad, 1 de Noviembre del 2013**

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutora del trabajo de investigación, “Manual de Gestión del talento humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena, Año 2014- 2017”, elaborado por la Srta. Diana Bethzabe Navarrete Flores, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniería en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, lo apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

.....  
**Econ. Margarita Panchana Panchana**  
**TUTOR**

## DEDICATORIA

Con amor infinito dedico este trabajo de titulación a mis padres, por inculcar en mis valores que fortalecieron mi desarrollo profesional, por ser mi fuente inspiración, lucha, perseverancia, a pesar de las adversidades de la vida, a mi hermano que compartió su granito de conocimiento y estuvo en todo momento coadyuvando en este proceso.

También ah ese ser tan especial para mí, David que se convirtió en mi fuente de motivación, aunque no estaba conmigo en presencia, pero su imagen siempre estuvo en cada noche, madrugada haciéndome compañía cuando realizaba mi trabajo investigativo.

*Diana*

## AGRADECIMIENTO

A Dios que con su infinita sabiduría misericordia ilumina mi camino y existencia, a mis compañeros, mi tutora Econ. Margarita Panchana por sus consejos, colaboración que se manifestaron en el desarrollo de mi proyecto y en especial a mi amiga Gabriela Ramírez que estuvo conmigo apoyándome, en mis momentos críticos en la realización de este trabajo.

*Diana*

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, Msc.  
DECANA DE LA FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

---

Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, Mba  
DIRECTOR DE ESCUELA DE  
ADMINISTRACIÓN

---

Econ. Margarita Panchana Panchana.  
PROFESOR-TUTOR

---

Econ. Vladimir Soria Freire, Msc.  
PROFESOR DEL ÁREA

---

Ab. Miltón Zambrano Coronado, MSc.  
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

<<“INFLUENCIA DEL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2014- 2017”

Autor: Diana Bethzabe Navarrete Flores  
Tutora: Econ. Margarita Panchana Panchana

**RESUMEN**

Este trabajo de investigación tiene por objetivo determinar la influencia del desempeño de los servidores públicos en la planificación institucional, mediante un estudio de evaluación que nos permita diseñar el manual de gestión del talento humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas, de la Provincia de Santa Elena. En el marco teórico se basa la fundamentación teórica donde se describe los temas de acuerdo a las variables dependiente e independiente obtenidas a través del cuadro de operacionalización como son: el Desempeño y la planificación institucional. De igual forma se basó a la fundamentación metodológica como los métodos de investigación de campo, bibliografía, aplicada, consulta a experto, y las técnicas e instrumento como: encuestas dirigida a los servidores públicos, usuarios y entrevistas a los jefes departamentales de la institución, que permitió establecer métodos para responder al problema identificado que es el bajo desempeño de los servidores públicos, a su vez se realizó la comprobación de la hipótesis donde se elaboró la chi cuadrada que reflejó la aceptación del proyecto de investigación. Una vez obtenido este resultado se pudo establecer la solución al problema que es colaborar con las directrices de la institución mediante el manual de gestión del talento humano con el fin de contribuir al desempeño de los servidores públicos en beneficio a la entidad. En si se busca ofrecer al beneficiario directo que es el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas, a través de la Unidad Administrativa del Talento Humano, en entregar el Manual que será como guía para conducir el personal de forma eficiente y eficaz, teniendo cuenta cada área en particular, conjuntamente con los jefes departamentales se logrará obtener colaboradores con conocimiento, habilidades optimas y a su vez contribuye al logro de los objetivos, metas y sobre todo la misión de la entidad institucional.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA .....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
TRIBUNAL DE GRADO .....	v
RESUMEN .....	vi
ÍNDICE .....	iv
ÍNDICE DE CUADROS .....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
MARCO CONTEXTUAL .....	2
TEMA .....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
1.4. OBJETIVOS .....	7
1.4.1 Objetivo general .....	7
1.4.2 Objetivos Específicos .....	7
1.5. JUSTIFICACIÓN .....	8
1.6 HIPOTESIS .....	9
1.6.1 Variable dependiente .....	9
1.6.2 Variable independiente .....	9
1.7 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	10
CAPÍTULO I .....	12
MARCO TEÓRICO .....	12
1.1 ANTECEDENTES .....	12
1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	13
1.2.1 Desempeño de los Servidores Públicos .....	13
1.2.1.1 Desempeño .....	14
1.2.1.1.1 Responsabilidad .....	14

1.2.1.1.2	Experiencia .....	15
1.2.1.2	Desarrollo Profesional .....	16
1.2.1.2.1	Formación Profesional.....	16
1.2.1.2.2	Creatividad .....	16
1.2.1.3	Resultados.....	17
1.2.1.3.1	Eficiencia .....	17
1.2.1.3.2	Eficacia .....	18
1.2.1.3.3	Satisfacción .....	18
1.2.1.4	Competencia.....	19
1.2.1.4.1	Capacidad.....	19
1.2.1.4.2	Conocimiento .....	19
1.2.1.5	Contribución en la Institución .....	20
1.2.1.5.1	Cumplimiento de Metas.....	20
1.2.1.5.2	Desarrollo de la Institución.....	20
1.2.2	Planificación Institucional .....	21
1.2.2.1	Directrices .....	21
1.2.2.1.1	Reclutamiento .....	22
1.2.2.1.2	Selección de Personal .....	22
1.2.2.1.3	Contratación .....	24
1.2.2.1.4	Inducción .....	25
1.1.2.1.5	Capacitación.....	28
1.2.2.1.6	Evaluación.....	30
1.2.2.1.7	Motivación .....	31
1.2.2.2	Ejecución .....	32
1.2.2.2.1	Análisis .....	32
1.2.2.2.2	Procedimiento .....	33
1.2.2.3	Actividades .....	34
1.2.2.3.1	Habilidades y Destrezas.....	34
1.2.2.4	Institución .....	35
1.2.2.4.1	Misión.....	36
1.2.2.4.2	Visión.....	36

1.2.2.4.3	Objetivos.....	37
1.2.2.5	Entorno .....	37
1.2.2.5.1	Desarrollo.....	38
1.2.2.5.2	Productividad .....	39
1.3	FUNDAMENTO LEGAL .....	40
CAPÍTULO II.....		45
METODOLOGÍA.....		45
2.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
2.2	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN. ....	45
2.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	46
2.3.1	Investigación aplicada: .....	46
2.3.2	Investigación bibliográfica: .....	46
2.3.3	Investigación de campo: .....	46
2.3.4	Consulta a expertos: .....	47
2.4	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	47
2.4.1	Métodos Empíricos.....	47
2.4.2	Método histórico.....	48
2.4.3	Método analítico.....	48
2.5	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	49
2.5.1	Entrevista .....	49
2.6	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN .....	50
2.6.1	Encuesta.....	50
2.7	POBLACIÓN .....	51
2.8	MUESTRA.....	52
2.9	PRUEBA DE PILOTO .....	59
2.10	PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	59
CAPÍTULO III .....		61
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		61
3.1	ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA.....	61
3.2	ANÁLISIS DE LAS ENCUESTA .....	61
3.2	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	83

3.3	CONCLUSIONES.....	89
3.4	RECOMENDACIONES.....	90
	CAPÍTULO IV .....	91
	MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	91
4.1	INTRODUCCIÓN.....	91
4.2	ANTECEDENTES.....	92
4.3	OBJETIVO GENERAL.....	93
4.3.1	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	93
4.4	MISIÓN INSTITUCIONAL.....	93
4.5	VISIÓN INSTITUCIONAL .....	94
4.6	OBJETIVO INSTITUCIONAL.....	94
4.7	¿CÓMO UTILIZAR EL MANUAL?.....	94
4.8	INTEGRACION DEL TALENTO HUMANO .....	95
4.8. 1	Perfil de Puesto .....	95
4.8.2	Reclutamiento .....	96
4.8.3	Selección.....	98
4.8.4	Contratación.....	100
4.8.5	Inducción .....	103
4.8.6	Integración .....	103
4.8.7	Estrategias de la Integración del talento humano .....	104
4.9	PERMANENCIA DEL TALENTO HUMANO.....	104
4.9.1	Cultura de Reconocimiento.....	105
4.9.2	Mantenimiento y compensaciones .....	107
4.9.3	Estrategias para la Permanencia del talento humano .....	108
4.10	PRODUCTIVIDAD DEL TALENTO HUMANO.....	108
4.10.1	Evaluación de Desempeño.....	108
4.10.2	Guía para programar la evaluación del desempeño.....	110
4.10.3	Estrategias de Evaluación de desempeño .....	112
4.10.4	Capacitación, Formación y Desarrollo .....	113
4.10.5	Como llevar una buena planificación de programas de capacitación .	114
4.10.6	Estrategias de Capacitación: .....	117

4.11	CLIMA LABORAL .....	117
4.11.1	De la Administración del Clima Laboral.....	117
4.11.2	Control Administrativo.....	121
4.11.3	Política General de Relaciones con el Personal .....	122
4.11.4	Salud Laboral, Higiene y Seguridad.....	125
4.11.5	Estrategias de clima laboral .....	126
4.12	PLAN DE ACCIÓN .....	127
4.13	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN.....	129
	CONCLUSIONES .....	129
	RECOMENDACIONES .....	131
	BIBLIOGRAFÍA .....	132
	GLOSARIO .....	147

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Operacionalización de las variables.....	10
Cuadro 2: Población Servidores Públicos .....	51
Cuadro 3: Población de Usuarios.....	52
Cuadro 4: Significado de la fórmula del tamaño de muestra .....	54
Cuadro 5: Muestra Servidores Públicos .....	55
Cuadro 6: Resumen de datos para el tamaño de muestra Servidores Públicos ..	57
Cuadro 7: Muestra Usuarios .....	57
Cuadro 8: Resumen de los datos para el tamaño de muestra de los Usuarios ....	58
Cuadro 9: Atención en el área del talento Humano .....	62
Cuadro 10: Evaluar las habilidades y destrezas.....	63
Cuadro 11: Sugerencias acogidas .....	64
Cuadro 12: Contratación del personal.....	65
Cuadro 13: Motivación del personal.....	66
Cuadro 14: Metas de la institución .....	67
Cuadro 15: Sobrecargas de trabajo .....	68
Cuadro 16: Diseño de un Manual de Gestión del Talento Humano .....	69
Cuadro 17: Inducción del Personal .....	70
Cuadro 18: Capacitación al Talento Humano .....	71
Cuadro 19: Evaluación del personal .....	72
Cuadro 20: Procedimientos de Evaluación .....	73
Cuadro 21: Misión, Visión y Objetivos de la Organización .....	74
Cuadro 22: Ubicación al trabajador .....	75
Cuadro 23: Recursos Disponibles.....	76
Cuadro 24: Desempeño de los Servidores Públicos .....	77
Cuadro 25: Satisfacción en las necesidades de los usuarios .....	78
Cuadro 26: Solicitud de un trámite .....	79
Cuadro 27: Explicación por parte de los Servidores Públicos .....	80
Cuadro 28: Tiempo de Duración de Trámite.....	81
Cuadro 29: Amabilidad del personal .....	82
Cuadro 30: Comprobación de Hipótesis .....	83

Cuadro 31: Significado de la fórmula .....	84
Cuadro 32: Nueva tabla con las frecuencias esperadas (nie) .....	85
Cuadro 33: Significado de la fórmula Chi Cuadrada.....	86
Cuadro 34: fórmula Grado de Libertad.....	88
Cuadro 35: Plan de Acción.....	127
Cuadro 36: Presupuesto.....	129

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Atención en el área del talento humano .....	62
Gráfico 2: Evaluar las habilidades y destrezas .....	63
Gráfico 3: Sugerencias acogidas.....	64
Gráfico 4: Contratación del personal .....	65
Gráfico 5: Motivación del personal .....	66
Gráfico 6: Metas de la Institución.....	67
Gráfico 7: Sobrecargas de trabajo.....	68
Gráfico 8: Diseño de un Manual de Gestión del Talento Humano.....	69
Gráfico 9: Inducción del Personal .....	70
Gráfico 10: Capacitación al Talento Humano .....	71
Gráfico 11: Evaluación del personal.....	72
Gráfico 12: Procedimientos de Evaluación.....	73
Gráfico 13: Misión, Visión y Objetivos de la Organización.....	74
Gráfico 14: Ubicación al trabajador.....	75
Gráfico 15: Recursos Disponibles .....	76
Gráfico 16: Desempeño de los Servidores Públicos .....	77
Gráfico 17: Satisfacción de las necesidades de los usuarios .....	78
Gráfico 18: Solicitud de un trámite.....	79
Gráfico 19: Explicación por parte de los Servidores Públicos .....	80
Gráfico 20: Tiempo de Duración de Trámite .....	81
Gráfico 21: Amabilidad del Personal.....	82

**ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1 Organigrama Estructural .....	135
Anexo 2 Guía de Entrevista.....	136
Anexo 3 Procedimientos .....	137
Anexo 4 Encuesta Servidores Públicos.....	138
Anexo 5 Encuesta Dirigida a usuarios .....	142
Anexo 6 Entrevista a Jefes de área .....	144
Anexo 7 Fotos del GAD Municipal del Cantón Salinas .....	146

## INTRODUCCIÓN

Existen instituciones que consideran, que el talento humano es la base fundamental, es el punto clave para conseguir metas y objetivos. La Institución que se está analizando tiene la misma filosofía que las competencias, por tal razón se interesan por contar con un Manual de Gestión del Talento Humano.

Por tal Motivo se va a realizar una investigación sobre el Manual de Gestión para el Municipio del Cantón Salinas a fin de lograr la eficiente y eficaz administración del personal que permitan que se potencialice en sus habilidades, conocimiento, que tenga sentido de pertenencia a la institución.

El presente documento se encuentra constituido por 4 secciones distribuidas de la siguiente manera:

1. El Problema, menciona la problemática actual, los objetivos, tanto generales como específicos, la justificación o importancia, la hipótesis y sus variables.
2. Marco Metodológico, se presenta el tipo de investigación que se llevará a cabo, así como también el diseño, modalidad, técnicas e instrumentos de recolección de información, la población, muestra del trabajo, el cronograma de actividades que permite el cumplimiento para la realización de la investigación en base a los aspectos más relevantes, y su respectivo presupuesto.
3. Análisis e interpretación de resultados que fueron obtenidos a través de encuestas y entrevistas realizadas a integrantes de la institución. Sus resultados fueron tabulados y me permitió verificar las necesidades y falencias de la entidad.
4. Planificación de la Investigación, en esta parte se muestra la propuesta de investigación con el respectivo plan de Acción, Y por último, las conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **TEMA**

Influencia del desempeño de los servidores públicos en la Planificación Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas. “Diseñar un Manual de Gestión del Talento Humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas año 2014-2017”.

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En los nuevos escenarios, por los cuales se está transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual, de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano. Según Idalberto Chiavenato considera:

Talento Humano son los elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización y no a gentes pasivas, inertes y estáticas. # 10

Esto quiere decir que el talento humano hace que las organizaciones funcionen, son ellos los encargados de controlar la calidad, diseñar, producir, distribuir los

productos y servicios, así como de establecer sus objetivos y estrategias. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

Es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración, como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos, son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio se constituye en elemento básico para comprender a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

El personal es un recurso interno esencial el cual permite diferenciar una institución de otra. En el capital humano existen varias características como conocimiento, habilidades, actitudes y destrezas de las personas que componen la institución. En el ámbito económico, el capital humano proporciona un margen competitivo; el proceso de formación debe considerarse como una actividad de inversión y del cumplimiento de los objetivos para la empresa.

Hoy en día, las instituciones públicas y privadas utilizan al máximo todos sus recursos, tanto internos como externos, para tener un mejor desempeño que le permitan tener mayor competitividad. La función del Departamento de Talento Humano, además de cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal, se caracteriza por contribuir con el alcance de las ventajas competitivas.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas provincia de Santa Elena cuenta con 428 colaboradores y 27 jefes de áreas (Fuente: Departamento de Talento Humano de la institución), tanto en el área administrativa como en la área operaria, los cuales están incluidos en diferentes departamentos como en el área financiera, la cual está formada por sectores como

son: catastro, contabilidad, rentas, cajas, tesorería; el departamento administrativo, secretaria, comisaria, Justicia y vigilancia, planificación física, obras públicas, jurídico, sistema, coactiva, planeación estratégica y el de recursos humanos ahora Talento Humano. Esta institución está ubicada en Salinas - Provincia de Santa Elena- Ecuador.

Al interior de la institución se ha observado las debilidades en las funciones realizadas por el personal en cada departamento, y una de las causas es que el colaborador no se siente identificado con sus actividades asignadas. Es importante en aplicar los cargos o puesto de trabajo, a través de un análisis y descripción de la misma que nos permitirá determinar cómo deben desempeñar sus actividades de acuerdo al conocimiento y habilidades del personal.

Otro problema detectado es la desatención y la falta de conocimientos técnicos en el personal al momento de desempeñar sus actividades, cometiendo errores en el desarrollo de sus tareas, ocasionando molestias a los usuarios que reciben un servicio de baja calidad, generando un descontento entre ellos y afectando a la imagen de la municipalidad. Es necesario diseñar formularios, formatos que permitan llevar un control y seguimiento de las actividades que realizan en cada departamento, y sobre todo, brindarle capacitación. Según Luis Puchol. (2007), nos dice “la capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico de manera organizativa y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos específicas relativas al trabajo”. Pag.146.

La desmotivación de los colaboradores es otra causa que no beneficia a la institución y esto se debe a la falta de motivación e incentivos. También podremos mencionar que las entidades públicas en este caso las municipalidades por cuestión política integran su personal sin tener la capacidad de ejercer el puesto a diferencia de otras personas que cumplen con los parámetros. Así los colaboradores se sienten inconformes, desmotivados. Para mejorar se podría estar

basados en reconocimiento por sus metas obtenidas, resaltados públicamente; crear un buen ambiente laboral adecuado a las necesidades de cada uno de ellos y aplicar adecuadamente los procedimientos de Reclutamiento y Selección del Talento Humano cumpliendo con el Reglamento de la Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP).

Se detecta distracción en el puesto de trabajo esto se debe a que gran parte de los colaboradores no están en su lugar asignado, sino en otros sitios, sea dentro o fuera de la institución. Aquello produce atrasos de tareas asignadas que no benefician a la organización. Por ello, es importante evaluar al personal para verificar el rendimiento de cada uno de ellos. A su vez, cuando se vaya a contratar, llevar un buen proceso de selección para no tener estos inconvenientes.

Un primer diagnóstico de la institución ha permitido establecer que todas estas dificultades en cuanto al personal, están directamente relacionadas con el departamento de Talento Humano que no cuenta con un Manual de Gestión del Talento Humano, que le permita al GAD Municipal del Cantón Salinas contar con un personal de calidad óptima; y, en el cual sea posible confiar y delegar responsabilidades, se logre un alto sentido de compromiso con las actividades de la institución y pertenencia hacia la misma. Un Manual de Gestión del Talento Humano es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades para dar la solución de problemas de forma eficiente.

La siguiente investigación realizada sobre el Manual de Gestión de Talento Humano enmarcado a la administración del personal de la institución. Consiste en determinar el problema que está afectando a la institución y darle una solución.

Este proyecto se basa en reconocer la existencia de la falta de una buena Gestión en el área de Talento humanos, donde la posible solución es la aplicación de un

manual de gestión de talento humano ayudará a tener una mejor planificación, control, y sobre todo incentiva el desarrollo de las destrezas, habilidades, técnicas del personal que labora, ayudándolos así a alcanzar su potencial. Es importante saber si los Directivos no llegase a ejecutar el manual de gestión del talento humano al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salinas seguiría con la problemática en mantener una deficiencia en el personal en su desempeño laboral contrayendo dificultad en mal servicio al usuario Salinense.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera influye el desempeño de los servidores públicos en la planificación institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena?

## **1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- a) ¿De qué manera influyen los conocimientos técnicos en el desempeño de los servidores públicos?
- b) ¿De qué manera influye la idónea aplicación del orgánico funcional integral (funciones, cargos o puestos) en el desempeño de los servidores públicos?
- c) ¿De qué manera influye la motivación de los servidores públicos en la ejecución de la planificación institucional?
- d) ¿De qué manera incide el control de actividades en la Gestión del talento humano?
- e) ¿De qué modo incide un manual de gestión en el desempeño de los servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas?

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo general**

Analizar la influencia del desempeño de los servidores públicos en la planificación institucional, mediante un estudio de evaluación orientado al diseño de un Manual de Gestión del Talento Humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- a) Determinar el nivel de influencia de los conocimientos técnicos de administración en el desempeño de los servidores públicos, mediante la aplicación de técnicas de recopilación de datos.
  
- a) Estudiar la influencia de la idónea aplicación del orgánico funcional integral (funciones, cargos o puestos) en el desempeño de los servidores públicos, mediante el análisis de concepciones teóricas de diferentes autores.
  
- b) Diagnosticar la influencia de la motivación de los servidores públicos en la ejecución de la planificación institucional, mediante la aplicación de técnicas y recopilación de datos.
  
- c) Analizar la incidencia del control de actividades en la gestión del talento humano, mediante el análisis de conceptos teóricos de diferentes autores.
  
- d) Determinar el nivel de incidencia de un manual de gestión del talento humano a través de técnicas e instrumento de investigación.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN**

Toda institución pública o privada está obligada a gestionar el Talento que tienen en sus personas y a incorporar nuevas gentes con habilidades y destrezas para Innovar y Adaptarse a los Cambios, permitiéndole mantenerse con vida y desarrollarse con éxito. Según el autor Idalberto Chiavenato.

Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.  
pag.18

La Gestión del Talento Humano está compuesta por dos dimensiones interna y externa. En la dimensión interna abordamos todo lo concerniente a la composición del Talento Humano por ejemplo los conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones, actitudes; y, en la externa los elementos o factores del entorno que inciden en la captación, desarrollo y permanencia del Talento como el clima laboral, perspectiva de desarrollo profesional, condiciones de trabajo, reconocimiento y estimulación.

Gestionar el talento humano es importante en toda organización pública o privada ya que se ha convertido en la clave para el éxito empresarial, sin él sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras en el mercado.

De igual forma nos permite orientar administrativamente, de acuerdo a las necesidades de los departamentos de una organización, evitando que los colaboradores que cumplen funciones no deseadas, pongan en peligro el éxito de las tareas específicas. Esta investigación se fundamenta en diferentes autores que nos brindaron información acerca de teorías y conceptos básicos sobre el Manual de Gestión del Talento Humano para el GAD Municipal del Cantón

Salinas. En cuanto a la fundamentación metodológica del proyecto utilizamos métodos, técnicas e instrumentos que nos sirvieron para la investigación.

Los métodos y técnicas que se utilizaron son: bibliografía, aplicada, de campo, consulta de expertos, encuesta y entrevista, estos son instrumentos que sirvieron para adquisición de información mediante el uso de cuestionarios estructurados que permitieron conseguir datos precisos de las personas encuestadas, en este caso las dos técnicas accedieron a la obtención de información y el conocimiento de la importancia de implementar el manual de gestión del talento humano en la institución, a la vez su aceptación.

Para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas sería de gran valor implementar este Manual de Gestión del Talento Humano en la cual le permitirá tener mayor definición en el personal que labora en ella, desarrollando a los empleados de una manera eficiente eficaz y productiva de esta forma logre el compromiso de los colaboradores que se verá reflejados en la práctica de sus funciones. Así mismo beneficiará al cumplimiento de la misión de la institución

## **1.6 HIPOTESIS**

La influencia del desempeño de los servidores públicos en la planificación institucional mejorará la Gestión del talento humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas.

### **1.6.1 Variable dependiente**

Desempeño de los servidores públicos

### **1.6.2 Variable independiente**

Planificación Institucional

## 1.7 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Cuadro 1: Operacionalización de las variables**

Hipótesis	Variable dependiente	Definiciones	Dimensiones	Indicadores	Ítem para los indicadores	Instrumento
La influencia del desempeño de los servidores públicos en la planificación institucional mejorara la Gestión del talento humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas.	Desempeño de los servidores públicos	Es el rendimiento global del empleado, aquel que desempeña funciones y tareas administrativas y operativas en base a su desarrollo profesional, donde demuestran sus resultados óptimos en sus trabajos logrando la satisfacción dentro de las instituciones públicas, y a su vez pueden ser medidos en término de la competencia de cada individuo y su nivel de contribución en la institución.	Desempeño  Desarrollo Profesional  Resultados  Competencia  Contribución en la institución	Responsabilidad Experiencia  Formación/profesional Creatividad  Eficiencia Eficacia Satisfacción  Capacidad Conocimiento  Cumplimiento de metas Desarrollo de la institución	Al contratar al personal ¿consideran importante la experiencia laboral de la persona? ¿Estima usted que existe incentivos, reconocimientos, o promociones en los diferentes cargos de los servidores públicos? ¿Con que Finalidad Evalúan la Formación Profesional del personal? ¿Estima usted que son acogida sus sugerencias por la institución?  ¿Son ubicados los trabajadores de la institución en función a su eficiente desempeño y productividad? ¿Considera usted que la realización de sus colaboradores son eficaces? ¿Se cumple con la satisfacción de las necesidades de los usuarios?  ¿Se realiza un diagnostico de las capacidades del colaborador previo a la aplicación de una plan de capacitación? A través de la capacitación ¿Considera usted que el personal ha desarrollado sus conocimientos?  ¿Considera usted que Se cumple las metas establecida en la institución?  ¿Cumple En la actualidad los trabajadores con el desarrollo de la institución?	Encuesta  Entrevista

Elaborado por: Diana Navarrete Flores.

Hipótesis	Variable Independiente	Definiciones	Dimensiones	Indicadores	Ítem para los indicadores	Instrumento
La influencia del desempeño de los servidores públicos en la planificación institucional mejorara la Gestión del talento humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas.	Planificación Institucional	Es un conjunto de directrices que orienta la ejecución de funciones y actividades con conocimiento capacidades y habilidades contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la institución en el entorno actual y futuro.	Directrices  Ejecución  Actividades  Institución  Entorno	Reclutamiento Selección Contratación Inducción Capacitación Evaluación Motivación  Análisis Procedimiento  Habilidades Destrezas  Misión Visión objetivos  Desarrollo Productividad	¿Es importante para usted la elaboración de un documento que consigne los requerimientos de reclutamiento y selección del personal? ¿Con que frecuencia capacitan al talento humano? ¿Cree usted con los concursos de méritos para la contratación del personal se cumplen? ¿Con que frecuencia evalúa la institución su desempeño ¿Cómo califica los procedimientos que aplica el personal responsable del área del talento humano para evaluar el cumplimiento de las funciones de los servidores públicos? ¿Cómo califica usted la atención en el área del talento humano? ¿Considera usted que importante evaluar las habilidades y destrezas del personal para lograr los mejores niveles de desempeño en el ejercicio de las funciones? ¿Cuando fue contratado le dieron a conocer misión, visión y objetivos de la organización? ¿Considera usted que es importante diseñar un manual de Gestión del talento humano para contribuir con el desempeño de los colaboradores? ¿Considera usted que en su puesto de trabajo cuenta totalmente con los recursos materiales para el desarrollo de sus funciones? ¿Usted está de acuerdo que Ubica la institución al trabajador en el área en que mejor se desenvuelva para una mejor productividad en sus actividades?	Encuesta  Entrevista

Elaborado por: Diana Navarrete Flores

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

El área de talento humano es una de los departamentos que más cambios experimenta. Incluso hasta su nombre ha cambiado, en muchas organizaciones, la denominación de administración de Recursos humanos está sustituyéndose por gestión del talento humano, gestión de socios o de colaboradores, gestión del capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas.

La Gestión del Talento humano está conformada por personas y en las organizaciones depende de ellas para alcanzar los objetivos y cumplir con sus misiones. Para las personas, las empresas constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo. Sin organizaciones ni personas no habría gestión del talento humano. Algunas instituciones consideran que el talento humano es la base fundamental para su organización, es el punto clave para conseguir sus metas y objetivos planteados.

La Institución que se investiga tiene la misma filosofía de las competencias, razón por lo cual se interesa en un manual de Gestión del talento humano ya que este permite tener un personal de excelencia, con habilidades requeridas para el cargo y cumplir con las metas establecidas de la institución.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas fue objeto de estudio, donde se detectó debilidades en el desempeño de los servidores públicos debido a la inobservancia de procesos técnicos. Es por ello se consideró en analizar un diseño en Gestión del Talento Humano.

Por tal razón, se realizó una investigación sobre la existencia de un Manual de Gestión del Talento Humano, herramienta que permite lograr la eficiencia y eficacia del personal, aplicar procesos técnicos de participación de candidatos y su elección de acorde a sus conocimientos y experiencias de interés para la institución.

## **1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.2.1 Desempeño de los Servidores Públicos**

Es el rendimiento global del empleado, aquel que desempeña funciones y tareas administrativas y operativas en base a su desarrollo profesional, donde demuestran sus resultados óptimos en sus trabajos logrando la satisfacción dentro de las instituciones públicas, y a su vez pueden ser medidos en término de la competencia de cada individuo y su nivel de contribución en la institución.

Según Hernández Camargo David F. (2012) “Es la forma de como ejecuta sus trabajos, capaces de entregar todo de sí en servicio a la sociedad” pag#2. El desempeño de los servidores públicos se las caracteriza a través de sus capacidades y están son evaluadas para conocer sus debilidades y poder fortalecerlas y tener un mejor rendimiento laboral.

De acuerdo al criterio de Luecke Richard (2007) dice que el “desempeño de los servidores Públicos es la piedra angular para desarrollar eficientemente sus funciones y éxito de las instituciones” pag.24

Según Ana Sojo (2006) “Es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en logro de las metas de la institución en un tiempo determinado” quiere decir cuando el grupo de colaboradores laboran eficazmente a través de las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo hace que la organización obtenga las metas y objetivos alcanzados. Pag 19

### **1.2.1.1 Desempeño**

Según Bernárdez L. Mariano (2008) define que el “desempeño es el conocimiento o habilidades de cada individuo volviéndose competente” pág. # 27.

El desempeño se mide en función de las actitudes observadas en los colaboradores que contribuyen de una a otra manera el alcance de los objetivos, y metas de la organización. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera del personal, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

Las personas trabajan en función de la satisfacción de sus necesidades de existencia, relación y crecimiento. Una pequeña expansión de esta simple estructura puede ser utilizada para comprender el nivel de esfuerzo que una persona ejerce al desempeñar sus labores. Por lo que, el nivel de desempeño de los trabajadores está determinado, por su ahínco en sus trabajos. A la vez este empeño que realizan las gentes en su actividad laboral, está en función de la motivación por que se impulsan hacia la competitividad con los demás.

#### **1.2.1.1.1 Responsabilidad**

Según Fernández García Ricardo (2009) “la responsabilidad se considera aquella dimensión política de la empresa en la que colabora en la búsqueda de solución de los problemas”

Una persona responsable acepta las consecuencias de sus actos, dispuesto a rendir cuenta de ellos. La responsabilidad es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien. Cuando la persona física es titular de un órgano administrativo, se encuentra en una doble relación con la organización o institución a la cual pertenece según actúe hacia adentro de la administración o cuando lo hace hacia afuera de la

administración. No es otras cosas que cumple con sus funciones, asume los problemas y sabe cómo dar las soluciones.

#### Principios de la responsabilidad

- a) El cumplimiento responsable en nuestra labor humana, se rige por principios como: Reconocer y responder a las propias inquietudes y las de los demás.
- b) Mejorar sin límites los rendimientos en el tiempo y los recursos propios del cargo que se tiene.
- c) Reporte oportuno de las anomalías que se generan de manera voluntaria o involuntaria.
- d) Planear en tiempo y forma las diferentes acciones que conforman una actividad general.
- e) Asumir con honestidad las consecuencias que las omisiones, obras, expresiones y sentimientos generan en la persona, el entorno, la vida de los demás y los recursos asignados al puesto conferido.
- f) Promover principios y prácticas saludables para producir, manejar y usar las herramientas y materiales que al puesto se le confiere.

#### **1.2.1.1.2 Experiencia**

Al paso de los años una persona va alcanzando metas profesionales que le proporcionan seguridad, y purifican su competencia a los ojos de los demás.

Simultáneamente, la apreciación que se tiene de la formación académica recibida se carencia con el tiempo, hasta el punto de que es la propia experiencia la que llega a ocupar el primer puesto en la estima personal y laboral, y esto se va dando a través de sus responsabilidades en sus actividades.

### **1.2.1.2 Desarrollo Profesional**

La organización es responsable de los sistemas que identifica y desarrolla al personal con mayor potencial, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros. Involucra además el adelanto de iniciativas en formación para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando los procesos de formación y desarrollo como vínculos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio, se considera también el impulso de modelos para la evaluación y retribución de los colaboradores en este caso la capacitación.

#### **1.2.1.2.1 Formación Profesional**

Es un conjunto de enseñanzas, dentro del sistema educativo, tiene como finalidad la preparación para la actividad en un campo profesional, proporcionándoles una formación adecuada para adaptarse a las modificaciones laborales que pueden producirse a lo largo de su vida, además nos ayuda a adquirir una identidad y madurez profesional motivadora de futuros aprendizajes y adaptaciones al cambio. La oferta de formación profesional para un empleo en el ámbito, que acreditan de manera oficial las competencias donde cada colaborador se incentiva a capacitarse en el desarrollo de sus habilidades y actitudes necesarias para un mejor desempeño en sus trabajos.

#### **1.2.1.2.2 Creatividad**

Algunas personas creen que la creatividad es un talento con que algunas gente nacen y el que el resto solo puede envidiarlas. Esta es una actitud errónea. Según

De Bono Edward (2007) “la creatividad es una habilidad que se puede aprender, desarrollar y aplicar” pág. # 23

La creatividad es la inteligencia de los sentidos, es todo aquello que podamos crear desde nuestra percepción y que pueda ser útil para mejorar la calidad de vida de todas las personas.

### **1.2.1.3 Resultados**

Son las consecuencias finales de una serie de acciones o eventos expresados cualitativamente o cuantitativamente. Algunos resultados pueden ser las ganancias, las pérdidas, el avance o victoria, al no alcanzarlos puede indicar que las labores son ineficiente, inefectiva o defectuosa. En la ciencia, se la conoce como resultados definitivos, sin que eso signifique que el experimento se hizo mal. En la economía y las finanzas, el resultado define al total de ganancias o pérdidas de una empresa o corporación al final de un periodo fiscal.

Para las organizaciones los resultados es alcanzar los objetivos metas organizacionales, es el crecimiento de las empresas y se logra dentro de un entorno de productividad en los cuales la eficiencia, la eficacia se combinan para asegurar una entidad con el uso racional de sus recursos, generadora de ingresos que aseguren la sostenibilidad organizacional.

#### **1.2.1.3.1 Eficiencia**

Según Oscar A. Silva Osorio (2007) “eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado” Pag#24. La eficiencia Es la forma de cómo alcanzar los objetivos fijados con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, logrando de esta forma su optimización.

#### **1.2.1.3.2 Eficacia**

Según Oscar A. Silva Osorio (2007) menciona que la Eficacia “Es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera” Pag#24. La eficacia se refiere al nivel de objetivos conseguidos en un determinado plazo, es decir a la capacidad para conseguir aquello que un grupo se propone, sin importar el nivel de recursos empleados.

Esto significa que se puede ser eficiente sin ser eficaz y viceversa, pero si se reúnen ambos requisitos, estaríamos ante un proyecto ideal: eficiente porque se ha conseguido utilizando el mínimo de recursos y eficacia porque no se ha extendido en el plazo que nos habíamos propuesto.

#### **1.2.1.3.3 Satisfacción**

Es la conformidad que presenta una persona en relación a los gustos y preferencia o a su trabajo en sí y al entorno laboral al cual pertenece. Si hablamos en la parte laboral, el factor humano es uno de los componentes esenciales con los que cuentan las organizaciones y empresas para conseguir sus objetivos y misiones comerciales, o cualquier otro fin que se propongan, por lo tanto, resulta indispensable que las entidades tengan muy presente las necesidades de quienes trabajan en ella y los ayudan a crecer y maximizar sus beneficios.

En clientes o usuarios es cumplir con sus expectativas ya sea en un producto o servicio esto quiere decir que el objetivo de mantenerlos satisfechos es primordial para cualquier empresa. Los beneficios de la satisfacción al cliente son numerosos por ejemplo un comprador satisfecho es fiel a la organización, suele volver a comprar y comunica sus experiencias positivas en su entorno. Por eso es importante en mantener satisfecho a las personas.

#### **1.2.1.4 Competencia**

Según Martha Alles (2006) “Es la capacidad productiva de individuo que se define y mide en término de desempeñar determinado contexto laboral, y no solamente de conocimiento Habilidades, destrezas, actitudes, estas son necesarias pero no suficientes por si misma para un desempeño efectivo.” Pag.# 70 Es decir que cada persona debe ser competente a sus funciones, tomar iniciativa y responsabilizarse con éxito tanto de individuo o grupo ante una situación profesional.

En todo el mundo cada vez es más alto el nivel educativo requerido a hombres y mujeres para participar en la sociedad y resolver problemas de carácter práctico. En éste contexto es necesaria una educación básica que contribuya al desarrollo de competencias amplias para la manera de vivir y convivir en una sociedad que cada vez es más compleja; por ejemplo el uso de herramientas para pensar como: el lenguaje, la tecnología, los símbolos y el conocimiento, la capacidad para actuar en un grupo diverso y de manera autónoma. En si el término competencia está vinculado a la capacidad, la habilidad, la destrezas para realizar algo específico.

##### **1.2.1.4.1 Capacidad**

Capacidad, es la destreza, la habilidad y la idoneidad que permite a una persona completar con éxito una tarea, se aplica tanto en los entornos académicos como los laborales. La alta capacidad intelectual en un ambiente académico se caracteriza por un período de atención prolongado y, en un ambiente laboral, que pueden ser sus conocimientos, destrezas y las habilidades de liderazgo.

##### **1.2.1.4.2 Conocimiento**

El conocimiento de todo ser humano lo adquiere a través de las experiencias, o la educación. El conocimiento tiene su origen en la percepción sensorial, después

llega al entendimiento y concluye finalmente en la razón. Se dice que el conocimiento es una relación entre un sujeto y un objeto, se lo va adquiriendo a través de sus experiencias y estudios.

En el mercado laboral es importante las personas desarrollen más sus conocimientos ya sea en capacitaciones, talleres, cursos porque les permiten tener un mejor desenvolvimiento en sus trabajos y una mayor productividad para crecer en las organizaciones.

#### **1.2.1.5 Contribución en la Institución**

Se refiere al compromiso que los colaboradores que tienen con la organización. El personal siempre han tenido y tendrán el poder de elegir si contribuir con su trabajo y un pequeño esfuerzo extra al éxito de su departamento y de su empresa o realizar eficientemente sus funciones; tener una buena actitud frente al cambio o resistirse y perjudicar a los de su entorno; responder a los retos de cada día o no tomar nunca la iniciativa, y sobre todo ser competitivo.

##### **1.2.1.5.1 Cumplimiento de Metas**

Corresponden a los propósitos de desarrollo y crecimiento en las organizaciones, como alcanzar un nivel mejor ante las competencias. Las empresas se esfuerzan hacia la ejecución, se identifican los objetivos y deben ser concretos medibles y delimitados en el tiempo para alcanzar las metas de una forma exitosa.

##### **1.2.1.5.2 Desarrollo de la Institución**

De acuerdo con distintos teóricos, el desarrollo institucional puede definirse como el cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la institución, en la búsqueda para el incremento de los niveles de calidad, equidad y pertinencia. Esto

mediante la modificación de sus procesos sustantivos y su organización institucional.

### **1.2.2 Planificación Institucional**

Planificación Institucional es un conjunto de directrices que orienta la ejecución de funciones y actividades con conocimiento capacidades y habilidades contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la institución y la competitividad del personal en el entorno actual y futuro.

Es el proceso metódico diseñado para alcanzar un objetivo determinado. que implica tener uno o varios objetivos a realizar, junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente.

La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos. Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes.

#### **1.2.2.1 Directrices**

Las directrices son normas, procesos o instrucciones que tienen en cuenta para realizar alguna actividad o proyectos, por lo general quienes ocupan puestos superiores se encargan de desarrollar y transmitir las directrices a los subordinados en este caso en las organizaciones son los directivos, gerentes, o el presidente que deciden de las directrices y les informas a su personal. Es posible que toda directrices se decidan a través del diálogo y el consenso. Una reunión entre distintos integrantes de una organización puede derivar en el establecimiento de las directrices a seguir en los meses siguientes.

### **1.2.2.1.1 Reclutamiento**

El proceso de reclutamiento inicia en la búsqueda de perfiles requeridos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Obteniendo así un conjunto de solicitantes, del que saldrán consecutivamente los nuevos trabajadores.

Luego se considera procedimiento para encontrar a la persona adecuada para que cubra un puesto.

### **1.2.2.1.2 Selección de Personal.**

Según Konz S. (2005) “la selección se define como un procedimiento para encontrar la persona que cubra el puesto adecuado a un valor también adecuado” Pág. # 473. Por tanto, la selección de personal significa elegir una persona entre otras. Esta elección no implica elegir al mejor, sino a aquella persona cuyo perfil se ajuste mejor a las necesidades actuales y futuras de su trabajo en un determinado ambiente. La persona seleccionada no solo tendrá que realizar una tarea precisa, sino que deberá integrarse en un entorno, en un clima laboral y acoplarse con los compañeros, con los clientes u usuarios, con la dirección así como con la cultura de la empresa, ya que de todo esto va a depender la eficacia e eficiencia con que se desarrollará su función. De ahí que sea más conveniente emplear el término candidato adecuado para un puesto y no el mejor.

Una buena selección de personal necesita de un Análisis de necesidades y definición de puestos de trabajo y de medios y técnicas de selección.

### **Análisis y definición de los puestos de trabajo.**

Se entiende por puesto de trabajo al conjunto de tareas y responsabilidades asignadas a un trabajador, pero con independencia de la persona que lo desempeñe en un momento concreto.

El análisis, especificación o descripción del trabajo consiste en la fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzos que son precisos y la responsabilidad que se exige a quién lo desempeña en el marco de unas determinadas condiciones ambientales.

Se menciona los niveles de desempeño que requiere cada puesto, los planes que requiere el área de talento humano a corto y largo plazo, que permitan conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y así mismo permiten conducir el proceso de selección en forma lógica, ordenada; finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer un grupo de personas entre las cuáles se puedan escoger, cumpliendo con las necesidades específica para el puesto.

Por análisis de las cargas de trabajo se entiende un conjunto de metodologías que facilitan el estudio sistemático de las funciones, tareas y actividades elementales que se desarrollan en una unidad organizativa concreta, asignando de forma objetiva unos tiempos unitarios medios a cada una de ellas.

## **Medios y técnicas de selección**

### **Información sobre el candidato**

1. Historial personal.
2. Historial académico.
3. Historial profesional
4. Conocimiento y capacitación profesionales específicos.
5. Inteligencia y actitudes.
6. Personalidad.
7. Motivaciones.
8. Historial Laboral

## **Técnicas de análisis.**

1. Fichas, impresos
2. Cuestionarios.
3. Entrevistas.
4. Pruebas
5. Exámenes profesionales.
6. Ejercicios de simulación.

### **1.2.2.1.3 Contratación**

En si las contrataciones son pactos laborales entre la persona que va iniciar a trabajar con su el empleador en la cual este se obliga prestar servicios bajo en la dirección del jefe a cambio de retribuciones es decir sueldos y beneficios, a estos contratos se las remplazan en documentaciones que establecen parámetros que se deben cumplir en la organización.

El contrato de trabajo se puede formalizar por escrito o de palabra. Es obligatorio por escrito cuando así lo exija una disposición legal a continuación se describe los diferentes contratos

- a) Contratos en Prácticas.
- b) Contratos a Tiempo Parciales.
- c) Contratos de Relevo.
- d) Contratos para la realización de Obra o Servicio determinado.
- e) Contratos por Tiempo Determinado (no indefinido).
- f) Su duración sea superior a 4 semanas.

### **1.2.2.1.3 Inducción**

La inducción es el proceso inicial mediante el cual se proporcionará al individuo la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo, brinda al trabajador una perspectiva clara sobre las funciones que desempeñará, que conozca la empresa y organización y la estructura de ésta. Con el fin de estimular al nuevo personal para que pueda integrarse sin obstáculos al equipo de trabajo en la organización.

Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo. Ambientar a la gente y conocer su trabajo, aumentar la moral o clima.

En virtud de las experiencias iniciales que vive un trabajador en la institución a las que llegan a brindar sus servicios las cuales van a influir en su rendimiento y adaptación; es de suma importancia considerar al proceso de inducción y generar en la persona un sentimiento de pertenencia y orgullo, por medio de cursos que deberá tomar.

El personal se mantendrá en programas de educación continua en donde se le preparará para conocer sobre los planes, e información específica del espacio en el que labora, sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de carreras, evaluación del desempeño.

Cuando se debe aplicar la inducción es al momento que el solicitante entrega su solicitud y se le programe información sobre vacante que se pretende cubrir, normalmente se considera terminada cuando el empleado ha tenido suficiente tiempo para dirigir la información requerida y aplica un grado de éxito lo que ha estado aprendiendo. Su finalidad básicamente se refiere cuando el trabajador haya conocido en detalle de la organización y sus funciones.

### **Objetivos de la inducción.**

- a) Ayudar a los nuevos empleados de la institución, a conocerse y auxiliarlos para tener un comienzo productivo.
- b) Establecer actitudes favorables de los nuevos empleados hacia la institución, su política y su personal.
- c) Ayudar a los nuevos empleados a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.
- d) El proceso de inducción se hace necesario porque el colaborador debe ser adaptado lo más rápido posible al nuevo ambiente de trabajo.

### **Etapas de la inducción.**

Según Rodríguez Joaquín. (2007) “el proceso de inducción incluye tres etapas que consideran la inducción a la institución de personal, la inducción a la dependencia en el puesto particular correspondiente y la socialización organizacional” Pág. # 95.

- a) Introducción a la institución

Aparte de la enseñanza técnica que se le debe brindar al nuevo trabajador, corresponde a la Dirección de Talento Humano darle información sobre aspectos generales, tales como:

1. Historia de la institución.
2. Políticas generales del personal e indagar y preparar al personal sobre las funciones que va a ejecutar.

3. Indicaciones sobre disciplina, es decir, lo que debe hacer y lo que debe evitar.
  4. Prestaciones a las que tiene derecho, como: caja de ahorros, despensa, viáticos, deportes, promociones, etc.
- b) Introducción al puesto.

Otra etapa del proceso de inducción se refiere a la introducción al puesto, la inducción incluye orientación general a todo el ambiente de trabajo. Se recomienda lo siguiente:

- Que el nuevo colaborador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.
- El jefe inmediato a su vez debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.
- El jefe explica en que consistir el trabajo, para ello se auxiliara de la descripción del puesto, entregándole una copia para que la lea con detalle.
- Debe mostrarle los sitios generales como son: lugar de cobro, de abastecimiento de material, cafetería, etc.

La inducción es importante considerarla ya que cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la institución, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio desconocido, con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él.

El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces, la propia institución debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y

programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la empresa en general

#### **1.1.2.1.5 Capacitación**

Según Silíceo A. (2006) “la capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo” Pág. # 146.

Como componente del proceso de desarrollo del Talento humano, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del personal.

En esta era de cambios acelerados y de competitividad cada día más dura y ruda, es vital para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de “dominio personal”, que brinde servicios de responsabilidad y calidad, sobre todo cuando se trata por ejemplo de empresas de servicios, donde la atención directa incide en la satisfacción de las necesidades del usuario, pues ello eleva a la vez la capacidad creativa y de aprendizaje de la organización. Es

necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundará en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman. Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los colaboradores y para la organización.

### **Objetivos de la capacitación**

Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son:

- a) Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.
- b) Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.
- c) Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armoniosos entre los trabajadores aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

### **Finalidad de la capacitación.**

Todo plan de modernización de las empresas, debe sustentarse en una alta inversión en el talento humano. La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal. Hoy son los propios colaboradores quiénes están demandando capacitación en áreas y temas específicos; han asimilado la necesidad de mejorar para incrementar el valor transferido a los clientes.

Un desarrollo del talento humano efectivo en una empresa implica planeamiento, estructuración, educación, capacitación para así brindar conocimiento, destrezas y compromiso en los miembros y personal al máximo y utilizarlos creativamente como herramientas para brindar poder. Hay muchas formas de impartir capacitación, desde sugerir lecturas hasta talleres vivenciales, todos los métodos son buenos, hasta cierto punto, pero los más eficaces parecen ser aquellos que dramatizan modelos para que la persona identifique y practique los comportamientos de quienes son eficientes y tienen éxito en determinado trabajo.

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final.

#### **1.2.2.1.6 Evaluación**

Según Priante M. (2005) “la evaluación es un proceso para medir el rendimiento laboral del trabajador, con el objeto de llegar a la toma de decisiones objetivas sobre los recursos humanos” Pág. # 114. Las organizaciones modernas utilizan la evaluación del trabajador para determinar incrementos de sueldos, necesidades de capacitación y desarrollo, así como ofrecer la documentación para apoyar las acciones de rotación de personal. En consecuencia, una evaluación bien manejada sirve como instrumento de supervisión y desarrollo de personal.

La evaluación del trabajador, se convierte en un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del desempeño de un trabajador, es una herramienta de dirección, imprescindible en la actividad administrativa, ayuda a determinar políticas de recursos humanos adecuados a las necesidades de la organización. La evaluación amplía las bases de información del departamento de

personal. Estos conocimientos sirven para la retroalimentación que reciben los trabajadores sobre su desempeño.

### **Razones para evaluar al personal**

1. La evaluación ofrece información con la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración.
2. La evaluación ofrece una oportunidad para que el supervisor y su subordinado coordinen y revisen el comportamiento de ese relacionado con el trabajo que ejecuta.
3. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño.
4. Permite que ambos, Jefe-Subordinado, desarrollen un plan para corregir cualquier diferencia que la evaluación haya descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente

#### **1.2.2.1.7 Motivación**

La motivación es una de las tareas administrativas más simples pero al mismo tiempo de las más complejas. Es simple porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que se les produzca recompensas. Por lo tanto, motivar a unas personas debe ser fácil: simplemente hay que encontrar lo que desea y colocarlo como una posible recompensa (incentivo o reconocimientos). Sin embargo, es allí donde se presenta la complejidad de la motivación. Sucede que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil.

De todas formas, sin considerar las complejidades de la motivación, no hay duda que el desempeño es la base de la administración. Los gerentes logran que las personas hagan cosas. Por lo tanto, se debe aceptar la complejidad de la motivación como un hecho de la vida y analizar qué es lo que se sabe con respecto a motivar a los colaboradores.

### **1.2.2.2 Ejecución**

Para llevar a cabo las actividades que resultan de los pasos planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los grupos ejecuten las tareas.

Las medidas que se elijan dependen de los miembros particulares del grupo, de la actividad componente por hacer y del criterio del gerente.

Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para colocar el grupo en acción están dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a las personas a mejorarse, lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad, y la compensación. A este trabajo se le llama ejecución.

Es una función fundamental de la administración. La palabra ejecutar significa literalmente "poner en acción", y es apropiada para esta función administrativa que trata de proporcionar poder estimulante o de mantener un ambiente de laboral donde los miembros quieran desempeñarse de una forma excelente.

#### **1.2.2.2.1 Análisis**

Es una evaluación que a través de técnicas de aproximación da a la solución de problemas, consiste identificar componentes de un todo, examinarlos para lograr a sus principios más elementales, es decir nos permite desarrollar un diagnóstico de alguna situación, ya sea de salud, económica, social etc. Un análisis identifica

tendencias, fuerzas, y fenómenos claves que tiene un impacto potencial en la empresa.

Pasos para la realización de un buen análisis

- 1) Verificar el comportamiento del problema e identificar sus componentes más importantes es decir las causas y efectos y al efectuar este estudio se debe utilizar preguntas como: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Cuánto?, ¿Quién?, estas preguntas nos llevara a obtener información con sustento.
- 2) Definir, analizar las metodologías a utilizar y priorizar las causas de mayor influencia al problema por ejemplo método de investigación, bibliográfica, campo, aplicada o a su la observación..
- 3) Distinguir lo relevante a lo irrelevante es decir tener claro cuáles son los hechos que tiene relación con lo que estudiamos o analizamos.
- 4) Consultar e indagar sobre como es la interrelación de los componentes del proceso pero se lo realizas a través de elementos como encuestas y entrevista
- 5) Procesamiento de información que se obtiene a través de las consultas. obtenidas por los elementos establecido en el literal 4.

#### **1.2.2.2.2 Procedimiento**

Los procedimientos en si es seguir pasos predefinidos para desarrollar una labor de forma eficaz para el cumplimientos de objetivos. En los procedimientos

relacionados con la administración son serie de actos que se pondrán en práctica para concretar la actuación administrativa en cuestión.

### **1.2.2.3 Actividades**

Es una labor que realizan las personas ya sea remunerada o no pero lo ejecutan para satisfacer sus necesidades emplea sus fuerzas, capacidades y habilidades .En las situaciones laborales más frecuentes, existe una división del trabajo, que contempla la existencia de distintos puestos con distintas responsabilidades y beneficios en una misma empresa u organización.

También los aspectos laborales de cada individuo de una organización con contemplados por una área o coordinación con talento humano que su objetivo es buscar el bienestar y conformidad en sus puesto de trabajo y esto permito que sus actividades sean ejecutadas excelentemente.

#### **1.2.2.3.1 Habilidades y Destrezas**

Es la aptitud innata, talento, o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo una determinada actividad, trabajo u oficio de la manera más exitosa.

En la actualidad las organizaciones cada vez exigen a sus colaboradores, para ellos no alcanza tan solo que sean profesionales sino mas bien que cuenten con ciertas destrezas, conocimiento, habilidades para desempeñar bien su puesto de trabajo, es importante que cada individuo tengan capacidad para trabajar en equipo, sean innovadores, generadores en nuevos proyectos y sobre todo que tenga las cualidades en encontrar las soluciones de los problemas cotidianos que se presentan en sus trabajos.

#### **1.2.2.4 Institución**

Una institución es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

Según Paredes J. (2006). “las organizaciones están compuestas de personas o grupos, en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas” Pág. # 802. Plantea dos requisitos a la vez fundamentales y opuestos:

La división del trabajo en distintas tareas que deben desempeñarse y con coordinación.

Ahora bien, junto a los colaboradores y las tareas que se desarrollan en la organización es preciso tener en cuenta otras dos dimensiones esenciales. La tecnología necesaria para desarrollar las actividades y conseguir los fines (suma de métodos e instrumentos utilizados para realizar las tareas) y la estructura organizacional, que puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas.

#### **1.2.2.4.1 Misión**

Toda organización tiene una misión por cumplir, lo cual significa recibir un encargo. La misión que representa es la razón de la existencia de la empresa, es la finalidad o motivo que condujo a la creación de la organización y al que debe servir. Para crear una misión organizacional debe responderse tres preguntas básicas ¿Quiénes somos? Y ¿Por qué los hacemos?. La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, generalmente, se focaliza fuera de la empresa, es decir, en la atención a exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente, la misión debe ser objetiva, clara, posible y, sobre todo, inspiradora.

Muchas organizaciones exitosas actualizan y amplían su misión de manera permanente, pero debe actualizarse y redimensionarse al ritmo de los cambios producidos de sus empresas. Su filosofía es lograr metas tangibles que orienten la organización hacia un desempeño excelente.

Todos los miembros requieren trabajar juntos para sustentar la misión de la organización. La misión facilita la identificación de los valores que la organización debe cultivar. Cuando los colaboradores involucrando a los jefes departamentales conocen la misión y los valores que orientan su trabajo, es más fácil de comprender e incluso saber cuál es su función y como contribuir con eficacia y eficiencia a la institución.

#### **1.2.2.4.2 Visión**

Es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio. En general, la visión está más orientada hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es. Desde esta perspectiva, muchas organizaciones asumen la visión como el proyecto que le gustaría materializar dentro de cierto plazo y el camino que pretende seguir para llegar allá. El término visión se utiliza para describir un

claro sentido del futuro y la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo en éxito rápidamente.

Tener una visión común es la única manera de superar la diversidad cultural, lingüística y geográfica que caracteriza a las empresas globales. La visión organizacional: lo que la empresa pretende ser con la ayuda de las personas debe ser clara y objetiva.

#### **1.2.2.4.3 Objetivos**

Son ideales de toda organización hasta donde se proponen llegar y hacia donde encaminan todo esfuerzo por obtenerlo y corresponde a la Gestión del talento Humano conjunto con las relaciones públicas en conseguir estos objetivos organizacionales o metas establecidas siempre y cuando en mantener una función a fines y sin contraponerse sino llevando una coordinación en las actividades y el control de las acciones de sus integrantes.

#### **1.2.2.5 Entorno**

Conjunto de condiciones sociales y culturales como costumbres, leyes, lengua, religión, organización, política y economía, que influyen en la vida de un individuo, comunidad y organización.

En el entorno de una organización está compuesto por instituciones o fuerzas externas que pueden afectar su crecimiento. Por la incertidumbre del ambiente, algunas instituciones o empresas enfrentan ambientes muy dinámicos, en los que cambian rápidamente las regulaciones gubernamentales que afectan a sus negocios, la existencia de nuevos competidores, es difícil conseguir las materias primas, se modifican continuamente las preferencias de los clientes sobre el servicio. Etc.

Siendo la incertidumbre una amenaza para la eficacia de la organización, la administración trata de minimizarla. Una forma de hacerlo es mediante ajustes en la estructura de la organización.

Si mencionamos las fuerzas internas de la organización es el ambiente laboral que tiene una gran incidencia en el desempeño y productividad del trabajador.

Un ambiente laboral inadecuado logra que los colaboradores obtengan bajo rendimiento, lo cual para las empresas resulta económicamente costoso. Para que un trabajador rinda, para que alcance todo su potencial, debe tener las condiciones adecuadas, no solo que tengan el entrenamiento y las herramientas necesarias sino que se siente cómodo en su trabajo, en el medio, con sus compañeros de trabajo y sobre todo, con sus jefes.

#### **1.2.2.5.1 Desarrollo**

Se entiende como desarrollo al avance en los niveles de crecimiento económico, social, cultural y político de una sociedad o país.

El desarrollo está caracterizado por condiciones que dejan al alcance de todos los grupos sociales, las organizaciones y los servicios de educación, salud, alimentación y vivienda. Además, debe establecerse un respeto por las diferentes culturas y tradiciones. Cada sociedad tiene sus propias prioridades, por lo que cada una de ellas buscará su propia manera de suplir sus necesidades.

Al desarrollo organizacional, es el esfuerzo incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.

El Desarrollo Organizacional se puede ver también como una herramienta que, por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, le permita obtener información que lo guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio, hacia una evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de organización. Esto se requiere para que una organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, convirtiéndose por tanto el Desarrollo Organizacional en una necesidad.

Para utilizar esta herramienta se emplea o se hace uso de un proceso fundamental como lo es el aprendizaje, que es la vía por la cual se accede al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades produciendo cambios en su comportamiento en sus colaboradores, es por esta razón que hay que tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen la organización.

#### **1.2.2.5.2 Productividad**

De acuerdo a Medina Fernández Jorge (2009) “La productividad se constituye en uno de los principales objetivos estratégicos de las empresas, debido a que sin ella los productos o servicios, no alcanzan los niveles de competitividad necesarios en el mundo globalizado” pag. # 15

Es la relación entre la producción obtenida y los insumos utilizados. Mientras más eficientes y eficaces seamos en la utilización de los recursos, tanto más productivos y competitivos podremos ser.

En si la productividad proviene de la actitud de la mente, busca mejorar continuamente todo lo que existe, y Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy. Además, se requiere esfuerzos sin fin para alcanzar el éxito deseado.

### **1.3 FUNDAMENTO LEGAL**

Para esta Propuesta se tomo en cuenta en las siguientes leyes como son la Constitución de la Republica del Ecuador, LOSEP, y el Código del Trabajo, y está basada en los siguientes artículos:

De acuerdo a la constitución de la Republica del Ecuador en Sección Octava trabajo y seguridad social (2008) el Art. 33.- “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.” Pág. # 29.

Las organizaciones públicas y privadas tienen el derecho de cumplir a los colaboradores con sus remuneraciones y todas las atribuciones que garantiza el estado, en brindarle un buen ambiente laboral y que sean justo a su excelente desempeño de sus funciones.

Según en la Constitución de la Republica del Ecuador en Sección Segunda de Administración Pública (2008) establece el 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" pag#117.

Este artículo establece un aspecto muy interesante que debería cumplirse en todas las instituciones que integran el sector público en el Ecuador, pues la persona quien ingresa a la administración pública debe hacerlo luego de ganar el respectivo concurso de merecimientos y oposición que garantice su capacidad para el desempeño de la función que le va a ser encomendada.

El incumplimiento en la convocatoria del respectivo concurso de méritos y oposición debe provocar la destitución de la autoridad nominadora, pues su conducta es gravemente perjudicial a la administración pública y consecuentemente al Estado y a la sociedad.

Los servidores Públicos como un profesional de carrera deberá ser ejercida con absoluta responsabilidad y honestidad, y que las personas que se desempeñan en ella deberán demostrar una vocación por el servicio a los demás, y aptitudes que les permitan desempeñar fielmente las funciones encomendadas.

En la Constitución de la Republica del Ecuador (2008) Art. 229.- señala “Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier titulo trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público”. Pag.# 118.

En el Art. 231.- menciona que “Las servidoras y servidores públicos sin excepción presentarán, al iniciar y al finalizar su gestión y con la periodicidad que determine la ley, una declaración patrimonial jurada que incluirá activos y pasivos, así como la autorización para que, de ser necesario, se levante el sigilo de sus cuentas bancarias; quienes incumplan este deber no podrán posesionarse en sus cargos. Los miembros de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional harán una declaración patrimonial adicional, de forma previa a la obtención de ascensos y a su retiro” pag#118

En toda institución pública al momento de contratar al personal es obligatorio presentar la declaración juramentada porque les permiten conocer su historial y saber de cómo ingresan a laborar a estas instituciones y de cómo salen de ellas por cualquier enriquecimiento ilícito y están son verificadas por la Contraloría General del Estado.

En La ley orgánica del servicio público (LOSEP) Del régimen interno de administración del talento humano. Capítulo 1 de los deberes, derechos y

prohibiciones (2010) menciona en el Artículo 22.- Deberes de las o los servidores públicos Pág. # 9. Es la obligación que todo servidor público cumpla con estos requerimientos de ley y las organizaciones en este caso quien lleva a cargo la administración del Talento Humano es que será veedora que se lleve a cabo este cumplimiento por parte de los servidores públicos.

De acuerdo al Art. 23.- “Derechos de las servidoras y los servidores públicos.- Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos” Pag. # 10

En este artículo establece que las organizaciones deben cumplir con sus obligaciones en brindar bienestar a los servidores públicos, donde ellos puedan sentirse protegidos y puedan gozar de los beneficios dados por el Estado. Y a su vez es una manera de motivarlo a que ellos desempeñen mejor en su puesto de trabajo.

En el Art. 24.- “Prohibiciones a las servidoras y los servidores públicos.- Prohíbese a las servidoras y los servidores públicos lo siguiente: Pag. # 10 y 11

De acuerdo a este artículo y los literales que se analizaron nos menciona que todo servidor público debe cumplir con estas prohibiciones y en la actualidad algunos no ponen en práctica lo que dictamina la ley es por ello que las instituciones deben hacer conocer estas leyes a quienes ingresan a hacer parte del Estado y así evitar falencias que logran obtener imagen negativa a la ciudadanía.

La Ley Orgánica del Servicio Público, en su Título III Del Régimen Interno de la Administración del Talento Humano, en el Capítulo 3, del Traslado, Traspaso y Cambio Administrativo, dispone lo siguiente.

"Art. 36.- Condiciones para traslados.- Los traslados de un puesto a otro podrán ser acordados por la autoridad nominadora” pag # 13. Es decir que son condiciones elementales para el traslado administrativo, que el puesto que ocupa el servidor público y aquel al que va a ser trasladado, tengan igual remuneración;

y, que la servidora o el servidor candidatos al traslado, cumplan con todos los requerimientos para el puesto al cual va a ser trasladado.

Según el Art. 25.-“De las jornadas legales de trabajo”.- Con respecto a este artículo menciona los tipos de jornada laborales y las remuneraciones que deben obtener cada trabajador dependiendo del puesto de trabajo y funciones que se les asignen, pero hay que aclarar que los gobiernos autónomos tienen la capacidad legal de diseñar sus propios sistemas de administración del talento humano por lo tanto a las remuneraciones aplicables al personal deben ser fijados por las municipalidades en función de su propias realidades económica y sociales.

En el Capítulo V de Formación y la Capacitación en el Art.77.- de la Planificación de la evaluación de desempeño establece que el Ministerio de Relaciones Laborales y la Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano son encargados de Planificar y administrar un sistema periódico las evaluaciones de desempeño con el objetivo de estimular los rendimientos de los servidores públicos.

Las evaluaciones se las realizan una vez al año excepto a los colaboradores que tienen una calificación regular que se les repetirá las evaluaciones de acuerdo al art 80 de esta ley. Debemos tener en cuenta que estas evaluaciones que se les ejecutan a los servidores son importantes porque a la institución les permite conocer cómo van desempeñando en sus funciones y poder analizar el nivel de conocimiento de cada uno de ellos y mejorarlo a través de capacitaciones.

Otra de las más importantes que se debe mencionar es el art. 52 de las Atribuciones y Responsabilidades de la Unidad de Administración del Talento Humano literal (b), donde establece elaborar proyectos de estatutos, normativa interna, manuales e indicadores de Gestión del Talento Humano.

Este mencionado artículo abaliza al trabajo de investigación en que la unidad pueda tener un manual que obtenga directrices en llevar una excelente administración del personal dentro de la institución y todo esto conlleva a contribuir con el desempeño de los servidores públicos y al cumplimiento de objetivos de la institución del GAD. Municipal del Cantón Salinas.

Art.16 Nombramiento y Posesión.- para desempeñar un puesto Público se requiere de nombramiento o contrato legalmente expedido por la respectiva autoridad nominadora, el término para posesionarse será de quince días, contando a partir de la notificación, si la persona indicada no se llega a cumplir esta posesión se caducará definitivamente.

En el art. 17 se menciona las clases de nombramiento para el ejercicio de las funciones respectivamente.: Permanentes: aquellos que se expiden para llenas vacantes, mediante el sistema de selección y Provisionales: son aquellos cuando un servidor público haya sido suspendido en sus funciones, obtenga licencia sin remuneración, pero este nombramiento no se puede exceder. Para que el puesto del servidor público que se encuentre en comisión de servicios sin remuneración, este tipo de remuneración no se podrá exceder el tiempo determinado para la comisión. Quienes ocupen puestos dentro de la escala del nivel jerárquico si es ascendido por pruebas tendrá la obligación de ser evaluado por tres meses.

En la ley del Código del Trabajo según el siguiente artículo: (2008),

Art.2.- (Ámbito).- “El consejo Nacional de Capacitación y formación Profesional CNCF, deberá formular las políticas, normas y procedimientos; definir estrategias y ejecutar acciones que regulen, faciliten, impulsen y fortalezcan la capacitación y la formación profesional del Ecuador”. Pág.# 31 Podemos mencionar que a través de este artículo garantiza a los servidores público y a trabajadores en si en que las organizaciones e instituciones los fortalezcan en sus conocimientos, habilidades por medio de la capacitaciones ya que es esencial en este entorno globalizado.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente estudio se desarrolló a través de una investigación cualitativa y cuantitativa. Según Hernández S. la investigación cualitativa busca principalmente la dispersión o expansión de los datos de información mientras que la investigación cuantitativa pretende intencionalmente acotar la información (medir con precisión las variables del estudio)”.pág. #51

Este tipo de investigación es un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes. De manera tal que nos permitió obtener el acopio de información necesaria para expresar las alternativas conducentes al Manual de Gestión del Talento Humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas que conllevó a utilizar el diseño cualicuantitativa. Que no es otra cosa la unión de las dos investigaciones

#### **2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.**

Comprende a la elaboración y desarrollo de una propuesta de investigación para la solución de un problema o necesidades ya sea de una organización, esto nos ayudó a verificar si el proyecto es factible, Según Jánez T. (2008), lo define como: “Proposición sustentada en un modelo operativo factible que ha de ser orientada a resolver un problema planteado o a satisfacer necesidades en una institución o campo de interés regional, bien nacional, bien internacional”. Pág. # 125

Lo primordial del manual para la entidad es describir los procesos de Gestión del talento humano para una mejor administración donde los servidores públicos sean seleccionados de acuerdo a sus conocimientos y capacidades y a su vez desempeñe con eficiencia sus funciones.

## **2.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1 Investigación aplicada:**

Corresponde a una investigación activa y dinámica, la cual dependió de los aportes teóricos del manual de gestión de talento humano y su relación con el ámbito laboral.

### **2.3.2 Investigación bibliográfica:**

Consistió en la búsqueda de toda información científica ya elaborada y por otras fuentes como en el Internet ya que en ella existen páginas Web que disponen de distintos manuales de gestión ya aplicados en empresas o diferentes entidades, las cuales permitirán analizar, interpretar y aplicar en el presente proyecto.

En la bibliografía hay dos clases investigación:

- a) Es lo q sacamos directamente de la personas
- b) Libros, proyectos, revistas, etc.

### **2.3.3 Investigación de campo:**

Se reunió los datos más importantes como, nivel de desempleo, procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, oportunidades de emprendimiento, en el cual se llevaron a cabo por medio de los instrumento de investigación entrevistas, encuestas.

### **2.3.4 Consulta a expertos:**

Para obtener información necesaria que permitió determinar cuáles son los elementos requeridos para la implementación de un excelente manual de gestión de talento humano.

## **2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Según Hernández R. Fernández Carlos (2006) “metodología es el conjunto de pasos fijados de antemano por una disciplina con el fin de alcanzar conocimientos válidos mediante instrumentos confiables”

Se puede establecer dos grandes clases de métodos de investigación: los métodos lógicos y los empíricos. Los primeros son todos aquellos que se basan en la utilización del pensamiento en sus funciones de deducción, análisis y síntesis, mientras que los métodos empíricos, se aproximan al conocimiento del objeto mediante sus conocimiento directo y el uso de la experiencia, entre ellos encontramos la observación y la experimentación.

El método de investigación que se utilizó en el presente estudio es el método empírico ya que se analizó y se observó la necesidad de implementar el manual de gestión del desempeño aplicado al talento humano.

### **2.4.1 Métodos Empíricos**

Definidos de esa manera por cuanto su fundamento radica en la percepción directa del objeto de investigación y del problema.

Este método posibilita revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, a través de procedimientos prácticos con el

objeto y diversos medios de estudio. Su utilidad destaca en la entrada en campos inexplorados o en aquellos en los que destaca el estudio descriptivo.

#### **2.4.2 Método histórico**

El método histórico o la metodología de la historia es la forma de método científico específico de la historia como ciencia social. Comprende las metodologías, técnicas. Los historiadores usan fuentes primarias y otras evidencias históricas en su investigación y luego escriben la historia; es decir, elaboran la historiografía (la producción historiográfica).

La cuestión de la naturaleza del método histórico, e incluso, de la propia posibilidad de su existencia como método científico, se discute por la epistemología (teoría de la ciencia, filosofía de la ciencia, metodología de las ciencias sociales) y la filosofía de la historia; y en cierto sentido por la historiología (o teoría de la historia).

Se optó por la revisión y registro de los cambios que se han desarrollado dentro de la institución, desde sus comienzos hasta la actualidad, esto sirvió para determinar las falencias, los problemas suscitados y las formas de solucionarlos, rescatando los procedimientos exitosos y también los errores para no volver a cometerlos

.

#### **2.4.3 Método analítico**

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular.

Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de

estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

Este método permite rescatar las acciones y procedimientos más importantes del estudio realizado y determinar las posibles causas – efectos a manera de análisis, definiendo las respuestas a las preguntas que ocasionan las problemáticas acontecidas.

Se analizaron por medio de la observación los problemas del personal y se obtuvo a través de encuesta y entrevista mayor información sobre la investigación y se procederá a dar una solución.

## **2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

El éxito de la investigación depende de la calidad de la información que se adquiera, tanto de las fuentes primarias como de las secundarias así como del procesamiento y presentación de la información.

La técnica de investigación es un instrumento que permite facilitar el procesamiento de la información en la investigación. Considerando los objetivos de la investigación, se utilizó como técnica de investigación la entrevista.

### **2.5.1 Entrevista**

Rodríguez E. (2005). Dice que la entrevista “es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos y grupos con el fin de obtener testimonios orales”. Pág. # 98.

A través del proceso de investigación se conoció las opiniones de los Directivos, jefes departamentales, sobre las variables definidas: capacitación, optimización de

productividad, cultura, economía, etc. y obtener resultados que nos permite diseñar el manual de gestión de talento humano al municipio del cantón Salinas. Y se realizo a través de preguntas abiertas.

## **2.6 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

### **2.6.1 Encuesta**

Según el autor Bernal, C 2006, manifiesta que “la encuesta es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas”. (Pág. 80)

La aplicación de la técnica de la encuesta permitió elaborar cuadros estadísticos, para la obtención de resultados referente a la implementación de un manual de gestión de talento humano en el GAD Municipal del Cantón Salinas, donde usualmente los habitantes de dicho cantón realizan el pago de impuestos, presentación de proyectos para el desarrollo de obras públicas, además de evaluar las capacidades y habilidades del personal que labora en la institución, cumplir objetivos y metas trazados, tener una mayor objetividad en los procesos de clasificación, movilidad y retribución del personal, etc..

En la actualidad, existen al menos cuatro tipos de encuesta que permiten obtener información primaria:

1. Encuestas basadas en entrevistas cara a cara o de profundidad
2. Encuestas telefónicas
3. Encuestas postales
4. Encuestas por internet

En el presente estudio se utilizó la encuesta cara a cara, consistió en entrevistas directas o personales con cada encuestado. Tienen la ventaja de ser controladas y

guiadas por el encuestador, además, se suele obtener más información que con otros medios (el teléfono y el correo).

Las encuestas fueron realizadas a través de un cuestionario con preguntas cerradas con aplicación de la escala de tipo Likert, y fue considerado con la operacionalización de las variables.

## 2.7 POBLACIÓN

Es el conjunto de unidades individuales o unidades elementales compuestas por personas o cosas, Según el autor (Bernal C. , 2006) la población “es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”. Pág. #96. La población a la que se orientó el presente estudio, corresponde a las personas que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, localizada en el cantón Salinas provincia de Santa Elena, involucramos a colaboradores Administrativo, Eventuales, Profesionales, Obreros y Usuarios. El universo del presente trabajo está conformado por personas aproximadamente, como lo demuestra el cuadro # 1, que involucran a los diferentes actores de la Municipalidad del Cantón Salinas.

### Cuadro 2: Población Servidores Públicos

POBLACIÓN	
Elementos	Ni
Administrativo	147
Eventuales	95
Obreros	186
<b>Total</b>	<b>428</b>

**Fuente:** Base de datos del Municipio del Cantón Salinas  
**Elaboración:** Diana Navarrete Flores

### Cuadro 3: Población de Usuarios

POBLACIÓN	
Elementos	Ni
Usuarios	68675
<b>Total</b>	<b>68675</b>

Fuente: Base de datos del Municipio del Cantón Salinas  
Elaboración: Diana Navarrete Flores

## 2.8 MUESTRA

Es aquella parte representativa de la población, o considerado como el subconjunto del conjunto población.. Paredes W. (2011). “Toda muestra lleva implícito un error muestral, esta es inversamente proporcional al tamaño de la muestra. Es decir, a un tamaño muestral mayor, el error muestral será menor”. Pág. # 53.

Existen dos tipos de muestra, la muestra probabilística y la no probabilística. La muestra probabilística, son elegidas por las personas, la selección de la muestra se basa en el juicio del investigador, y por lo tanto no es posible calcular con precisión el error, no siempre se reduce aumentando el tamaño de la muestra, los costos son más reducidos y este muestreo dan buenos resultados y son considerados aquellos elementos que tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

### **Tipo de muestro probabilística**

**Aleatorio simple:** todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos.

**Aleatorio estratificado:** considera la existencia de grupos con diferentes comportamientos y características.

**Aleatorio Polietápico:** son muestra tomada aleatoriamente de otra muestra grande que ha sido extraída antes también son llamada con propiedad muestra doble.

En cambio la no probabilística, se caracteriza no por la probabilidad sino más bien por las características de la investigación y no requiere de fórmula sino más bien está en función de las características de la investigación.

Los procedimientos son en base a procesos de toma de decisiones de una persona o grupo de personas y desde luego las muestras son seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella.

La muestra no probabilístico se clasifica en:

**Muestreo por conveniencia:** que se selecciona al elemento dado la facilidad de acceso.

**Muestreo por cuotas:** es utilizado cuando se quiere tener conocimientos acerca de la opinión que pueden tener aquellas personas por su característica son parte del segmento de mercado.

**Muestreo por criterio:** Según Méndez C (2003) “El muestreo por criterio, son seleccionados los elementos de acuerdo con el criterio de quien determina la muestra y considera que son los más representativos de la población”.pag.285

El presente trabajo de titulación se consideró en aplicar la muestra Probabilística Aleatorio Simple ya que esta muestra se toma al azar al criterio más conveniente del investigador. Estos tipos de muestreo son más utilizados en investigaciones sociales y cuando realmente conocemos nuestra población, Según Arias filias (2006) “sustenta que se utiliza esta fórmula cuando se obtiene información precisa a la característica de un fenómeno y cuando el proyecto representa a una investigación de carácter social” pág. # 22. A continuación se detalla la siguiente formula.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{(E)^2(N - 1) + (Z)^2 * P * Q}$$

Donde:

**Cuadro 4: Significado de la fórmula del tamaño de muestra.**

<b>N=</b>	<b>Tamaño de la Muestra</b>	Sub Grupo de elementos de la población que se ha seleccionado para participar en el estudio con la finalidad de obtener información.
<b>P=</b>	<b>Proporción de Éxito</b>	Probabilidad que se cumple la hipótesis criterio del investigador
<b>Q=</b>	<b>Proporción de Fracaso</b>	Probabilidad que no se cumpla hipótesis, criterio de investigador.
<b>Z=</b>	<b>Valor para Confianza</b>	Nivel de Confianza o margen de confiabilidad

<b>E=</b>	<b>Error Admisible</b>	Es aquel que lo determina el investigador en cada estudio de acuerdo al problema para el estudio (se calcula en porcentajes y luego se divide para 100, lo que significa en proporciones esto se hace, porque cada área de la curva normal es uno, ejemplo 1%/100 será 0,01; 2%/100 será 0,02; 3%/100 será 0,03; 4%/100 será 0,04; 5/100 será 0,05; etc.
<b>N=</b>	<b>Universo de Población</b>	El conjunto de todos los elementos que comparten un grupo común de características y forma el universo para el propósito del problema de investigación de mercado.

Elaborado por: Diana Navarrete Flores

**Cálculo de la muestra para establecer el número correcto de las personas a encuestar a los servidores públicos de la Entidad.**

**Cuadro 5: Muestra Servidores Públicos**

<b>MUESTRA</b>	
<b>POBLACIÓN</b>	<b>Ni</b>
Administrativo	147
Eventuales	95
Obreros	186
<b>Total</b>	<b>428</b>

Fuente: Base de datos del Municipio del Cantón Salinas  
Elaboración: Diana Navarrete Flores

**Fórmula:**

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{(E)^2(N - 1) + (Z)^2 * P * Q}$$

**Desarrollo:**

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 428}{(0,05)^2(428 - 1) + (1,96)^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,50 * 0,50 * 428}{(0,0025)(427) + (3,8416) * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{411,0512}{(1,0675) + (0,9604)}$$

$$n = \frac{411,0512}{2,0279}$$

$$n = 202,697$$

$$n = 203$$

### **Cuadro 6: Resumen de datos para el tamaño de muestra Servidores Públicos**

n=	Tamaño de la Muestra	203
P=	Proporción de Éxito	0,50
Q=	Proporción de Fracaso	0,50
Z <sup>2</sup> =	Valor para Confianza	1,96
E=	Error Admisible	0,05
N=	Universo de Población	428

En lo que se refiere a servidores públicos en esta muestra se aplica a los estudios de investigación de carácter social, se consideró un nivel de confianza de 1,96 representado al 95%, y con un margen de 0,05% de fracaso, se puede aclarar que es opcional escoger del 1 al 10%, si se selecciona un porcentaje superior a lo mencionado este se reduce la validez de la información.

En referencia al cuadro N° 7 podemos establecer que el número de muestra es de 203 servidores públicos que se encuestó. De igual forma se efectuó la Prueba Piloto a 5 Personas.

### **Cuadro 7: Muestra Usuarios**

<b>MUESTRA</b>	
<b>POBLACIÓN</b>	<b>Ni</b>
Usuarios	68675
<b>Total</b>	<b>68675</b>

**Fuente:** Base de datos del Municipio del Cantón Salinas  
**Elaboración:** Diana Navarrete Flores

### **Fórmula:**

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{(E)^2(N - 1) + (Z)^2 * P * Q}$$

**Desarrollo:**

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 68675}{(0,05)^2(68675 - 1) + (1,96)^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,50 * 0,50 * 68675}{(0,0025)(68674) + (3,8416) * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{65955,47}{(171,535) + (0,9604)}$$

$$n = \frac{65955,47}{172,4954}$$

$$n = 382,36$$

$$n = 382$$

**Cuadro 8: Resumen de los datos para el tamaño de muestra de los Usuarios**

n=	Tamaño de la Muestra	382
P=	Proporción de Éxito	0,50
Q=	Proporción de Fracaso	0,50
Z <sup>2</sup> =	Valor para Confianza	1,96
E=	Error Admisible	0,05
N=	Universo de Población	68675

De igual forma el mismo procedimiento aplicado a los servidores públicos se realizó a los usuarios de acuerdo al criterio del investigador, donde la muestra quedó en 382 personas a encuestar, así mismo se efectuó la Prueba Piloto a 5 Ciudadanos.

## **2.9 PRUEBA DE PILOTO**

El pre - test o prueba de piloto es un proceso de ensayo en la aplicación de la técnica seleccionada para la recolección de datos y su administración respectiva, que permite evaluar su eficiencia en función al problema motivo de la investigación. En el caso del cuestionario, el pre – test tiene la siguiente finalidad: Evaluar el planeamiento, organización, ejecución, y control de la aplicación de la técnica; poniendo en énfasis lo siguiente:

- A. Determinar el tiempo adecuado de duración del cuestionario para obtener una colaboración eficiente por parte del informante
- B. Determinar la forma optima de la distribución de los recursos para la realización del trabajo de campo
- C. Determinar si las preguntas han sido correctamente formuladas

Se aplico la prueba de piloto a cinco Servidores Públicos y a cinco Usuarios (ciudadanos del cantón Salinas), se comprobó la factibilidad del instrumento, el nivel de comprensión y la importancia de los Items, además se estableció la viabilidad del alcance de los objetivos de la investigación. Una vez obtenido los resultados de la prueba piloto, se ejecutó el instrumento final, para la recopilación de datos que nos permitió establecer un diagnóstico sobre el diseño de un manual de gestión del talento humano del GAD Municipal del Cantón Salinas.

## **2.10 PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo de la investigación trazada y de acuerdo al planteamiento del problema y los objetivos que se persiguen; se estudiaron a través de una revisión bibliográfica de las variables en estudio. El presente trabajo se realizó utilizando el apoyo de fuentes bibliográficas y documentales aplicadas al tema tratado, para de esta forma cumplir con el objetivo fundamental de este trabajo.

Se obtuvo información mediante los métodos de investigación, técnicas como la como la entrevista que fue efectuado directamente a los jefes departamentales y otra de las principales herramientas utilizadas es la encuesta, que permitió obtener opiniones directas de los Servidores Públicos en las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas, esta técnica permitió recolectar datos; los mismos que fueron analizados, para así poder determinar y emitir recomendaciones, formular posibles resultados para finalmente exponer una propuesta objetiva.

Para el desarrollo de la investigación se cumplieron tres etapas:

1. La etapa inicial consistió en:

Las técnicas de recolección de información, que son las distintas formas o maneras de obtener la información.

Conocer y explorar todo el conjunto de fuentes útiles como los resultados de la encuesta, donde se obtuvo datos directos de los colaboradores de la institución, sobre la situación actual de cómo se está llevando la administración del personal, también se adquirió información bibliográfica para plantear soluciones.

2. La etapa intermedia comprendió:

El ordenamiento del material recabado, e incorporar todo aquel que consideró importante para el análisis del trabajo investigativo, lo cual se realizó a través de las técnicas de estudio.

3. En la etapa final se realizó: Ubicación y selección del material, luego inicio del proceso de registro de información, a través de una base de dato, lo que permitió ordenar y clasificar la inquisición adquirida consultada, que sustentaron el trabajo de investigación planteado.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA**

Para conocer la situación actual de la administración del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas, se procedió a realizar la respectiva entrevista a 10 jefes departamentales donde se analizó la situación actual de la Gestión del Talento Humano de la entidad.

#### **3.2 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTA**

Se realizo el proceso de recopilación de datos a través de la encuesta direccionado a los servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas y a los Usuarios o contribuyentes el numero de encuestado se refleja en el cuadro N° 7 y el cuadro N° 9.

Para la aplicación de este instrumento a los servidores públicos se los ejecutó en los horarios laborales y tuvo una duración de seis a ocho minutos. A diferencia de los usuarios que tuvo una duración de tres minutos, en los sectores que se tomo la encuesta fue José Luis Tamayo, Santa Rosa, Barrio Bazán, Barrio San Lorenzo, Barrio La Floresta, Barrio Francisco Rodríguez, Barrio Milagro.

Una vez terminada la etapa de recopilación de datos se procede a su respectiva tabulación de la información obtenida en función de los ítems; con los datos de la tabla estadística se elaboró los gráficos en forma de círculos que nos permitió hacer el análisis y a la interpretación de los resultados.

**1. ¿Cómo Califica usted la atención a los servidores públicos en el área del Talento Humano?**

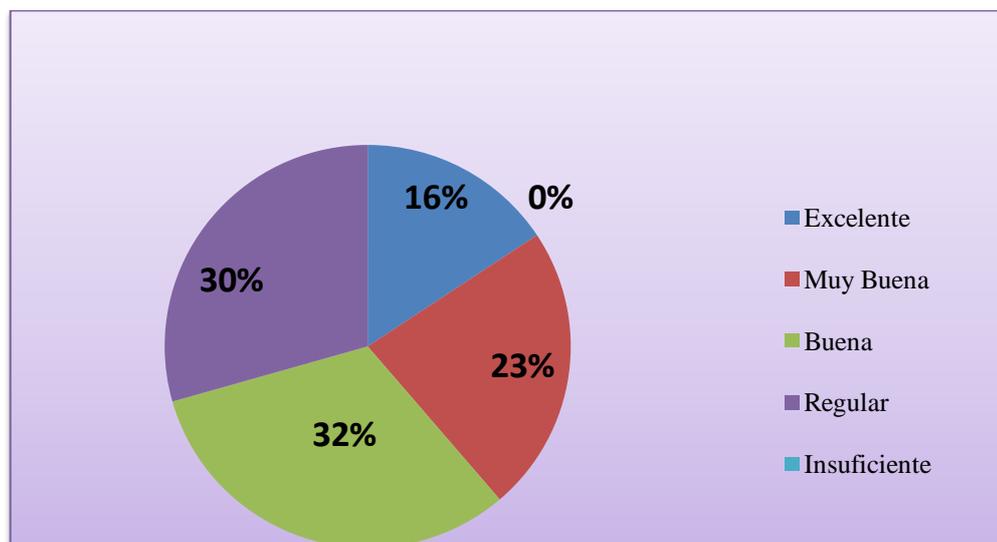
**Cuadro 9: Atención en el área del talento Humano**

ITEMS	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>1</b>	1.1	Excelente	32	16%
	1.2	Muy Buena	47	23%
	1.3	Buena	65	32%
	1.4	Regular	60	30%
	1.5	Insuficiente	0	0%
		<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta para los servidores Públicos

Elaborado por: Diana Navarrete Flores

**Gráfico 1: Atención en el área del talento humano**



Fuente: Encuesta para los servidores Públicos

Elaborado por: Diana Navarrete Flores

Considerando esta pregunta el 32% de los servidores públicos tanto administrativo, eventuales como obreros manifestaron que la atención que brinda en el área del talento humano es solamente buena, siguiendo el 30% regular, el 23% muy buena y el 16% Excelente. Esto quiere decir que no existe una comunicación buena con los servidores públicos en la cual debería mejorar para que el ambiente sea agradable.

**2. ¿Considera usted que es importante evaluar las habilidades y destrezas personal para lograr los Mejores niveles de desempeño en sus funciones?**

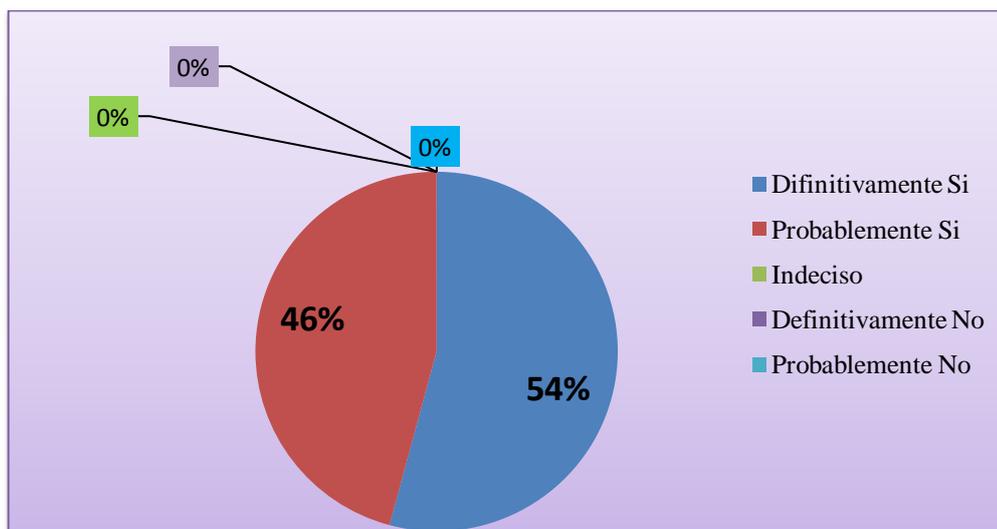
**Cuadro 10: Evaluar las habilidades y destrezas**

ITEMS	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
2	2.1	Definitivamente Si	110	54%
	2.2	Probablemente Si	93	46%
	2.3	Indeciso	0	0%
	2.4	Definitivamente No	0	0%
	2.5	Probablemente No	0	0%
		<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta para los servidores Públicos

Elaborado por: Diana Navarrete Flores

**Gráfico 2: Evaluar las habilidades y destrezas**



Fuente: Encuesta para los servidores Públicos

Elaborado por: Diana Navarrete Flores

Los servidores públicos encuestados que laboran en la institución GAD Municipal del Cantón Salinas, dan a conocer con el mayor porcentaje de 54% establece que si es importante evaluar las habilidades y destreza del personal para lograr los mejores niveles de desempeño en sus funciones, a diferencia del 46% que le dan poco o nada de importancia a este tipo de evaluación. Este tipo de evaluación le va a permitir fortalecer sus conocimientos y puedan desarrollar de forma eficiente.

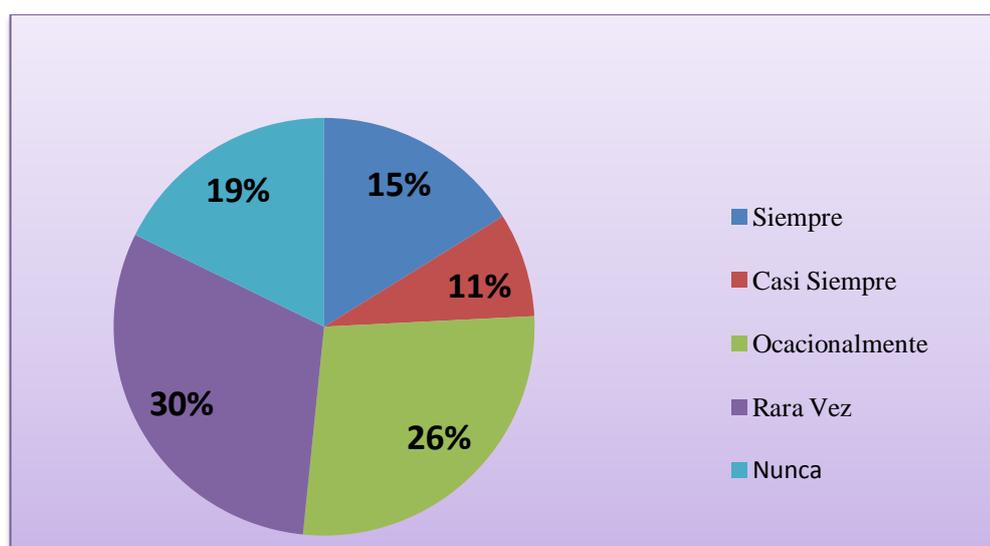
### 3. ¿Estima usted que son acogida sus sugerencias por la institución?

**Cuadro 11: Sugerencias acogidas**

ITEMS	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
3	3.1	Siempre	30	15%
	3.2	Casi Siempre	22	11%
	3.3	Ocasionalmente	52	26%
	3.4	Rara Vez	61	30%
	3.5	Nunca	38	19%
		<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta para los servidores Públicos  
 Elaborado por: Diana Navarrete Flores

**Gráfico 3: Sugerencias acogidas**



Fuente: Encuesta para los servidores Públicos  
 Elaborado por: Diana Navarrete Flores

De acuerdo a esta encuesta el 30% de los servidores públicos consideran que rara vez son tomados en cuenta sus sugerencias por la institución o departamento que ellos laboran a diferencia que el 26% opinan que es ocasionalmente, el 19% nunca, el 15% siempre y el 11% casi siempre, estos porcentaje dicen que los servidores públicos mayoritariamente solo cumple sus funciones siguiendo las directrices que plantea los jefes departamentales pero no los hacen participe en las decisiones o situaciones que se presentan dentro de cada área.

**4. ¿Cree usted que los concursos de meritos para la contratación del personal se cumplen?**

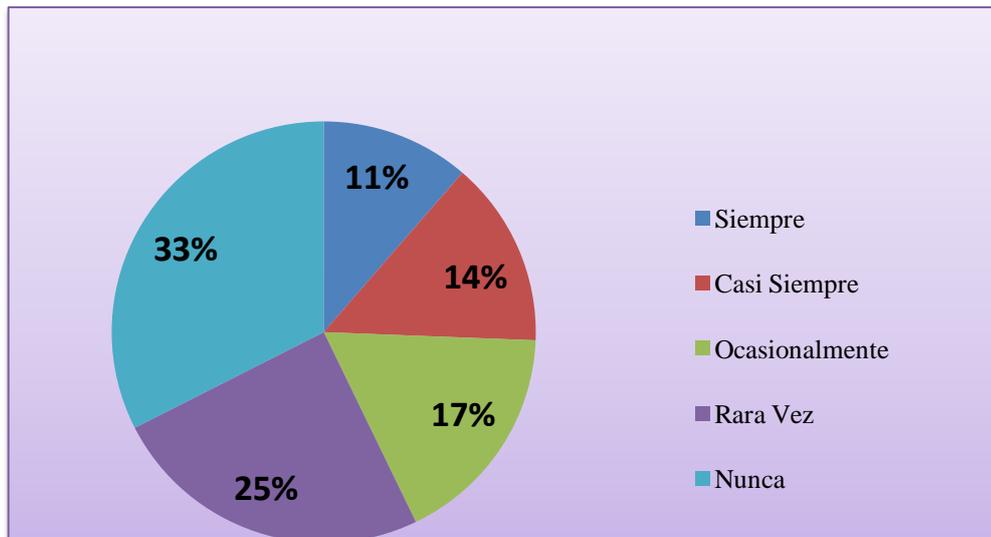
**Cuadro 12: Contratación del personal**

ITEMS	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>4</b>	4.1	Siempre	23	11%
	4.2	Casi Siempre	29	14%
	4.3	Ocasionalmente	35	17%
	4.4	Rara Vez	50	25%
	4.5	Nunca	66	33%
		<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta para los servidores Públicos

Elaborado por: Diana Navarrete Flores

**Gráfico 4: Contratación del personal**



Fuente: Encuesta para los servidores Públicos

Elaborado por: Diana Navarrete Flores

El 33% de los servidores públicos optaron que jamás se cumple con el concurso de méritos para la contratación dado por la entidad a diferencia del 25% opinan que ocasionalmente, En cambio el 17 % rara vez, el 14% casi siempre y el 11% siempre realizan estos concurso de méritos. Se da a conocer que muy poco cumple con los concursos de merecimientos que es una obligación ejecutarlo como lo establece la LOSEP.

**5. ¿Estima usted que existe incentivos, reconocimientos o promoción en los Diferentes cargos de los servidores públicos?**

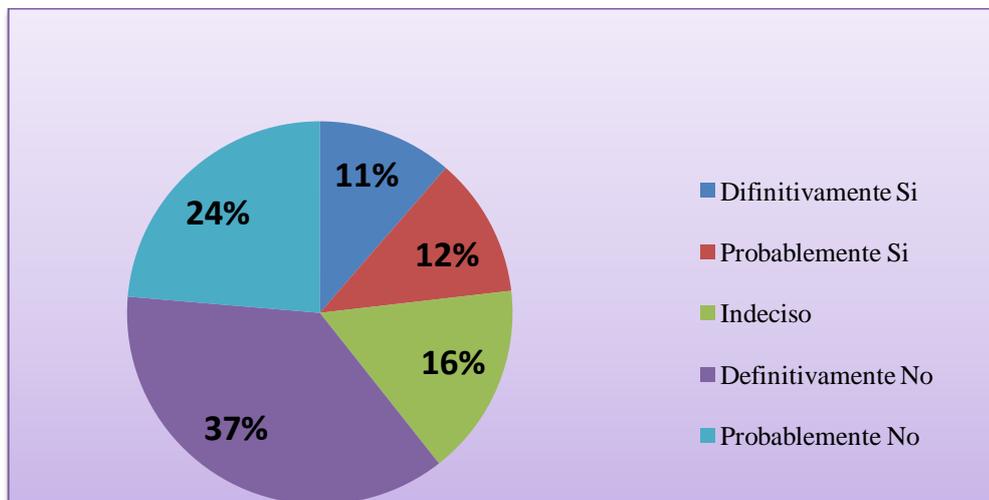
**Cuadro 13: Motivación del personal**

ITEMS	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>5</b>	5.1	Definitivamente Si	23	11%
	5.2	Probablemente Si	24	12%
	5.3	Indeciso	33	16%
	5.4	Definitivamente No	75	37%
	5.5	Probablemente No	48	24%
		<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta para los servidores Públicos

Elaborado por: Diana Navarrete Flores

**Gráfico 5: Motivación del personal**



Fuente: Encuesta para los servidores Públicos

Elaborado por: Diana Navarrete Flores

En esta encuesta refleja que el 37% de los servidores públicos consideraron que definitivamente no reciben ni un reconocimiento ni promociones en sus diferentes cargos, a diferencia del 24% en probablemente no, 16% indeciso, el 12% Probablemente sí, y el 11% Definitivamente si por lo tanto podemos decir que el personal se siente desmotivados al no ser reconocidos por su buen desempeño de sus funciones.

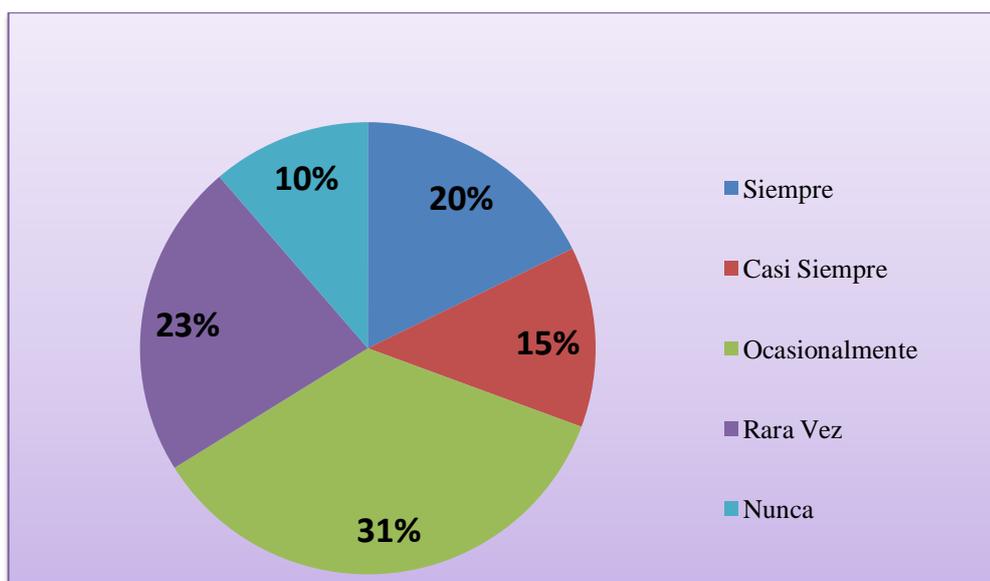
**6. ¿Considera usted que se cumplen las metas establecidas en la institución?**

**Cuadro 14: Metas de la institución**

ITEMS	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>6</b>	6.1	Siempre	41	20%
	6.2	Casi Siempre	31	15%
	6.3	Ocasionalmente	63	31%
	6.4	Rara Vez	47	23%
	6.5	Nunca	21	10%
		<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta para los servidores Públicos  
**Elaborado por:** Diana Navarrete Flores

**Gráfico 6: Metas de la Institución**



**Fuente:** Encuesta para los servidores Públicos  
**Elaborado por:** Diana Navarrete Flores

Para los servidores públicos establecen con un 31% mayor que los demás porcentajes, que ocasionalmente cumple con las metas establecidas la Institución, un 23 % Rara vez se cumple, el 20% Siempre, el 15 % Casi siempre y el 10 % nunca a través de esta pregunta, se pudo acreditar que por el bajo nivel de desempeño de los colaboradores no se logra con totalidad al cumplimiento de las metas establecida dentro de la entidad.

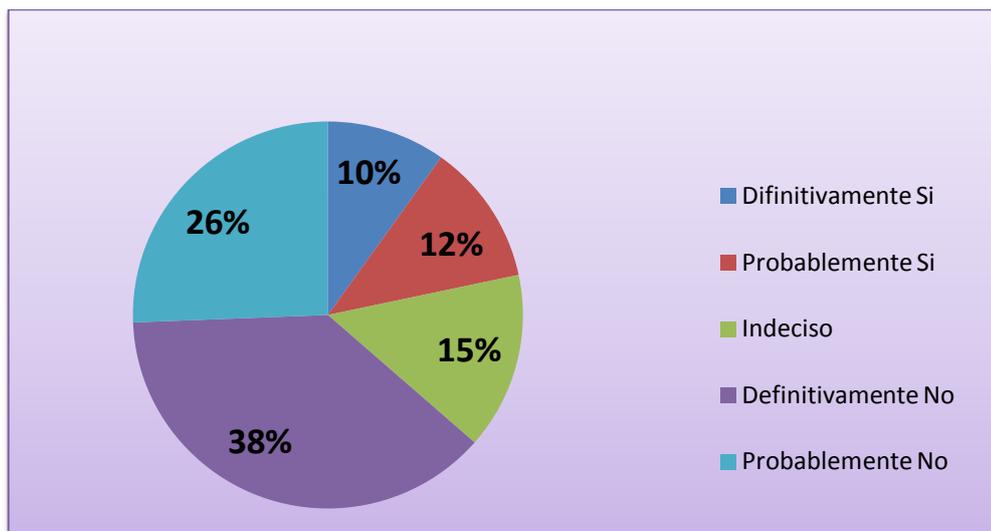
**7. ¿Estima usted que existe exceso de trabajo en el desarrollo de sus funciones?**

**Cuadro 15: Sobrecargas de trabajo**

ITEMS	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>7</b>	7.1	Definitivamente Si	20	10%
	7.2	Probablemente Si	24	12%
	7.3	Indeciso	30	15%
	7.4	Definitivamente No	77	38%
	7.5	Probablemente No	52	26%
		<b>Total</b>		<b>203</b>

**Fuente:** Encuesta para los servidores Públicos  
**Elaborado por:** Diana Navarrete Flores

**Gráfico 7: Sobrecargas de trabajo**



**Fuente:** Encuesta para los servidores Públicos  
**Elaborado por:** Diana Navarrete Flores

De acuerdo a esta pregunta los servidores públicos establecieron que un porcentaje mayor del 38% Definitivamente no existe exceso de trabajo en el desarrollo de sus funciones, el 26% dijeron que Probablemente no, seguido el 15% que estuvieron indecisos, y un 10% opinaron que definitivamente si o probablemente si el 12% existe exceso trabajo. La mayoría de los colaboradores opinaron que si cuentan con los recursos necesarios para la ejecución de sus funciones.

**8. ¿Considera usted que es importante diseñar un manual de gestión del talento humano para contribuir con el desempeño de los colaboradores?**

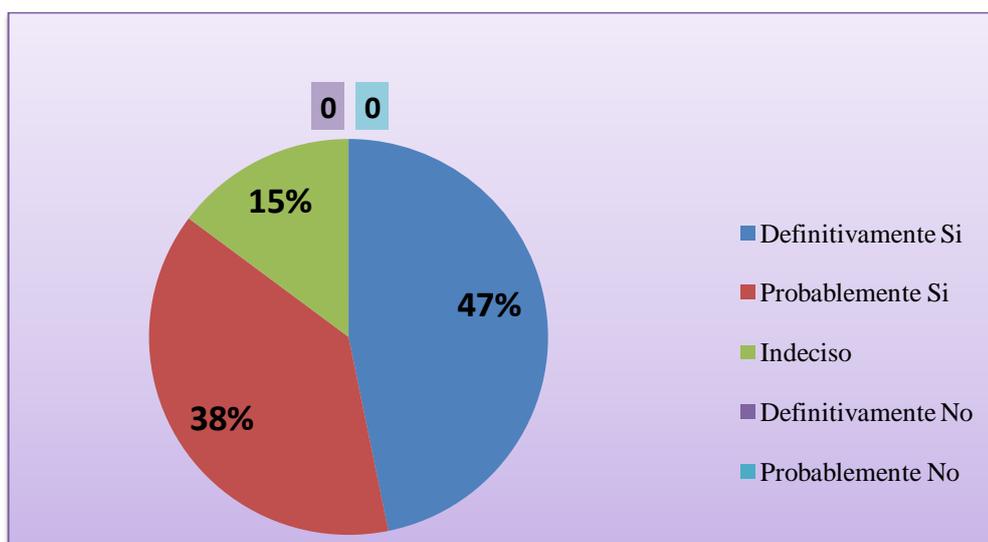
**Cuadro 16: Diseño de un Manual de Gestión del Talento Humano**

ITEMS	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
8	8.1	Definitivamente Si	95	47%
	8.2	Probablemente Si	78	38%
	8.3	Indeciso	30	15%
	8.4	Definitivamente No	0	0%
	8.5	Probablemente No	0	0%
		<b>Total</b>		<b>203</b>

Fuente: Encuesta para los servidores Públicos

Elaborado por: Diana Navarrete Flores

**Gráfico 8: Diseño de un Manual de Gestión del Talento Humano**



Fuente: Encuesta para los servidores Públicos

Elaborado por: Diana Navarrete Flores

El 47% de los servidores públicos consideraron que definitivamente sí, es importante diseñar un manual de gestión del talento humano porque le permitirá contribuir su desempeño laboral y aportar con el cumplimiento de los objetivos de la institución y el 38% Probablemente sí, y el 15% están indeciso en considerar la importancia del diseño.

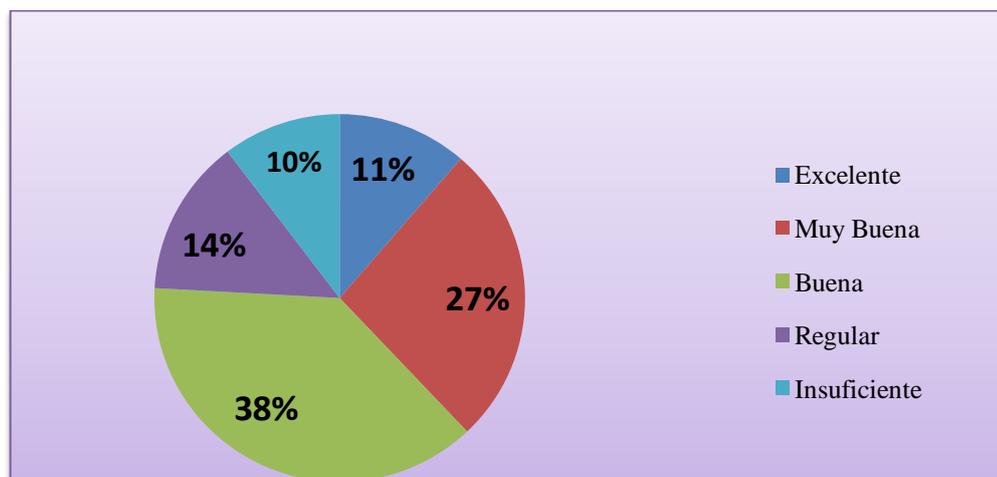
**9. ¿Cómo califica usted la inducción del personal que realiza el departamento del talento humano?**

**Cuadro 17: Inducción del Personal**

ITEMS	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
9	9.1	Excelente	23	11%
	9.2	Muy Buena	54	27%
	9.3	Buena	77	38%
	9.4	Regular	28	14%
	9.5	Insuficiente	21	10%
		<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta para los servidores Públicos  
**Elaborado por:** Diana Navarrete Flores

**Gráfico 9: Inducción del Personal**



**Fuente:** Encuesta para los servidores Públicos  
**Elaborado por:** Diana Navarrete Flores

Para los servidores públicos el 38% la inducción que aplica el departamento del talento humano es buena a diferencia de los demás porcentaje como son el 27% opinaron muy buena, el 14%, Regular el 11% Excelente, y el 10% Insuficiente. De acuerdo a este análisis que la inducción que aplica la unidad del Talento Humano no lo ejecutan como debe ser. En que los colaboradores conozcan en detalle general de la institución conociendo los objetivos, metas, y en especial sus funciones.

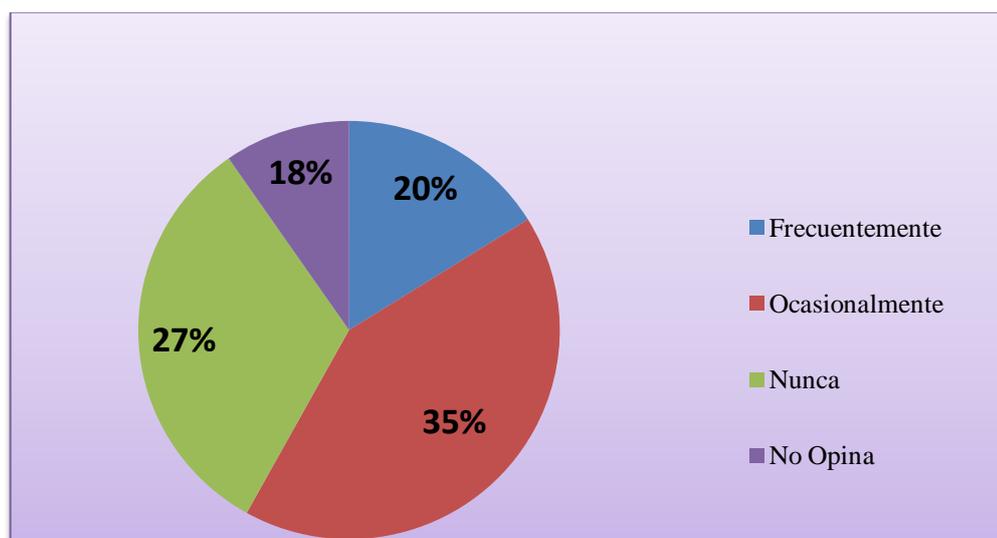
**10. A su criterio ¿Con que frecuencia la institución capacita al talento humano?**

**Cuadro 18: Capacitación al Talento Humano**

ITEMS	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>10</b>	10.1	Frecuentemente	41	20%
	10.2	Ocasionalmente	71	35%
	10.3	Nunca	55	27%
	10.4	No Opina	36	18%
		<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta para los servidores Públicos  
**Elaborado por:** Diana Navarrete Flores

**Gráfico 10: Capacitación al Talento Humano**



**Fuente:** Encuesta para los servidores Públicos  
**Elaborado por:** Diana Navarrete Flores

En esta pregunta los funcionarios establecen que el 35% ocasionalmente los capacita la entidad pública. El 27% dispone que nunca lo hayan capacitado, el 20% frecuentemente y el 18% no opina. Es importante conocer que la capacitación del personal es necesaria ya que es una herramienta esencial para la gestión del talento humano que ofrece mejorar la eficiencia del trabajo de la institución y aumenta la productividad de cada colaborador motivándolo a ser competitivo que los demás compañeros.

## 11. A su criterio ¿Con que frecuencia evalúa la institución su desempeño?

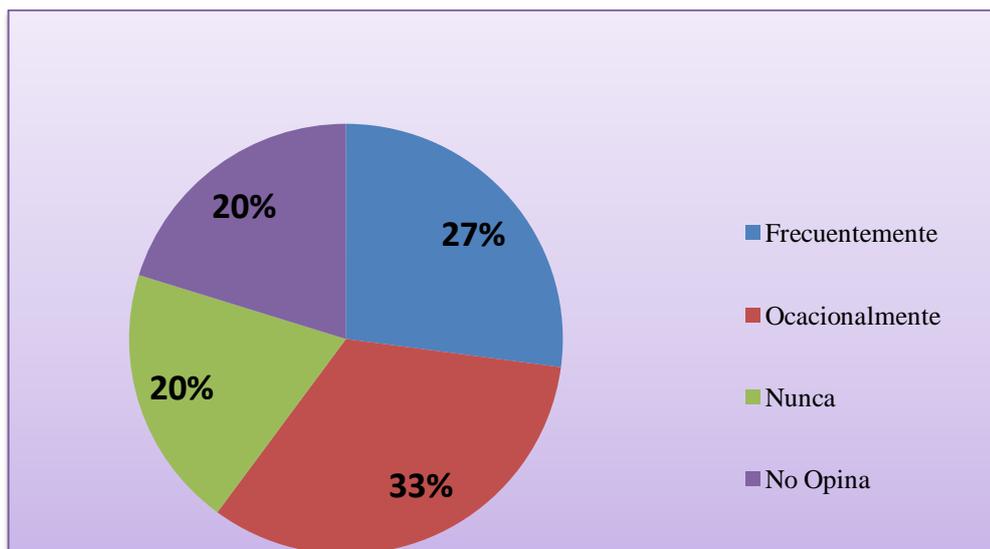
**Cuadro 19: Evaluación del personal**

ITEMS	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>11</b>	11.1	Frecuentemente	55	27%
	11.2	Ocasionalmente	67	33%
	11.3	Nunca	40	20%
	11.4	No Opina	41	20%
		<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta para los servidores Públicos

**Elaborado por:** Diana Navarrete Flores

**Gráfico 11: Evaluación del personal**



**Fuente:** Encuesta para los servidores Públicos

**Elaborado por:** Diana Navarrete Flores

El 33% de los encuestados establecieron que la institución ocasionalmente evalúan su desempeño a los funcionarios, es decir que no están cumpliendo con las disposiciones que demanda la ley en este caso la LOSEP, en cambio el 27% consideran que frecuentemente, el 20% no opina y el 20% dijeron nunca realizan el proceso de evaluación. Muy poca veces realizan las evaluaciones cuando se debería cumplir como dispone la ley razón que importante porque les permite conocer las debilidades y fortalezas de cada colaborador.

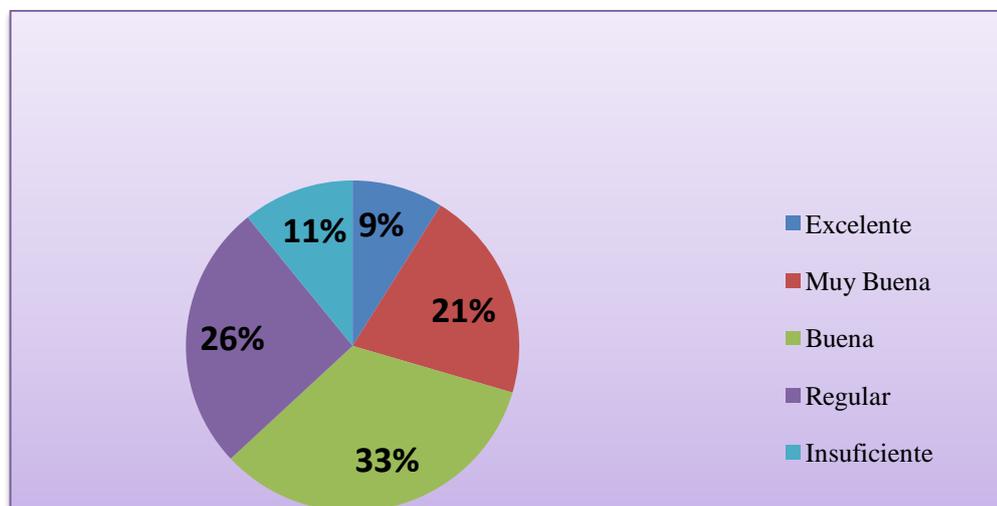
**12. ¿Cómo califica los Procedimientos que aplican el personal responsable del área del talento humano para evaluar el cumplimiento de las funciones de los servidores y servidoras públicas?**

**Cuadro 20: Procedimientos de Evaluación**

ITEMS	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>12</b>	12.1	Excelente	3	5%
	12.2	Muy Buena	11	18%
	12.3	Buena	26	42%
	12.4	Regular	17	27%
	12.5	Insuficiente	5	8%
		<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta para los servidores Públicos  
Elaborado por: Diana Navarrete Flores

**Gráfico 12: Procedimientos de Evaluación**



Fuente: Encuesta para los servidores Públicos  
Elaborado por: Diana Navarrete Flores

La grafica que antecede ilustra que el 33% para los servidores públicos opinan que los procedimientos que aplican el personal responsable del área del talento humano para evaluar el cumplimiento de las funciones es buena a diferencia del 26% dicen que los procedimiento para evaluar es regular, el 21% Muy buena, el 11% insuficiente, y el 9% Excelente.

**13. ¿Cuándo usted fue contratado le dieron a conocer misión visión y objetivos de la organización?**

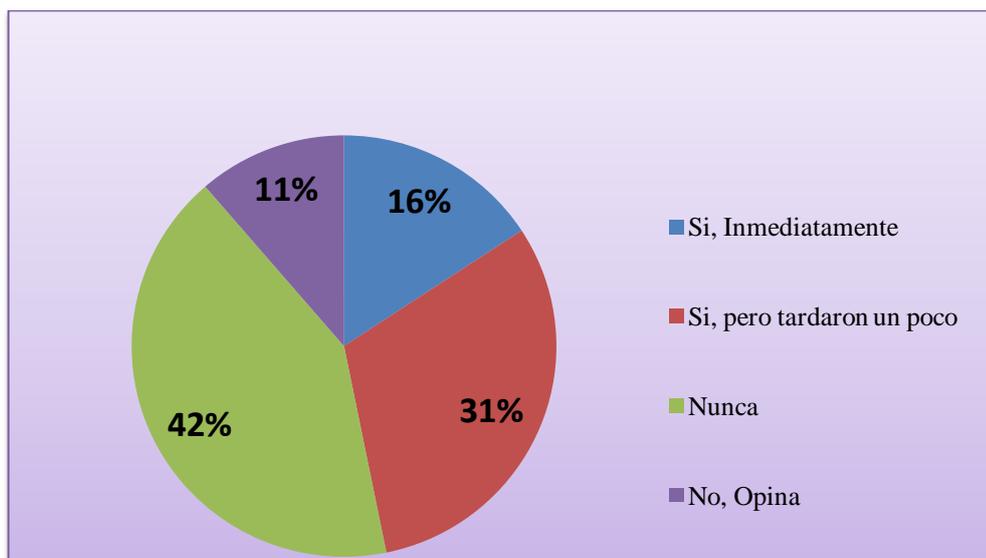
**Cuadro 21: Misión, Visión y Objetivos de la Organización**

ITEMS	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>13</b>	13.1	Si, Inmediatamente	32	16%
	13.2	Sí, pero tardaron un poco	63	31%
	13.3	Nunca	85	42%
	13.4	No, Opina	23	11%
		<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta para los servidores Públicos

Elaborado por: Diana Navarrete Flores

**Gráfico 13: Misión, Visión y Objetivos de la Organización**



Fuente: Encuesta para los servidores Públicos

Elaborado por: Diana Navarrete Flores

El 42% de los funcionarios cuando fueron contratados no les dieron a conocer la misión, visión y objetivos de la institución, el 31% sí, pero tardaron mucho, el 16% sí, inmediatamente y el 11% no opinaron. Por el alto porcentaje la institución no realiza el proceso de inducción, una vez queda confirmado que le hace falta que sus colaboradores conozcan lo que realmente la entidad está establecida en sus misiones, visiones y objetivos y que espera de ellos.

**14. ¿Usted está de acuerdo que la institución ubica al trabajador en el área en que mejor se desenvuelva para una mejor productividad en sus actividades?**

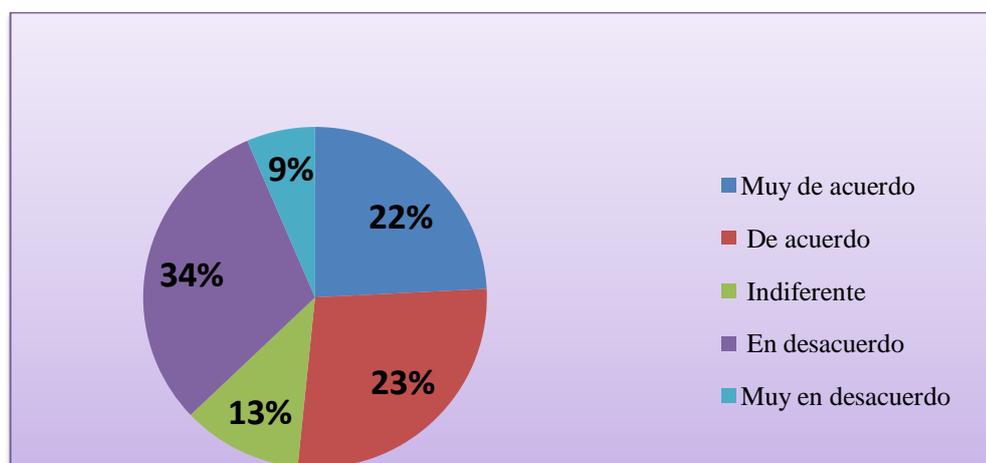
**Cuadro 22: Ubicación al trabajador**

ITEMS	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>14</b>	14.1	Muy de acuerdo	44	22%
	14.2	De acuerdo	47	23%
	14.3	Indiferente	24	13%
	14.4	En desacuerdo	70	34%
	14.5	Muy en desacuerdo	18	9%
		<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta para los servidores Públicos

Elaborado por: Diana Navarrete Flores

**Gráfico 14: Ubicación al trabajador**



Fuente: Encuesta para los servidores Públicos

Elaborado por: Diana Navarrete Flores

Un 34% de los encuestados respondieron que están en desacuerdo a que la institución ubica al trabajador en el área en que mejor se desenvuelva para una mejor productividad en sus actividades, el 23% están de acuerdo que si ubican al trabajador en área que puedan desenvolverse en sus funciones, el 22% que están muy de acuerdo, el 13% indiferente, y el 9% Muy en desacuerdo. Se entiende que la institución no aplica el análisis sus procesos de selección.

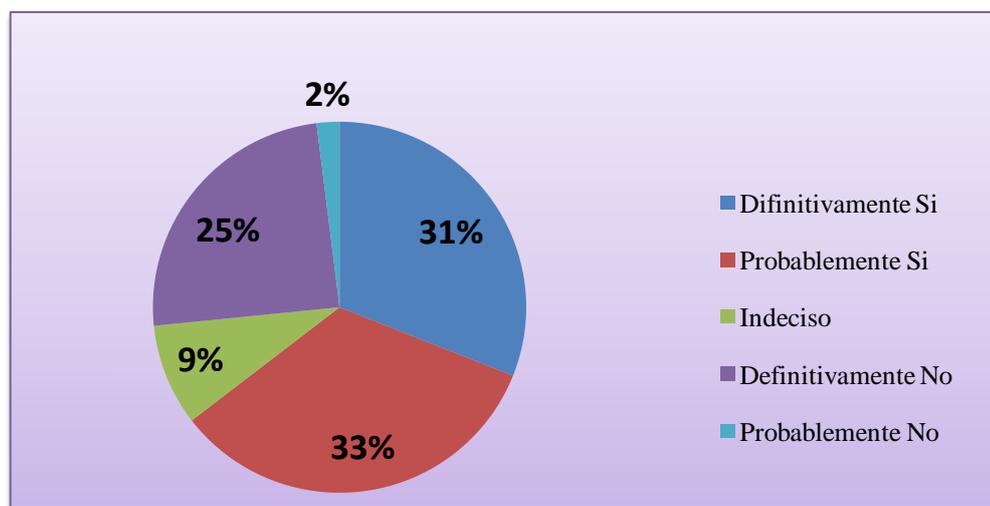
**15. ¿Considera usted que en su puesto de trabajo cuenta totalmente con los recursos materiales para el desarrollo de sus funciones?**

**Cuadro 23: Recursos Disponibles**

ITEMS	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>15</b>	15.1	Definitivamente Si	63	31%
	15.2	Probablemente Si	68	33%
	15.3	Indeciso	18	9%
	15.4	Definitivamente No	50	25%
	15.5	Probablemente No	4	2%
		<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta para los servidores Públicos  
 Elaborado por: Diana Navarrete Flores

**Gráfico 15: Recursos Disponibles**



Fuente: Encuesta para los servidores Públicos  
 Elaborado por: Diana Navarrete Flores

Para los servidores públicos consideran que el 33% probablemente si cuentan con sus recursos materiales para el desarrollo de sus funciones, en cambio el 31% dijeron que definitivamente si, el 25% opinaron definitivamente no, el 9% Indeciso y el 2% probablemente no. Cuentan con sus recursos materiales, es importante tener en cuenta que no cuentan totalmente con esos recursos en las cuales los colaboradores puedan desempeñar con comodidad sus actividades.

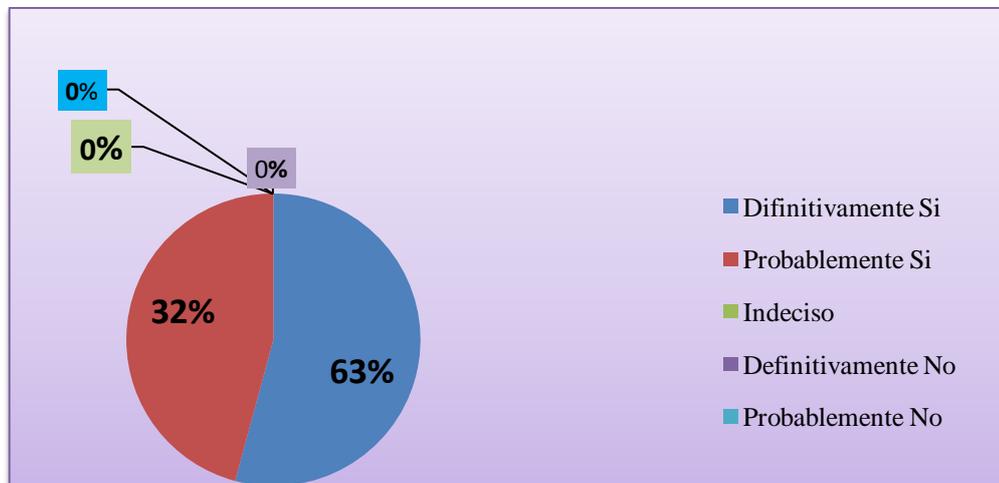
**16. ¿Considera usted que el desempeño de los servidores público en la planificación Institucional mejorará la gestión del talento humano en el GAD Municipal del Cantón Salinas.**

**Cuadro 24: Desempeño de los Servidores Públicos**

ITEMS	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>16</b>	16.1	Definitivamente Si	110	77%
	16.2	Probablemente Si	93	23 %
	16.3	Indeciso	0	0%
	16.4	Definitivamente No	0	0%
	16.5	Probablemente No	0	0%
			<b>Total</b>	<b>203</b>

Fuente: Encuesta para los servidores Públicos  
 Elaborado por: Diana Navarrete Flores

**Gráfico 16: Desempeño de los Servidores Públicos**



Fuente: Encuesta para los servidores Públicos  
 Elaborado por: Diana Navarrete Flores

El 63% de los encuestados mencionan que la influencia del desempeño de los servidores públicos en la planificación institucional definitivamente si mejorara la gestión del talento humano, el 32% dijeron que probablemente sí y el 0% Indeciso, en los definitivamente si y probablemente no 0%. Es una aceptación favorable en que el manual influye a la colaboración para su desempeño.

## ENCUESTA A USUARIOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS

**1.¿Considera usted que los servidores públicos cumple en forma satisfactoria las necesidades de los usuarios?**

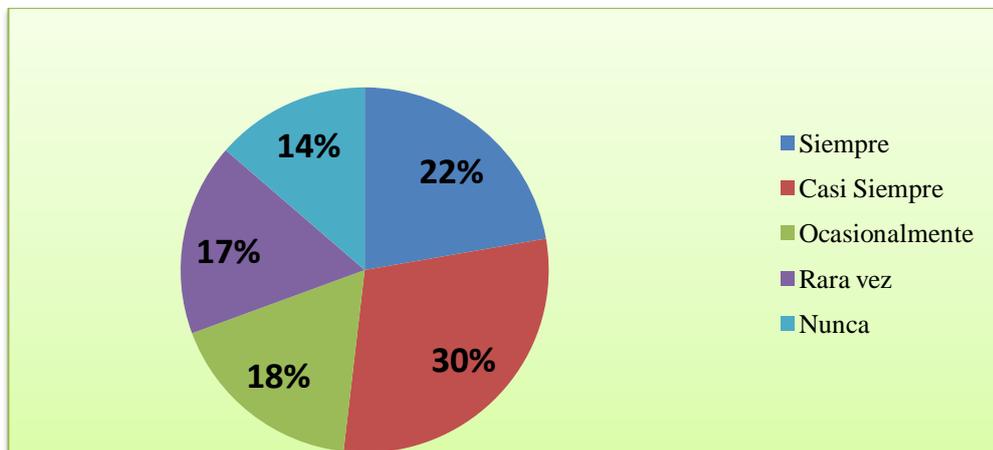
**Cuadro 25: Satisfacción en las necesidades de los usuarios**

ITEMS	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>1</b>	1.1	Siempre	85	22%
	1.2	Casi Siempre	113	30%
	1.3	Ocasionalmente	67	18%
	1.4	Rara vez	65	17%
	1.5	Nunca	52	14%
		<b>Total</b>		<b>382</b>

**Fuente:** Encuesta para los servidores Públicos

**Elaborado por:** Diana Navarrete Flores

**Gráfico 17: Satisfacción de las necesidades de los usuarios**



**Fuente:** Encuesta para los servidores Públicos

**Elaborado por:** Diana Navarrete Flores

En esta grafica establece que el 30% casi siempre los servidores públicos cumplen en forma satisfactoria las necesidades de los usuarios, el 22% siempre lo satisfacen, el 18% ocasionalmente, el 17% rara vez y el 14% nunca. Por el bajo desempeño los usuarios no se sienten satisfecho por la atención que brindan.

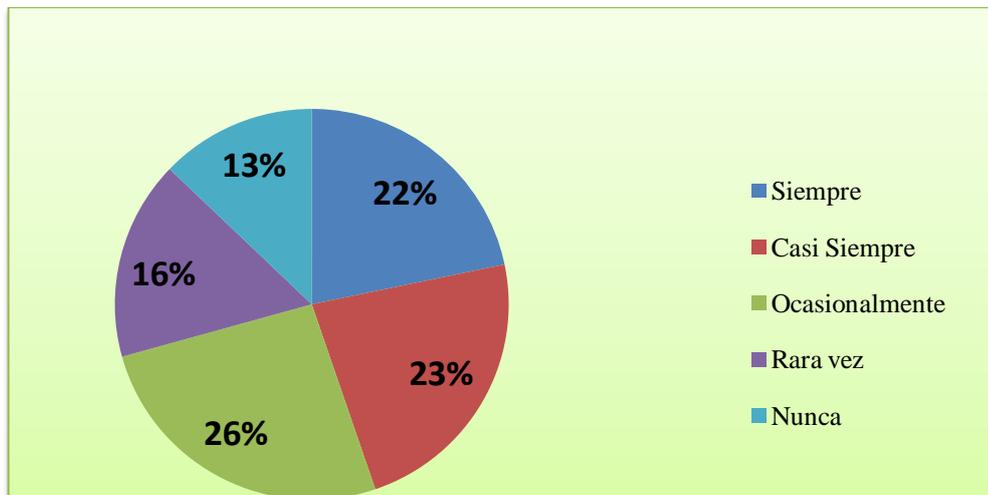
**2. ¿Cuándo usted realiza la solicitud de un trámite, recibe con prontitud las respuestas?**

**Cuadro 26: Solicitud de un trámite**

ITEMS	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>2</b>	2.1	Siempre	83	22%
	2.2	Casi Siempre	88	23%
	2.3	Ocasionalmente	99	26%
	2.4	Rara vez	63	16%
	2.5	Nunca	49	13%
		<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta para los servidores Públicos  
 Elaborado por: Diana Navarrete Flores

**Gráfico 18: Solicitud de un trámite**



Fuente: Encuesta para los servidores Públicos  
 Elaborado por: Diana Navarrete Flores

El 26% los usuarios respondieron que ocasionalmente recibe con prontitud las respuestas al momento de realizar un trámite, el 23% casi siempre, el 22% siempre, el 16% rara vez y el 13% nunca. Los servidores públicos deben comprometerse a dar una excelente atención a los usuarios en cumplir con todas las expectativas y de esta manera dar una buena imagen y que ellos sientan a gusto por la institución.

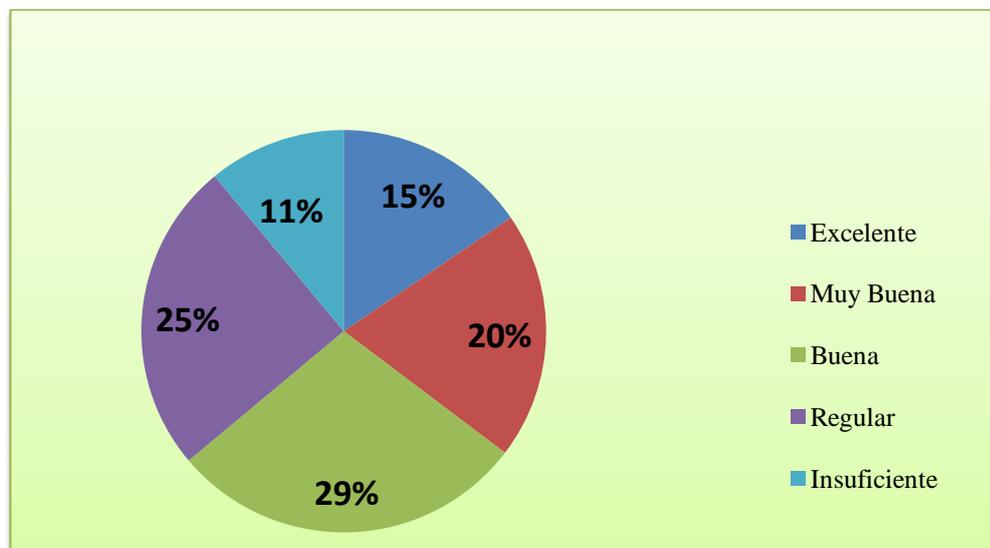
**3. ¿Considera usted que la explicación por parte de los servidores públicos Acerca de su dudas fue clara y precisa? Como lo califica:**

**Cuadro 27: Explicación por parte de los Servidores Públicos**

ITEMS	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
3	3.1	Excelente	59	15%
	3.2	Muy Buena	76	20%
	3.3	Buena	109	29%
	3.4	Regular	96	25%
	3.5	Insuficiente	42	11%
		<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta para los servidores Públicos  
Elaborado por: Diana Navarrete Flores

**Gráfico 19: Explicación por parte de los Servidores Públicos**



Fuente: Encuesta para los servidores Públicos  
Elaborado por: Diana Navarrete Flores

El 29% los usuarios calificaron que la explicación por parte de los servidores públicos acerca de sus dudas fue buena, siguiendo el 25% regular, el 20% muy buena, el 15% excelente, y el 11% insuficiente. El mayor porcentaje de los contribuyente consideran que no se siente a gusto con las explicaciones que brindan acerca de sus trámites.

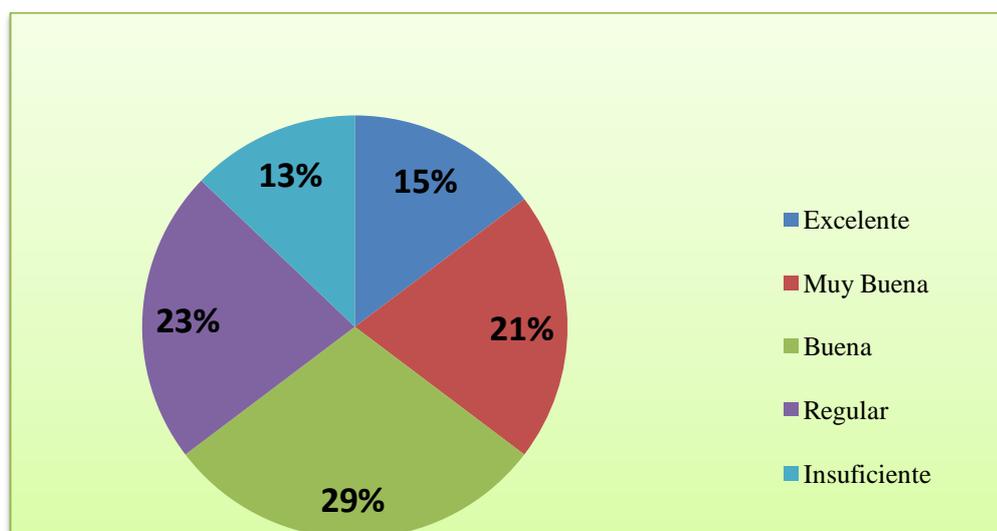
**4.¿Considera usted que el tiempo en la duración del trámite y/o servicio fue:**

**Cuadro 28: Tiempo de Duración de Trámite**

ITEMS	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>4</b>	4.1	Excelente	56	15%
	4.2	Muy Buena	79	21%
	4.3	Buena	112	29%
	4.4	Regular	86	23%
	4.5	Insuficiente	49	13%
		<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta para los servidores Públicos  
 Elaborado por: Diana Navarrete Flores

**Gráfico 20: Tiempo de Duración de Trámite**



Fuente: Encuesta para los servidores Públicos  
 Elaborado por: Diana Navarrete Flores

En esta gráfica representa que el 29% de los usuarios respondieron que el tiempo de duración para realizar un trámite es bueno a diferencia que el 23% considera que es regular, el 21% muy buena, el 15% excelente y el 13% insuficiente. Es un porcentaje considerable que en las opiniones de los usuarios el tiempo de agilizar sus trámites no son excelente se debería tomar en cuenta el malestar que tienen por esas atenciones que brinda los servidores públicos.

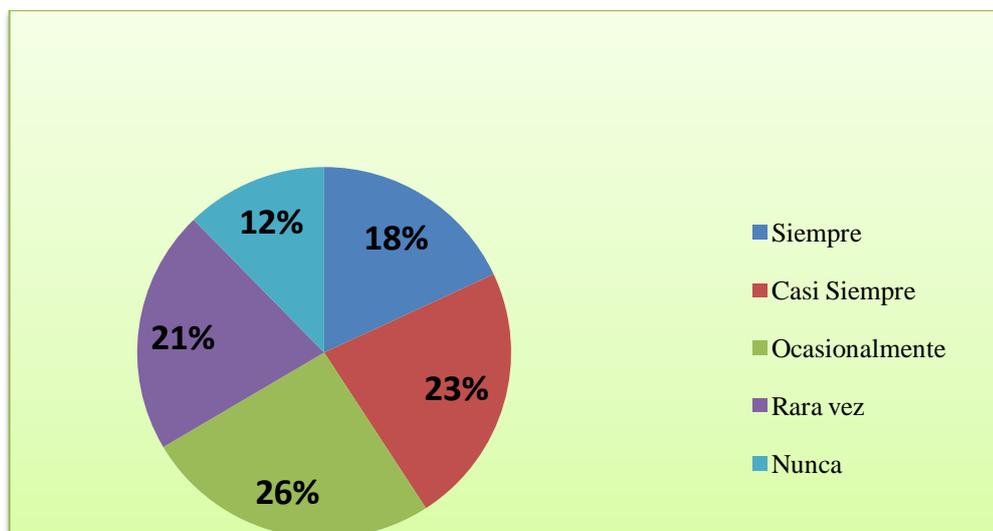
**5. Cuando ingresa a las oficinas de la institución ¿encuentra al personal amable, Capacitado, dispuesto a colaborar y respetuoso?**

**Cuadro 29: Amabilidad del personal**

ITEMS	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>5</b>	5.1	Siempre	69	18%
	5.2	Casi Siempre	87	23%
	5.3	Ocasionalmente	98	26%
	5.4	Rara vez	81	21%
	5.5	Nunca	47	12%
		<b>Total</b>		<b>382</b>

**Fuente:** Encuesta para los servidores Públicos  
**Elaborado por:** Diana Navarrete Flores

**Gráfico 21: Amabilidad del Personal**



**Fuente:** Encuesta para los servidores Públicos  
**Elaborado por:** Diana Navarrete Flores

El 26% de los usuarios respondieron que ocasionalmente encuentran al personal amable, capacitado dispuestos a colaborar en las atención al momento que va a realizar sus trámites, el 23% casi siempre, el 18% siempre, y el 21% rara vez y nunca el 12%. Es importante conocer que la educación la imagen que puede ofrecer a los usuarios es muy importante y se deber dar atención a ese problema.

### 3.2 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

En esta presente investigación se empleo la técnica estadística como es la Chi Cuadrada para la comprobación de la hipótesis propuesta por el investigador, a través del análisis y resultado de la encuesta.

En la encuesta realizada por el cuestionario se incluyo preguntas que me permitieron identificar las dos variables fundamentales para la comprobación de la hipótesis como es La influencia del desempeño de los servidores públicos en la planificación institucional mejorara la Gestión del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas donde mis variables son planificación y Desempeño y para este método se tomo en consideración la pregunta 16 de la encuesta como lo establece el cuadro N°24.

**Cuadro 30: Comprobación de Hipótesis**

<b>Servidores Públicos</b>				
<b>¿Considera usted que la influencia del desempeño de los servidores públicos en la planificación institucional mejorara la gestión del talento humano?</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Eventuales</b>	<b>Obreros</b>	<b>Tniof</b>
<b>SI</b>	93	33	24	150
<b>No</b>	9	22	22	53
<b>Tnioc</b>	102	55	46	<b>n= 203</b>

Elaborado por: Diana Navarrete Flores

Este cuadro representa que el 93 colaboradores Administrativo dijeron si influye el desempeño de los servidores públicos en la planificación institucional en mejorar la gestión del talento del GAD Municipal del Cantón Salinas, al igual que los 33 eventuales y 24 obreros, los colaboradores que dijeron que no son 9 administrativo, 22 eventual y 22 obreros hay que recalcar que se escogió a las tres personas indecisa como un no, esto me permitió poder realizar la comprobación de la hipótesis más efectiva.

El próximo cuadro se establecerá en calcular las frecuencias absolutas esperadas para cada celda, mediante el uso de la siguiente fórmula que se describe a continuación:

$$nie = \frac{(Tniof)(Tnioc)}{n}$$

**Cuadro 31: Significado de la fórmula**

<b>Nie</b>	Frecuencia absoluta esperada
<b>Tniof</b>	Total de la frecuencias absolutas de la fila
<b>Tnioc</b>	Total de la frecuencia absoluta de la columna
<b>n=</b>	Tamaño muestral

**Elaborado por:** Diana Navarrete Flores

**Desarrollo:**

$$nie = \frac{(150)(102)}{203} = 75$$

$$nie = \frac{(53)(102)}{203} = 27$$

$$nie = \frac{(150)(55)}{203} = 41$$

$$nie = \frac{(53)(55)}{203} = 14$$

$$nie = \frac{(150)(46)}{203} = 34$$

$$nie = \frac{(53)(46)}{203} = 12$$

**Cuadro 32: Nueva tabla con las frecuencias esperadas (nie)**

<b>Servidores Públicos</b>				
<b>¿Es importante evaluar las habilidades y destrezas del personal para lograr el desempeño en sus funciones?</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Eventuales</b>	<b>Obreros</b>	<b>Tniof</b>
<b>SI</b>	nio = 93 nie = 75	nio = 33 nie = 41	nio = 24 nie = 34	150
<b>No</b>	nio = 9 nie = 27	nio = 22 nie = 14	nio = 22 nie = 12	53
<b>Tnioc</b>	102	55	46	<b>n= 203</b>

Elaborado por: Diana Navarrete Flores

Una vez obtenida las frecuencias esperadas se procedió a calcular la Chi Cuadrada

$$x^2 = \frac{(nio - nie)^2}{nie}$$

**Cuadro 33: Significado de la fórmula Chi Cuadrada**

<b>X<sup>2</sup></b>	Chi Cuadrada
<b>nio =</b>	Frecuencias absolutas observadas
<b>nie =</b>	Frecuencias absolutas esperadas

Elaborado por: Diana Navarrete Flores

**Desarrollo:**

$$x^2 = \frac{(93 - 75)^2}{75} = 4,32$$

$$x^2 = \frac{(9 - 27)^2}{27} = 12$$

$$x^2 = \frac{(33 - 41)^2}{41} = 1,56$$

$$x^2 = \frac{(22 - 14)^2}{14} = 4,57$$

$$x^2 = \frac{(24 - 34)^2}{34} = 2,94$$

$$x^2 = \frac{(22 - 12)^2}{12} = 8,33$$

$$x^2 = 4,32 + 12 + 1,56 + 4,57 + 2,94 + 8,33$$

$$x^2 = 33,72$$

La chi cuadrada es adecuada para analizar este tipo de datos investigativo, puede usarse para probar la existencia de una diferencia significativa entre números u objetos de cada categoría o números esperados, basado a la hipótesis nula.

Es importante conocer que las pruebas nos indica si existe relación entre las variables, pero no indica el grado o el tipo de relación es decir, no indica el porcentaje de influencia de una variable sobre otra.

Una vez determinado el valor de la chi cuadrada, se comparó con su valor teórico, considerando que para investigaciones con variables sociales existen dos niveles de confianza convenidos el 95% y 99% los que facilitaron a la generalización de resultados con ciertas excepciones.

La comprobación de la chi cuadrada calculada con su valor teórico se la realizó mediante el cálculo de grado de libertad como lo ilustra en el cuadro N° 32 donde representa 2 filas y 3 columna con un margen de error de 0,005 y un 95% de nivel de confianza, utilizando la siguiente fórmula:

$$gl = (f - 1)(c - 1)$$

### Cuadro 34: fórmula Grado de Libertad

#### Significado de la formula Grado de Libertad

<b>gl =</b>	<b>Grado de Libertad</b>
<b>f =</b>	<b>Filas</b>
<b>c =</b>	<b>Columna del cuadro</b>

Elaborado por: Diana Navarrete Flores

#### **Desarrollo:**

$$gl = (2 - 1)(3 - 1)$$

$$gl = (1)(2)$$

$$gl = 2$$

Una vez efectuado el procedimiento del grado de libertad, se comparo a través de la tabla de la chi cuadrada y dio como resultado de 33,72, siendo mayor a la teoría grado libertad que es igual a 2, con un nivel de confianza al 95% que da igual a 5,99, lo que significa que la Hipótesis es aceptable.

Por lo tanto la hipótesis aplicada a la investigación se acepta positivamente por ende que la influencia del desempeño de los servidores públicos en la planificación institucional mejorara la gestión del talento humano en la entidad.

### 3.3 CONCLUSIONES

Para toda institución el personal es el eje fundamental para su funcionamiento, por lo tanto, debe ser administrado adecuadamente. De acuerdo al análisis de la encuesta se pudo detectar carencia en la administración del personal, por ejemplo

- a) Falta de capacitaciones y evaluaciones como lo dispone en la LOSEP.
- b) En la unidad administrativa del talento humano no tiene una buena relación con los colaboradores.
- c) Falta de reconocimientos o promociones que logra la desmotivación en ellos, incumplimiento en los concursos de merecimiento, que este en riesgo de obtener colaboradores no idóneo para el puesto.
- d) sus sugerencias no son acogida a la hora de toma de decisiones que lograr que no se sienta con permanencia en la entidad.
- e) al momento de contratación no ejecutan la inducción correctamente ante el personal

Una vez analizada la situación actual se considera importante diseñar un manual de Gestión del Talento Humano a beneficio del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas.

Este diseño va a generar una excelente administración para que los servidores públicos se sientan motivados, fortalecido en sus capacidades y conocimientos, donde puedan desarrollar eficientemente sus funciones, logrando cumplir los objetivos institucionales, y brindar excelentes niveles de calidad en el servicio a los usuarios o contribuyentes.

### **3.4 RECOMENDACIONES**

1. Es necesario que la entidad realice periódicamente las evaluaciones y capacitaciones, de acuerdo a lo que dispone la LOSEP, porque por medio de estos procesos podemos conocer las debilidades de los colaboradores e interesarnos en motivarlos a desarrollar sus conocimientos, para el desempeño eficiente en su puesto de trabajo.
2. Es importante conocer que la capacitación del personal es necesario ya que es una herramienta esencial para la gestión del talento humano que ofrece obtener la eficiencia y eficacia en el trabajo, permitiendo a su vez que los colaboradores se adapten a los nuevos cambios que se presentan dentro y fuera de la institución, se recomendaría que las capacitaciones se realizaran dos veces por año dependiendo de los resultados de evaluación que obtengan por parte de los colaboradores.
3. El personal, debe tener una atención especial, es decir brindarle una buena relación tanto con los directivos y el colaborador, debe existir un buen ambiente laboral, tomar en cuenta sus sugerencias, hacerle que se sienta participe en la toma de decisiones.
4. El jefe directo debe formar equipo de trabajo, que se sienta con confianza, motivarlos a través de reconocimientos o promociones por su cumplimiento laborales.
5. Una vez contratado al concursante idóneo para el puesto de trabajo es importante aplicar el proceso de Inducción de una manera correcta, no solo darle conocer el área que va a laborar, quien será su jefe, su sueldo que va a percibir, si no que el servidor público conozca todo sobre la institución.

## **CAPÍTULO IV**

### **MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014- 2017**

#### **4.1 INTRODUCCIÓN**

Actualmente existen instituciones que valoran al personal y cuentan con un departamento de talento humano, para que se encargue de la planificación y administración de su más valioso recurso. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas que es donde se realizó la investigación, es una institución que valora mucho su personal, razón por la cual se interesa por contar con un manual de gestión del talento humano, porque sabe que a través del mismo logrará tener resultados exitosos en cómo administrar el personal, contribuir con el desempeño de ellos y captar personal que posean las habilidades requeridas por el puesto vacante y cumplir con sus objetivos organizacionales. De acuerdo a los resultados obtenidos por medio de la encuesta da a conocer la aceptación de un manual de gestión del talento humanos, su propósito es que la institución cuente con personal idóneo para cada puesto, brindándole una capacitación y motivación de excelencia y a la vez que exista una colaboración eficiente entre cada uno de ellos sin importar los niveles jerárquicos, con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales e individuales.

En este capítulo se aborda de la propuesta para la Diseño de un manual de gestión del talento humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas, embase al marco teórico del capítulo 2 y el diagnostico selectivo capítulo3

## **4.2 ANTECEDENTES**

La presente propuesta de un Manual de gestión del Talento Humano ha sido Diseñada para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas porque le permite mejorar con las funciones de Administrar el Talento Humano dentro de la institución.

En este manual se especifica aquellos temas que tienen que ver con las personas que laboran dentro de la entidad, las relaciones entre colaboradores, y las relaciones entre colaboradores con la entidad, las causas y consecuencias de su interacción con otras áreas de la organización.

Aquí se reúnen un conjunto de elementos técnicos que se sugiere utilizar en las relaciones del personal, de modo que puedan observarse las funciones o tareas a tu cargo con el resto de sus compañeros de trabajo.

El análisis de las políticas que se tienen respecto de los colaboradores lleva a una definición del rumbo de la organización, ya que su realización incide profundamente en la vida cotidiana de los grupos de trabajos de la misma.

La dedicación específica a los temas que tienen que ver con los colaboradores te llevará, necesariamente a considerar las alternativas más convenientes para prevenir y manejar de modo eficaz el conflicto de la entidad.

Por lo tanto, podemos decir que este manual es una herramienta de trabajo diseñada para guiar, apoyar en el sistema el control y operación a través de las funciones administrativas del talento y contribuir con el desempeño de los servidores públicos de una forma eficiente.

### **4.3 OBJETIVO GENERAL**

Colaborar con las directrices del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas mediante el manual de gestión del talento humano con el fin de contribuir al desempeño de los servidores públicos en beneficio de la institución.

#### **4.3.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Establecer instrucciones definidas sobre administración del personal, mediante concepciones bibliográficas de diferentes autores.
2. Integrar el personal idóneo en la institución a través de los procesos apropiados de reclutamiento y selección.
3. Motivar el desarrollo del personal mediante programa de capacitaciones debidamente planificadas
4. Ser un instrumento complementario que facilite las soluciones eficientes a problemas cotidianos.

### **4.4 MISIÓN INSTITUCIONAL**

Promover el desarrollo sustentable garantizando el derecho al Buen Vivir a través de políticas y proyectos que desarrollen la equidad, la inclusión, el ordenamiento territorial, la participación ciudadana, progreso económico y turístico, medio ambiente, seguridad ciudadana, cultura, artes, actividades deportivas con moral y ética institucional, en beneficio y defensa de sus habitantes del Cantón Salinas Provincia de Santa Elena.

#### **4.5 VISIÓN INSTITUCIONAL**

Consolidar la institución en el desarrollo socio económico y productivo, ofreciendo mejores servicios públicos con calidad, eficacia, oportunidad y seguridad ciudadana; e impulsando los micros-proyectos dentro de sus áreas de competencia para beneficio de los habitantes del Cantón Salinas.

#### **4.6 OBJETIVO INSTITUCIONAL**

Transformar a la institución en un sistema evolutivo, en constante crecimiento adaptado a las exigencias del desarrollo social.

#### **4.7 ¿CÓMO UTILIZAR EL MANUAL?**

La consulta del presente manual le resultará de una forma muy sencilla porque la información se ha incluido en cuatro capítulos. Cada capítulo describe un proceso necesario para la Gestión del Talento Humano; cada paso se encuentra subdividido en varias etapas y cada una de ellas está sustentada en lineamientos, las cuales revisaremos a continuación. En una segunda parte encontraremos el o los procedimientos a seguir para su cumplimiento.

Cada capítulo está representado por un icono que le facilitará su consulta. En el cuadro de la siguiente página, podrán observar como identificarlos y encontrar información referente al tema. También podrá consultarlo en el momento que se presenten situaciones con un grado de complejidad en que requiere, aclarar posibles dudas en el momento de interactuar con los colaboradores. Conocer los lineamientos de acción y así poder mantener la uniformidad y la equidad en las decisiones.

Conocer las descripciones de las tareas, la ubicación de cada colaborador y los requerimientos de cada puesto del área. Recordar algunos conceptos que se olvidan con el tiempo si no se aplican constantemente.

Es muy importante que el presente manual se mantenga con información actualizada para que cumpla eficientemente con sus objetivos, así como mantenerlo en un lugar visible y práctico. También es importante que recuerden que es documento oficial y por lo tanto no puedes sacarlo de la institución ni fotocopiarlo. Cuando la persona que va a estar a cargo de este manual o en el área que corresponde en este caso el del talento humano es importante conocer que por cualquier motivo deje de pertenecer a la institución, tendrá la obligación de entregarlo al área o persona responsable.

## **4.8 INTEGRACION DEL TALENTO HUMANO**

### **4.8. 1 Perfil de Puesto**

La Gestión del talento humano en el sector público establece primeramente una planificación en la unidad administrativa del personal (UATH) y en la primera fase es en definir los perfiles de puesto y la cantidad de persona que se requieren para el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales. De acuerdo al artículo 51 De la LOSEP de Los subsistemas Norma de selección y reclutamiento de. (2010) Capítulo II de la Selección del Personal literal (a).

Para esto es importante conocer que es un perfil o llamados también perfil ocupacional de puesto vacante.

Son métodos de recopilación de los requisitos del personal exigido para cumplir con las tareas, y les permite identificar las funciones, actividades de cada Servidor según su cargo en la institución.

La unidad administrativa del talento humano del GAD Municipal del Cantón Salinas, antes de proceder a reclutar y seleccionar al personal, para cubrir el puesto vacante se debe analizar el perfil de puesto, como son:

1. Nivel de Estudios
2. Funciones del puesto
3. Experiencia laborales
4. Requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes
5. Características de personalidad requerida.

Cumpliendo con estos parámetros se logra definir claramente lo que la institución espera de la persona que desea ocupar el puesto, de igual forma esto también sirve para desarrollar los planes de capacitación enfocados a fortalecer sus áreas débiles de acuerdo al puesto que ocupa. Logrando tener una persona adecuada en un puesto adecuado, los propósitos y objetivos de la institución tienen mayor posibilidad de ser cumplidos.

#### **4.8.2 Reclutamiento**

En esta segunda etapa es la serie de actividades que se ejecutan para hacer llegar a la institución, grupo de aspirantes adecuados al perfil del puesto vacante. “En el artículo 51 de la LOSEP (2012) capítulo II de la Selección del Personal literal (b), establece que los concursos de meritos y oposición tendrán carácter público y procurará la participación de la mayor cantidad de personas con los perfiles requeridos para cada puesto, sometido, mediante acciones de difusión que faciliten la información y mejoren las oportunidades de acceso laboral” Pág. # 2 Para este fin buscaremos llevarlas a cabo en el siguiente orden:

- a) Internamente, aquí se busca y se analiza dentro de la institución candidatos adecuados para el puesto y a la vez ser promovidos.

b) Externamente, se busca fuera de la institución a los candidatos idóneos. Para este tipo de reclutamiento utilizaremos varias fuentes como las que mencionamos a continuación

1. La cartera de candidatos que se forma con las solicitudes entregadas en la oficina institucional.
2. Universidades y Escuelas técnicas( pasantías laborales)
3. Recomendaciones internas ó externas.
4. Internet en este caso la Red de socio empleo administrada por MRL.

Este sistema permite mediante el uso de usuario y contraseña a las instituciones en publicar sus vacantes de acuerdo a los perfiles de puestos establecidos, los interesados de igual manera accede mediante el internet enviar su hoja de vida y aplicar a los diferentes puestos que son calificados, filtrados y validados por un software que permite el manejo transparente de los concursos de meritos oposición para obtener un nombramiento del sector público y todas las solicitudes de los interesados que lleguen a la institución en este caso a GAD Municipal del Cantón Salinas, a través de las otras fuentes, serán revisadas en la unidad de talento humano, a estos se los denomina ocupantes de libre nombramiento o remoción con contrato de servicios ocasionales. Debemos tener en cuenta quienes serán candidatos, siempre y cuando cubran los parámetros definidos para cada uno de los cargos existentes, y según en la LOSEP en el art. 4 menciona que solo pueden ser convocados a personas mayores de 18 años que se encuentre legalmente habilitada para el ingreso y desempeño del puesto.pag.#3

### **Evaluación**

En estas tercera etapa se procede a la evaluación de quienes se ha reclutado o convocado, esto es con el fin de verificar el nivel de conocimientos que tienen y poder elegir entre todo al más idóneo o (a los más idóneos) para el puesto que se ofrece

La fase de evaluación debe tener por lo menos los siguientes pasos

- a) Entrevista preliminar
- b) Prueba de conocimiento
- c) Prueba psicológica
- d) Entrevista final

#### **4.8.3 Selección**

Para los nombramientos se basa a lo que dispone la ley del servidor público y al subsistema de reclutamiento de selección en el art. 51 literal b ya mencionados anteriormente, pero para los que perciban los contratos ocasionales el Jefe inmediato será quien decida si la persona es la adecuada para cubrir la vacante disponible en su equipo de trabajo, apoyándose con los elementos que le pueda brindar la unidad del Talento Humano.

Con la selección del personal se buscan cubrir 2 aspectos esenciales:

- a) la adecuación de la persona al puesto y la institución.
- b) la permanencia de la persona satisfecha en su puesto.

El proceso de selección de colaboradores se inicia con la definición de las necesidades y planes de crecimiento de la entidad.

Todos los candidatos deberán acreditar tanto su formación como su experiencia laboral, mediante la presentación de los documentos establecidos para este fin. Contar con aquellos elementos que favorecen una adecuada Selección de Personal, en las cuales son:

- a) Planes claros y a tiempo sobre el crecimiento de cada departamento.
- b) Jefes entrenados y comprometidos para seleccionar personal.
- c) Requisitos y descripción de puesto bien definidos
- d) Oportunidades de desarrollo para nuestros colaboradores

El jefe inmediato deberá definir los siguientes parámetros para iniciar proceso de selección: tiempo de duración del contrato, perfil del cargo de la persona, habilidades, conocimientos y aptitudes requeridas.

La unidad administrativa del Talento Humano apoyará y asesorará a las otras Direcciones/Gerencias en la definición de funciones, responsabilidades y compensación de los cargos que dependen de él.

Para la selección final las calificaciones del candidato deberán ajustarse al perfil del cargo. De igual manera deberá estar prevenido que el aspirante pueda desarrollar sus intereses profesionales y personales, sin excepción, deberán acreditar su formación y experiencia laboral, que permita avalar que cuenta con las condiciones necesarias para desempeñar el cargo requerido.

El análisis del candidato deberá incluir, con visión de mediano y largo plazo, el potencial de su aporte en términos de profundidad (nivel de conocimientos y experiencias) y amplitud (áreas o actividades en los que puede desempeñarse).

En caso de que el colaborador no cubra con el perfil del puesto se le hará saber agradeciéndole el tiempo e interés que le dedico al proceso y se darán las facilidades para que revise los datos de nuestra bolsa de intercambio. En caso de que el colaborador tenga el perfil y en ese momento no tengamos la vacante se mantendrán sus datos en cartera por un periodo definitivo.

Se debe aclarar que el jefe inmediato se los representante de cada área, a ellos se lo hace partícipe a la selección porque conocen las necesidades a fondo de su departamento y sobre todo del puesto vacante. Tanto como el área de talento humano y los jefes departamentales socializaran a los candidatos más idóneos para cubrir la vacante.

#### **4.8.4 Contratación**

Es política de la entidad obtener la persona más calificada para cada trabajo, teniendo en cuenta los estándares del puesto a ocupar y un nivel de remuneración coherente con la estructura de la institución y lo que establece en la ley Orgánica del Servicio Público.

La institución vincula a sus colaboradores estables (nombramiento) mediante contrato laboral. Esta contratación debe estar sustentada en un plan de trabajo a realizar por el colaborador, articulado con los planes de desarrollo de la entidad y del área que corresponda. En el art.16 Nombramiento y Posesión disponen que para desempeñar un puesto público se requiere de nombramiento o contrato legalmente expedido por la respectiva autoridad nominadora.

Clases de Nombramiento: para el ejercicio de la función pública los nombramientos puede ser:

- a) Permanentes: aquellos que se expiden para llenar vacantes mediante el sistema de selección previsto en esta ley.
  
- b) Provisionales: aquellos que se expiden para ocupar
  - b1) el puesto de un servidor que ha suspendido en sus funciones o destituidos.

b2) el puesto de una servidora o servidor que se hallare en goce de licencia sin remuneración.

b3) que se encuentre en comisión de servicios sin remuneración o vacante

b4) quienes ocupen puestos comprendidos dentro de la escala del nivel jerárquico superior.

b5) de prueba otorgado a los servidores públicos que fuere ascendido durante el periodo de prueba.

Es importante conocer que en el Art.58 de los contratos ocasionales (2010) dispone que se realicen estos tipos de contratos siempre y cuando haya la necesidad de satisfacer las necesidades institucionales, que exista partidas presupuestarias y disponibilidad de recursos económico para este fin. Pag #18

El proceso de contratación se concluye con la participación del colaborador en el programa de inducción de manera general a la organización y de manera específica al puesto. Los colaboradores iniciaran labores solo hasta cuando hayan cumplido con la entrega de la documentación requerida para su contratación (documentos de ingreso), hayan firmado contrato de trabajo y estén afiliados al sistema de seguridad social. Se sugiere que la afiliación al Seguro Social sea previa (un día antes del ingreso).

El horario de trabajo será el acordado entre la entidad y el colaborador y estará definido por las necesidades de la institución. Este quedará definido en el contrato desde el inicio de las actividades y podrá variar circunstancialmente.

El proceso de contratación no deberá ser mayor a 15 días a partir de la fecha en que se haya iniciado el proceso de selección.

Los documentos requeridos para contratación de colaboradores serán:

1. 1 fotocopia de la credencial en este caso cedula y papeleta de votación actualizada
2. 1 fotocopia de comprobante de domicilio
3. 1 fotocopia del documento que acredite su último grado de estudios
4. 2 fotografías recientes
5. Constancia de examen médico
6. Certificado del SENRES
7. Certificado de SENESCYT (si es profesional)
8. Certificado de su situación económica notariado
9. 2 cartas de recomendación

Con estos documentos se integrará el expediente histórico del colaborador, que deberá ser administrado en la unidad del Talento Humano (UAHT). Adicionalmente se generará un expediente operacional donde se integren las incidencias del colaborador, el cual será administrado por quien en su momento sea el jefe inmediato.

La institución a través de la unidad de Talento Humano administrará un sistema de información que contenga datos actualizados correspondientes a formación académica, experiencia laboral, cursos, y menciones de cada uno de los colaboradores, con el fin de evidenciar la calidad de su personal. Es responsabilidad del colaborador actualizar la información de su expediente y soportarla con los documentos correspondientes.

La información que no se encuentre debidamente soportada, no hará parte del expediente histórico que reposa en la unidad.

#### **4.8.5 Inducción**

El proceso de inducción tiene como objetivo orientar al nuevo colaborador acerca de lo que es la institución: su Visión, Misión, Valores, Objetivos etc. prestaciones e información necesaria para su integración, la calidad y el contenido de la información en la inducción le estará diciendo a la persona como debe manejarse dentro de la institución.

Todo candidato nuevo deberá pasar por su proceso de inducción institucional el primer día de trabajo, el cual estará a cargo de la unidad del Talento Humano. se mantendrá actualizada la información de carácter institucional que se comparta con el nuevo colaborador.

También será responsable del resguardo, manejo y administración de los medios de comunicación (materiales impresos, videos, etc.) que le sirvan de apoyo para este fin.

La inducción departamental deberá llevarla a cabo el Jefe Inmediato. También podrá asignarse a una persona como “padrino” para que resuelva dudas de carácter menor y sienta el apoyo y confianza de alguien más cercano.

#### **4.8.6 Integración**

La finalidad del proceso no es solo captar talento, sino además retenerlo. Por lo cual es importante acompañar el proceso de adaptación del nuevo colaborador. El Jefe Inmediato será el responsable de acompañar el proceso de integración del colaborador, nombrando un padrino o dando seguimiento a través de entrevista

La unidad del Talento Humano hará en un periodo no mayor a 6 meses del ingreso del nuevo colaborador una entrevista de ajuste al nuevo integrante como seguimiento a su proceso de Inclusión a la institución, al puesto y a su equipo de trabajo; con el objetivo de que el colaborador no se pierda en el proceso ni en la labor diaria.

#### **4.8.7 Estrategias de la Integración del talento humano (Servidores públicos)**

Describir adecuadamente los puestos de trabajo con el objetivo de identificar las actitudes, habilidades, conocimiento, experiencia y competencias específicas que deben tener los aspirantes para el puesto

Para una autentica identificación de los aspirantes que los responsables de selección aplique e interpreten pruebas validas y confiables de manera que nos permita conocer con objetividad a que los candidatos sean competentes y pueda desempeñar el puesto que se requiera.

A través de un estudio minucioso de los antecedentes de los aspirante del cargo y una entrevista técnicamente prepara, obteniendo información valida sobre sus valores éticos y calidades humanas

#### **4.9 PERMANENCIA DEL TALENTO HUMANO**

Los elementos que se requieren para que la institución sea una fuente de satisfacción para quienes trabajan en ella y hacerla deseable para quienes no trabajan en ella.

La persona permanece en las instituciones cuando encuentra en ella:

1. Un trabajo agradable a realizar.

2. Un ambiente de trabajo adecuado.
3. Respeto y aprecio por parte de sus jefes.
4. Principios y valores dentro de la institución.
5. Que su trabajo esté lo suficientemente retribuido.
6. Que su trabajo sea útil.
7. Oportunidades de Desarrollo.

La no permanencia está ligada directamente a los factores de satisfacción en el puesto de trabajo. Cuando los servidores públicos se van de la institución es porque ésta dejó de ser un lugar adecuado. En todo proceso continuo de la vida de un colaborador con la entidad, el contacto con el jefe directo es el mejor medio para favorecer su permanencia; esta responsabilidad posee varias facetas, el jefe directo es:

- 1) Quien integra a la persona al departamento.
- 2) Quien propicia una buena relación laboral, en donde influya la confianza, el respeto, el afecto y el trabajo productivo.
- 3) Quien revisa y propicia el que su colaborador perciba el salario que corresponde a su responsabilidad y desempeño.
- 4) Quien facilita a su colaborador su desarrollo dentro de la entidad.
- 5) Quien faculta a su colaborador para que tome sus propias decisiones

#### **4.9.1 Cultura de Reconocimiento**

En la institución para generar una cultura de reconocimiento que nos facilite el crear un ambiente nutritivo, esta cultura solo será posible si el sistema favorece que demos seguimiento al desempeño de nuestros colaboradores y atendamos las inquietudes de cada uno de ellos con la misma energía y prontitud con la que atenderíamos las de nuestros usuarios. Para que este sistema sea efectivo requiere la escucha, la orientación y facilitación por parte del Jefe. La manera de poder

llegar a esta facilitación serán entrevistas de orientación y consejería y la herramienta será un sistema de evaluación.

La herramienta de evaluación del desempeño se aplicará a todo el personal.

La herramienta de evaluación del desempeño deberá de ir acompañada de una entrevista entre el Jefe y el colaborador en la cual se tendrán que considerar los siguientes criterios:

1. Que el Colaborador sepa lo que se espera de él.
2. Que sepa cómo va en su trabajo.
3. Que cuente con las herramientas para hacer su trabajo.
4. Que tenga el poder para tomar sus propias decisiones.
5. Que cuente con un clima adecuado para realizar su trabajo.
6. Que permita determinar en qué aspectos debe mejorar técnica y formativamente para realizar su actividad actual y su plan de carrera.

Es por ello y mencionado lo anterior, que en la institución el Jefe promoverá un clima de confianza en donde pueda sostener entrevistas de orientación y consejería con los miembros de su equipo. Es deseable que él tenga la apertura de recibir retroalimentación de sus mismos colaboradores, así como el ir desarrollando la madurez dentro de su equipo de trabajo de manera tal que se favorezca que esta retroalimentación se dé y se acepte entre colaboradores del mismo nivel.

Es decir la evaluación es una herramienta que entre otras cosas nos permite conocer como lo estamos haciendo, así como monitorear desviaciones, corregir algún problema que se presente y acompañar a los colaboradores en el diseño de una trayectoria ascendente. Se dará un ascenso de puesto cuando exista una vacante y se cubra con el perfil. (En caso de que existan varios candidatos que cubran con el perfil se analizará cuál es el más indicado y se explicará a los demás cuales fueron los criterios invitándolos a no desanimarse) o también cuando el

colaborador haya obtenido una máxima calificación a diferencia de otros compañeros. Para las transferencias de puestos. Debe estar regido a lo que establece La LOSEP (Ley orgánica del servidor público) en el art.35 del capítulo 3 traslado, traspaso y cambio administrativo

#### **4.9.2 Mantenimiento y compensaciones**

En la institución serán establecidos indicadores para evaluar el desempeño y contar con una base de datos para futuros reconocimientos

Atención de inquietudes a través de Puertas Abiertas. El Colaborador que lo desee podrá solicitar una junta o reunión con su Jefe inmediato o bien con el Jefe de su Jefe, o hasta con la Dirección General.

En caso de deberse a un malestar o descontento con su propio Jefe, la única condición es que antes de tratar el caso con instancias superiores haya antecedentes de que ha hablado o tratado de resolver su problema con el Jefe directo ó por lo menos así lo ha intentado. Como la aplicación del dicho las ropas sucias se lavan dentro de casa).

En la institución se promoverán entrevistas con el Jefe del Jefe (o bien Colaborador del Colaborador) por lo menos una vez al año. El fin de estas reuniones es detectar y promover el talento del personal dentro de la entidad.

Como reconocimiento para motivar al servidor público se considera que a través de su excelente desempeño reconocerlo se entregue de diplomas públicamente o brindarle paquetes de cursos que les permite fortalecer sus conocimientos pero no olvidar que en este último punto se debe regir con la ley de la Losep art 70 formación y desarrollo del personal.

## **Aumento de Remuneraciones**

Este es otras de las motivaciones o compensaciones por su gran desempeño en sus funciones, donde la ley servidor público en el art.111 dispone que la entidad puede disponer de un aumento pero siempre y cuando debe estar someterse a las normas presupuestarias vigentes sobre la materia.

### **4.9.3 Estrategias para la Permanencia del talento humano**

Involucrar y comprometer a los servidores públicos en transformarlo en agentes emprendedores, socios y proveedores en la institución.

Escuchar y responder a los servidores públicos sus necesidades y requerimientos.

Proporcionar recursos a los servidores públicos para incentivar las contribuciones

## **4.10 PRODUCTIVIDAD DEL TALENTO HUMANO**

### **4.10.1 Evaluación de Desempeño**

La evaluación del servidor público es una herramienta de gestión imprescindible que le permite a la unidad administrativa de talento humano (UAHT) en gerenciar hacia un desempeño con resultados optima, e identificar las debilidades del personal, sus capacidades, habilidades, motivaciones, necesidades, aptitudes y valores.

Para el evaluar el desempeño se debe tener en cuenta las siguientes características:

**Ser Objetiva:** el evaluador debe esforzarse para que sus colaboradores participen activamente a los objetivos de su desempeño de acuerdo con la planeación del área en que están ubicados. Ayuda a la objetividad de la evaluación en que los

servidores públicos conozca previamente la normativa del respecto, el instrumento y la escala de ser evaluados.

**Tener un enfoque claramente estratégicos:** se debe valorar ante todo los resultados logrados por los servidores públicos, los cuales deben estar al cumplimiento de metas como es la misión y visión de la identidad.

**Identificar las fortalezas, debilidades y carencias de los servidores públicos:**

Es importante tener esta información necesaria así poder emprender en mejorar la efectividad en el desempeño o del cargo para planear el desarrollo del personal a través de sus conocimientos, capacidades de cada uno de ellos.

**Ser un proceso permanente:** en este punto los jefes inmediatos pueden desempeñarse orientadores de los colaboradores en su puesto de trabajo y que estos se obtenga la apropiada y oportuna retroalimentación sobre los resultados progresivamente logrado.

**Ser Equitativa:** es decir se espera que los resultados de evaluación sean justos que corresponda el grado de contribución de los servidores públicos y las servidoras publicas al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Posibilita que el jefe inmediato derive de la evaluación de sus colaboradores, elemento valido para autoevaluar su gestión dentro del área que corresponda. de igual se debe realizar un seguimiento del cumplimiento de estas responsabilidades y recomendar las acciones que sean pertinentes con el fin de garantizar la acertada aplicación del proceso de evaluación.

#### **4.10.2 Guía para programar la evaluación del desempeño.**

##### **Paso 1.- ¿Qué es una evaluación de desempeño?**

Es una herramienta de gestión que sirve para evaluar los conocimientos, habilidades, comportamiento, en si nos permite evaluar las competencias de los colaboradores que aportan al logro de sus objetivos institucionales.

##### **Paso 2.- ¿Para qué evaluar el desempeño?**

Tiene como propósito lograr un rendimiento superior en sus trabajadores que se ve reflejado en los resultados y en la propia satisfacción de profesional de cada colaborador.

##### **Paso 3.- conocer los beneficios de la evaluación del desempeño**

- a) Determina las responsabilidades de los servidores públicos
- b) Desarrolla las habilidades y competencia de los servidores públicos
- c) Mejora el rendimiento individual de cada servidor público y aumenta la productividad
- d) Proporciona una opinión constructiva sobre lo que hace bien y lo que es mejorable
- e) Fomenta la comunicación cara a cara entres los colaboradores y jefes directos.

#### **Paso. 4.- de Planeación: Establecer objetivos del programa de evaluación**

A comienzos del periodo a evaluar debe llevarse a cabo una reunión personal e integro entre el jefe y cada servidor público directamente bajo su cargo, para establecer claramente los objetivos individuales que debe cumplir el trabajador en su puesto de trabajo, para el periodo iniciado.

En este primer paso, deben establecerse los indicadores a utilizar así como la forma de calcularlos. Estos objetivos deben estar alineados con la estrategia de la institución y deben ser específicos, medibles y alcanzables por el servidor público.

Una vez que el jefe y el colaborador pacten sobre los objetivos establecidos para el puesto de trabajo, los objetivos y sus Indicadores de Mejora deben ser anotados detalladamente en el formulario sugerido para el PED (procedimiento de evaluación de desempeño).

#### **Paso.5.- fase de planeación: Determinar las condiciones conductas y comportamientos valorados por la institución.**

El jefe y el colaborador deben establecer las competencias, habilidades, actitudes y conductas de la institución, de tal manera que el servidor público conozca el tipo de evaluación que tendrá y qué comportamiento se espera de él.

#### **Paso. 6.- fase de seguimiento: Realizar seguimiento permanente al desempeño del servidor público**

Los responsables del equipo en este caso los jefes departamentales deben realizar seguimiento permanente en el trabajo en control de sus actividades, en generar retroalimentación constructiva y constante en su desempeño.

Es importante establecer un calendario ya sea mensual, trimestral como se crea conveniente para revisar formalmente el desempeño de los servidores públicos, lo esencial de este paso es el respaldo y seguimiento que les da a sus colaboradores durante el año y procurar que los objetivos sean alcanzados.

#### **Paso. 7.- fase de Evaluación: Revisar y verificar los resultados al año**

En esta fase, es el momento que los jefes y los servidores públicos revisan y califican los resultados del año, teniendo como base los objetivos planeados en la fase de planeación, el objetivo de esta fase no es simplemente interferir con el desempeño de los colaboradores sino mas bien es revisar lo que han hecho bien y poder mejorarlo, de tal que manera que los servidores públicos sean más efectivos en el próximo año.

#### **Paso. 8.- Fase de Reconocimiento: Reconocer los Resultados alcanzados**

En esta fase es conveniente establecer calificaciones mínimas que debe alcanzar los colaboradores y poder otorgar reconocimientos por sus objetivos alcanzados.

Si los servidores públicos alcanzaron con el logro planteado se les puede otorgar reconocimiento como certificados o diploma por su buen desempeño públicamente, este tipo de motivación hace que el colaborador pueda incentivarse crecidamente y ser más productivo en sus funciones, logra también en motivar a sus demás compañeros laborales.

#### **4.10.3 Estrategias de Evaluación de desempeño**

Tener conocimiento adecuado por parte de los evaluadores y evaluados de los planes de desarrollo vigente, su misión y visión de la entidad.

Velar para que los evaluados conozcan sus derechos y deberes frente a la evaluación de su desempeño.

Concertar los objetivos laborales conciliando las prioridades de las áreas donde están ubicados los colaboradores, con sus competencias, capacidades y fortalezas personales.

Realizar seguimiento periódicamente al desempeño o al servicio de los servidores públicos de manera que oportunamente puedan dar las orientaciones pertinentes para lograr la calidad de los resultados esperados y cumplir con los plazos esperados.

Realizar evaluaciones formativas de manera que los evaluados conozcan sus fortalezas y debilidades y refuercen las actitudes de autocontrol y autoevaluación

#### **4.10.4 Capacitación, Formación y Desarrollo**

El conocimiento entendido como saber y sobre todo como saber constituye una de las principales fuentes de efectividad en las instituciones y desarrollo del personal. La capacitación en los servidores públicos debe ser una de las principales estrategias para garantizar la competitividad de las entidades teniendo muy presente que con el aprendizaje se puede establecerlo como competencia. Y son programados bajo el Plan Nacional de formación y capacitación de los servidores públicos en el art...71 de la Losep y también son regulados bajo los subsistemas de capacitación y evaluación de MRL.

Objetivos que las entidades debe plantearse para alcanzar con los procesos de formación y capacitación de sus servidores públicos y se describe a continuación:

1. Formar servidores competentes y no solamente calificados, que tenga capacidades de excelencia en que puedan desempeñar, desarrollar sus habilidades.
2. Fortalecer los fundamentos para una gestión pública cada vez más honesta y transparente.

3. Garantizar una mejor atención ante los usuarios como el destinatario natural en servir al estado.

Con mira a este propósito la entidad debe establecer acciones coordinadas tendientes a aclarar y definir las competencias requerida para el mejor desempeño en los cargos.

#### **4.10.5 Como llevar una buena planificación para realizar un programa de capacitación**

Una vez identificado las necesidades de cada uno de los servidores públicos se debe considerar varios factores que se menciona a continuación:

##### **Paso. 1.- plantear los objetivos**

Se debe identificar, definir el objetivo que desean conseguir con la capacitación, Para definir el objetivo es importante mencionar que no siempre una capacitación grupal será igual de eficiente que una individual, debido a que en ésta no se abordará directamente al interés personal de los servidores públicos, es por ello importante primero generar en los colaboradores un interés común sobre la capacitación.

##### **Paso. 2.- Horario**

Las capacitaciones se las deben realizar en duración de tres a cuatro horas diarias de preferencia en las mañanas, procurar que este proceso no se extienda por lo que puede ser muy cansado para los colaboradores y no pueden ser tan efectivas, por lo general se efectuarlas comenzando de las nueve.

### **Paso. 3.- Lugar**

Para que una capacitación brinde mejores resultados, es necesario que los servidores públicos acuda totalmente concentrados, libre de responsabilidades diarias, ofrecer una capacitación en un lugar de trabajo no siempre resulta ser el lugar idóneo, es mucho mejor buscar otros lugares donde brinda estos tipos de servicios , pero para tener beneficios en costo se puede realizarlos en la institución.

### **Paso. 4.- fase de planeación Análisis de la situación actual.**

Analizar la situación del personal, identificar las habilidades, destrezas de los servidores públicos por medio del proceso de evaluación y fortalecer con capacitación las capacidades quien más lo requiere.

### **Paso 5.- Diseño de la capacitación**

Definición de los objetivos de capacitación: es el resultado donde se quiere llegar con la capacitación.

Definición de objetivos específicos: son objetivos de menor nivel y se van formulando a medida que va avanzando el plan de capacitación. En estos objetivos el evaluador observará la conducta de cada servidor público, por lo tanto son evaluables directamente.

Deseo y motivación de la persona: para que tenga resultado optimo se le debe informar a los servidores publicos en la necesidad que se requiere en fortalecer sus conocimientos.

### **Paso. 6.- implementar el plan de capacitación**

Para implementar el plan de capacitación se requiere lo siguiente:

- a) Adecuación del plan de capacitación a las necesidades de la organización.
- b) Calidad del material de capacitación.
- c) Cooperación del personal de la empresa.

### **Paso. 7.- Evaluación de la capacitación**

Reacciones: Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en sus trabajos.

Aprendizaje: Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación, proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar las mejoras.

Comportamiento: El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto, y cada colaborador se esforzará en tener resultados positivos en las tareas, realizando con respeto sin importar que tan serviles se parezcan.

### **Paso.8.- Seguimiento**

El seguimiento es un proceso integral dinámico participativo enfocado a la obtención de la información y para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de acciones, retroalimentación, el desempeño, el desarrollo profesional del capacitado.

Los resultados que se obtienen del seguimiento son:

1. Análisis el desempeño profesional del personal capacitado.
2. Comparación del desempeño del personal capacitado con el no capacitado.

3. Orientación de la planeación en las acciones para su mejor operación.

#### **4.10.6 Estrategias de Capacitación:**

Planear y programar los eventos de formación y capacidad de conformidad con los lineamientos del Plan Nacional de formación y conocimiento y las normas vigentes como la Losep.

Propiciar la capacitación grupal, pero con atención individualizada, de manera que cada servidor se le respete el derecho de hacer sus progresos de acuerdo con sus propios ritmos de aprendizaje.

Registrar en una base de datos y en forma detallada las competencias adquiridas por los servidores públicos, como consecuencia de los eventos de capacitación programados por la entidad, de manera que estas tengan un conocimiento claro de cuál es el capital intelectual que está a su disposición.

Impartir capacitación y formación a los servidores públicos de todos los niveles con un doble propósito, su desempeño eficiente y eficaz, en el cargo.

### **4.11 CLIMA LABORAL**

#### **4.11.1 De la Administración del Clima Laboral**

##### **Que es clima laboral?**

Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el saber hacer, de directivos, comportamiento de las personas con su manera de trabajar y relacionarse con sus compañeros, formando equipo de trabajo al cumplimiento de objetivos en el área y en la institución.

El jefe es el responsable del sano clima laboral. Para Garantizar la creación de un ambiente propicio, el Jefe tratará de traducir la regla de oro, en la regla de trato en su departamento. Esta regla de oro persigue generar el ambiente propicio necesario para llevar a cabo las funciones dentro de un ambiente de cordialidad.

Esta regla de oro se compone de: Respeto, Confianza, Justicia, Afecto y Compartir la alegría. Dentro de su tarea será importante que el Jefe busque la manera de encontrar y traducir en acciones concretas esta regla de oro.

Esto va más allá pero no descarta que en los aspectos relacionados con los colaboradores deban siempre cumplirse estrictamente los derechos y deberes establecidos por las leyes y los contratos. Tales aspectos se deberán mover siempre en el campo jurídico. En todas las órdenes e Instrucciones, los jefes deberán cuidar, no solamente de que se respeten los derechos y deberes de la institución y los colaboradores, sino principalmente, del coordinar de la manera más posible los intereses de ambos, en forma de que se armonicen y obtengan simultáneamente.

**Crea Relación:** tener una excelente relación con los demás, es la base del logro del alcanzar los objetivos institucionales, requiere de que las personas laboren conjuntamente de manera extraordinaria que sea fuera de lo ordinario para generar resultados en la entidad.

**Comunicación:** Dentro de las estrategias de comunicación se buscarán canales que permitan que todo el personal se sienta parte del equipo. Es importante tener presente que la conversación entre jefe y colaboradores se debe lograr crear valor en la conversación es decir cuando se encuentra un propósito común entre las partes, se actúa sobre éste y se revisa resultado. Una excelente comunicación se logra tener mayor efectividad y calidad en las relaciones.

**Crea liderazgo:** cualquier persona puede ser líder siempre en cuando los líderes formales de la institución los incentiven y los colaboradores se comprometan, asuman responsabilidad. Se debe aprender a tomar decisiones y establecer metas comunes que motiven a todo el equipo de trabajo.

**Juntas de Gerencia o de Dirección;** Son Juntas entre en los directivos, en ésta se ventilan los problemas y oportunidades a su vez se toman decisiones. Se da seguimiento a la planeación estratégica, se revisan metas, objetivos así como los diferentes Indicadores. Se sugiere tenga una periodicidad semanal. Esta debe llevar una agenda previa y deberá levantarse un acta al final de la misma que permita dar seguimiento a los compromisos y pendientes.

**Juntas de Equipo:** Son Juntas que lleva a cabo el Jefe con su equipo de trabajo, en todos los niveles de la institución. Por tratarse de grupos pequeños, en ésta se facilita más la participación de los colaboradores y permite que la información descienda y ascienda de forma fluida. Se sugiere que sea semana, quincenal o por lo menos mensualmente.

Dentro de ésta es importante llevar una agenda previa y levantarse un acta al final de la misma. Una copia de la misma deberá enviarse a la dirección.

**Junta Mayor:** reunión periódica que se lleva (Bimestral, Trimestral o Cuatrimestralmente) entre el Comité Directivo y el personal de la entidad. El objetivo es mantener al personal informado sobre el avance de la entidad, sus metas, objetivos, resultados y problemas. Es una Junta de corte informativo ya que por tratarse de una junta con todo el personal de la empresa no se puede tomar opinión a todos, si no solo a quienes deseen externar sus comentarios dentro de la misma

### **Reunión de Comisiones.**

Esta reunión se llevará a cabo entre los representantes laborales elegidos por los diferentes equipos de trabajo. Su finalidad es ayudar a crear un clima organizacional propicio. Entre sus responsabilidades está ser el representante ante sus compañeros cómo: Comisión de Honor y Justicia; Comisión de Capacitación y Adiestramiento y Comisión de Higiene y Seguridad. Se sugiere que la periodicidad de las reuniones sea mensualmente.

### **Juntas Laborales**

Estas Juntas se llevan a cabo entre los representantes Laborales o comisiones formadas y el comité directivo. Se sugiere que la periodicidad sea Trimestral.

Porque les permite evaluar analizar los problemas laborales o inconvenientes que puedan ser solucionados a tiempo.

### **Solución de Conflictos**

Dentro de los mecanismos para la solución de conflictos la entidad promoverá una actitud de escucha. Así como el que en la medida de lo posible el conflicto se intente resolver primero entre los involucrados. Otro mecanismo para la solución del conflicto será la Comisión de Honor y Justicia.

En caso de que una persona tenga un conflicto, lo hablará con su Jefe, si no obtiene respuesta o esta no lo satisface, podrá asistir ante su representante laboral quien después de escucharlo atenderá sus inquietudes.

Si para ello lo considera necesario escuchará a la contraparte en conflicto tratando de garantizar que las dos partes sean escuchadas y atendidas. Si una de las partes

en conflicto no quedara satisfecho tendrá derecho a que su queja o inquietud sea llevada a la comisión en pleno quien atenderá sobre el caso. Y en caso de ser necesario; esta inquietud se llevará como uno de los puntos a resolver en la Junta Laboral o en una Junta extraordinaria con el Comité de Dirección si se lo amerita.

La respuesta o solución deberá ser comunicada a la persona. Ya que tan importante como la solución de la inquietud, es el que la persona sea escuchada y este es uno de los principios básicos que promoverá y defenderá la comisión.

Cabe aclarar que no es el papel de la Comisión defender causas perdidas o injustas, sino el facilitar el que los involucrados se escuchen a sí mismos y facilitar el que se ubiquen en su real dimensión.

**Plan Laboral.** El plan laboral tiene dos finalidades, resolver problemas y construir una cultura. Este plan tiene como objetivo enmarcar e integrar las acciones dentro de la estrategia de desarrollo de la institución.

Este plan laboral incluye las actividades que se llevan a lo largo del año (eventos navideños, de fin de año, torneos, eventos de Integración, cursos de desarrollo, campañas, etc.)

#### **4.11.2 Control Administrativo**

Las políticas del siguiente apartado están directamente relacionadas con los controles administrativos que ya existen en la institución, por lo que estos ejemplos son enunciativos y no limitativos y deberá redactarse la forma en que opera la política en cada caso.

El control administrativo de las operaciones que se realizan para administrar el Talento Humano será responsabilidad de las áreas que tienen como principal función llevar a cabo el registro contable y administrativo de las operaciones

generales de la institución, tales como el pago de nómina, prima vacacional, descuentos por préstamos, etc.

El Jefe Inmediato será el responsable de estar al pendiente del registro de las incidencias de sus colaboradores, apoyándose en hoja de servicios. Los conceptos que deberán de considerarse en este control son: asistencias, retardos, faltas y permisos, vacaciones, incapacidades por accidentes de trabajo o enfermedades, plan de prestaciones (como pago de primas por matrimonio, nacimiento de un hijo, etc., u otras si las hubiere), entre otros.

#### **4.11.3 Política General de Relaciones con el Personal**

En este punto se desglosan los aspectos principales a tomar en cuenta para el manejo de las Relaciones Laborales dentro de la entidad. Podrán ser tan generales o específicas como la Institución lo considere. Como ejemplo tenemos:

Los Colaboradores son la parte vital de la institución. Es por ello que daremos especial atención al personal en todos los momentos de la relación laboral buscando no sólo un sano clima de trabajo y una participación activa, sino propiciando en todo lo posible el desarrollo integral de cada uno de los colaboradores y su integración, por medio de su participación en la operación y utilidades de la institución.

Esto se ha de lograr a través de: ejercicio de la jefatura.

##### **1.- Ejercicio de la Jefatura**

- a) En la organización es política fundamental que el jefe directo sea el responsable de la gestión de su equipo de trabajo y de la relación laboral con cada uno de sus integrantes. Esta responsabilidad va desde la elección de colaboradores a través de la selección y cubre todos los aspectos de la

vida laboral como son la inducción, el entrenamiento, la existencia de un clima de comunicación, confianza y colaboración de su equipo de trabajo; los aspectos administrativos relativos a la remuneración, cambios de puesto, vacaciones y evaluaciones del desempeño; el cuidar por la higiene y seguridad laboral; y en suma facilitar el desarrollo integral de cada miembro de su equipo.

- b) Todos los jefes deberán tener contacto directo y frecuente con el personal, aprovechando todos los momentos que su funciones les permita para establecer comunicación con ellos de los diferentes niveles, departamentos y con la representación de los logros obtenidos por sus colaboradores.

Los aspectos concretos de este contacto son:

- a) Cercanía en la inducción departamental y otorgamiento de estabilidad.
- b) Asegurarse de la realización de juntas de equipo.
- c) Participar activamente en la capacitación de sus colaboradores y del personal de otras áreas que así lo requieran.
- d) Proporcionar información periódica de la situación del departamento y de la institución.
- e) Participar en los eventos de capacitación y formación del personal.
- f) Evaluación periódica del personal para que los motiven a un mejor desempeño y un mayor crecimiento.

- g) Orientación y canalización de inquietudes.
- h) Participación en eventos educativos, deportivos, culturales y sociales de la entidad.
- i) Reconocer la labor de los colaboradores orientadas a lograr nuestra misión.

C) Es responsabilidad de los niveles directivos y ejecutivos de la organización el facilitar que los sistemas operativos apoyen esta política y el eliminar las barreras que impidan su completa consecución.

## **2.- Trabajo en Equipo.**

Parte fundamental en la entidad son sus equipos de trabajo, es aquí donde se ha de propiciar la obtención de información y participación funcional. En los equipos de trabajo se debe promover el empleo de la iniciativa y la responsabilidad; la colaboración y la toma de decisiones; la integración y reconocimiento mutuo entre jefes y colaboradores.

## **Desarrollo de Personal.**

Propiciar el desarrollo de personal tanto en el aspecto técnico, como operativo y de formación humana a través del Modelo educativo y de desarrollo establecido, siendo el jefe directo el responsable de que se vaya logrando este aspecto.

Para que el Jefe logre desarrollar todo su potencial en cada puesto y que no afecte el desempeño del mismo, existe un período mínimo deseable de permanencia en un puesto antes de ser promovido.

Este tiempo deberá ser establecido por un comité de directivos tomando en cuenta los objetivos de crecimiento planteados. Se establece como necesidad el que nadie ocupe un puesto sin haber sido previamente entrenado.

En cada área funcional deberán existir personas con características profesionales y potencial de crecimiento con el objeto de cubrir los puestos de jefatura de la dinámica en la institución

### **Terminación de la Relación Laboral.**

La terminación de la relación de trabajo es una situación no deseada, pero que puede presentarse, por lo que es sumamente importante que el jefe esté preparado para enfrentarla cuando se presente. Tiene implicaciones tanto legales como psicológicas. Es importante comprenderlas y estar preparados para esta tarea, que es desagradable pero necesaria.

En la evaluación de cada colaborador se toma en cuenta la consistencia en el cumplimiento de las metas, tanto para ascensos y remuneraciones, como para su permanencia en la entidad, ya que un colaborador cuyo desempeño es deficiente tiende a reducir en general el rendimiento de todo el grupo.

#### **4.11.4 Salud Laboral, Higiene y Seguridad**

El trabajo y seguridad social de la constitución establece en el art 34.- el derecho de seguridad social irrenunciable de todas las personas, y será deber, responsabilidad primordial del estado. En la institución se debe promover equidad eficiencia, transferencia y participación para la atención de las necesidades de los trabajadores

La seguridad del trabajo es el conjunto de medidas técnicas educativas y medicas psicológicas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente. El jefe es responsable de la seguridad en las actividades de su equipo de trabajo, apoyado por la comisión que se formen para este fin. En este aspecto debemos contemplar el conjunto de acciones que permiten localizar y evaluar los riesgos y establecer las medidas para prevenir los accidentes de trabajo y las enfermedades de los colaboradores. Estas acciones deben ser responsabilidad tanto de la Dirección como de los colaboradores De igual forma se debe elaborar un plan de seguridad en el trabajo que parte del principio de la prevención de accidente, es alcanzar la aplicación de medidas de seguridad adecuadas, se deben aplicarse de manera eficaz con un trabajo de equipo, y este plan se deberá abarcar los siguientes aspectos:

1. Responsabilidad de la Unidad Administrativa del Talento Humano.
2. Tener claro que la seguridad no solo es restringida para áreas de producción sino también para oficinas que ofrecen riesgo que efectúan en la institución.
3. Dar capacitación sobre prevención de accidentes, controles de normas de seguridad.

#### **4.11.5 Estrategias de clima laboral**

Crear mecanismos que concilien la satisfacción de las necesidades humanas básicas de los servidores públicos de la entidad, como una forma de favorecer la calidad de vida laboral.

Para recibir a sus nuevos servidores, la entidad debe recuperar aquellos actos que reconocen su importancia, que involucran a los actores principales y que generan compromiso y sentido de pertenencia, para que un trabajador rinda, para que alcance todo su potencial debe tener las condiciones adecuada, en que e trabajador se sienta cómodo en su área de trabajo conjuntamente con sus jefes y compañeros.

#### 4.12 PLAN DE ACCIÓN

**Cuadro 35: Plan de Acción**

<b>Problema Principal:</b> la influencia del desempeño de los servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Salinas				
<b>Fín de la Propuesta:</b> Fortalecer el desarrollo de las actividades de la unidad de talento humano para el lógro de los objetivos institucionales a largo plazo.			<b>Indicadores:</b> Alcance de los objetivos en el 90%	
<b>Propósito de la Propuesta:</b> Colaborar con las directrices del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas			<b>Indicadores:</b> La entrega del manual de gestión del talento humano.	
Coordinador del Proyecto: Diana Navarrete Flores.				
Objetivos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del Objetivo	Actividades
Establecer instrucciones definidas sobre administración del personal mediante concepciones bibliográficas de diferentes autores	Cumplimiento de las metas propuestas	Elaborar el Manual de Gestión	GAD Municipal del Cantón Salinas área de Talento Humano Coordinador del proyecto	-Realizar la estructuración del Manual en base a los autores de Idalberlo Chiavenato y Martha Alles -Socializar conjuntamente con los responsables de las áreas administrativas del GAD salinas sobre el manual.
Integrar el personal idóneo en la institución a través de procesos de reclutamiento y selección	Desarrollen sus funciones eficientemente de acuerdo a sus conocimientos y experiencias	.Integrar el talento humano adecuadamente	GAD Municipal del Cantón Salinas área de Talento Humano y jefe departamentales	Cumplir con los lineamientos de cómo se debe utilizar los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación del personal

**Fuente:** Plan de acción

**Elaborado por:** Diana Navarrete Flores

Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del Objetivo	Actividades
Motivar el desarrollo del personal mediante programa de capacitación debidamente planificada.	Contar con colaboradores calificados para ejercer actividades exitosas en sus puestos de trabajo	Incentivar la capacitación y formación del talento humano para su correcto desempeño	GAD Municipal del Cantón Salinas área de Talento Humano y jefe departamentales	Cumplir con los lineamientos y estrategias de cómo llevar una planificación en programa de capacitación.
Ser un instrumento complementario que facilite las soluciones eficientes a problemas cotidianos	Ambiente laboral idóneo para el desarrollo de actividades	Establecer clima laboral en la institución y entre ella la comunicación	GAD Municipal del Cantón Salinas área de talento humano y jefe departamentales	Seguir los Lineamientos donde generen un ambiente propicio para todo los que integran la institución exista respeto confianza, justicia, compañerismo, que todo sean un solo equipo de trabajo.

**Fuente:** Plan Acción

**Elaborado por:** Diana Navarrete Flores

**Cuadro # 36 Presupuesto de Inversión**

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>CAPACITACIÓN A JEFES DEPARTAMENTALES</b>	<b>27</b>		
Capacitador	1	\$ 360,00	\$ 360,00
<b>ÚTILES DE OFICINA</b>			
Cajas de bolígrafos x24	3	\$ 6,00	\$ 18,00
Caja de resmas de papel A4 x10	1	\$ 35,00	\$ 35,00
Tinta para impresora	1	\$ 25,00	\$ 25,00
Carpetas x10	5	\$ 2,50	\$ 12,50
Cuadernos oficio	60	\$ 2,00	\$ 120,00
Archivadores	10	\$ 5,00	\$ 50,00
Sello	1	\$ 15,00	\$ 15,00
<b>VIÁTICOS</b>			
Transporte	-	\$ 350,00	\$ 350,00
Alimentación	-	\$ 400,00	\$ 400,00
<b>GASTOS VARIOS</b>			
Otros gastos	-	\$ 200,00	\$ 200,00
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>\$ 1.585,50</b>

## CONCLUSIONES

1. El Diseño de esta propuesta en sí permitirá que la institución analizada como es el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas, obtenga el Manual de Gestión del Talento Humano como instrumento de consulta que oriente a los directivos en cómo obtener un buen elemento del personal y a la vez lograr la eficiencia del desempeño de cada una de sus funciones, de acuerdo a sus habilidades y capacidades.
2. El GAD Municipal del Cantón Salinas por medio del diseño del Manual de Gestión del talento humano, experimentará cambios, modificaciones, y enriquecimiento de los puestos a efectos de captar el talento humano idóneo para mejorar el desarrollo de la entidad., y al logro de la satisfacción de los usuarios
3. El éxito del posicionamiento de la institución son las personas pero no por si solas, sino con el apoyo y una buena gestión del talento humano, a través de la gerencia administrativa del personal dicha área debe estar integrada a la organización como pilar fundamental porque por medio de la comunicación correcta aportara a las demás área herramienta para el cumplimiento de sus objetivos institucionales.
4. De igual manera el Manual contribuye a que en el área de la unidad administrativa del talento humano conozca sobre la importancia de la permanencia del personal que básicamente está basado en la importancia de los procesos de inducción, motivación para que el personal, que por medio de reconocimiento se sientan motivados por sus esfuerzo y excelente desempeño, logrando la competitividad entre ellos

## RECOMENDACIONES

1. Se sugiere la aprobación del manual de gestión del talento humano, diseñado como contribución al desempeño de los colaboradores, orientación al fortalecimiento de las habilidades y destrezas de cada uno de ellos con el objetivo de lograr el cumplimiento de las metas establecida por la institución.
2. Implementar los procesos de gestión considerados en el instrumento guía, con lineamientos para su fácil ejecución, como es la evaluación del rendimiento de los servidores públicos por los menos dos veces al año.
3. Capacitar constantemente a los colaboradores para el desarrollo de sus habilidades y fortalecimiento de sus conocimientos considerando siempre con lo que dispone la Losep. y en cuanto consideren la necesidad de dar capacitaciones a los servidores públicos pero hay que aclarar que una de las falencias es que exista divisiones y solo se consideran a ciertos grupos de personal cuanto debería fortalecer a todos en conocimiento es muy importante que de tomar en cuenta ese punto, porque es a beneficio de la entidad y de los usuarios.
4. Brindar clima laboral a los involucrados, mantener una relación entre directivos y colaboradores, motivando al personal a contribuir con el cumplimiento de las metas, visiones y objetivos institucionales.
5. Instruirse a través de los lineamiento sobre el proceso de inducción aplicarlos adecuadamente, a los nuevos integrantes y a los que ya laboran en la institución que conozcan todo lo concerniente de la institución, que logren la permanencia dentro de ella y más aun conozcan las metas, objetivos institucionales,

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alles Martha (2009) Mi Búsqueda Laboral 2da Edición, Editorial Garnica S.A Buenos Aires (Argentina).

Alles Martha (2006) Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencia 2da Edición, Editorial Garnica S Buenos Aires (Argentina).

Alles Martha (2009) Construyendo Talento 1era. Edición, Editor Garnica S.A. Argentina.

Atehortua Hurtado, Bustamante Ramón (2008) Sistema de Gestión Integral 1era. Edición, Editorial Universidad de Antioquia, Colombia.

Bernal Torres Cesar (2006) Metodología de la Investigación para la Administración, Economía, Humanidad 2da Edición, Editorial Pearson Educación México

Campiña, Hernández (2010) Empresa y administración, 1era Edición, Editorial Editex España.

Castaño Duque Germán Albeiro (2007) Investigación de la Administración en América Latina 1era Edición, Editorial Universidad de Colombia.

CDT (2012) Código de Trabajo

COOTAD (2010) Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización.

Cuenca Cervera Javier (2010) Manual de Dirección y Gestión de Recurso Humano en los Gobiernos 1era Edición, Editorial Instituto Nacional de administración. Pública España.

Chiavenato Idalberto (2009) Gestión del Talento Heuma McGRAWHILL Internamericana Editores S.A. México

Doménech, Rafael (2005) Implementación de un sistema de Gestión del Norma Talento Humano 2da Edición, Editorial Díaz de Santos México.

Gómez Marcelo m. (2006) Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. Editorial Brujas Córdoba- Argentina.

Grasso Livio (2006) Encuestas, Elementos para su Diseño y Análisis Encuentro Grupo Editor. Primera Edición Córdoba – Argentina.

Hellriegel, Jackson (2006) Administración, Un Enfoque Basado en Competencias, CENGAGE Editora. 11va Edición México.

LOSEP (2010) Ley Orgánica del Sector Público

Madrigal Berta (2008) Habilidades Directas 2da Edición, Editorial Mc. Graw Hill México

Maurice Eyssautier (2006) Metodología de la investigación desarrollo de la Inteligencia, 5da edición Editorial Thomson España.

Méndez Álvarez C. (2006) Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de investigación. Cuarta Edición, Editorial Alfa Omega Bogotá.

Miquel Porret Gelabert (2010) Manual de Gestión del Capital Humano en las Organizaciones Cuarta Edición, Editorial Esic. Madrid- España.

Peter F. Drucker (2008) Gestión del Capital Humano 1era Edición, Editorial Deusto Barcelona- España.

Roberto Hernández S.(2006) Metodología de la Investigación 4ta Edición, Editorial McGraw- Hill México.

Ruiz Olabuenaga José (2012) Metodología de la investigación Cualitativa 5ta Edición, Editorial Deusto España

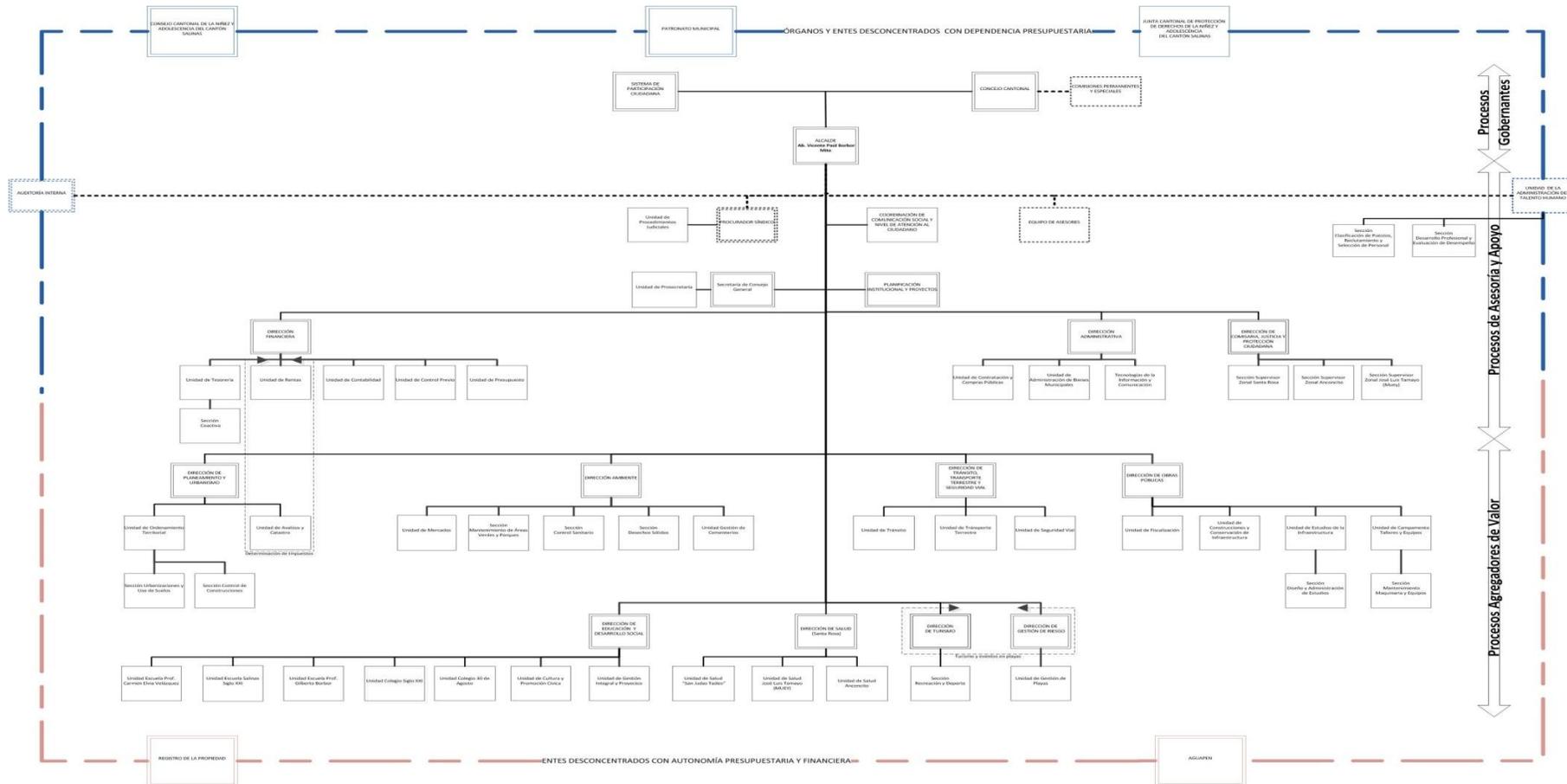
Tamayo y Tamayo. (2005) Metodología Formal de la Investigación Científica 2da Edición, Editorial Limusa Noriega México.

Santesmases M. (2009) Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados. Ediciones Pirámides 4ta Edición. Madrid.

# ANEXOS

## ANEXO A

### ANEXO 1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Unidad Administrativa del Talento Humano (GAD Municipal del Cantón Salinas)

Elaborado por: Diana Navarrete Flores

## ANEXO 2 GUÍA DE ENTREVISTA

<b>GUÍA DE ENTREVISTA PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE COLABORADORES</b>
--

Nombre	Evaluación 1    2	Fecha de elaboración
Puesto	Fecha de ingreso de impuesto	Fecha de ingreso de empresa
Departamento	Jefe inmediato	Sucursal

El colaborador deberá realizar una autoevaluación llenando esta guía, y junto con su jefe deberán profundizar en sus puntos de vista sobre los resultados obtenidos como en la forma en que los consiguió, y sobre la base de ellos fijar la calificación numérica, así como los acuerdos para la próxima evaluación.

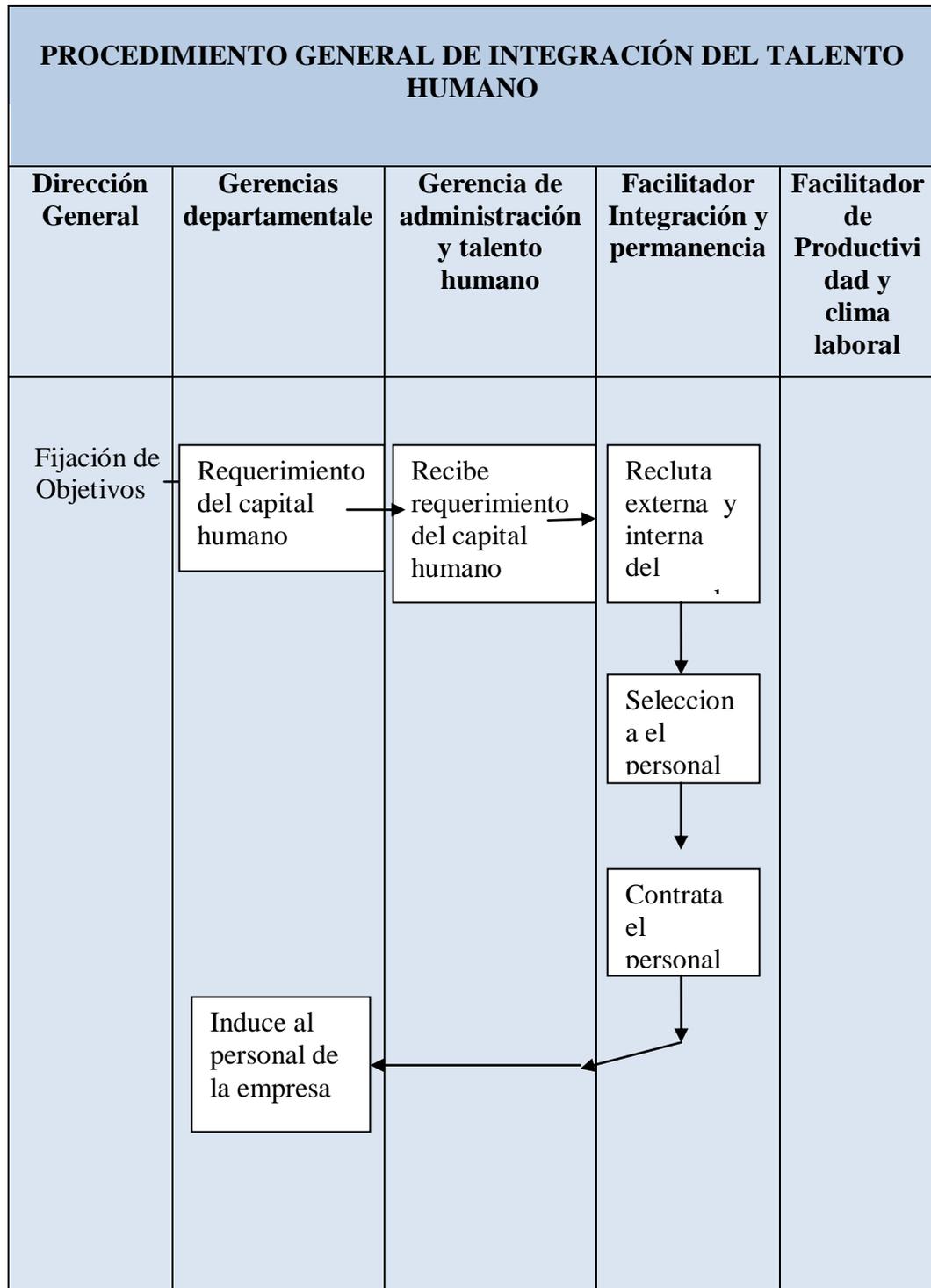
Al reverso de este formato hay una guía para la fijación y evaluación de metas.

A) Forma de Trabajar: Evalúa la forma de alcanzar las metas a través de su: Aptitud / Competencia; Sentido de Negocio; Autocontrol; Jefatura / liderazgo; Comunicación; Trabajo en Equipo; Actitud; Valores; Pro actividad; Responsabilidad.	
Aspectos Positivos: Áreas por mejorar / Oportunidades	Propuesta sobre aspectos a mejorar: Metas personales 2000

B) Resultados: logros de él o de su equipo de trabajo. (Medir el cumplimiento de las metas)	
Resultados obtenidos: Resultados no alcanzados(causas):	Compromisos con respecto a Metas:

Elaborado por: Diana Navarrete Flores

### ANEXO 3 PROCEDIMIENTOS



Elaborado por: Diana Navarrete Flores

## **ANEXO 4 Encuesta Servidores Públicos**

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON SALINAS 2013

**Objetivo:** conocer los criterios, de los Servidores Públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas, que nos permita la Elaboración del Diseño del Manual de Gestión del Talento Humano en la entidad.

**INSTRUCTIVO:** Para contestar este instrumento sírvase marcar con una **X** el cuadro que corresponda a la alternativa que crea conveniente.

Seleccione una sola alternativa. No olvide que sus respuestas depende el éxito de nuestro estudio.

#### **I. Información General**

##### 1. Condición del informante

- 1 Administrativo
- 2 Eventuales
- 3 Obreros

#### **II Información Específica**

##### **1. ¿Cómo califica usted la atención a los servidores públicos en el área del Talento Humano?**

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Insuficiente

##### **2. ¿Considera usted que es importante evaluar las habilidades y destrezas del personal para lograr los Mejores niveles de desempeño en sus funciones?**

- Definitivamente si
- Probablemente si

- Indeciso
- Definitivamente no
- Probablemente no

**3. ¿Estima Usted que son acogida sus sugerencias por la institución?**

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Rara vez
- Nunca

**4. ¿Cree usted que los concursos de méritos para la contratación del personal se cumplen?**

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Rara vez
- Nunca

**5. ¿Estima usted que existe incentivos, reconocimientos o promoción en los diferentes cargos de los servidores públicos?**

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso
- Definitivamente no
- Probablemente no

**6. ¿Considera usted que se cumplen las metas establecidas en la institución?**

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente

Rara vez

Nunca

**7. ¿Estima usted que existe exceso de trabajo en el desarrollo de sus funciones?**

Definitivamente si

Probablemente si

Indeciso

Definitivamente no

Probablemente no

**8. ¿Considera usted que es importante diseñar un manual de Gestión del talento humano para contribuir con el desempeño de los colaboradores?**

Definitivamente si

Probablemente si

Indeciso

Definitivamente no

Probablemente no

**9. ¿Cómo califica usted la inducción del personal que realiza el departamento del Talento Humano?**

Excelente

Muy Buena

Buena

Regular

Insuficiente

**10. A su Criterio, ¿Con que frecuencia la institución capacita al talento humano?**

Frecuentemente

Ocasionalmente

Nunca   
No opina

**11. A su Criterio, ¿Con que frecuencia evalúa la institución su desempeño?**

Frecuentemente   
Ocasionalmente   
Nunca   
No opina

**12. ¿cómo califica los procedimientos que aplican el personal responsable del área de talento humano para evaluar el cumplimiento de las funciones de las servidoras y servidores públicos?**

Excelente   
Muy Buena   
Buena   
Regular   
Insuficiente

**13.¿Cuando usted fue contratado le dieron a conocer misión, visión y objetivos de la organización?**

Si, inmediatamente   
Sí, pero tardaron un poco   
Nunca   
No, Opina

**14. ¿Usted está de acuerdo que la institución ubica al trabajador en el área en que mejor se desenvuelva para una mejor productividad en sus actividades?**

Muy de acuerdo   
De acuerdo   
Indiferente   
En desacuerdo   
Muy en desacuerdo

**15¿Considera usted que en su puesto de trabajo cuenta totalmente con los recursos materiales para el desarrollo de sus funciones?**

Definitivamente si

Probablemente si

Indeciso

Definitivamente no

Probablemente no

**16¿Considera Usted que la influencia del desempeño de los servidores público en la planificación institucional mejorará la gestión del talento humano en el GAD municipal del Cantón Salinas?**

Definitivamente si

Probablemente si

Indeciso

Definitivamente no

Probablemente no

## **ANEXO 5 Encuesta Dirigida a Usuarios**

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON SALINAS

2013

**Objetivo:** conocer los criterios, de los Usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas, que nos permita analizar si se cumple o no con la satisfacción de sus necesidades.

**INSTRUCTIVO:** Para contestar este instrumento sírvase marcar con una **X** el cuadro que corresponda a la alternativa que crea conveniente.

Seleccione una sola alternativa. No olvide que sus respuestas depende el éxito de nuestro estudio.

#### **I Información General**

2. Condición del informante

1. Usuarios

## II Información Específica

**1.¿ Considera usted que se cumple en forma satisfactoria las necesidades de los usuarios?**

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Rara vez
- Nunca

**2.¿Cuándo usted realiza la solicitud de un trámite, recibe con prontitud la respuestas?**

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Rara vez
- Nunca

**3.¿Considera usted que la explicación por parte del funcionario acerca de su duda fue clara y precisa? Como la califica:**

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Insuficiente

**4.¿Considera usted que el tiempo en la duración del trámite y/o servicio fue:**

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular

Insuficiente

**5. Cuando ingresa a las oficinas de la institución ¿encuentra al personal amable, capacitado. Dispuesto a colaborarle y respetuoso?**

Siempre

Casi siempre

Ocasionalmente

Rara vez

Nunca

Lugar y Fecha.....

Firma.....

Gracias por su Colaboración!

**ANEXO 6 Entrevista a Jefes de Área**

ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES DEPARTAMENTALES. DEL  
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL  
CANTON SALINAS

2013

**OBJETIVO GENERAL**

Conocer los criterios a los, Jefe departamentales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas por medio de una entrevista que permita conocer la situación actual sobre la administración del talento humano y su vez nos permita también a la Elaboración del Diseño del Manual de Gestión del Talento Humano en la entidad.

## I. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

1. ¿Qué procedimiento aplica en su departamento para evaluar el cumplimiento de las actividades del talento humano?
2. ¿Con que Finalidad Evalúan la Formación Profesional del personal?
3. Cuando solicita un nuevo talento humano ¿Considera la experiencia laboral de las personas?
4. ¿Cumplen los objetivos los trabajadores en el desarrollo de la institución?
5. ¿Son ubicados los trabajadores de la institución en función a su eficiente desempeño y productividad?
6. ¿Participa en algún plan de capacitación de los servidores públicos en su departamento?
7. A través de la capacitación ¿Considera usted que el personal ha desarrollado sus capacidades y destrezas?
8. ¿Considera usted que la realización de las tareas de sus colaboradores son eficaces?
9. ¿Considera usted que el Manual de Gestión del talento humano es un medio para el alcance de los objetivos de la Municipalidad del Cantón Salinas?

Nombre del Entrevistador:.....

Firma del Entrevistador:.....

Lugar y Fecha:.....

Gracias por su Colaboración!

## ANEXO 7 FOTOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS



## **GLOSARIO**

**Bono de Productividad:** Es una cantidad de dinero recibida por el colaborador en un periodo dado, resultante de la aplicación de un método de remuneración variable el cual consiste en evaluar la productividad de cada colaborador de la empresa.

**Candidato:** El candidato es la persona que ocupará el puesto vacante dentro de la empresa. Es quien posee la filosofía, valores y objetivos que busca la Organización quien a su vez, cumple con las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desarrollarse en el puesto.

**Circulares:** Es un medio de comunicación interna donde se describen los lineamientos de acción con los que deben de cumplir los colaboradores.

**Colaborador:** Es una persona contratada por la empresa, que por el cargo que le ha sido asignado, tiene la obligación de realizar cierta actividad y cumplir con determinados resultados.

**Comunicado:** Es un medio de comunicación interna y externa que tiene el objetivo de informar situaciones temporales a los colaboradores y socios de la empresa respectivamente.

**Compensación:** Indemnización económica por el esfuerzo o accidente a un colaborador (por ejemplo horas extraordinarias).

**Consejería:** Es un proceso formativo liderado por un superior inmediato que actúa como consejero y que pretende mejorar el rendimiento de un colaborador en su puesto de trabajo, con el propósito de alcanzar los objetivos de ambos.

**Crédito:** Operación financiera por la que se proporciona recursos financieros a un socio de la empresa.

**Entrevista de Selección:** Reunión, generalmente de dos personas, destinada a evaluar el potencial de un candidato o candidata para un puesto. Generalmente, es la última etapa de un proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado en este caso el jefe de talento humano o el jefe de área.

**Examen Psicométrico:** Es una prueba definida mediante la cual se provoca en una persona una forma de conducta que admite una apreciación objetiva y cuantitativa

**Expediente Histórico:** Es una carpeta o folder por cada uno de los colaboradores, que contiene los documentos requeridos para contratación de colaboradores (identificación y validación de experiencia académica y laboral que avalan al candidato), el control lo tiene que llevar el área de talento humano.

**Expediente Operacional:** Es una carpeta o fólder por cada uno de los colaboradores, que contiene una serie de documentos que avalan los acontecimientos relevantes de la relación laboral entre él y la empresa, el control lo tiene que llevar el Jefe Inmediato.

**Evaluación de tareas:** evaluación analítica del comportamiento necesario para la realización de una tarea, que intenta identificar problemas, métodos óptimos de entrenamiento, formación y las capacidades requeridas para el desempeño de la misma.

**Formación del personal:** formación específica dirigida al personal de plantilla de una empresa a cargo de la misma.

**Horario Laboral:** horario en el que se desarrolla la jornada laboral y que viene determinado por el empresario o empresaria.

**Incentivos:** ventajas generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o decisión y obtener de esta forma una mayor productividad.

**Manual:** Es una carpeta en que de alguna manera y fácil manejo se encuentra en forma sistemática una serie de elementos para un fin concreto.

**Perfil de puesto:** característica optimas para el desempeño de una función laboral formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata

**Preguntas de evaluación:** Son aquellas que tratan de obtener de las personas entrevistadas una respuesta jerarquizada del tema que se les indica.

**Reclutamiento:** es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto.

**Selección:** Acto de elegir a una persona, candidata entre varias para un puesto de trabajo.

**Técnica de Grupo:** son diferentes procedimientos o métodos que se utilizan con los grupos para lograr la acción de los mismos. En base a los conocimientos aportados por la teoría de la dinámica de grupo.

**Vacante:** puesto de trabajo, que no está cubierto.

