



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENINSULA DE SANTA ELENA**

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

**“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD
ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO DEL
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA
AÑO 2013- 2014”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**AUTOR: WILTON ERWIN PILAY REYES
TUTOR: ECON. VLADIMIR SORIA FREIRE, MBA.
LA LIBERTAD – ECUADOR**

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD
ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO DEL
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA
AÑO 2013- 2014”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTOR: WILTON ERWIN PILAY REYES

**TUTOR: ECON. VLADIMIR SORIA FREIRE, MBA.
LA LIBERTAD – ECUADOR**

2013

La Libertad, febrero de 2013.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013-2014**” elaborado por el Sr. **Wilton Erwin Pilay Reyes**, egresado de la Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Licenciado en Administración Pública, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes, salvando su mejor criterio.

Atentamente

.....
ECON. VLADIMIR SORIA FREIRE, MBA.

TUTOR

DEDICATORIA

Con el hermoso sentimiento de amor, dedico este trabajo a los seres más privilegiado y venerables de la tierra, mis padres quienes en el generoso empeño de enriquecer mi noble corazón, de virtudes y buena voluntad, se apresuraron a darme con amor, cariño, principio de educación, moral y espiritualidad los cuales me sirvieron de base para todos mis conocimientos y aquí estoy seguro de poder emprender con éxito el espinoso y peligroso camino de la vida.

A mis queridos padres Manuel y Carmen que me han brindado amor y comprensión, quienes con sus sabios consejos orientaron mis pasos, se convirtieron en mis mejores amigos.

Acertado y rica herencia en sus ejemplos, con el tiempo quizás pueda imitarlos, tal vez pueda igualarlos pero jamás superarlos.

Por eso mis padres merecen hoy mañana y siempre todos mis honores y cariño y respeto, tengan presente que la gloria más grande que tengo es ser su hijo:

WILTON ERWIN PILAY REYES

AGRADECIMIENTO

En toda persona consciente no debe perderse ni confundirse la palabra gratitud, motivo por el cual en este trabajo dejo constancia de mis agradecimientos, en primer lugar a dios por colmarme con sus bendiciones, luego a mis queridos padres, quienes sin limitar esfuerzo alguno me han dado la mejor herencia como es la educación.

Gracias al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, en especial al Departamento de talento humano, que me permitieron hacer mi tema de tesis en su entidad Pública.

Al director de la Carrera de Administración Pública **Econ. David Batallas González**, por sus formas de inculcar el camino a seguir, me incentivó en muchos sentidos a seguir adelante en mi vida profesional.

A mí distinguido tutor el **Econ. Vladimir Soria Freire, MBA**, que con su guía y apoyo incondicional me ayudo a culminar mi tesis de grado, para la obtención de mi título profesional.

Muchas gracias a todos las personas antes mencionada por todos sus afectos de cariño y comprensión de sus bondades sobre mí y permitirme guardar en mi interior lo mejor de ustedes, agradezco justo ahora y por siempre.

Y finalizo expresando mi orgullo por haber compartido este tiempo con ustedes; eso es algo que nunca habría sido posible sin ustedes. Muchas gracias.

WILTON ERWIN PILAY REYES

TRIBUNAL DE GRADO

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

Econ. David Batallas González
DIRECTOR DE CARRERA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Econ. Vladimir Soria Freire, MBA.
PROFESOR-TUTOR

Econ. Margarita Panchana Panchana
PROFESOR DE AREA

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

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013-2014”

Autor: Wilton Erwin Pilay Reyes

Tutor: Econ. Vladimir Soria Freire, MBA.

RESUMEN

En el actual trabajo de investigación, se encuentran los diferentes elementos de la gestión del talento humano, como el factor más importante en el logro de la innovación, vocación, capacitación y la adaptabilidad al cambio para brindar un servicio de calidad y calidez del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad. Se empieza concibiendo un diagnóstico del problema, identificando las causas y los efectos que se originan en el proceso actual.

Se presentan las herramientas básicas a utilizarse en la estructura organizacional, haciendo un análisis de tiempo y costo de la propuesta planteada, esto lleva a la búsqueda inmediata de una solución, para lo cual se propone la necesidad de contar con una nueva estructura organizacional, ya que el talento humano es el más importante dentro de la institución, y esto a su vez se enfocara al cumplimiento de los objetivos estratégicos en el área de talento humano.

Con esta propuesta, en la unidad administrativa del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, se pretende entregar un servicio diferenciado que agregue un valor mediante un capital humano potencial, permitiendo a la institución poseer una ventaja competitiva que le permita cumplir con los objetivos establecidos. Por tal razón la estructura implica formalizar la interrelación entres todos sus colaboradores, manteniendo sus principios y normas para un mejor desempeño de sus actividades.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
TRIBUNAL DE GRADO	VI
RESUMEN	VII
ÍNDICE GENERAL	VIII
ÍNDICE DE CUADROS	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIV
ÍNDICE DE ANEXOS	XV
INTRODUCCIÓN	1
TEMA	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
UBICACIÓN DEL PROBLEMA	5
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	6
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	6
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	7
OBJETIVOS	8
OBJETIVO GENERAL	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
HIPÓTESIS	9
LAS VARIABLES	9
VARIABLE INDEPENDIENTE	9

VARIABLE DEPENDIENTE.....	9
CAPÍTULO I.....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
1.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	11
1.2 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL.....	49
1.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	52
CAPÍTULO II.....	99
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	99
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	99
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	100
2.2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	100
2.3. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	101
2.3.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	101
2.4. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	101
2.4.1 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	101
2.5. PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	104
CAPÍTULO III.....	105
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	105
3.1 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	115
3.2 CONCLUSIONES.....	119
3.3 RECOMENDACIONES.....	120
CAPÍTULO IV.....	121
“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013-2014.”.....	121
4.1 INTRODUCCIÓN.....	121
4.2 JUSTIFICACIÓN.....	123

4.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	124
4.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	124
4.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	124
4.4 MISIÓN, VISIÓN, METAS.....	125
4.4.1 MISIÓN.....	125
4.4.2 VISIÓN.....	125
4.4.3 METAS.....	125
4.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	126
4.5.1 PRINCIPIOS GENERALES.....	126
4.5.2. RESPONSABLES Y ATRIBUCIONES.....	127
4.6. METODOLOGÍA.....	127
4.7 ASIGNACIÓN DE PUESTO.....	132
4.7.1 DIRECTOR DEL TALENTO HUMANO.....	132
4.7.2 JEFE DEL TALENTO HUMANO.....	136
4.7.3. ANALISTA DEL TALENTO HUMANO 1.....	138
4.7.4. ANALISTA DEL TALENTO HUMANO 2.....	140
4.7.5 ASISTENTE EJECUTIVA.....	142
4.7.6 ASISTENTE DE DOCUMENTACIÓN.....	145
4.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	147
4.9 CURSO DE ACCIÓN.....	148
REUNIÓN CON EL JEFE DE TALENTO HUMANO.....	148
CONFERENCIAS MOTIVACIONALES.....	148
CONFERENCIAS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	149
SOCIALIZACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	149
APROBACIÓN DEL CONCEJO MUNICIPAL.....	149

PUESTA EN VIGENCIA DE LA PROPUESTA.	150
EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	150
PRESUPUESTO.....	151
PLAN OPERATIVO DE LA PROPUESTA.....	152
CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	153
4.10. CONCLUSIONES	154
4.11. RECOMENDACIONES.....	155
CAPÍTULO V	156
BIBLIOGRAFÍA	156
ANEXOS	159
PRESENTACIÓN DEL TEMA.....	159
ACEPTACIÓN DEL TEMA DEL MUNICIPIO	160
DESIGNACIÓN DEL TUTOR	161
VALIDACIONES DE ENCUESTAS	162
OBJETIVO DE LA ENCUESTA	167

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	10
CUADRO N° 2 POBLACIÓN.....	101
CUADRO N° 3 SIGNIFICADO DE LA FÓRMULA PARA LA DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.	102
CUADRO N° 4 CUADRO DE RESUMEN DE LOS DATOS EMPLEADOS PARA DETERMINAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	103
CUADRO N° 5 MUESTRA.	104
CUADRO N° 6 EL NIVEL DE ESTUDIO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.	105
CUADRO N° 7 TÍTULO ACADÉMICO ACORDE A LAS ACTIVIDADES.	106
CUADRO N° 8 LA TOMA DE DECISIÓN EN EL TALENTO HUMANO... ..	107
CUADRO N° 9 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CONTRIBUIRÁ A LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL GAD.	108
CUADRO N° 10 LA DEBIDA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.....	109
CUADRO N° 11 LAS PETICIONES DE LOS SUBORDINADOS.....	110
CUADRO N° 12 LIDERAZGO PARTICIPATIVO.	111
CUADRO N° 13 MOTIVACIÓN Y CONTROL AL PERSONAL EN SUS ACTIVIDADES.....	112
CUADRO N° 14 PLAN DE SEGUIMIENTO AL PERSONAL.	113
CUADRO N° 15 ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE LOS RESULTADOS LOGRADOS.....	114
CUADRO N° 16 DATOS PARA COMPROBAR HIPÓTESIS.....	116
CUADRO N° 17 SIGNIFICADO DE LA FÓRMULA.	116

CUADRO N° 18 NUEVA TABLA CON LAS FRECUENCIAS ESPERADAS (NIE).	117
CUADRO N° 19 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	147
CUADRO N° 20 REUNIÓN CON EL JEFE DE TALENTO HUMANO.....	148
CUADRO N° 21 CONFERENCIAS MOTIVACIONALES.	148
CUADRO N° 22 CONFERENCIAS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	149
CUADRO N° 23 SOCIALIZACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.	149
CUADRO N° 24 APROBACIÓN DEL CONCEJO MUNICIPAL.	149
CUADRO N° 25 PUESTA EN VIGENCIA DE LA PROPUESTA.	150
CUADRO N° 26 EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	150
CUADRO N° 27 PRESUPUESTO.....	151
CUADRO N° 28 PLAN OPERATIVO DE LA PROPUESTA.....	152
CUADRO N° 29 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	153

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 EL NIVEL DE ESTUDIO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.....	105
GRÁFICO N° 2 TÍTULO ACADÉMICO ACORDE A LAS ACTIVIDADES.....	106
GRÁFICO N° 3 LA TOMA DE DECISIÓN EN EL TALENTO HUMANO.....	107
GRÁFICO N° 4 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CONTRIBUIRÁ A LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL GAD.....	108
GRÁFICO N° 5 LA DEBIDA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.....	109
GRÁFICO N° 6 LAS PETICIONES DE LOS SUBORDINADOS.....	110
GRÁFICO N° 7 LIDERAZGO PARTICIPATIVO.....	111
GRÁFICO N° 8 MOTIVACIÓN Y CONTROL AL PERSONAL EN SUS ACTIVIDADES.....	112
GRÁFICO N° 9 PLAN DE SEGUIMIENTO AL PERSONAL.....	113
GRÁFICO N° 10 ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE LOS RESULTADOS LOGRADOS.....	114

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS	159
PRESENTACIÓN DEL TEMA.....	159
ACEPTACIÓN DEL TEMA DEL MUNICIPIO	160
DESIGNACIÓN DEL TUTOR	161
VALIDACIONES DE ENCUESTAS	162
OBJETIVO DE LA ENCUESTA	167

INTRODUCCIÓN

En el mundo moderno se presenta cada día más desafiante, la globalización y la tecnología avanzan a pasos agigantados, abriéndose las brechas cada vez más, generando que las instituciones públicas que no han admitido cambiar sus esquemas tradicionales, tengan la posibilidad de innovarlas.

Las instituciones públicas actuales, se preocupan de fortalecer su estructura interior para proyectarse a la conquista del mundo exterior. En este contexto, las personas han dejado de ser consideradas como un recurso necesario pero sustituible dentro de la estructura organizacional y funcional, para convertirse en el capital más importante de la institución.

Diversas instituciones públicas, que apoyadas en su filosofía, han salido adelante, porque han logrado valorar el conocimiento y perfeccionar el desempeño de sus colaboradores. Siguiendo este ejemplo, la unidad administrativa de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, en el plano del mejoramiento continuo, ha visto la necesidad de estructurar el proceso de gestión del talento humano, con la mira puesta en desarrollar fortalezas, mejorando la competitividad de su personal.

Por ello, en este proyecto de tesis, se presenta la estructura organizacional en el área del talento humano, enfocado al uso de competencias. Lo que se busca es impulsar una gestión moderna, que deje niveles altos de satisfacción entre sus colaboradores.

De la correcta utilización que se dé al proyecto, con responsabilidad de la unidad administrativa del talento humano, depende el cumplimiento de sus metas mediante la implementación de directrices esenciales con las que podrá funcionar eficientemente para el logro de sus objetivos establecidos.

TEMA.

“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013- 2014”.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.-

Los enfoques modernos de las instituciones públicas han llevado a denominar el presente siglo, como una época de tendencia humanista en el que el manejo inteligente de los talentos humanos es fundamental para el desarrollo y sosteniendo de las organizaciones e instituciones.

En la actualidad las instituciones trabajan coordinadamente con la administración de talentos humano, para el cumplimiento de las metas, a través de los diferentes procesos que esta maneja.

Una institución es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para su existencia. Una institución existe solo cuando:

1. Las personas son capaces de comunicarse;
2. Están dispuesta a actuar conjuntamente(disposición de sacrificar su propio compartimiento en beneficio de la asociación); y
3. Obtener un objetivo común.

Las instituciones se conforman para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograrse de manera aislada debido a las restricciones individuales. En consecuencia, las instituciones, se conforman para superar estas limitaciones, la gestión requiere de recursos, entre ellos talento humano que en la actualidad exige que se trate desde una visión netamente estratégica, permitiendo que las

actividades de: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento, y evaluación de personas, no se traten de manera independiente, como si no existiera interrelación entre ellos, sino por el contrario se concibe la gestión del talento humano como un subsistema que interactúa como los demás subsistemas de la institución.

Organizar una entidad o institución consiste en dotarla de todos los elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento adecuado de sus funciones para lograr los objetivos propuestos, las instituciones para el cumplimiento de sus actividades cuenta con recursos como: talentos humanos, materiales, monetarios, tecnológicos, y para que la administración de estos recursos sea eficiente, existen instrumentos o directrices que permiten apoyar la atención o realización de tareas diarias, las cuales se constituyen en elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa.

Por lo consiguiente la estructura organizacional es fácil de entender, toda institución pública debe contar con políticas, estrategias, procedimientos y normas para su desenvolvimiento, desarrollo normal de sus actividades cotidianas, de acuerdo a su tamaño, (Micro empresa, Pequeña Empresa Mediana empresa, Gran empresa) y de conformidad con su personería (Públicas, Privadas, Mixtas).

Estas a su vez varían en que se les de autonomía a las personas y las distintas unidades que la conforman; si se considera a la administración como la fuerza ordenada para que maneje una institución, en ese ámbito será necesaria la aplicación de directrices esenciales con las cuales podrá funcionar eficientemente.

La estructura orgánica de la institución es un mecanismo proyectado para coadyuvar el logro de los objetivos y tratar de alcanzar sus metas, por muy limitados que sean sus recursos estos deben ser utilizados eficazmente, si la administración de la institución quiere sobrevivir y prosperar, esta perspectiva requiere de la definición de objetivos y la asignación de responsabilidades en el

trabajo, esta medida es importante, aun cuando la organización esté compuesta por una sola persona, porque él es quien debe manejar eficientemente tiempo.

Se puede precisar que la estructura organizativa, es la configuración de un esquema formal, en que se toman en cuenta todos los procesos de ejecución, procedimientos y relaciones que pueden existir dentro del talento humano, considerado para ello todos los elementos para el logro de los objetivos, es decir las diferentes tareas en que se divide el trabajo y su correspondiente coordinación, las instituciones actuales, se preocupan por fortalecer su estructura interior para proyectarse a la conquista del mundo exterior.

Lo que se desea es impulsar una gestión moderna, que deje niveles altos de satisfacción entre sus colaboradores, del análisis que se hace a los procesos actuales, surgen las medidas correctivas a desarrollar en la propuesta, mismas que beneficiaran a la institución para el cumplimiento de su estrategia corporativa, los cambios diarios que surgen en el universo influyen en el accionar de cada institución, cada uno de sus elementos debe moldearse para alinearse óptimamente a estos cambios.

La gestión de ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información, sino que la clave de una gestión acertada esta en las personas que en ella participa. Por ello, es necesario que las instituciones impulsen una gestión moderna y ágil, aquella que deje de lado viejos paradigmas y se concentre en desarrollar y mantener al capital humano con niveles altos de satisfacción. Hablar de desarrollo y satisfacción del personal, es promover el concepto de gestión del talento humano. Como consecuencia de los cambios que pueden ocurrir en la fuerza de trabajo, muchos de ellos estarán insatisfechos en su lugar de trabajo.

Es aquí donde la gestión del talento humano se vuelve clave para incidir en el personal y mejorar el orden, la productividad y el desempeño en el trabajo, incidiendo notablemente en los resultados de la institución.

En el Ecuador, muchas instituciones Públicas no cuentan con una estructura organizacional dentro de la administración del talento humano, por ende se han visto afectadas, puesto que el personal no conoce cuáles son sus funciones, deberes, responsabilidades peor aún el conocimiento integral de la institución, por lo que generalmente no contribuyen a mejorar los canales de comunicación y coordinación.

La mayoría de Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de nuestro país tienen poca ventaja en la capacidad del talento humano, generalmente no se tiene la misma prioridad cuando se habla de ellos, es decir que la inversión que se hace es poca o nula, por lo tanto se deben invertir más en desarrollar el talento de sus empleados, esto es lo único que permite lograr sus metas establecidas, el talento humano debe mantenerse actualizado para alegar con profesionalismo, de acuerdo con las nuevas condiciones tecnológicas y el entorno cambiante del municipalismo moderno.

Los elementos de la gestión del talento humano constituyen el factor más importante en el logro de la innovación, predisposición, capacitación y la adaptabilidad al cambio de los Gobiernos Autónomos Descentralizado del país, todo ello se fundamenta en la planificación de actividades, calidad en el trabajo administrativo, flujo de información, uso de la tecnología, conservación de ambiente y seguridad social, permitiendo tomar decisiones prioritarias y necesarias para un excelente desempeño de trabajo, minimizando los inconvenientes en el departamento del talento humano, así como determinar las funciones específicas, responsabilidades y el perfil requerido.

UBICACIÓN DEL PROBLEMA.

Como parte de la presente investigación y enfocándose en los talentos humanos que prestan sus servicios en el sector público, se plantea la necesidad de

implementar una estructura organizacional que nos permita dar soluciones específicas, con resultados que beneficien al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, paradigmas que desestabilizan el arduo trabajo del municipio.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.

Lugar: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Libertad- Provincia de Santa Elena.

Ámbito: Unidad administrativa.

Área : Talento Humano.

Tema: Estructura organizacional para la unidad administrativa del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena año 2013- 2014.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿De qué manera influirá la aplicación de una estructura organizacional en la unidad administrativa del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, Provincial de Santa Elena?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

1. ¿Cuáles serán los principales problemas en el área administrativa del talento humano en el GAD Municipal del Cantón La Libertad?
2. ¿El inadecuado proceso de admisión genera un insuficiente nivel organizacional?
3. ¿El inapropiado proceso de aplicación provoca una empírica definición de función?
4. ¿El improvisado proceso de desarrollo limita la autonomía de acciones?

5. ¿El ineficiente proceso de monitoreo incide en el procedimiento de control?

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.

La presente investigación es importante, debido que proporciona la información respectiva a la estructura organizacional en la unidad administrativa del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, y, a su vez ayude a maximizar los objetivos establecidos, esto requiere de dedicación para actuar con base y fundamento con una visión al futuro, y una determinación para planear constantemente y sistemáticamente para el beneficio de toda la institución.

Se cree pertinente ya que fortalece el perfil profesional del administrador público y sus colaboradores, para una toma de decisión prioritaria y necesaria dentro de las instituciones que ellos administran.

Se considera necesaria ya que la escasa dirección institucional es también una de las condiciones que provocan una serie de factores adversos en la pésima calidad de servicios públicos. Se hace necesario para estudiar los problemas de la estructura y funcionamiento de la administración, cumpliendo como función aconsejar a los funcionarios interesados en mejorar la organización que ellos dirigen.

La necesidad principal debe cubrirse en el momento y asegurar al máximo la eficiencia mediante la aplicación adecuada de métodos, estos a su vez garantizarán los adecuados procesos que se deben seguir, por lo tanto se fundamenta en las asignaciones de deberes y responsabilidades de los colaboradores.

En el presente trabajo de titulación se utilizaron, métodos, técnicas e instrumento de análisis y síntesis, que nos sirvieron para evaluar componentes de la información teórica y práctica respecto al problema u objeto de estudio.

La investigación se realizó mediante entrevistas, observación directa y encuestas que permitieron tomar decisiones antes de aplicar la acción necesaria, no se trata de la previsión de las decisiones que deberán tomarse en el futuro, sino de la toma de decisiones que producirán efectos y consecuencias futuras.

La investigación sirve para que los servidores públicos dentro de la institución, generen una comunicación interna entre ellos y a la vez fomenten una actitud favorable para el cambio, los resultados que se obtienen, ayudaran a la institución a solucionar los problemas existentes, permitirán personalizar el trato y de hecho mejorar la imagen institucional.

El beneficio del presente estudio está enfocado a los administradores, gerente y servidores públicos de la institución, por lo que tendrán una visión de la realidad en beneficio de la institución.

OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL.

Diseñar una estructura organizacional mediante un diagnostico situacional que conduzca a la eficiente gestión administrativa de la unidad de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Libertad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1. Fundamentar la estructura organizacional con teorías y concepciones de diferentes autores que viabilicen el desarrollo del tema de investigación.

2. Describir la metodología aplicada en función de técnicas de recopilación de datos relevantes y veraces que orienten a un diagnóstico situacional de la unidad administrativa del talento humano del GAD Municipal del Cantón La Libertad.
3. Precisar la situación actual de la unidad administrativa de talento humano mediante el análisis e interpretación de resultados que guie el diseño del objeto de estudio.
4. Diseñar una estructura orgánica con enfoques estratégicos y funcionales que direccionen el eficiente desempeño del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, periodo 2013-2014.

HIPÓTESIS.

La estructura organizacional aportará al desarrollo en la unidad administrativa del talento humano, y contribuirá a la eficiencia y eficacia del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad 2013-2014.

LAS VARIABLES.

Las variables son aquellas propiedades que poseen ciertas características o particularidades y son susceptibles de medirse u observarse, las variables indican los aspectos relevantes del fenómeno en estudio y que está en relación directa con el planteamiento del problema. A partir de ello se selecciona las técnicas e instrumentos de información para la ejecución del problema en estudio.

VARIABLE INDEPENDIENTE.

Estructura Organizacional.

VARIABLE DEPENDIENTE.

Talento Humano

CUADRO N° 1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

Variables	Concepto	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos
Independiente Estructura Organizacional	Las instituciones para lograr su efectividad deberán aplicar deberes y responsabilidades, de acuerdo a los niveles jerárquicos y una toma de decisiones prioritarias para alcanzar sus objetivos.	Nivel organizacional. Funciones Procesos Autonomía Procedimientos	Jerarquía, Integración Coordinación de tareas. Cargo, número de subordinados. Eficiencia. Toma de decisiones Supervisión.	¿Considera importante el nivel de estudio de los serv. Públicos? ¿Considera usted que mediante la implementación de una nueva estructura organizacional en la unidad de talento humano, contribuirá a la eficiencia y eficacia en el GADs? ¿Considera que los procesos administrativos alcanzan una eficacia y eficiencia? ¿La toma de decisiones en la Unidad del talento humano es la adecuada?	Cuestionarios Entrevistas
Dependiente Talento Humano	La poca efectividad de la aplicación de una estructura organizacional fuera del ámbito legal deja en incertidumbre a los encargados del departamento del talento humano por la falta de acciones cautelares y demás que desestabilizan la administración pública.	P. Admisión P. Aplicación P. Selección P. Desarrollo P. Monitoreo	Reclutamiento Inducción Capacitación Entrenamiento. Disciplina.	¿La máxima autoridad debe controlar al personal? ¿Deben ejecutarse y evaluarse los resultados logrados? ¿Considera que la unidad de talento humano debe de hacer seguimiento al personal? ¿Considera que se escuchan las peticiones de los subordinados? ¿Considera que la máxima autoridad debe emplear un liderazgo?	Cuestionarios Entrevistas

Autor: Wilton Pilay Reyes

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

Estructura.- Es la relación de una sucesión de partes o elementos dispuestos en un cierto orden y con determinadas relaciones entre ellos. Distribución que ha de ser relativamente duradera. La estructura de la organización es la suma total de los modos en que ésta divide su trabajo en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales consigue la coordinación entre ellas. Se trata de un modelo relativamente estable de la organización que no puede identificarse totalmente con ella. Elementos estructurales:

- a) La división de funciones.
- b) La distribución de puestos.
- c) La ordenación de los distintos niveles de toma de decisiones.

Según Strategor (2002).- Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. (Pág. #25).

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

También se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre administradores y los empleados.

Según Mintzberg (2004).- “Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas”. (Pág. #16).

Principios de una estructura:

Eficacia.- Una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.

Eficiencia.- La estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.

La institución formal.- Es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

La institución informal.- Son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal. La institución informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

El diagrama organizacional o Organigrama.- El diagrama organizacional muestra como los departamentos, divisiones, y varios niveles de una organización interactúan entre sí. Un diagrama organizacional es a menudo es presentado como una ilustración visual.

Cadena de Mando.- La importancia de la estructura organizacional identifica quienes participan del proceso de toma de decisión y como estas decisiones se actualizan en beneficio de las actividades de la institución.

Distribución de la Autoridad.- Implica la determinación de como una estructura distribuye autoridad a través de un organización.

Departmentalización.- La estructura organizacional define como tareas específicas y actividades son asignadas a sus departamentos.

Control.- En la estructura organizacional se define el número de empleados sobre los cuales un mando ejerce su autoridad.

Según (Roethlisberger y Dickson 2000).- En su memorable libro de las relaciones humanas, donde relatan el experimento de Hawthorne, es decir el comportamiento de los seres humanos dentro de una organización. (Pag. #15).

Organización Formal.- Los autores clásicos se basaron en los aspectos formales de la organización, tales como la división del trabajo, la especialización, la jerarquía de los niveles en la organización, la autoridad, la responsabilidad y la coordinación entre otros. Todos estos aspectos formales fueron abordados por los autores clásicos en términos normativos y prescriptivos, en función de los intereses de la organización con el objeto de alcanzar la máxima eficiencia posible.

Organización Informal.- Los primeros conceptos fundamentales de la teoría de las relaciones humanas fueron expuestos por los autores antes mencionados y estos a sus vez ambos verificaron que el comportamiento de los individuos en el trabajo no podía ser comprendido de manera adecuada si no se consideraba la organización informal de los grupos, así como las relaciones entre esa organización informal y la organización total de la fábrica.

Es de gran importancia porque a que a través de ella se delega autoridad, establecen responsabilidades y se determinan las diferentes posiciones en la línea jerárquica, se puede definir a la estructura desde tres puntos de vista, las cuales son:

Como influencia en el comportamiento.- Las Estructuras organizacionales son fuentes de influencia en el comportamiento de los individuos que forman parte de ella, la cual reúne características que sirven a para controlar comportamientos de los trabajadores.

Como actividades recurrentes.- La estructura organizacional posee implícito un factor o aspecto dominante, el cual denota un patrón de regularidad. En la definición existe por sí sólo, el patrón de regularidad, la estructura organizativa muestra un desempeño rutinario de tareas en cada puesto, y por ende influye en el comportamiento de los individuos para así alcanzar las metas institucionales.

Como un comportamiento orientado hacia las metas.- Toda institución debe ser intencional y estar orientada hacia metas específicas; al igual que su estructura organizacional debe estarlo.

Bases de estructura organizativa.- Una organización institucional, consta de un conjunto de componentes, que coadyuvan a la consecución de una eficacia y garantía en las actividades que se desarrollan en cada una de ellas. Por ello, la estructura organizativa, representa la forma y figura organizacional, que permitirá lograr los objetivos, cumplir los planes de desarrollo y los correspondientes controles.

Según (Gibson 2003). - La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una institución para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos, es el patrón formal en que están agrupados las personas y los trabajos. Esta estructura permite ver las funciones, deberes y responsabilidades de cada componente social de las instituciones. (Pag. #10).

La estructura organizativa es la configuración de un esquema formal, en el que se toman en cuenta todos los procesos de ejecución, procedimientos y relaciones que pueden existir dentro del grupo humano, considerando para ello todos los

elementos materiales y humanos para el logro de los objetivos, vale decir las diferentes tareas en que se divide el trabajo y su correspondiente coordinación.

En este orden, una estructura bien diseñada proporciona bases y directrices para la planificación, dirección y control de las operaciones, donde los componentes o bases que entran a formar parte dentro de la estructura organizativa son:

1. **La alta dirección;** este nivel de la estructura organizativa, está formada por personas que deciden el presente y futuro de la organización, aprueban las políticas, estrategias, procedimientos, presupuestos, etc. (Por Ej.: Directorio, consejo de administración).
2. **Los altos ejecutivos;** este nivel de la estructura organizativa está formada por personas que ejecutan las políticas, estrategias, procedimientos aprobados por la alta dirección; también toman decisiones y velan por la eficiente administración de los recursos.
3. **La departamentalización;** este nivel de la estructura organizativa, está integrada por personas, que conforman los equipos de las secciones, divisiones operativas o administrativas, cuyas actividades son homogéneas y, generalmente a cargo de un responsable de departamento.
4. **Las funciones;** en este nivel de la estructura organizativa, corresponde a los procesos que se realizan en la actividad propia de la organización, aquí las personas aplican y cumplen los procesos establecidos para el logro de los objetivos.
5. **Jerarquización de Puestos;** a través de la cadena de mando en las distintas unidades de la estructura, asignando responsabilidad y autoridad en el desarrollo de actividades.

6. **División del Trabajo;** a través de la agrupación de puestos, por divisiones operativas necesarios en una institución.

7. **Definición de puestos;** a través de la descripción adecuada de los puestos, tomando en cuenta actividades específicas en cada una de las áreas o secciones de la institución.

8. **Asignación de tareas;** a través de la separación de funciones, de las actividades y tarea dentro de la institución, de acuerdo con el proceso administrativo establecido.

9. **Procesos Administrativos;** Condensa la teoría de la administración en bases aplicativas que sirven como modelo para desarrollar nuevas fuentes de investigación y liderazgo.

Administración.- Es un proceso muy particular muy consistente en las actividades de planeación, organización, y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos que se consideren necesario a la hora de establecer las metas planteadas.

Organización.- Son unidades sociales conscientemente coordinadas que en razón a metas pre-establecidas, y a una comprensión de las condiciones reales de su entorno, funcionan de manera continua para alcanzar sus expectativas de fortalecimiento y desarrollo.

Organigrama.- Es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Simboliza las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competencia de vigor en la organización.

Según, (Pacheco 2002).- Manifiesta que la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas tecnología, métodos o procesos. Para su ejecución debe apoyarse en investigación de tipo documental de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (Pág. 34).

NIVEL JERÁRQUICO.- Los niveles jerárquicos en pirámide organizacional que ayudan a los administradores en el seguimiento de actividades y transacciones elementales de la organización como ventas, ingresos, depósito en efectivo, nómina, decisiones de crédito y flujo de materiales en una fábrica, tienen como objetivo responder a las preguntas de rutina y seguir el flujo de las transacciones a través de la organización.

- a) Sistemas a nivel del conocimiento: apoyan a los trabajadores del conocimiento y de datos de una organización. el propósito de estos sistemas es ayudar a las empresas comerciales a integrar el nuevo conocimiento en los negocios y ayudar a la organización a controlar el flujo del trabajo de oficina. estos tipos de sistemas están entre las aplicaciones de crecimiento más rápidas en los negocios actuales.
- b) Sistemas a nivel estratégico: ayudan a los directores a enfrentar y resolver aspectos estratégicos y tendencias a largo plazo, tanto en la empresa como en el entorno externo. su función principal es compaginar los cambios del entorno externo con la capacidad organizacional existente.
- c) Sistemas a nivel administrativo: sirven a las actividades de supervisión, control, toma de decisiones, y administrativas de los gerentes de nivel medio. la pregunta principal que plantean estos sistemas es: ¿van bien las cosas? por lo general, este tipo de sistemas proporcionan informes periódicos más que información instantánea de operaciones.

PROPÓSITOS DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS:

Propósito del nivel de gobierno.- Es de tomar decisiones para cualquier nivel organizacional y tener la autoridad sobre todo el personal, llegando a ejercer control en forma directa.

Propósito del nivel ejecutivo.- Es la de controlar, coordinar, dirigir las actividades de la empresa estrategias para que la empresa salga adelante mejorando cada vez más el trabajo que realiza al producir la empresa.

Propósito del nivel operativo.- Su propósito es de cumplir eficientemente las órdenes de sus superiores manteniendo sus respectivas funciones a realizar en la empresa.

Descripción de funciones de cada cargo.- El administrador general se constituye en la máxima autoridad y en el único centro de toma de decisiones para cualquier nivel organizacional. Además de la responsabilidad, tiene la autoridad sobre todo el personal y lo ejerce en forma directa.

Administrador administrativo.- Se encarga del manejo de los bancos, créditos, cuentas bancarias, cobranzas, realiza el registro de cobranzas, la supervisión de las cuentas corrientes, etc.

Administrador comercial.- Se encarga de la coordinación y control de las actividades de este departamento.

1. La jerarquía cuando se individualiza podría definirse como el status o rango que posee un trabajador, así el individuo que desempeña como gerente goza indudablemente de un respetable status, pero la diferencia de este individuo en su cargo también dentro de la organización.

2. La jerarquía cuando se usa como instrumento para ejecutar la autoridad posee una mayor formalidad y es conocida como jerarquía estructural de la organización. este tipo de jerarquía no solamente depende de las funciones que debido a ella existen sino también del grado de responsabilidad y autoridad asignadas a la posición.

Niveles jerárquicos.

Según el criterio de dos autores, se pueden definir cuatro tipos de jerarquías en las organizaciones:

- a) La jerarquía dada por el cargo.
- b) La jerarquía del rango.
- c) La jerarquía dada por la capacidad.
- d) La jerarquía dada por la remuneración.

¿Qué son los niveles jerárquicos?

En toda estructura organizacional conviven dos criterios que se utilizan para dividirla, organizarla y comprender mejor las relaciones laborales entre sus miembros dentro de la institución en que ellos permanecen.

Estos criterios son la división vertical y la división horizontal. El criterio de división vertical refiere a la cantidad de niveles jerárquicos que tiene una organización.

La especialización vertical ocurre cuando se observa la necesidad de aumentar la calidad de la supervisión o dirección, agregando niveles jerárquicos en la estructura, este desdoblamiento de autoridad se denomina proceso escalar, pues se refiere al crecimiento de la cadena de mando.

En las organizaciones formales existe una división en escalas de mando que otorgan autoridad a las personas que se designan en los niveles superiores para prever, organizar, ordenar, coordinar y controlar las actividades que realizan las personas que tienen a su cargo.

La autoridad es el derecho que tiene el que ocupa la función de dar órdenes y es el poder de exigir obediencia en la ejecución de determinadas tareas, es decir le confiere a una persona la capacidad administrativa de dirigir y coordinar las tareas de sus subordinados en la consecución de los objetivos organizacionales, la jerarquía está dada por la posición formal en que una persona se encuentra autorizada para dar órdenes a otras u otras personas.

El criterio de división horizontal indica la variedad y los tipos de departamentos en que se distribuyen las funciones definidas.

La especialización horizontal ocurre cuando se observa la necesidad de aumentar la eficiencia y calidad del trabajo en sí mismo, se hace a costa de mayor cantidad de órganos especializados en el mismo nivel jerárquico.

Se denomina proceso funcional y se produce un crecimiento horizontal, denominado departamentalización.

Según (Frederick Taylor, 2007).- La administración postula que las decisiones organizacionales y el diseño del trabajo deben basarse en el estudio preciso y científico de las situaciones individuales. A fin de interpretar este enfoque, los directores desarrollaron procedimientos estandarizados y precisos para llevar a cabo cada tarea, para la selección de los trabajadores con las habilidades adecuadas, para la capacitación de los empleados en los procedimientos estandarizados. (pág. 25).

Una función administrativa es la realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás.

TIPOS DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS:

En la Administración podemos encontrar 5 funciones administrativas:

1. **Planeación:** Función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.
2. **Organización:** Función de la administración que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se hacen, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.
3. **Integración de personal:** Consiste en ocupar con personas los puestos de la estructura de la organización y en mantener esos puestos ocupados.
4. **Dirección:** Función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados.
5. **Control:** Función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones correctivas que hicieran falta.

Definición y funciones de la administración.- La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica.

Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

- a) La administración se aplica en todo tipo de corporación.
- b) Es aplicable a los administradores en todos los niveles de corporación.
- c) La meta de todos los administradores en todos los niveles de corporación.
- d) La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia.

Las funciones de la administración.- Diversos académicos y administradores han descubierto que el análisis de la administración se facilita mediante una organización útil y clara del conocimiento como primer orden de clasificación del conocimiento se han usado las cinco funciones de los gerentes:

- 1. Planeación.
- 2. Organización.
- 3. Integración de personal.
- 4. Dirección.
- 5. Control.

Aunque existen diferentes formas de organizar, el conocimiento administrativo, la mayoría de los autores han adoptado esta estructura u otra similar, incluso después de experimentar a veces con otras formas de estructurar el conocimiento.

Algunos académicos han organizado el conocimiento administrativo en torno a los papeles de los administradores. En realidad, han hecho alguna contribución valiosa ya que este enfoque también se concentra en los que hacen los administradores y son evidencia de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Sin embargo este enfoque basado en los papeles tiene ciertas limitaciones.

Según (Idalberto Chiavenato 2001.) “Una unidad dentro de la organización, cuyo conjunto son deberes y responsabilidades corresponden al desempeño de cada persona para que contribuya al logro de los objetivos de la institución.” Gestión del talento humano. (Pag. #15).

UNIDAD DE TALENTO HUMANO.- Es la unidad encargada del manejo de los talentos humanos de la institución administrativa los procesos de selección y contratación de personal; elabora y ejecuta planes de capacitación para el personal técnico de administrativos de la empresa; es responsable de la elaboración de manuales y procedimientos.

Funciones de la unidad del talento humano.

1. Gobernar, ejecutar controlar las funciones de actividades del área administrativa que se cumplen en la institución.
2. Disponer de los talentos humanos de la organización tanto del personal, además de elaborar sus nombramientos y los contratos y comisión de servicios.
3. Realizará la supervisión del archivo de los expedientes del personal.
4. Inspeccionará la entrada y salida del personal así sobre cumplimiento de defunciones, trabajos y tareas y reportados a la gerencia general.
5. Elaborará y coordinará las funciones de programas de trabajo a corto, mediano y largo plazo que se realiza en las subgerencia.
6. Planificará, dirigir sus controlar y supervisar la ejecución de las labores de la unidad administrativa a su cargo.
7. Asesorará al gerente general y más unidades en aspectos relacionados con el área administrativa.
8. Dirigirá la implementación de los nuevos sistemas técnicos de trabajos y procedimientos técnicos y administrativos.

9. Dirigirá y controlará la ejecución del plan anual de capacitación.
10. Cumplirá y hacer cumplir las leyes, reglamentos y más normas que regulan las actividades administrativas de la institución.
11. Analizará la estructura orgánica funcional y presentar proyectos de reformas a la administración general.
12. Incluir en las demás funciones entidades expuestas por el administrador general y los miembros del directorio.

Según (Richard L. Daft 2007).- Se sabe que las organizaciones están ahí porque están en contacto con nosotros todos los días. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayuden a lograr las metas establecidas. (pág. 10).

PROCEDIMIENTOS.- Son pasos o actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa. Un manual de procedimientos incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Estas a su vez suelen contener información, formularios, autorizaciones o documentos necesarios, o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la organización.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

FINES: ESPECIFICAR METAS Y OBJETIVOS.

Medios.- Optar políticas, programas, procedimientos y prácticas con las que han de alcanzarse los objetivos.

Talentos.- Establecer tipos (humanos, técnicos, de capital) y cantidades de talentos que se necesitan; definir como se habrán de adquirir ó generar y como habrán de asignarse a las actividades.

Realización.- Delinear los procedimientos para tomar decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.

Control.- Diseñar un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas del plan, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad.

PROCEDIMIENTOS DEL SUPERVISOR.- La supervisión es parte del proceso administrativo, y busca el logro de los objetivos de una institución. Una persona quizás sea un administrador eficaz (buen planificador, supervisor y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del supervisor para motivar.

El supervisor de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta. Visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto.

En síntesis, liderazgo y la supervisión son dos formas de acción diferentes y complementarias. Ambas son necesarias para el éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo y cambiante.

Y ambos ejes deben ser desarrollados por las personas que desean "gobernar" las organizaciones y participar de manera decidida y activa en su futuro.

ESTILOS DE SUPERVISIÓN.

Estilo autocrático.- Son individuos que sin consultar con nadie, señalan o determinan que debe hacerse, cómo y cuándo en forma categórica, indican la fecha de su cumplimiento y luego lo comprueban en la fecha y hora señaladas. Caracterizado por un personalismo exagerado en las líneas de toma de decisiones.

Estilo democrático.- Es aquel supervisor que permite que los trabajadores participen en el análisis del problema y su solución. Anima a sus hombres para que participen en la decisión. Es directo y objetivo en sus comentarios y comprueba si el trabajo había sido realizado, felicitando después al que lo merezca.

Estilo liberal.- Es aquel donde el supervisor no ejerce control del problema, prefieren que sus hombres hagan lo que consideran conveniente y deja que las cosas sigan su propio camino.

El supervisor como líder y su vinculación con las relaciones humanas.- El supervisor debe interactuar entre su departamento y otras organizaciones, o también, entre la organización y su ambiente total (el ambiente interno: recursos humanos, políticas de la empresa, disposiciones, etc.; el ambiente externo: lo componen el mercado, la competencia, el gobierno, la tecnología, etc.)

El supervisor como líder debe desarrollar una visión de futuro, es decir, crear proyecciones y estrategias a largo plazo de forma precisa, planteándose: "¿Qué se desea lograr?, ¿a dónde queremos llegar".

Visión compartida.- Un líder habla y escucha a sus colaboradores, toma en cuenta sus aportaciones, los faculta para tomar decisiones, así como fomenta el espíritu de equipo y el intercambio de información, conocimientos, puntos de vista.

Liderar.- Es además, facilitar y apoyar el desarrollo de los colaboradores, conocerlos bien y potenciar sus valores, animándolos a innovar y aprender. El líder deja de ser supervisor para ser formador y asesor.

Como parte de las relaciones humanas el supervisor debe ser eficaz al conseguir que los miembros de un equipo den lo mejor de sí mismos, se empleen al límite y queden satisfechos con lo que están realizando. En otras palabras, crear satisfacción y rendimiento, inseparablemente unidos, para que en esas condiciones las personas se sientan responsables, comprometidas, se entusiasman con el proyecto y aprendan continuamente.

LA AUTONOMÍA Y LA TOMA DE DECISIONES.

La toma autónoma de decisiones es que la persona aprende a pensar por sí mismo, a ser crítica y a analizar la realidad de forma racional.

La toma responsable de decisiones de cada es de estar consciente de la decisión tomada y acepta sus consecuencias.

Para una situación concreta, tomar decisiones de modo autónomo y responsable es sopesar los pros y los contras de las distintas alternativas posibles en una situación y aceptar las consecuencias de la elección.

Así pues, cuando hay que tomar una decisión se debe valorar las posibles consecuencias que se pueden derivar de ella y, si esas consecuencias pueden ser importantes es recomendable no hacer lo primero que se nos ocurra o dejarse llevar por lo que hace “todo el mundo”. Cuando nos enfrentamos a un problema o a una decisión que puede tener consecuencias importantes es necesario pensar detenidamente qué es lo que se puede hacer y valorar cada alternativa.

A tomar decisiones se aprende. La autonomía se va desarrollando desde la infancia, y a cada edad le corresponde un nivel de autonomía. Durante la infancia muchas decisiones importantes son tomadas por los padres/madres y por otros adultos, pero a partir de la adolescencia las decisiones van siendo cada vez más responsabilidad del joven.

En este proceso de aprendizaje también es importante distinguir cuándo no importa ceder ante los deseos de los demás u otras presiones y cuándo es importante seguir los propios criterios.

El método para tomar decisiones y resolver problemas.- Si la habilidad para tomar decisiones se aprende, también se puede practicar y mejorar. Parece ser que las personas hábiles en la toma de decisiones tienen capacidad para clasificar las distintas opciones según sus ventajas e inconvenientes y, una vez hecho esto, escoger la que parece mejor opción. El método básico sería:

EL PROCESO DE LOS CINCO PASOS.

1. Definir el problema.- Con este paso hay que procurar responder a la pregunta de ¿Qué es lo que se desea conseguir en esa situación?

2. Buscar alternativas. - En este paso es importante pensar en el mayor número de alternativas posibles, ya que cuantas más se nos ocurran, más posibilidades tendremos de escoger la mejor.

Es importante evitar dejarnos llevar por lo que hacemos habitualmente o por lo que hacen los demás.

Si no se nos ocurren muchas alternativas, pedir la opinión de otras personas nos puede ayudar a ver nuevas posibilidades.

3. Valorar las consecuencias de cada alternativa.- Aquí se deben considerar los aspectos positivos y negativos que cada alternativa puede tener, a corto y largo plazo, tanto para nosotros como para otras personas.

Para llevar a cabo este paso correctamente, muchas veces no es suficiente la información con la que se cuenta. En este caso es necesario recabar nuevos datos que ayuden a valorar las distintas alternativas con las que se cuenta.

4. Elegir la mejor alternativa posible.- Una vez que se ha pensado en las alternativas disponibles y en las consecuencias de cada una de ellas, habrá que escoger la más positiva o adecuada.

Una vez que se han valorado las distintas alternativas, hay que compararlas entre sí, escoger la que más nos satisfaga. Como normal general, aquella que tenga más ventajas que inconvenientes, o si utilizamos el procedimiento matemático, aquella alternativa que tiene el número positivo más alto.

A veces la mejor alternativa no es ninguna de las propuestas sino que surge como combinación de varias de las propuestas.

5. Aplicar la alternativa escogida y comprobar si los resultados son satisfactorios.- Una vez elegida, deberemos responsabilizarnos de la decisión tomada y ponerla en práctica.

Además debemos preocuparnos por evaluar los resultados, con lo que podremos cambiar aquellos aspectos de la situación que todavía no son satisfactorios y también podremos aprender de nuestra experiencia.

La desconcentración.- Es una descentralización administrativa: un ministerio central transfiere sus funciones o transmite órdenes, delegando a niveles más bajos la autoridad de implementar de forma independiente o incluso tomar decisiones de importancia menor. Esto es un paso tutelado, adoptado en parte por razones de eficiencia, pero sólo ofrece un débil grado de autoridad independiente.

Autonomía para la toma de decisiones.- Las disposiciones institucionales también pueden medirse en términos de un continuo de «autonomía para la toma de decisiones» desde lo más centralizado a lo más descentralizado.

Su ubicación empieza con sus estructuras políticas definidas formalmente, pero éstas son menos importantes que la autonomía que conceden.

Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas, todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella. Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades.

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia.

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación.- Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, por lo tanto debemos seguir estos procedimientos:

1.- Determinar la necesidad de una decisión.- El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión.

2.- Identificar los criterios de decisión.- Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma.

3.- Asignar peso a los criterios.- Los criterios enumerados en el paso previo no tiene igual importancia. Es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión.

4.- Desarrollar todas las alternativas.- La persona que debe tomar una decisión tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema.

5.- Evaluar las alternativas.- La evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado. Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.

6.- Seleccionar la mejor alternativa.- Una vez seleccionada la mejor alternativa se llegó al final del proceso de toma de decisiones. El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas. Tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta. Vamos a analizar la toma de decisiones de una forma totalmente racional.

Orientada a un objetivo.- Cuando se deben tomar decisiones, no deben existir conflictos acerca del objetivo final. El lograr los fines es lo que motiva que tengamos que decidir la solución que más se ajusta a las necesidades concretas.

Todas las opciones son conocidas.- El tomador de decisiones tiene que conocer las posibles consecuencias de su determinación.

Así mismo tiene claros todos los criterios y puede enumerar todas las alternativas posibles.

Las preferencias son claras.- Se supone que se pueden asignar valores numéricos y establecer un orden de preferencia para todos los criterios y alternativas posibles.

IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE TOMAR UNA DECISIÓN.

1.- El primer paso en la toma de decisiones.- Consiste en identificar la necesidad de tomar una decisión, es decir reconoce que es necesario tomar una decisión, generalmente, la necesidad de tomar una decisión surge como consecuencia de un problema u oportunidad que se presenta.

En esta etapa debemos definir claramente el problema u oportunidad, o cualquiera que sea la necesidad de tomar la decisión. Asimismo, debemos asegurarnos de que realmente es necesario tomar una decisión, y de que somos nosotros a quien nos compete tomarla, o si existe la posibilidad de poder delegarla.

2. Identificación de criterios de decisión.- Una vez que hemos identificado la necesidad de tomar una decisión, pasamos a identificar los criterios que vamos a tomar en cuenta al momento de evaluar las diferentes alternativas de decisión propuestas.

3. Asignación de peso a los criterios.- Una vez que hemos identificado los criterios de decisión que vamos a tomar en cuenta para evaluar las alternativas de decisión, pasamos a valorar o ponderar dichos criterios de acuerdo a la importancia que le vamos a dar al momento de tomar la decisión.

4. Desarrollo de alternativas.- En esta etapa hacemos una lista con las diferentes alternativas de decisión que hayamos propuesto.

Para hallar alternativas de decisión podemos proponerlas nosotros mismos en base a nuestros conocimientos o experiencia, acudir a diversas fuentes de información tales como Internet, consultar con los trabajadores de la empresa, hacer una lluvia de ideas, etc.

Mientras más importante sea la decisión a tomar, mayor tiempo debemos tomarnos para desarrollar las alternativas, mayores alternativas buscaremos, y mayor información recabaremos de éstas.

5. Análisis de alternativas.- Una vez que contamos con una lista de alternativas de decisión, pasamos a evaluar cada una de ellas, asignándole calificaciones con respecto a cada criterio determinado.

Toma de decisiones.- La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones, la toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente.

La toma de decisiones se define como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan un compromiso de recursos de dirección o reputación.

Los administradores, por definición, son tomadores de decisiones, uno de los roles es precisamente tomar una serie de decisiones grandes y pequeñas.

Tomar la decisión correcta cada vez es la ambición de quienes practican, hacerlo requiere contar con un profundo conocimiento, y una amplia experiencia en el tema.

El proceso de toma de decisiones.

1. Definir el propósito: qué es exactamente lo que se debe decidir.
2. Listar las opciones disponibles: cuales son las posibles alternativas.
3. Evaluar las opciones: cuales son los pros y contras de cada una.
4. Escoger entre las opciones disponibles: cuál de las opciones es la mejor.
5. Convertir la opción seleccionada en acción.

La toma de decisiones en la Administración.- Es importante en la labor de todo gerente, sobra decir que todos tomamos decisiones, lo que diferencia el ejercicio de esta en la administración es la atención sistemática y especializada que los gerentes o administradores prestan a la misma.

La toma de decisiones está relacionada a un problema, dificultad o conflicto. Por medio de la decisión y ejecución se espera obtener respuestas a un problema o solución a un conflicto.

La Importancia de la toma de decisiones.- Es una actividad de vital importancia dentro de cualquier grupo social llámese familia, empresa, institución, etc.

Esta actividad por lo general es exclusiva del líder del grupo o de un alto funcionario.

Este personaje debe de tener características y conocimientos básicos que le permitan tomar decisiones que sustenten el seguimiento de objetivos, la sustentabilidad del grupo o su supervivencia.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Según Idalberto Chiavenato 2002.- Las habilidades de cada persona es el proceso educativo a corto plazo aplicado de manera sistemática en la cual se desarrollan habilidades en función de los objetivos establecidos.(L. Procesos administrativo Pág. #68).

Gestión del Talento Humano.- Es eventual y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada institución, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

La administración de talentos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos institucionales relacionados con las personas o recursos humanos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación del desempeño.

El Talento Humano y el Recurso Humano.- Las ilustraciones que usan el término recurso humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una institución.

La Gestión por Competencias.- Es una conducción continua de comunicación entre los trabajadores y la institución; por ende comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

La Gerencia del Talento Humano.- Los recursos humanos, también denominados talentos, son el elemento fundamental en cualquier organización, razón por la cual la administración o gerencia de los recursos humanos, que tiene

como objetivo las personas y sus relaciones, debe ocupar un lugar importante en la estructura orgánica de la institución, ya que el manejo adecuado del personal permite mantener la organización en una actividad productiva eficiente y eficaz.

Talento.- Se describe a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Las compañías se involucran en la gestión del talento (Gestión del Capital Humano) son estratégicas e intencionadas para buscar, atraer, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover, y movilizar a los empleados en la organización.

Las investigaciones realizadas para medir el valor de sistemas como estos dentro de las empresas, descubren beneficios en estas áreas económicas críticas: utilidades, satisfacción al cliente, calidad, productividad, costos, duración del ciclo de los procesos, y capitalización de mercado los aspectos principales de la gestión del talento dentro de una organización deben siempre incluir:

- a. La gestión del desempeño.
- b. El desarrollo del liderazgo.
- c. La planificación de los recursos humanos/identificar las brechas de talento.
- d. El reclutamiento

Importancia de la administración del talento humano.- No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con

el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Las instituciones deben crear ventajas competitivas sostenibles y una de las ventajas que puede crear y que es difícilmente “copiable”, es contar con un talento humano con las competencias requeridas para enfocarse a la satisfacción del usuario y a la auto-renovación continua.

La moderna gestión del talento humano.- Las empresas que hoy en día que están orientadas hacia el futuro y preocupadas por su destino, están estrechamente sintonizadas con los siguientes desafíos.

Globalización.- Involucra preocupación por la visión global de la institución, para explorar la competencia y evaluar la posición relativa de los servicios.

Personas.- Implica ansiedad por educar, capacitar, motivar y liderar a las personas que trabajan en la institución, inculcándoles el espíritu emprendedor y ofreciéndoles una cultura participativa junto con oportunidades de realización personal plena.

Usuario.- Es el desplazamiento de conquistar, mantener a los usuarios. Éste es el mejor indicador de la capacidad de supervivencia y crecimiento de las instituciones.

Las organizaciones exitosas mantienen relaciones estrechas con los usuarios, conocen las características, necesidades y aspiraciones y tratan de interpretarlas, comprenderles y satisfacerlas o superarlas continuamente.

Servicios.- Implica la necesidad de distinguir los servicios ofrecidos, en términos de calidad y atención. Los servicios se parecen cada vez más exitosos, gracias a la tecnología y el conocimiento.

Conocimiento.- Estamos en plena era de la información, en la que el recurso organizacional más importante (financiero) está cediendo el lugar a otro talento humano es el capital intelectual.

El conocimiento y su adecuada aplicación permiten captar la Información disponible para todos y transformarla con rapidez en oportunidad de nuevos servicios.

Resultados.- Significa la necesidad de fijar objetivos y conseguir resultados reduciendo costos y aumentando ingresos. Son imprescindibles la visión de futuro y la focalización de las metas que deben alcanzarse.

Tecnología.- Es la manera de evaluar y actualizar a la organización para hacerle seguimiento y aprovechar los progresos tecnológicos. Las organizaciones excelentes no son las que tienen la tecnología más avanzada y sofisticada, sino aquellas que saben extraer el máximo provecho a sus tecnologías actuales.

Pilar Jericó (2001), expone al talento de una forma muy parecida, aunque más resumida: Como aquella multitud cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización. (L. Recursos Humanos Pág. #54.)

PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO.

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

Objetivos del sistema del talento humano.- Los principales objetivos de un sistema del talento humano son:

1. Expresar la política de talentos humanos para la entidad del gobierno seccional y regular el régimen de carrera administrativa.
2. Estudiar, evaluar, elaborar y proponer las normas relativas a la administración y desarrollo de los recursos humanos de la organización.
3. Observar y recomendar cambios en la legislación laboral vigente, sirviendo de instancia asesora a los niveles superiores de la organización.
4. Suministrar el soporte técnico para el mantenimiento, modificación y actualización de la base de datos de los recursos humanos y de registros de cargos de la organización

ELEMENTOS DEL SISTEMA DEL TALENTO HUMANO.

Generalmente está integrado por los siguientes subsistemas:

- a) Subsistemas de clasificación de puestos.
- b) Subsistemas de remuneraciones.
- c) Subsistema de selección.
- d) Subsistema de entrenamiento.

Subsistema de clasificación de puestos.- Radica en la investigación e identificación de las tareas, funciones y responsabilidades de los puestos, con la finalidad de establecer nomenclaturas que describan adecuadamente los cargos.

La clasificación es la agrupación en clases de puestos por similitud de deberes y responsabilidades.

1. **Servidor público.**- Es toda persona que, como funcionario o empleado, participa de los trabajos de la organización pública. La eficiencia del servidor público dependerá siempre, en gran medida, de la fidelidad con que se realice el trabajo en función del cumplimiento de la misión de la organización, y en términos de la utilidad social de sus resultados.

2. **Autoridad nominadora.**- Funcionario legalmente facultado para expedir nombramientos conforme las disposiciones legales vigentes, o contratar personal ocasional (Prefecto provincial, Alcalde, Presidente del gobierno Parroquial).

3. **Puesto.**- Conjunto de deberes, responsabilidades y requisitos asignados por autoridad competente o por norma jurídica, que requiere la contratación de una persona, durante una jornada pre establecido de trabajo.

Subsistema de Remuneraciones.- En la institución pública, este subsistema se establece, generalmente, a través de una escala de sueldos y salarios. Para el establecimiento de dicha escala, se toman en cuenta aspectos como los siguientes: costo de vida, índice de inflación, niveles de sueldos y salarios del sector privado, naturaleza del trabajo, posibilidades reales de financiamiento, etc.

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

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

Es necesario resaltar, que existen varios regímenes de personal que tienen una relación directa con la fijación de remuneraciones a los servidores y trabajadores

públicos, en función de normas jurídicas específicas, así: Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Código del Trabajo, Ley de Consultoría y leyes que establecen escalafones por tipo de profesiones, etc.

Subsistema de Selección.- Este subsistema tiene por objeto escoger a la persona que se vinculará a la organización en calidad de servidor público, de entre los candidatos más calificados, mediante la aplicación de técnicas y criterios racionales. Las modalidades de selección de personal, generalmente se realizan a través de procesos administrativos directos o indirectos.

Es directo, cuando el proceso de selección lo realiza la propia entidad del gobierno seccional (Consejo Provincial, Municipio o Junta Parroquial Rural), a través de la unidad responsable del manejo de los talentos humanos.

Es indirecto, cuando el proceso de selección se lo realiza a través de otras organizaciones especializadas en reclutamiento de personal.

Subsistema de Entrenamiento.- De manera estricta, se puede decir que el entrenamiento es el conjunto de medios y procesos por los cuales un individuo es adiestrado para la ejecución de determinada actividad o tarea.

Entrenamiento: Indica la parte de la educación de una persona, la cual, siendo realizada en la escuela o no, antes o después de ser empleado, ayuda a tal persona al buen desempeño de sus tareas profesionales.

LA ORGANIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU APLICACIÓN ADMINISTRATIVA. El Sistema Integrado de Desarrollo del talento humano, es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e

impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley.

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

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

Las unidades de administración del talento humano de las entidades del sector público, enviarán al Ministerio de Relaciones Laborales, la planificación institucional del talento humano para el año siguiente para su aprobación, la cual se presentará treinta días posteriores a la expedición de las directrices presupuestarias para la proforma presupuestaria del año correspondiente.

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

Morgan Stanley (2007), dice que el conflicto intergrupar requiere tres ingredientes: identificación del grupo, diferencias de grupos: observables y la frustración. El conflicto intergrupar: se puede identificar como el comportamiento que ocurre entre grupos organizacionales cuando los participantes se identifican con su grupo y sienten que los demás pueden bloquear el logro de sus metas o de sus expectativas grupales. (pág. 483).

PROCESOS DEL TALENTO HUMANO.

Proceso de admisión de personas.- Es el proceso de búsqueda de personal, que se adecua a las necesidades de la organización para lograr sus objetivos.

Cada organización tiene características humanas específicas para la consecución de los objetivos organizacionales y de su cultura organizacional, y selecciona a las personas que ofrezcan y que se adecuen a estas características.

1. Talentos humanos (mercado laboral).
2. Rotación de personal (interna y externa).
3. Ausentismo.
4. Reclutamiento de personal.
5. Selección de personal.

División de reclutamiento y selección de personal:

¿Quién debe trabajar en la organización? Estos procesos son utilizados para incluir nuevas personas en la institución. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (psicólogos, sociólogos).

La admisión de personas constituye el primer proceso con el que se debe iniciar la gestión del talento humano dentro de una organización y que comprende dos fases sumamente importantes: el reclutamiento y la selección de personas.

División de cargos y salarios:

¿Qué deberán hacer las personas? Son los procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (estadísticos, analistas de cargos y salarios).

Es importante considerar en la aplicación del trabajador y sus funciones relativas al cargo, lo siguiente:

- a. Socialización organizacional.
- b. Desempeño del rol.
- c. Análisis, diseño y descripción de puestos.
- d. Evaluación del desempeño.

Actividades o Tareas del Puesto.- Son las actividades reales del trabajo.

En ocasiones, tal lista indica también cómo, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.

Socialización organizacional.- Son los comportamientos humanos: se refiere a que el nuevo personal se integre y reconozca los valores de la organización, sensibilidad, comunicación, toma de decisiones.

Análisis, diseño y descripción del puesto.- Son las exigencias personales del puesto, los requisitos humanos del puesto, tales como los conocimientos o habilidades, destrezas, experiencia laboral, aptitudes, características físicas, personalidad, entre otras.

Estándares de desempeño.- Evaluación: estándares de desempeño (por ejemplo, en términos de cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo), esto permite que dentro de la institución la evaluación del personal en cuanto a su productividad, actitud, etc.

Proceso de desarrollo de personas.- Se encarga de detectar las necesidades de formación y desarrollo para el personal de modo que sean productivos.

A través de instrumentos de detección de necesidades de adiestramiento y formación. También se pueden identificar las áreas en donde la formación puede

ayudar a aclarar o a lograr la aceptación de los valores entre los empleados, análisis del trabajo, la tarea y el conocimiento-habilidad-capacidad.

División de capacitación:

¿Cómo desarrollar a las personas? Son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (analistas de capacitación, instructores, comunicadores).

La capacitación, la formación del personal y la construcción del capital intelectual traen ventajas competitivas para la organización:

Sistema de desarrollo del talento humano.-

- a. Adiestramiento (entrenamiento, capacitación o formación, desarrollo de talento humano).
- b. Cambio y transformación organizacional (desarrollo organizacional).

Los métodos de gestión humana orientadas a apoyar e intervenir en la instalación de una cultura de creatividad e innovación, y de la cultura organizacional como sustentadora y facilitadora de los procesos de creatividad e innovación en la gestión del talento humano, deben contar con una metodología de análisis y seguimiento del contexto externo.

Implementar programas de mejoramiento continuo, el comportamiento y los conocimientos de las personas así como sus necesidades de capacitación y desarrollo personal son factores importantes para la aplicación de los nuevos procesos y para el desarrollo de la cultura de cambio que se persigue al aplicarlos.

Podemos designar dos tipos diferentes de competencias, una en la que se desarrolla el capital intelectual de operaciones y el otro orientado al desarrollo del capital intelectual de innovación.

Beneficios a las organizaciones:

1. Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
2. Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
3. Crea mejor imagen.
4. Mejora la relación jefes-subordinados.
5. Se promueve la comunicación a toda la organización.
6. Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
7. Se agiliza la toma de decisiones.

Proceso de monitoreo de personas.- Monitoreo es una evaluación continua de una acción en desarrollo. Es un proceso interno coordinado por los responsables de la acción. El sistema de monitoreo debe ser integrado en el trabajo cotidiano.

El sistema de monitoreo.- Organizaciones o programas complejos necesitan sistemas más avanzados de monitoreo, tener un sistema de monitoreo no es complicado en sí.

Basta definir cómo, cuándo, dónde y de quién la información que los responsables reciben en el monitoreo debe ser recolectada y documentada, para que pueda ser aprovechada en la evaluación y así poder minimizar los inconvenientes que se Presenten dentro de la organización.

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Análisis.- Proceso mediante el cual se separa las diversas partes componentes de un todo, con miras a establecer la interrogación entre ellas y de cada una con el todo.

Planeación.- Es una actividad intelectual, cuyo objeto es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo

Desarrollo.- Es una actividad planificada puesto que implica el diagnóstico de problemas, la realización de un plan y la movilización de recursos para ejecutar el plan.

Asesoría.- Proceso por el cual se aconseja o sugieren cambios.

Consultoría.- Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

Capacitación.- Es hacer a alguien apto, habilitarlo para algo, entrenarlo para mejores resultados.

MANEJO DE PERSONAL.

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

Selección.- Comprende la fase de un proceso de selección para ubicar a la Persona adecuada en el cargo adecuado, según las necesidades de cada organización.

Inducción.- Incluye: Historia, filosofía (misión, visión, valores y principios) objetivos específicos y generales, organigrama, estrategias, beneficios, sanciones,

obligaciones, áreas (funciones, procedimientos, proyectos específicos, etc.), clientes y producto.

Análisis y diseño de cargos.- El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto.

Clima organizacional.- Se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción o de resistencia.

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

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

Salud ocupacional.- Es proveer de seguridad, protección y atención a los empleados en el desempeño de su trabajo.

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

Motivación, plan de incentivos, plan de carrera.- Busca proporcionar igualdad de oportunidades para acceder a un empleo en las entidades oficiales a través de un sistema de concurso, mérito u oposición sin intervención de aspectos de tipo político, religioso, de raza, etc.

Estudio de estructuras organizacionales óptimas.- Donde la solución de problemas es continua, además que la facilitación de procesos complejos permite el desarrollo humano por medio de los procesos organizacionales y sistemas de apoyo empresarial.

1.2 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL.

Estructura.- Es la coordinación de una serie de partes o elementos dispuestos en un cierto orden y con determinadas relaciones entre ellos. Ordenación que ha de ser relativamente duradera. La estructura de la organización es la suma total de los modos en que ésta divide su trabajo en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales consigue la coordinación entre ellas. Se trata de un modelo relativamente estable de la organización que no puede identificarse totalmente con ella.

Estructura Organizacional.- Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados, para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos y estrategias institucionales.

Entendemos por estructura organizacional a la distribución, división, agrupación y coordinación formal de las tareas en los diferentes puestos en la cadena administrativa y operativa, donde las personas influyen en las relaciones y roles

para el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades en la organización. Por otro lado, con una estructura organizacional, una organización adquiere forma y figura, con lo cual se pretende lograr los objetivos, cumplir planes y efectuar los controles internos.

Diseño Organizacional.- Es un proceso, donde los administradores toman decisiones, y colocan en práctica estrategia en beneficio de la institución.

El diseño organizacional hace que los administradores dirijan la vista en dos apreciados objetivos; una hacia el interior y el otro al exterior de su institución.

Cultura Organizacional.- La cultura del diseño organizacional ha ido evolucionando. Al principio los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una institución. Los cuatro pasos fundamentales para el diseño de la organización son: La división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación, tienen toda una larga tradición en la historia del ejercicio de la administración.

Administración.- Es un proceso que cada individuo consistente en las actividades que debe de realizar ejerza procesos como: planeación, organización, y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de sus facultades y atribuciones que el ejerza.

Ambiente laboral.- Es un componente importante dentro de cada institución pública o privada, ya que es el ente más importante para la consecución de los objetivos y metas dentro de cada administración.

Organización.- Son unidades sociales conscientemente coordinadas que en razón a metas pre-establecidas, y a una comprensión de las condiciones reales de su entorno, funcionan de manera continua para alcanzar sus expectativas de fortalecimiento y desarrollo.

Organigrama.- Se la puede determinar como una representación gráfica de la estructura de una institución. Simboliza las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competencia de vigor en la organización.

Talento humano.- A todo se nos dio un potencial creativo, un talento que debemos no solo desarrollar, sino utilizar adecuadamente, mientras permanecemos en este plano físico. Debemos sorprendernos, qué tanto estamos usando nuestro talento, qué nos impide el hacerlo, cómo podemos usarlo adecuadamente en función de nuestro crecimiento personal, en todo aquello que nos favorezca.

La administración del talento humano.- Radica en la planeación, organización, desarrollo y coordinación dentro de la institución, así como de controlar las tareas y aplicar las técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

Gerencia del talento humano.- Tiende a una comprensión personal hacia la administración humana, creando énfasis en actividades de desarrollo personal, en especial en todos los departamentos en el que se encuentre los talentos humanos dentro de la institución.

Gestión del talento humano en las instituciones.- Los talentos humanos constituyen el recurso especialmente dinámico de las instituciones públicas o privadas. El talento humano presenta una increíble actitud para desarrollar nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar aptitudes y comportamientos.

En las últimas décadas se ha observado como las instituciones líderes y competitivas han comprendido que solo mediante una racional inversión en programas de capacitación al talento humano, lograrán obtener un mejor desempeño de sus actividades.

Ambiente laboral.- El ambiente laboral es uno de los campos de batalla más complejos en los que una persona debe batirse a lo largo de su vida.

Además, es posiblemente el único en el que uno no elige al resto de la gente que le rodea dentro de la institución o en el lugar donde se encuentre.

1.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.

Capítulo Noveno.

Responsabilidades.

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

1. Acatar y cumplir la Constitución, la ley y las decisiones legítimas de autoridad competente.

8. Administrar honradamente y con apego irrestricto a la ley el patrimonio público, y denunciar y combatir los actos de corrupción.

11. Asumir las funciones públicas como un servicio a la colectividad y rendir cuentas a la sociedad y a la autoridad, de acuerdo con la ley.

Capítulo Quinto.

Función de Transparencia y Control Social.

Sección primera.

Naturaleza y funciones.

Art. 204.- El pueblo es el mandante y primer fiscalizador del poder público, en ejercicio de su derecho a la participación. La Función de Transparencia y Control Social promoverá e impulsará el control de las entidades y organismos del sector

público, y de las personas naturales o jurídicas del sector privado que presten servicios o desarrollen actividades de interés público, para que los realicen con responsabilidad, transparencia y equidad; fomentará e incentivará la participación ciudadana; protegerá el ejercicio y cumplimiento de los derechos; y prevendrá y combatirá la corrupción.

La Función de Transparencia y Control Social estará formada por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado y las superintendencias. Estas entidades tendrán personalidad jurídica y autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y organizativa.

Capítulo Séptimo.

Administración pública.

Sección primera.

Sector público.

Art. 225.- El sector público comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.
3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

Sección segunda.

Administración pública.

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

Art. 264.- Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

1. Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural.

LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO.

Título II

De las Servidoras o Servidores Públicos.

Capítulo I

Del ingreso al servicio público.

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

a) Ser mayor de 18 años y estar en el pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución de la República y la Ley para el desempeño de una función pública.

b) No encontrarse en interdicción civil, no ser el deudor al que se siga proceso de concurso de acreedores y no hallarse en de estado insolvencia fraudulenta declarada judicialmente.

c) No estar comprendido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos.

d) Cumplir con los requerimientos de preparación académica y demás competencias exigibles previstas en esta Ley y su Reglamento.

e) Haber sufragado, cuando se tiene obligación de hacerlo, salvo las causas de excusa previstas en la Ley.

f) No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de entidades u organismos del sector público, a excepción de lo establecido en el Artículo 9 de la presente Ley.

g) Presentar la declaración patrimonial juramentada en la que se incluirá lo siguiente:

- Autorización para levantar el sigilo de sus cuentas bancarias;

- Declaración de no adeudar más de dos pensiones alimenticias;

- Declaración de no encontrarse incurso en nepotismo, inhabilidades o prohibiciones previstas en la Constitución de la República y el ordenamiento jurídico vigente.

h) Haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción; e.

i) Los demás requisitos señalados en la Constitución de la República y la Ley.

Exceptúense los casos específicos y particulares que determina la Ley.

Título III

Del Régimen Interno de Administración del Talento Humano.

Capítulo I

De los Deberes, Derechos y Prohibiciones.

Art. 22.- Deberes de las o los servidores públicos.- Son deberes de las y los servidores públicos:

- a) Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley.
- b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades.
- c) Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta Ley.
- d) Cumplir y respetar las órdenes legítimas de lo superiores jerárquicos. El servidor público podrá negarse, por escrito, a acatarlas órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley.
- e) Velar por la economía y recursos del Estado y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización de conformidad con la ley y las normas secundarias.
- f) Cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad.

g) Elevar a conocimiento de su inmediato superior los hechos que puedan causar daño a la administración.

h) Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñe y administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su gestión.

i) Cumplir con los requerimientos en materia de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones implementados por el ordenamiento jurídico vigente.

j) Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones; y, custodiar y cuidar la documentación e información que, por razón de su empleo, cargo o comisión tenga bajo su responsabilidad e impedir o evitar su uso indebido, sustracción, ocultamiento o inutilización.

Art. 23.- Derechos de las servidoras y los servidores públicos.- Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:

a) Gozar de estabilidad en su puesto.

b) Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables.

c) Gozar de prestaciones legales y de jubilación de conformidad con la Ley.

d) Ser restituidos a sus puestos luego de cumplir el servicio cívico militar; este derecho podrá ejecutarse hasta 30 días después de haber sido licenciado.

e) Recibir indemnización por supresión de puestos o partidas, o por retiro voluntario para acogerse a la jubilación, por el monto fijado en esta Ley.

f) Asociarse y designar a sus directivas en forma libre y voluntaria.

g) Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en esta Ley.

h) Ser restituidos en forma obligatoria, a sus cargos dentro de la resolución, en caso de que la autoridad competente haya fallado a favor del servidor suspendido o destituido; y, recibir de haber sido declarado nulo el acto administrativo impugnado, las remuneraciones que dejó de percibir, más los respectivos intereses durante el tiempo que duró el proceso judicial respectivo si el juez hubiere dispuesto el pago de remuneraciones, en el respectivo auto o sentencia se establecerá que deberán computarse y descontarse los valores percibidos durante el tiempo que hubiere prestado servicios en otra institución de la administración pública durante dicho periodo.

i) Demandar ante los organismos y tribunales competentes el pre conocimiento o la reparación de los derechos que consagra esta Ley.

j) Recibir un trato preferente para reingresar en las mismas condiciones de empleo a la institución pública, a la que hubiere renunciado, para emigrar al exterior en busca de trabajo, en forma debidamente comprobada.

k) Gozar de las protecciones y garantías en los casos en que la servidora o el servidor denuncie, en forma motivada, el incumplimiento de la ley, así como la comisión de actos de corrupción.

l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

m) Reintegrarse a sus funciones después de un accidente de trabajo o enfermedad, contemplando el período de recuperación necesaria, según prescripción médica debidamente certificada.

n) No ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos.

ñ) Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales.

o) Mantener su puesto de trabajo cuando se hubiere disminuido sus capacidades por enfermedades catastróficas y/o mientras dure su tratamiento y en caso de verse imposibilitado para seguir ejerciendo efectivamente su cargo podrá pasar a desempeñar otro sin que sea disminuida su remuneración salvo el caso de que se acogiera a los mecanismos de la seguridad social previstos para el efecto. En caso de que se produjere tal evento se acogerá al procedimiento de la jubilación por invalidez y a los beneficios establecidos en esta ley y en las de seguridad social.

p) Mantener a sus hijos e hijas, hasta los cuatro años de edad, en un centro de cuidado infantil pagado y elegido por la entidad pública.

q) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades; y.

r) Los demás que establezca la Constitución y la ley.

Art. 24.- Prohibiciones a las servidoras y los servidores públicos.- Prohíbese a las servidoras y los servidores públicos lo siguiente:

a) Abandonar injustificadamente su trabajo.

b) Ejercer otro cargo o desempeñar actividades extrañas a sus funciones durante el tiempo fijado como horario de trabajo para el desempeño de sus labores, excepto quienes sean autorizados para realizar sus estudios o ejercer la docencia en las universidades e instituciones politécnicas del país, siempre y cuando esto no interrumpa el cumplimiento de la totalidad de la jornada de trabajo o en los casos establecidos en la presente Ley.

c) Retardar o negar en forma injustificada el oportuno despacho de los asuntos o la prestación del servicio a que está obligado de acuerdo a las funciones de su cargo.

d) Privilegiar en la prestación de servicios a familiares y personas recomendadas por superiores, salvo los casos de personas inmersas en grupos de atención prioritaria, debidamente justificadas.

e) Ordenar la asistencia a actos públicos de respaldo político de cualquier naturaleza o utilizar, con este y otros fines, bienes del Estado.

f) Abusar de la autoridad que le confiere el puesto para coartar la libertad de sufragio, asociación u otras garantías constitucionales.

g) Ejercer actividades electorales, en uso de sus funciones o aprovecharse de ellas para esos fines.

h) Paralizar a cualquier título los servicios públicos, en especial los de salud, educación, justicia y seguridad social; energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, procesamiento, transporte y distribución de hidrocarburos y sus derivados; transportación pública, saneamiento ambiental, bomberos, correos y telecomunicaciones.

i) Mantener relaciones comerciales, societarias o financieras, directa o indirectamente, con contribuyentes o contratistas de cualquier institución del Estado, en los casos en que el servidor público, en razón de sus funciones, deba atender personalmente dichos asuntos.

j) Resolver asuntos, intervenir, emitir informes, gestionar, tramitar o suscribir convenios o contratos con el Estado, por sí o por interpuesta persona u obtener cualquier beneficio que implique privilegios para el servidor o servidora, su cónyuge o conviviente en unión de hecho legalmente reconocida, sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad. Esta prohibición se aplicará también para empresas, sociedades o personas jurídicas en las que el servidor o servidora, su cónyuge o conviviente en unión de hecho legalmente reconocida, sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad tengan interés.

k) Solicitar, aceptar o recibir, de cualquier manera, dádivas, recompensas, regalos o contribuciones en especies, bienes o dinero, privilegios y ventajas en razón de sus funciones, para sí, sus superiores o de sus subalternos; sin perjuicio de que estos actos constituyan delitos tales como: peculado, cohecho, concusión, extorsión o enriquecimiento ilícito.

l) Percibir remuneración o ingresos complementarios, ya sea con nombramiento o contrato, sin prestar servicios efectivos o desempeñar labor específica alguna, conforme a la normativa de la respectiva institución.

m) Negar las vacaciones injustificadamente a las servidoras y servidores públicos; y.

ñ) Las demás establecidas por la Constitución de la República, las leyes y los reglamentos.

Art. 25.- De las jornadas legales de trabajo.- Las jornadas de trabajo para las entidades, instituciones, organismos y personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley podrán tener las siguientes modalidades:

a) Jornada Ordinaria: Es aquella que se cumple por ocho horas diarias efectivas y continuas, de lunes a viernes y durante los cinco días de cada semana, con cuarenta horas semanales, con períodos de descanso desde treinta minutos hasta dos horas diarias para el almuerzo, que no estarán incluidos en la jornada de trabajo; y.

b) Jornada Especial: Es aquella que por la misión que cumple la institución o sus servidores, no puede sujetarse a la jornada única y requiere de jornadas, horarios o turnos especiales; debiendo ser fijada para cada caso, observando el principio de continuidad, equidad y optimización del servicio, acorde a la norma que para el efecto emita el Ministerio de Relaciones Laborales. Las servidoras y servidores que ejecuten trabajos peligrosos, realicen sus actividades en ambientes insalubres o en horarios nocturnos, tendrán derecho a jornadas especiales de menor duración, sin que su remuneración sea menor a la generalidad de servidoras o servidores.

Las instituciones que en forma justificada, requieran que sus servidoras o sus servidores laboren en diferentes horarios a los establecidos en la jornada ordinaria, deben obtener la aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, esta facultad será competencia de la máxima autoridad.

Capítulo II

De las Licencias, Comisiones de Servicio y Permisos

Art. 26.- Régimen de licencias y permisos.- Se concederá licencia o permiso para ausentarse o dejar de concurrir ocasionalmente a su lugar de trabajo, a las servidoras o los servidores que perciban remuneración, de conformidad con las disposiciones de esta Ley.

Art. 27.- Licencias con remuneración.- Toda servidora o servidor público tendrá derecho a gozar de licencia con remuneración en los siguientes casos:

a) Por enfermedad que determine imposibilidad física o psicológica, debidamente comprobada, para la realización de sus labores, hasta por tres meses; e, igual período podrá aplicarse para su rehabilitación.

b) Por enfermedad catastrófica o accidente grave debidamente certificado, hasta por seis meses; así como el uso de dos horas diarias para su rehabilitación en caso de prescripción médica.

c) Por maternidad, toda servidora pública tiene derecho a una licencia con remuneración de doce (12) semanas por el nacimiento de su hija o hijo; en caso de nacimiento múltiple el plazo se extenderá por diez días adicionales. La ausencia se justificará mediante la presentación del certificado médico otorgado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; y, a falta de éste, por otro profesional de los centros de salud pública. Endicho certificado se hará constar la fecha probable del parto o en la que tal hecho se produjo.

d) Por paternidad, el servidor público tiene derecho a licencia con remuneración por el plazo de diez días contados desde el nacimiento de su hija o hijo cuando el parto es normal; en los casos de nacimiento múltiple o por cesárea se ampliará por cinco días más.

e) En los casos de nacimientos prematuros o en condiciones de cuidado especial, se prolongará la licencia por paternidad con remuneración por ocho días más; y, cuando hayan nacido con una enfermedad degenerativa, terminal o irreversible o con un grado de discapacidad severa, el padre podrá tener licencia con remuneración por veinte y cinco días, hecho que se justificará con la presentación

de un certificado médico, otorgado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y a falta de éste, por otro profesional médico debidamente avalado por los centros de salud pública.

f) En caso de fallecimiento de la madre, durante el parto o mientras goza de la licencia por maternidad, el padre podrá hacer uso de la totalidad, o en su caso de la parte que reste del período de licencia que le hubiere correspondido a la madre.

g) La madre y el padre adoptivos tendrán derecho a licencia con remuneración por quince días, los mismos que correrán a partir de la fecha en que la hija o hijo le fuere legalmente entregado) La servidora o servidor público tendrá derecho a veinte y cinco días de licencia con remuneración para atender los casos de hija(s) o hijo(s) hospitalizados o con patologías degenerativas, licencia que podrá ser tomada en forma conjunta, continua o alternada.

La ausencia al trabajo se justificará mediante la presentación de certificado médico otorgado por el especialista tratante y el correspondiente certificado de hospitalización.

i) Por calamidad doméstica, entendida como tal, al fallecimiento, accidente o enfermedad grave del cónyuge o conviviente en unión de hecho legalmente reconocida o de los parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o segundo de afinidad de las servidoras o servidores públicos.

Para el caso del cónyuge o conviviente en unión de hecho legalmente reconocida, del padre, madre o hijos, la máxima autoridad, su delegado o las unidades de administración del talento humano deberán conceder licencia hasta por ocho días, al igual que para el caso de siniestros que afecten gravemente la propiedad o los bienes de la servidora o servidor. Para el resto de parientes contemplados en este literal, se concederá la licencia hasta por tres días y, en caso de requerir tiempo adicional, se lo contabilizará con cargo a vacaciones; y.

j) Por matrimonio, tres días en total.

Art. 28.- Licencias sin remuneración.- Se podrá conceder licencia sin remuneración a las o los servidores públicos, en los siguientes casos:

a) Con sujeción a las necesidades de la o el servidor, la Jefa o el Jefe de una oficina, podrá conceder licencia sin remuneración hasta por quince días calendario; y, con aprobación de la autoridad nominadora respectiva o su delegada o delegado, hasta por sesenta días, durante cada año de servicio, a través de la Unidad de Administración del Talento Humano.

b) Con sujeción a las necesidades e intereses institucionales, previa autorización de la autoridad nominadora, para efectuar estudios regulares de posgrado en instituciones de educación superior, hasta por un periodo de dos años, siempre que la servidora o servidor hubiere cumplido al menos dos años de servicio en la institución donde trabaja.

c) Para cumplir con el servicio militar.

d) Para actuar en reemplazo temporal u ocasional de una dignataria o dignatario electo por votación popular; y.

e) Para participar como candidata o candidato de elección popular, desde la fecha de inscripción de su candidatura hasta el día siguiente de las elecciones, en caso de ser servidor de carrera de servicio público.

Art. 29.- Vacaciones y permisos.- Toda servidora o servidor público tendrá derecho a disfrutar de treinta días de vacaciones anuales pagadas después de once meses de servicio continuo.

Este derecho no podrá ser compensado en dinero, salvo en el caso de cesación de funciones en que se liquidarán las vacaciones no gozadas de acuerdo al valor percibido o que debió percibir por su última vacación.

Las vacaciones podrán ser acumuladas hasta por sesenta días.

Art. 32.- Obligación de reintegro.- Una vez culminado el período de licencia o comisión de servicios previstos en esta Ley, la servidora o servidor deberá reintegrarse de forma inmediata y obligatoria a la institución. El incumplimiento de esta disposición será comunicado por la unidad de administración del talento humano, a la autoridad nominadora respectiva, para los fines disciplinarios previstos en esta Ley.

Las licencias con o sin remuneración no son acumulables, con excepción de las vacaciones que podrán acumularse hasta por dos períodos.

Art. 33.- De los permisos.- La autoridad nominadora concederá permisos hasta por dos horas diarias para estudios regulares, siempre y cuando se acredite matrícula y regular asistencia a clases. Para el caso de los estudiantes, se certificará expresamente la aprobación del curso correspondiente. No se concederán estos permisos, a las o los servidores que laboren en jornada especial.

Las y los servidores tendrán derecho a permiso para atención médica hasta por dos horas, siempre que se justifique con certificado médico correspondiente otorgado por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o abalizado por los centros de salud pública.

Las servidoras públicas tendrán permiso para el cuidado del recién nacido por dos horas diarias, durante doce meses contados a partir de que haya concluido su licencia de maternidad.

La autoridad nominadora deberá conceder permisos con remuneración a los directivos de las asociaciones de servidores públicos, legalmente constituidas, de conformidad al plan de trabajo presentado a la autoridad institucional.

Previo informe de la unidad de administración del talento humano, las o los servidores públicos tendrán derecho a permiso de dos horas diarias para el cuidado de familiares, dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, que estén bajo su protección y tengan discapacidades severas o enfermedades catastróficas debidamente certificadas.

Se otorgarán además este tipo de permisos en forma previa a su utilización en casos tales como de matriculación de sus hijos e hijas en establecimientos educativos y otros que fueren debidamente justificados.

Art. 34.- Permisos Imputables a vacaciones.- Podrán concederse permisos imputables a vacaciones, siempre que éstos no excedan los días de vacación a los que la servidora o servidor tenga derecho al momento de la solicitud.

Capítulo IV

Del Régimen Disciplinario

Art. 41.- Responsabilidad administrativa.- La servidora o servidor público que incumpliere sus obligaciones o contraviniere las disposiciones de esta Ley, sus reglamentos, así como las leyes y normativa conexas, incurrirá en responsabilidad administrativa que será sancionada disciplinariamente, sin perjuicio de la acción civil o penal que pudiere originar el mismo hecho.

La sanción administrativa se aplicará conforme a las garantías básicas del derecho a la defensa y el debido proceso.

Art. 42.- De las faltas disciplinarias.- Se considera faltas disciplinarias aquellas acciones u omisiones de las servidoras o servidores públicos que contravengan las disposiciones del ordenamiento jurídico vigente en la República y esta ley, en lo atinente a derechos y prohibiciones constitucionales o legales.

Serán sancionadas por la autoridad nominadora o su delegado. Para efectos de la aplicación de esta ley, las faltas se clasifican en leves y graves.

a.- Faltas leves.- Son aquellas acciones u omisiones realizadas por descuidos o desconocimientos leves, siempre que no alteren o perjudiquen gravemente el normal desarrollo y desenvolvimiento del servicio público.

Se considerarán faltas leves, salvo que estuvieren sancionadas de otra manera, las acciones u omisiones que afecten o se contrapongan a las disposiciones administrativas establecidas por una institución para velar por el orden interno, tales como incumplimiento de horarios de trabajo durante una jornada laboral, desarrollo inadecuado de actividades dentro de la jornada laboral; salidas cortas no autorizadas de la institución; uso indebido o no uso de uniformes; desobediencia a instrucciones legítimas verbales o escritas; atención indebida al público y a sus compañeras o compañeros de trabajo, uso inadecuado de bienes, equipos o materiales; uso indebido de medios de comunicación y los demás de similar naturaleza.

Las faltas leves darán lugar a la imposición de sanciones de amonestación verbal, amonestación escrita o sanción pecuniaria administrativa o multa.

b.- Faltas graves.- Son aquellas acciones u omisiones que contraríen de manera grave el ordenamiento jurídico o alteraren gravemente el orden institucional. La sanción de estas faltas está encaminada a preservar la probidad, competencia, lealtad, honestidad y moralidad de los actos realizados por las servidoras y servidores públicos y se encuentran previstas en el artículo 48 de esta ley.

La reincidencia del cometimiento de faltas leves se considerará falta grave.

Las faltas graves darán lugar a la imposición de sanciones de suspensión o destitución, previo el correspondiente sumario administrativo.

En todos los casos, se dejará constancia por escrito de la sanción impuesta en el expediente personal de la servidora o servidor.

Art. 43.- Sanciones disciplinarias.- Las sanciones disciplinarias por orden de gravedad son las siguientes:

- a) Amonestación verbal.
- b) Amonestación escrita.
- c) Sanción pecuniaria administrativa.
- d) Suspensión temporal sin goce de remuneración; y.
- e) Destitución.

La amonestación escrita se impondrá cuando la servidora o servidor haya recibido, durante un mismo mes calendario, dos o más amonestaciones verbales.

La sanción pecuniaria administrativa o multa no excederá el monto del diez por ciento de la remuneración, y se impondrá por reincidencia en faltas leves en el cumplimiento de sus deberes.

Encaso de reincidencia, la servidora o servidor será destituido con sujeción a la ley.

Las sanciones se impondrán de acuerdo a la gravedad de las faltas.

Art. 44.- Del sumario administrativo.- Es el proceso administrativo, oral y motivado por el cual la administración pública determinará o no el cometimiento,

de las faltas administrativas establecidas en la presente Ley, por parte de una servidora o servidor público.

Su procedimiento se normará en el Reglamento General de esta Ley.

El sumario administrativo se ejecutará en aplicación de las garantías al debido proceso, respeto al derecho a la defensa y aplicación del principio de que en caso de duda prevalecerá lo más favorable a la servidora o servidor.

De determinarse responsabilidades administrativas, se impondrán las sanciones señaladas en la presente Ley.

De establecerse responsabilidades civiles o penales, la autoridad nominadora correrá traslado a los órganos de justicia competentes.

Art. 45.- Renuncia en sumario administrativo.- De haberse iniciado un proceso de sumario administrativo en contra de una servidora o servidor, que durante el proceso presentare su renuncia, no se suspenderá y continuará aún en ausencia de la servidora o servidor.

Art. 46.- Acción contencioso administrativa.- La servidora o servidor suspendido o destituido, podrá demandar o recurrir ante la Sala de lo Contencioso Administrativo o ante los jueces o tribunales competentes del lugar donde se origina el acto impugnado o donde este haya producido sus efectos, demandando el reconocimiento de sus derechos.

Si el fallo de la Sala o juez competente fuere favorable, declarándose nulo o ilegal el acto y que el servidor o servidora destituido sea restituido a su puesto de trabajo, se procederá de tal manera y de forma inmediata una vez ejecutoriada la respectiva providencia. Si además en la sentencia o auto se dispusiere que el servidor o servidora tiene derecho al pago de remuneraciones, en el respectivo

auto o sentencia se establecerá los valores que dejó de recibir con los correspondientes intereses, valores a los cuales deberá imputarse y descontarse los valores percibidos durante el tiempo que hubiere prestado servicios en otra institución de la administración pública durante dicho periodo.

El pago se efectuará dentro de un término no mayor de sesenta días contado a partir de la fecha en que se ejecutorió el correspondiente auto de pago.

En caso de fallo favorable para la servidora o servidor suspendido y declarado nulo o ilegal el acto, se le restituirán los valores no pagados. Si la sentencia determina que la suspensión o destitución fue ilegal o nula, la autoridad, funcionario o servidor causante será pecuniariamente responsable de los valores a derogar y, en consecuencia, el Estado ejercerá en su contra el derecho de repetición de los valores pagados, siempre que judicialmente se haya declarado que la servidora o el servidor haya causado el perjuicio por dolo o culpa grave.

La sentencia se notificará a la Contraloría General de Estado para efectos de control. En caso de que la autoridad nominadora se negare a la restitución será sancionada con la destitución del cargo.

Capítulo V.

Cesación de Funciones.

Art. 47.- Casos de cesación definitiva.- La servidora o servidor público cesará definitivamente en sus funciones en los siguientes casos:

- a) Por renuncia voluntaria formalmente presentada.
- b) Por incapacidad absoluta o permanente declarada judicialmente.
- c) Por supresión del puesto.

d) Por pérdida de los derechos de ciudadanía declarada mediante sentencia ejecutoriada.

e) Por remoción, tratándose de los servidores de libre nombramiento y remoción, de período fijo, en caso de cesación del nombramiento provisional y por falta de requisitos o trámite adecuado para ocupar el puesto.

La remoción no constituye sanción.

f) Por destitución.

g) Por revocatoria del mandato.

h) Por ingresar al sector público sin ganar el concurso de méritos y oposición.

i) Por acogerse a los planes de retiro voluntario con indemnización.

j) Por acogerse al retiro por jubilación.

k) Por compra de renunciaciones con indemnización.

l) Por muerte; y.

m) En los demás casos previstos en esta ley.

Art. 48.- Causales de destitución.- Son causales de destitución:

a) Incapacidad probada en el desempeño de sus funciones, previa evaluación de desempeño e informes del jefe inmediato y la unidad de administración del talento humano.

b) Abandono injustificado del trabajo por tres o más días laborables consecutivos.

c) Haber recibido sentencia condenatoria ejecutoriada por los delitos de: cohecho, peculado, concusión, prevaricato, soborno, enriquecimiento lícito y en general por los delitos señalados en el Artículo 10 de esta Ley.

d) Recibir cualquier clase de dádiva, regalo o dinero ajenos a su remuneración.

e) Ingerir licor o hacer uso de sustancias estupefacientes o psicotrópicas en los lugares de trabajo.

f) Injuriar gravemente de palabra u obra a sus jefes o proferir insultos a compañeras o compañeros de trabajo, cuando éstas no sean el resultado de provocación previa o abuso de autoridad.

g) Asistir al trabajo bajo evidente influencia de bebidas alcohólicas o de sustancias estupefacientes o psicotrópicas.

h) Incurrir durante el lapso de un año, en más de dos infracciones que impliquen sanción disciplinaria de suspensión, sin goce de remuneración.

i) Suscribir, otorgar, obtener o registrar un nombramiento o contrato de servicios ocasionales, contraviniendo disposiciones expresas de esta Ley y su reglamento.

j) Incumplir los deberes impuestos en el literal f) del Artículo 22 de esta Ley o quebrantar las prohibiciones previstas en el literal d) ala n) del Artículo 24 de esta Ley; contraviniendo disposiciones expresas de esta Ley y su reglamento.

l) Realizar actos de acoso o abuso sexual, trata, discriminación o violencia de cualquier índole en contra de servidoras o servidores públicos o de cualquier otra persona en el ejercicio de sus funciones, actos que serán debidamente comprobados.

m) Haber obtenido la calificación de insuficiente en el proceso de evaluación del desempeño, por segunda vez consecutiva.

n) Ejercer presiones e influencias, aprovechándose del puesto que ocupe, a fin de obtener favores en la designación de puestos del libre nombramiento y remoción

para su cónyuge, conviviente en unión de hecho, parientes comprendidos hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

ñ) Atentar contra los derechos humanos de alguna servidora o servidor de la institución, mediante cualquier tipo de coacción, acoso o agresión; y.

o) Las demás que establezca la Ley.

Título IV.

De la Administración del Talento Humano de las y los Servidores Públicos

Capítulo Único.

De los Organismos de la Administración del Talento Humano y Remuneración.

Art. 50.- Organismos de aplicación.- La aplicación de la presente Ley, en lo relativo a la administración del talento humano y remuneraciones, estará a cargo de los siguientes organismos:

a) Ministerio de Relaciones Laborales; y

b) Unidades de administración del talento humano de cada entidad, institución, organismo o persona jurídica de las establecidas en el artículo 3 de la presente Ley.

Parágrafo I.

Ministerio de Relaciones Laborales.

Art. 51.- Competencia del Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de esta Ley.- El Ministerio de Relaciones Laborales, tendrá las siguientes competencias:

a) Ejercer la rectoría en materia de remuneraciones del sector público, y expedir las normas técnicas correspondientes en materia de recursos humanos, conforme lo determinado en esta ley.

b) Proponer las políticas de Estado y de Gobierno, relacionadas con la administración de recursos humanos del sector público.

c) Efectuar el control en la administración central e institucional de la Función Ejecutiva mediante: inspecciones, verificaciones, supervisiones o evaluación de gestión administrativa, orientados a vigilar el estricto cumplimiento de las normas contenidas en esta ley, su reglamento general, las resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales y demás disposiciones conexas.

De sus resultados emitirá informes a los órganos de control pertinentes, para la determinación de las responsabilidades a que hubiere lugar de ser el caso.

d) Realizar estudios técnicos relacionados a las remuneraciones e ingresos complementarios del sector público. Al efecto establecerlos consejos consultivos que fueren necesarios con las diversas instituciones del sector público para la fijación de las escalas remunerativas.

e) Elaborar y mantener actualizado el Sistema Nacional de Información y el registro de todas las servidoras, servidores, obreras y obreros del sector público, y del catastro de las Instituciones, entidades, empresas y organismos del Estado y de las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos, determinadas en el Artículo 3 de esta Ley.

f) Determinar la aplicación de las políticas y normas remunerativas de la administración pública regulada por esta ley y evaluar y controlar la administración central e institucional.

g) Establecer políticas nacionales y normas técnicas de capacitación, así como coordinar la ejecución de programas de formación y capacitación.

h) Requerir de las unidades de administración del talento humano de la administración central e institucional, información relacionada con el talento humano, remuneraciones e ingresos complementarios, que deberán ser remitidos en el plazo de quince días.

i) Emitir criterios sobre la aplicación de los preceptos legales en materia de remuneraciones, ingresos complementarios y talento humano del sector público, y absolver las consultas que formulen las instituciones señaladas en el Artículo 3 de esta ley.

j) Establecer métodos alternativos de intervención inmediata en las instituciones de la Función Ejecutiva, a fin de prevenir a las servidoras y servidores públicos, las consecuencias que se pueden derivar por el incumplimiento de las obligaciones de sus puestos y los deberes establecidos por la Constitución y la ley; y.

k) Las demás que le asigne la Ley. En las instituciones, entidades y organismos del sector público, sujetas al ámbito de esta ley, el porcentaje de incremento de las remuneraciones y cualquier otro beneficio que cause un egreso económico de un ejercicio a otro, como máximo, será el que determine el Ministerio de Relaciones Laborales, previo informe favorable del Ministerio de Finanzas respecto de la disponibilidad económica cuando fuere del caso.

Corresponde a la Secretaría Nacional de la Administración Pública establecer las políticas, metodología de gestión institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia en la administración pública Central, institucional y dependiente y coordinar las acciones necesarias con el Ministerio de Relaciones Laborales.

Corresponde a las unidades de administración del talento humano de los gobiernos autónomos descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, la administración del sistema integrado de desarrollo del talento humano en sus instituciones, observándolas normas técnicas expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales como órgano rector de la materia.

Dependerán administrativas, orgánicas, funcional y económicamente de sus respectivas instituciones.

Parágrafo II.

De las Unidades de Administración del Talento Humano.

Art. 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.- Las Unidades de administración del talento humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- a) Cumplir y hacer cumplir la presente ley, su reglamento general y las resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, en el ámbito de su competencia.
- b) Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manual y indicadores de gestión del talento humano.
- c) Elaborar el reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales.
- d) Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión de competencias laborales.

e) Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones.

f) Realizar bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a esta ley, su reglamento general, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

g) Mantener actualizado y aplicar obligatoriamente el Sistema Informático Integrado del talento humano y remuneraciones elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales.

h) Estructurar la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de su competencia.

i) Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional.

j) Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos.

k) Asesorar y prevenir sobre la correcta aplicación de esta Ley, su Reglamento General y las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales a las servidoras y servidores públicos de la institución.

l) Cumplir las funciones que esta ley dispone y aquellas que le fueren delegadas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

m) Poner en conocimiento del Ministerio de Relaciones Laborales, los casos de incumplimiento de esta Ley, su reglamento y normas conexas, por parte de las autoridades, servidoras y servidores de la institución.

En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes descentralizados, las respectivas Unidades de administración del talento humano, reportarán el incumplimiento a la Contraloría General del Estado.

n) Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones.

ñ) Aplicar el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Relaciones Laborales.

o) Receptar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos, elevar un informe a la autoridad nominadora y realizar el seguimiento oportuno.

p) Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público; y.

q) Las demás establecidas en la ley, su reglamento y el ordenamiento jurídico vigente.

Título V.

De la Administración Técnica del Talento Humano.

Capítulo I.

Sistema integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público.

Art. 53.- Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley.

Art. 54.- De su estructuración.- El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño.

Capítulo II.

Del Subsistema de Planificación del Talento Humano.

Art. 55.- Del subsistema de planificación del talento humano.- Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente.

Art. 56.- De la planificación institucional del talento humano.- Las Unidades de Administración del Talento Humano estructurarán, elaborarán y presentarán la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.

Las Unidades de administración del talento humano de las entidades del sector público, enviarán al Ministerio de Relaciones Laborales, la planificación

institucional del talento humano para el año siguiente para su aprobación, la cual se presentará treinta días posteriores a la expedición de las Directrices Presupuestarias para la Proforma Presupuestaria del año correspondiente. Esta norma no se aplicará a los miembros activos de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, Universidades y Escuelas Politécnicas Públicas y a las entidades sujetas al ámbito de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

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

Art. 57.- De la creación de puestos.- El Ministerio de Relaciones Laborales aprobará la creación de puestos a solicitud de la máxima autoridad de las instituciones del sector público determinadas en el artículo 3 de esta ley, a la cual se deberá adjuntar el informe de las unidades de administración del Talento Humano, previo el dictamen favorable del Ministerio de Finanzas en los casos en que se afecte la masa salarial o no se cuente con los recursos necesarios.

Se exceptúan del proceso establecido en el inciso anterior los gobiernos autónomos descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, las universidades y escuelas politécnicas públicas y las entidades sometidas al ámbito de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Art. 58.- De los contratos de servicios ocasionales.- La suscripción de contratos de servicios ocasionales será autorizada por la autoridad nominadora, para satisfacer necesidades institucionales, previo el informe de la Unidad de administración del talento humano, siempre que exista la partida presupuestaria y disponibilidad de los recursos económicos para este fin.

La contratación de personal ocasional no podrá sobrepasar el veinte por ciento de la totalidad del personal de la entidad contratante; en caso de que se superare

dicho porcentaje deberá contarse con la autorización previa del Ministerio de Relaciones Laborales, estos contratos no podrán exceder de doce meses de duración o hasta que culmine el tiempo restante del ejercicio fiscal en curso. Se exceptúa de este porcentaje a aquellas instituciones u organismos de reciente creación que deban incorporar personal bajo esta modalidad, hasta que se realicen los correspondientes concursos de selección de méritos y oposición y en el caso de puestos que correspondan a proyectos de inversión o comprendidos en la escala del nivel jerárquico superior. Por su naturaleza, este tipo de contratos no generan estabilidad.

El personal que labora en el servicio público bajo esta modalidad, tendrá relación de dependencia y derecho a todos los beneficios económicos contemplados para el personal de nombramiento, con excepción de las indemnizaciones por supresión de puesto o partida o incentivos para jubilación.

Para las y los servidores que tuvieran suscritos este tipo de contratos, no se concederá licencias y comisiones de servicios con o sin remuneración para estudios regulares o de postrados dentro de la jornada de trabajo, ni para prestar servicios en otra institución del Sector Público.

Este tipo de contratos, por su naturaleza, de ninguna manera representará estabilidad laboral en el mismo, ni derecho adquirido para la emisión de un nombramiento permanente, pudiendo darse por terminado en cualquier momento, lo cual podrá constar del texto de los respectivos contratos.

La remuneración mensual unificada para este tipo de contratos, será la fijada conforme a los valores y requisitos determinados para los puestos o grados establecidos en las Escalas de Remuneraciones fijadas por el Ministerio de Relaciones Laborales, el cual expedirá la normativa correspondiente.

En caso de necesidad institucional se podrá renovar por única vez el contrato de servicios ocasionales hasta por doce meses adicionales salvo el caso de puestos comprendidos en proyectos de inversión o en la escala del nivel jerárquico superior.

Art. 59.- Convenios o contratos de pasantías y prácticas.-Las instituciones del sector público podrán celebrar convenios o contratos de pasantías con estudiantes de institutos, universidades escuelas politécnicas, respetando la equidad y paridad de género, discapacidad y la interculturalidad, así mismo, las instituciones del Estado podrán celebrar convenios de práctica con los establecimientos de educación secundaria.

Por estos convenios o contratos no se origina relación laboral ni dependencia alguna, no generan derechos ni obligaciones laborales o administrativas, se caracterizan por tener una duración limitada y podrán percibir un reconocimiento económico, establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Art. 60.- De la supresión de puestos.- El proceso de supresión de puestos procederá de acuerdo a razones técnicas, funcionales y económicas de los organismos y dependencias estatales.

Se realizará con la intervención de los Ministerios de Relaciones Laborales, de Finanzas; y, la institución o entidad objeto de la supresión de puestos, para las entidades del Gobierno Central.

Este proceso se llevará a cabo bajo los principios de racionalización, priorización, optimización y funcionalidad, respondiendo a instancias de diagnóstico y evaluación.

Los dictámenes de los ministerios no rigen para los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, universidades y escuelas

politécnicas públicas; y, las sometidas al ámbito de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

En caso de puestos vacantes que deben ser suprimidos por las razones señaladas podrá prescindirse del dictamen del Ministerio de Finanzas.

La supresión de puesto implica la eliminación de la partida respectiva y la prohibición de crearla nuevamente durante dos años, salvo casos debidamente justificados mediante el respectivo informe técnico de la Unidad de administración del talento humano.

Capítulo III.

Del subsistema de clasificación de puestos del servicio público.

Art. 61.- Del Subsistema de clasificación de puestos.- El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Artículo 3 de esta Ley.

Se fundamentará principalmente en el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para su desempeño de los puestos públicos.

Art. 62.- Obligatoriedad del subsistema de clasificación.- El Ministerio de Relaciones Laborales, diseñará el subsistema de clasificación de puestos del servicio público, sus reformas y vigilará su cumplimiento. Será de uso obligatorio en todo nombramiento, contrato ocasional, ascenso, promoción, traslado, rol de pago y demás movimientos de personal.

La elaboración de los presupuestos de gastos de personal se sujetará al sistema de clasificación vigente, en coordinación con la unidad de administración del talento humano de la entidad.

Los cambios en las denominaciones no invalidarán las actuaciones administrativas legalmente realizadas.

En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, diseñarán y aplicarán su propio subsistema de clasificación de puestos.

Capítulo IV.

Del subsistema de selección de personal.

Art. 63.- Del subsistema de selección de personal.- Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria.

Art. 65.- Del ingreso a un puesto público.- El ingreso a un puesto público será efectuado mediante concurso de merecimientos y oposición, que evalúe la idoneidad de los interesados y se garantice el libre acceso a los mismos.

El ingreso a un puesto público se realizará bajo los preceptos de justicia, transparencia y sin discriminación alguna. Respecto de la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado de las personas con discapacidad y de las comunidades, pueblos y nacionalidades, se aplicarán acciones afirmativas.

El Ministerio de Relaciones Laborales implementará normas para facilitar su actividad laboral. La calificación en los concursos de méritos y oposición debe hacerse con parámetros objetivos, y en ningún caso, las autoridades nominadoras podrán intervenir de manera directa, subjetiva o hacer uso de mecanismos discrecionales. Este tipo de irregularidades invalidarán los procesos de selección de personal.

Art. 66.- De los puestos vacantes.- Para llenar los puestos vacantes se efectuará un concurso público de merecimientos y oposición, garantizando a las y los aspirantes su participación sin discriminación alguna conforme a lo dispuesto en la Constitución de la República, esta Ley y su Reglamento.

Estos concursos deberán ser ejecutados por las respectivas unidades de administración del talento humano.

Art. 67.- Designación de la o el ganador del concurso.- La autoridad nominadora designará a la persona que hubiere ganado el concurso, conforme al informe emitido por la unidad de administración del talento humano.

La designación se hará en base a los mejores puntajes que hayan obtenido en el concurso.

Art. 68.- De los ascensos.- Los ascensos se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en el que se evaluará primordialmente la eficiencia de las servidoras y los servidores y, complementariamente, los años de servicio. Se deberá cumplir con los requisitos establecidos para el puesto.

Capítulo VI

Del subsistema de evaluación del desempeño

Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se

orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

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

Art. 77.- De la planificación de la evaluación.- El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de administración del talento humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito.

Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

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

Art. 78.- Escala de calificaciones.- El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

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

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

Los instrumentos diseñados para la evaluación del desempeño, deberán ser suscritos por el jefe inmediato o el funcionario evaluador, pudiendo este último realizar sus observaciones por escrito.

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días, quien podrá solicitar por escrito y fundamentada mente, la reconsideración y/o la recalificación; decisión que corresponderá a la autoridad nominadora, quien deberá notificar por escrito a la o el servidor evaluado en un plazo máximo de ocho días con la resolución correspondiente.

Art. 79.- De los objetivos de la evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar lo señalado en los artículos 1 y 2 de esta Ley. La evaluación del desempeño servirá de base para:

- a) Ascenso y cesación; y,
- b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

Art. 80.- Efectos de la evaluación.- La servidora o servidor que obtuviere la calificación de insuficiente, será destituido dese puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata.

La servidora o servidor público que obtuviere la calificación de regular, será nuevamente evaluado en el plazo de tres meses y si nuevamente mereciere la calificación de regular, dará lugar a que sea destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata. Posteriores evaluaciones deberán observar el mismo procedimiento.

La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora.

La servidora o servidor calificado como excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño.

Estas calificaciones constituirán antecedente para la concesión de estímulos que establece la ley y sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos.

CÓDIGO DEL TRABAJO.

TITULO I.

Del Contrato Individual de Trabajo.

Capítulo I.

De su naturaleza y especies.

Parágrafo 1ro.

Art. 8.- Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 9.- Concepto de trabajador.- La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

Art. 10.- Concepto de empleador.- La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.

El Estado, los consejos provinciales, las municipalidades y demás personas jurídicas de derecho público tienen la calidad de empleadores respecto de los obreros de las obras públicas nacionales o locales. Se entiende por tales obras no sólo las construcciones, sino también el mantenimiento de las mismas y, en general, la realización de todo trabajo material relacionado con la prestación de servicio público, aun cuando a los obreros se les hubiere extendido nombramiento y cualquiera que fuere la forma o período de pago.

Tienen la misma calidad de empleadores respecto de los obreros de las industrias que están a su cargo y que pueden ser explotadas por particulares.

También tienen la calidad de empleadores: la Empresa de Ferrocarriles del Estado y los cuerpos de bomberos respecto de sus obreros.

Art. 11.- Clasificación.- El contrato de trabajo puede ser:

- a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal.
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto.
- c) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional.
- d) A prueba.
- e) Por obra cierta, por tarea y a destajo.
- f) Por enganche.
- g) Individual, de grupo o por equipo; y.
- h) Nota: Literal derogado por Decreto Legislativo No. 8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de Mayo del 2008.

Art. 13.- Formas de remuneración.- En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo.

Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo.

La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

Art. 15.- Contrato a prueba.- En todo contrato de aquellos a los que se refiere el inciso primero del artículo anterior, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes.

Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente.

Capítulo II.

De la capacidad para contratar.

Art. 35.-Quienes pueden contratar.- Son hábiles para celebrar contratos de trabajo todos los que la Ley reconoce con capacidad civil para obligarse. Sin embargo, los adolescentes que han cumplido quince años de edad tienen capacidad legal para suscribir contratos de trabajo, sin necesidad de autorización alguna y recibirán directamente su remuneración.

Art. 36.- Representantes de los empleadores.- Son representantes de los empleadores los directores, gerentes, administradores, capitanes de barco, y en general, las personas que a nombre de sus principales ejercen funciones de dirección y administración, aún sin tener poder escrito y suficiente según el derecho común.

El empleador y sus representantes serán solidariamente responsables en sus relaciones con el trabajador.

Art. 44.- Prohibiciones al empleador.- Prohíbese al empleador:

a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado.

b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas.

c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados.

d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo.

e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración.

f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura.

g) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores.

h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores.

i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo.

j) Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores.

k) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren; y.

l) Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar.

El empleador que violare esta prohibición, será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso.

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.

b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción.

c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley.

d) Observar buena conducta durante el trabajo.

e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal.

f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo.

g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores.

h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta.

i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y.

j) Las demás establecidas en este Código.

Art. 46.- Prohibiciones al trabajador.- Es prohibido al trabajador:

a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo.

b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados.

c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes.

d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva.

e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador.

f) Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados.

g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa.

h) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga; e.

i) Abandonar el trabajo sin causa legal.

Capítulo V.

De la duración máxima de la jornada de trabajo, de los descansos obligatorios y de las vacaciones.

Parágrafo 1ro.

De las jornadas y descansos.

Art. 47.- De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario. El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo será de seis horas diarias y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes.

Art. 60.- Recuperación de horas de trabajo.- Cuando por causas accidentales o imprevistas, fuerza mayor u otro motivo ajeno a la voluntad de empleadores y trabajadores se interrumpiere el trabajo, el empleador abonará la remuneración, sin perjuicio de las reglas siguientes:

1. El empleador tendrá derecho a recuperar el tiempo perdido aumentando hasta por tres horas las jornadas de los días subsiguientes, sin estar obligado al pago del recargo.

2. Dicho aumento durará hasta que las horas de exceso sean equivalentes por el número y el monto de la remuneración, a las del período de interrupción.

3. Si el empleador tuviere a los trabajadores en el establecimiento o fábrica hasta que se renueven las labores, perderá el derecho a la recuperación del tiempo perdido, a menos que pague el recargo sobre la remuneración correspondiente a las horas suplementarias de conformidad con lo prescrito en el artículo 55, reglas 2 y 3 de este Código.

4. El trabajador que no quisiere sujetarse al trabajo suplementario devolverá al empleador lo que hubiere recibido por la remuneración correspondiente al tiempo de la interrupción; y.

5. La recuperación del tiempo perdido sólo podrá exigirse a los trabajadores previa autorización del inspector del trabajo, ante el cual el empleador elevará una solicitud detallando la fecha y causa de la interrupción, el número de horas que duró, las remuneraciones pagadas, las modificaciones que hubieren de hacerse en el horario, así como el número y determinación de las personas a quienes se deba aplicar el recargo de tiempo.

Capítulo VI.

De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales.

Parágrafo 1ro.

De las remuneraciones y sus garantías.

Art. 79.- Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

Art. 80.- Salario y sueldo.- Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado. El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.

Art. 81.- Estipulación de sueldos y salarios.- Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código.

Se entiende por salario básico la retribución económica mínima que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador, el cual forma parte de la remuneración y no incluye aquellos ingresos en dinero, especie o en servicio, que perciba por razón de trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios, los fondos de reserva, el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, las remuneraciones adicionales, ni ninguna otra retribución que tenga carácter normal o convencional y todos aquellos que determine la Ley.

Capítulo IX.

De la terminación del contrato de trabajo.

Art. 169.- Causas para la terminación del contrato individual.- El contrato individual de trabajo termina:

1. Por las causas legalmente previstas en el contrato.
2. Por acuerdo de las partes.
3. Por la conclusión de la obra, período de labor o servicios objeto del contrato.
4. Por muerte o incapacidad del empleador o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la empresa o negocio.

5. Por muerte del trabajador o incapacidad permanente y total para el trabajo.
6. Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto, tempestad, explosión, plagas del campo, guerra y, en general, cualquier otro acontecimiento extraordinario que los contratantes no pudieron prever o que previsto, no lo pudieron evitar.
7. Por voluntad del empleador en los casos del artículo 172 de este Código.
8. Por voluntad del trabajador según el artículo 173 de este Código; y.
9. Por desahucio.

Art. 170.- Terminación sin desahucio.- En los casos previstos en el artículo 169, numeral 3 de este Código, la terminación de la relación laboral operará sin necesidad de desahucio ni otra formalidad; bastará que se produzca la conclusión efectiva de la obra, del período de labor o servicios objeto del contrato, que así lo hayan estipulado las partes por escrito, y que se otorgue el respectivo finiquito ante la autoridad del trabajo.

Art. 172.- Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato.- El empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno, en los siguientes casos:

1. Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor.
2. Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos legalmente aprobados.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizó una investigación aplicada, también conocida como investigación práctica, se lo efectuó como su nombre lo indica con fines prácticos para resolver el problema en la toma de decisiones, esto permitió que en la unidad administrativa del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, se analicen varios aspectos para la consecución de las metas y a su vez obtengan una gestión: eficaz, eficiente, con excelencia y cumplir los objetivos de la institución Pública.

Igualmente es considerada como una investigación explicativa por cuanto nos permitió buscar e identificar las causas de los problemas existentes en la unidad administrativa del talento humano del GAD Municipal.

Esta tesis tiene las características de una investigación prioritaria y necesaria por lo que vamos a utilizar el método inductivo y deductivo.

Inductivo.-Se analizó a la Institución como producto de múltiples factores que inciden en su desarrollo socio-económico.

Deductivo.- Se procedió de lo universal a lo particular, es el razonamiento inverso a la inducción, analizamos todos los factores que conllevan a la aplicación de las normas administrativas establecidas.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

2.2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La presente investigación se caracteriza por ser de tipo descriptiva y explicativa.

Descriptiva.- Por lo que luego de realizar un análisis e interpretación de los datos e información recogida describiremos al problema detectado dentro de la investigación realizada.

Explicativa.- Después de conocer los resultados de la investigación, explicaremos qué causas ocasionan los fenómenos o problemas detectados en la investigación.

Documental.- Además se basa en la utilización de materiales elaborados e impresos como texto, libros, folletos, etc., se logrará entender y comprender la problemática investigada y sobre todo nos servirá para plantear una propuesta que nos traerá buenos resultados al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad.

De campo.- La investigación se desarrolló en un distrito específico en este caso en la unidad administrativa del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena.

Con este trabajo de investigación se orientara a la búsqueda de soluciones mediante la ejecución de políticas, procedimientos y normas y aquellos elementos básicos que den cabida en lo que se desea establecer en este caso una nueva estructura organizacional para la unidad administrativa del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Libertad.

2.3. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.

2.3.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Las técnicas que utilizaremos son:

La Encuesta.- Realizamos como instrumento de investigación un cuestionario que consta de las siguientes características: claro y preciso, con la formulación de objetivos que se pretendió descubrir, pasamos a una definición operativa y completa de las variables, se elaboró de diferentes manera colocándolas equitativamente en el cuestionario, se presentaron preguntas abiertas y cerradas las mismas que permitieron la cuantificación del talento humano; y, fueron aplicadas a los empleados municipales como también a los directivos para saber la opinión sobre la gestión del talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad.

2.4. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

2.4.1 POBLACIÓN Y MUESTRA.

2.4.1.1 Población.- La Población de la presente investigación está constituida por todos los Servidores Públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad.

CUADRO N° 2: POBLACIÓN.

ESTRATO	POBLACIÓN
Directivos	10
Empleados	140
Total	150

Fuente: GAD del Cantón La Libertad
Autor: Wilton Pilay Reyes

2.4.1.2 Muestra.- Una vez aplicada la fórmula del muestreo da como resultado 83 personas que serán sujetas a la aplicación de la encuesta con la siguiente distribución: 5 Directivos y 78 empleados Municipales.

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

Dónde:

CUADRO N° 3: SIGNIFICADO DE LA FÓRMULA PARA LA DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

n =	Tamaño de la Muestra.	Sub grupo de elementos de la población que se ha seleccionado para participar en el estudio con la finalidad de obtener información.
P =	Proporción de Éxito.	Probabilidad que se cumpla la hipótesis. Criterio del investigador.
Q =	Proporción de Fracaso.	Probabilidad que no se cumpla la hipótesis. Criterio del investigador.
e =	Error Admisible.	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.
N =	Universo de Población.	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.

Fuente: GAD del Cantón La Libertad

Autor: Wilton Pilay Reyes

Cálculo de la fórmula para establecer el número correcto de las personas a encuestar:

Formula:

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

Desarrollo:

TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,95 \times 0,05 \times 150}{(0,05)^2 (150-1) + (1,96)^2 \times 0,95 \times 0,05}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 0,95 \times 0,05 \times 150}{(0,0025) (149) + 3,8416 \times 0,95 \times 0,05}$$

$$N = \frac{27,3714}{0,3725 + 0,182476}$$

$$N = \frac{27,3714}{0,554976}$$

$$N = 49,31997$$

$$N = 49$$

CUADRO N° 4: CUADRO DE RESUMEN DE LOS DATOS EMPLEADOS PARA DETERMINAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

N	=	Tamaño de la Muestra	49
P	=	Proporción de Éxito	0.95
Q	=	Proporción de Fracaso	0.05
z2	=	Valor para la Confianza	1.96
E	=	Error Admisible	0.05
N	=	Universo de la Población	150

Fuente: GAD del Cantón La Libertad

Autor: Wilton Pilay Reyes

CUADRO N.- 5: MUESTRA.

ESTRATO	POBLACIÓN
Directivos	5
Empleados	44
Total	49

Fuente: GAD del Cantón La Libertad
Autor: Wilton Pilay Reyes

2.5. PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.

Una vez encuestado a los involucrados en el estudio (Directivos y empleados), utilizamos el esquema informático Excel, el cual nos permitió obtener los porcentajes que sirvieron para comprobar o rechazar la hipótesis de la investigación.

Para el análisis de los datos utilizamos, técnicas como el análisis y la síntesis que nos permitieron elaborar cuadros y gráficos estadísticos.

Para el análisis de resultados se lo efectuó una vez realizada la tabulación de datos de las encuestas, los mismos que entraron en un estudio de conclusiones, para luego ser observadas en base a la identificación de los resultados para dar a conocer la interpretación correspondiente.

Luego de la revisión literaria que realizamos desde el inicio de la elaboración de la tesis de investigación y la confirmación de estos para la comprobación de la hipótesis, para lo cual llegamos a las conclusiones y recomendaciones necesarias, lo que constituyeron los resultados más relevantes del análisis y a su vez llegar a una comprensión del estudio realizado.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

ÍTEM N° 1; CONSIDERA USTED IMPORTANTE EL NIVEL DE ESTUDIO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS?

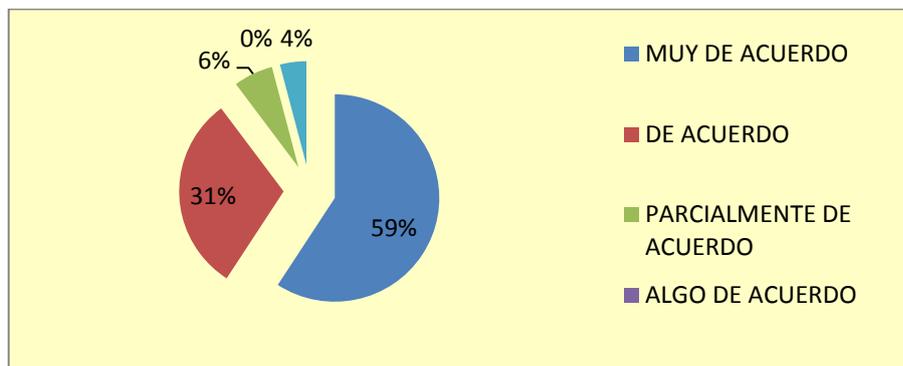
Cuadro N. 6. EL nivel de estudio de los Servidores Públicos.

	#	%
MUY DE ACUERDO	29	59,18
DE ACUERDO	15	30,61
PARCIALMENTE DE ACUERDO	3	6,12
ALGO DE ACUERDO	0	0,00
MUY EN DESACUERDO	2	4,08
TOTAL	49	100,00

Fuente: GAD del Cantón La Libertad

Autor: Wilton Pilay Reyes

Gráfico N.1. EL nivel de estudio de los Servidores Públicos.



Fuente: GAD del Cantón La Libertad

Autor: Wilton Pilay Reyes

Análisis:

La representación que antecede indica que el 59% de los encuestados consideró que se encuentra muy de acuerdo con el nivel de estudio de los servidores públicos, mientras que un 31%, que está de acuerdo, seguido de un porcentaje del 6% manifestó de acuerdo, y un 4% exteriorizó muy en desacuerdo.

ÍTEM N° 2

¿CONSIDERA USTED QUE EL TÍTULO ACADÉMICO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEBE SER ACORDE A LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA?

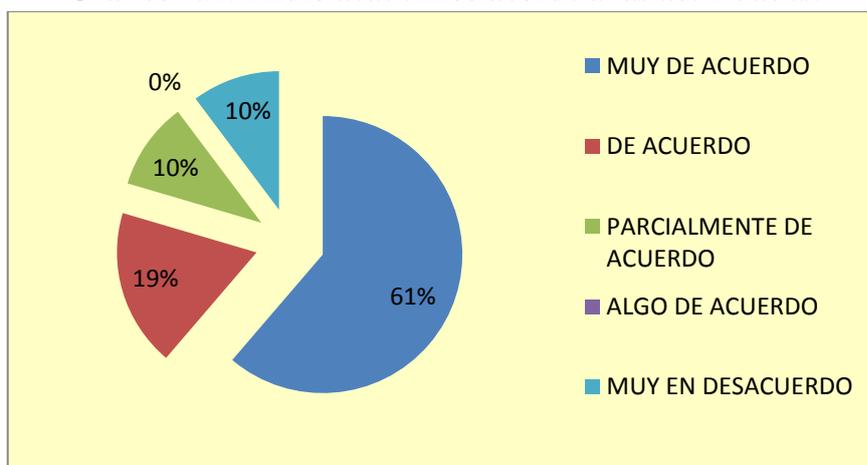
Cuadro N. 7. Título académico acorde a las actividades.

	#	%
MUY DE ACUERDO	30	61,22
DE ACUERDO	9	18,37
PARCIALMENTE DE ACUERDO	5	10,20
ALGO DE ACUERDO	0	0,00
MUY EN DESACUERDO	5	10,20
TOTAL	49	100

Fuente: GAD del Cantón La Libertad

Autor: Wilton Pilay Reyes

Gráfico N.2. Título académico acorde a las actividades.



Fuente: GAD del Cantón La Libertad

Autor: Wilton Pilay Reyes

Análisis:

Del total de encuestas un gran porcentaje, del 61%, manifestó que está muy de acuerdo que el título académico debe de estar acorde a las actividades que realizan, el 19% de acuerdo, con un 10%, parcialmente de acuerdo de igual manera un 10% manifiesta muy en desacuerdo.

Dando como resultado que en su mayoría los encuestados no están conformes que los funcionarios públicos, entren a cargos públicos que no están de acorde con el perfil idóneo.

ÍTEM N° 3

¿LA TOMA DE DECISIONES EN LA UNIDAD DEL TALENTO HUMANO ES LA ADECUADA?

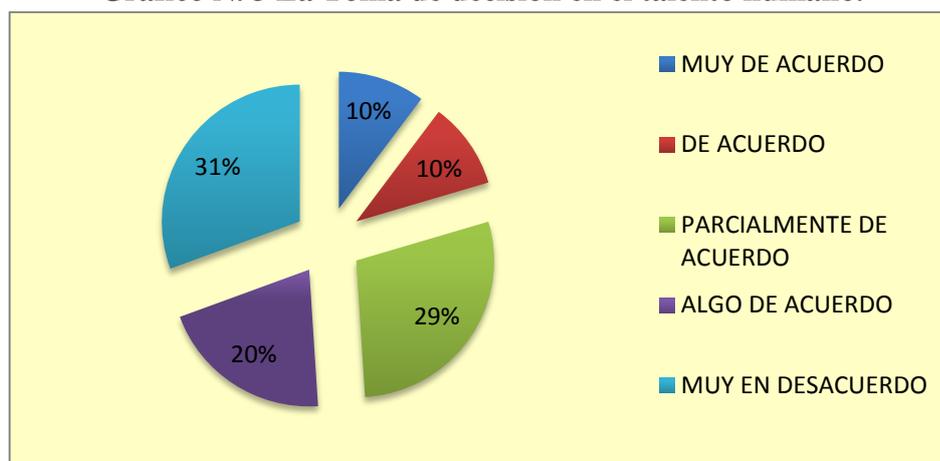
Cuadro N.8. La Toma de decisión en el talento humano.

	#	%
MUY DE ACUERDO	5	10,20
DE ACUERDO	5	10,20
PARCIALMENTE DE ACUERDO	14	28,57
ALGO DE ACUERDO	10	20,41
MUY EN DESACUERDO	15	30,61
TOTAL	49	100

Fuente: GAD del Cantón La Libertad

Autor: Wilton Pilay Reyes

Gráfico N. 3 La Toma de decisión en el talento humano.



Fuente: GAD del Cantón La Libertad

Autor: Wilton Pilay Reyes

Análisis:

Como se aprecia en el gráfico, un 31% nos dice que está muy en desacuerdo con la toma de decisiones de la unidad del talento humano, y un 29% consideró estar parcialmente de acuerdo, mientras que un 20% dice estar algo de acuerdo, seguido de un 10% expresa estar muy de acuerdo, y el restante del porcentaje de las encuestas, consideró estar de acuerdo, siendo este un 10%.

Según las encuestas realizadas en el GAD, manifiesta que dentro de la unidad del talento humano la toma de decisiones no es la adecuada.

ÍTEM N° 4

¿CONSIDERA USTED QUE MEDIANTE LA IMPLEMENTACION DE UNA ESTRCUTURA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO CONTRIBUIRÁ A LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL GAD?

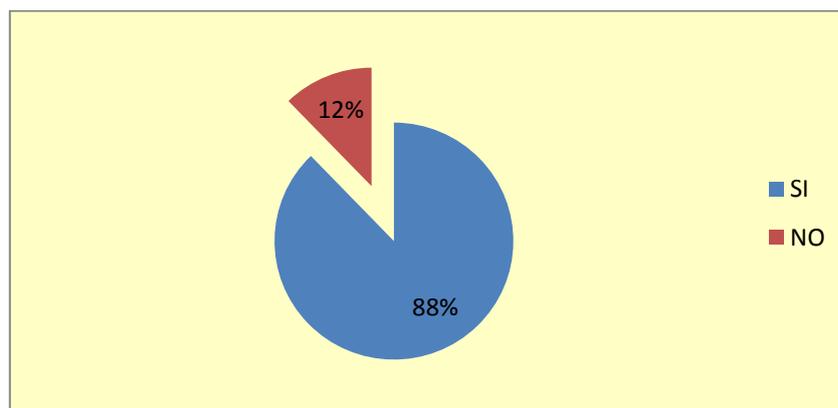
Cuadro N.9. La estructura organizacional contribuirá a la eficiencia y eficacia del GAD.

	#	%
SI	43	87,76
NO	6	12,24
TOTAL	49	100

Fuente: GAD del Cantón La Libertad

Autor: Wilton Pilay Reyes

Gráfico N.4. La estructura organizacional contribuirá a la eficiencia y eficacia en el GAD.



Fuente: GAD del Cantón La Libertad

Autor: Wilton Pilay Reyes

Análisis:

Del total de las encuestas realizadas equivalentes al 100% de 49 personas, con el mayor porcentaje, el 88%, manifestó que si contribuirá a la eficiencia y eficacia en la unidad administrativa del talento humano mediante la implementación de una estructura organizacional, seguido con un 12% que dice no estar de acuerdo.

En los resultados expuestos nos indica claramente que mediante la implementación de una estructura organizacional si contribuirá al desarrollo en la unidad administrativa del talento humano y una mejor eficiencia en el GAD Municipal del Cantón la Libertad.

ÍTEM N° 5

¿CREE USTED QUE CON LA DEBIDA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS SE ALCANZARÍA UN SERVICIO MÁS EFICIENTE Y EFICAZ?

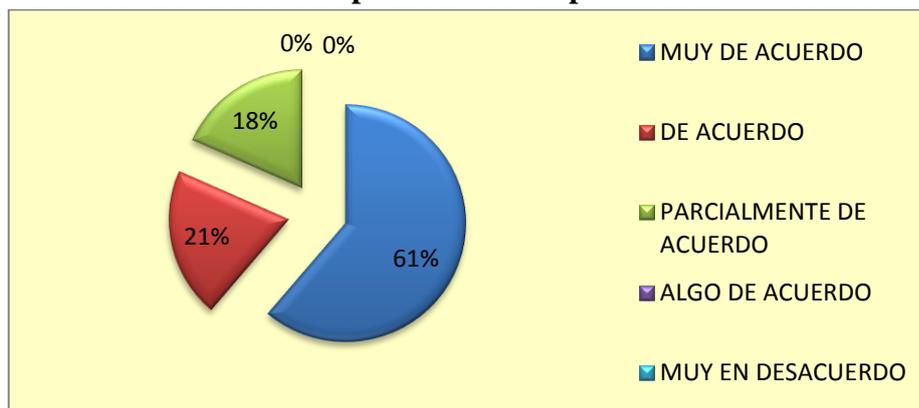
Cuadro N.10. La debida aplicación de los procesos administrativos.

	#	%
MUY DE ACUERDO	30	61,22
DE ACUERDO	10	20,41
PARCIALMENTE DE ACUERDO	9	18,37
ALGO DE ACUERDO	0	0,00
MUY EN DESACUERDO	0	0,00
TOTAL	49	100

Fuente: GAD del Cantón La Libertad

Autor: Wilton Pilay Reyes

Gráfico N. 5 la debida aplicación de los procesos administrativos.



Fuente: GAD del Cantón La Libertad

Autor: Wilton Pilay Reyes

Análisis:

En consideración a la debida aplicación de los procesos administrativos se alcanzaría un servicio más eficaz y eficiente. Un 61% está muy de acuerdo, seguido con un 21% que nos dice estar de acuerdo y el restante que equivale al 18% expresa estar parcialmente de acuerdo.

De lo analizado podemos expresar que con la debida aplicación de los procesos administrativos se obtendrían un servicio más eficaz y eficiente, ya que la mayoría consideró que no se aplican dichos procesos.

ÍTEM N° 6

¿USTED CONSIDERA QUE SE ESCUCHAN LAS PETICIONES DE LOS SUBORDINADOS?

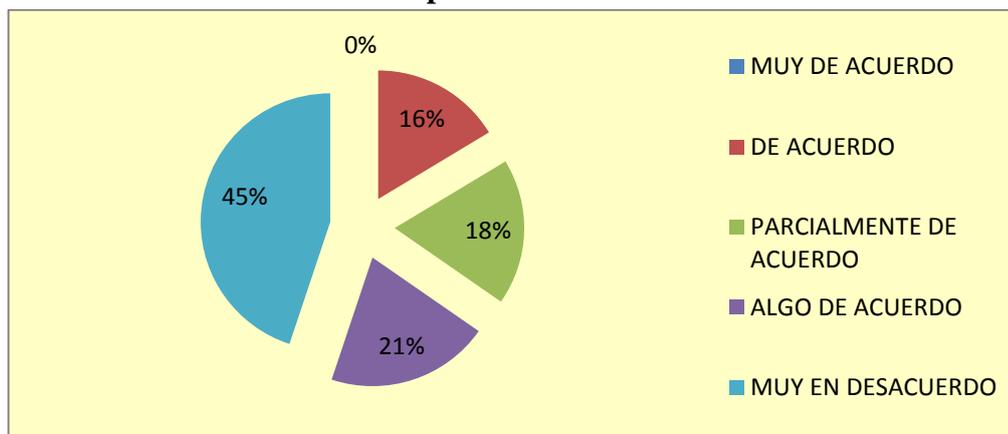
Cuadro N.11. Las peticiones de los subordinados.

	#	%
MUY DE ACUERDO	0	0,00
DE ACUERDO	8	16,33
PARCIALMENTE DE ACUERDO	9	18,37
ALGO DE ACUERDO	10	20,41
MUY EN DESACUERDO	22	44,90
TOTAL	49	100,00

Fuente: GAD del Cantón La Libertad

Autor: Wilton Pilay Reyes

Gráfico N.6. Las peticiones de los subordinados.



Fuente: GAD del Cantón La Libertad

Autor: Wilton Pilay Reyes

Análisis:

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, según las encuestas, de un total de 49 personas que corresponde al 100%, se obtuvo que un 45% manifestó que no se escuchan las peticiones de los subordinados y un 21% dice algo de acuerdo, seguido de un 18%, expresa estar parcialmente de acuerdo y un 16% indica estar de acuerdo.

ÍTEM N° 7

¿CONSIDERA USTED QUE LA MÁXIMA AUTORIDAD DEBERÍA EMPLEAR UN LIDERAZGO PARTICIPATIVO PARA DIRIGIR A SUS COLABORADORES DE TRABAJO EN LAS ACTIVIDADES?

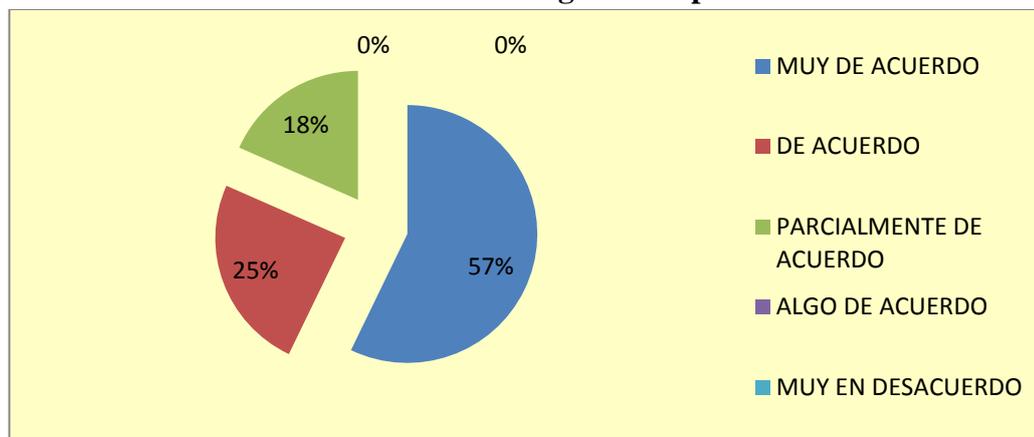
Cuadro N. 12. Liderazgo participativo.

	#	%
MUY DE ACUERDO	28	57,14
DE ACUERDO	12	24,49
PARCIALMENTE DE ACUERDO	9	18,37
ALGO DE ACUERDO	0	0,00
MUY EN DESACUERDO	0	0,00
TOTAL	49	100

Fuente: GAD del Cantón La Libertad

Autor: Wilton Pilay Reyes

Gráfico N.7. Liderazgo Participativo.



Fuente: GAD del Cantón La Libertad

Autor: Wilton Pilay Reyes

Análisis:

Referente a la interrogante que la máxima autoridad debiera emplear un liderazgo participativo para dirigir a sus colaboradores municipales, indica con un 57% razono muy de acuerdo, seguido de un 25%, expresa estar de acuerdo y el restante el 18% indica parcialmente de acuerdo.

Los resultados obtenidos nos indican claramente que la máxima autoridad Municipal, no tiene un liderazgo participativo con sus colaboradores.

ÍTEM N° 8

¿LA MÁXIMA AUTORIDAD DEBE MOTIVAR Y CONTROLAR AL PERSONAL EN LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES?

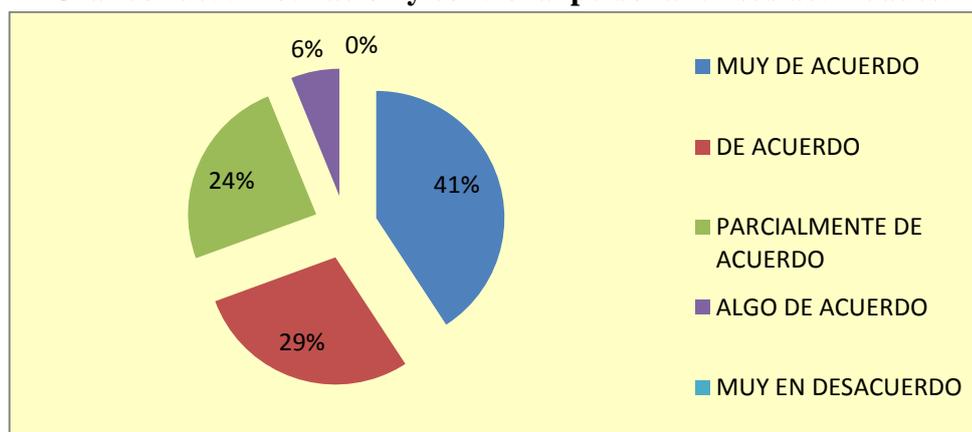
Cuadro N.13. Motivación y control al personal en sus actividades.

	#	%
MUY DE ACUERDO	20	40,82
DE ACUERDO	14	28,57
PARCIALMENTE DE ACUERDO	12	24,49
ALGO DE ACUERDO	3	6,12
MUY EN DESACUERDO	0	0,00
TOTAL	49	100

Fuente: GAD del Cantón La Libertad

Autor: Wilton Pilay Reyes

Gráfico N.8. . Motivación y control al personal en sus actividades.



Fuente: GAD del Cantón La Libertad

Autor: Wilton Pilay Reyes

Análisis:

En consideración a las encuestas realizadas de un total de 49 personas que corresponde al 100%, un 41% manifestó estar muy de acuerdo que la máxima autoridad debe motivar y controlar al personal en la realización de las actividades que ellos realizan, mientras que un 29% expreso estar de acuerdo, seguido del 24% dice estar parcialmente de acuerdo y con un menor porcentaje del 6% indica algo de acuerdo.

ÍTEM N° 9

¿CONSIDERA USTED QUE LA UNIDAD DEL TALENTO HUMANO DEBE CUMPLIR PERIÓDICAMENTE CON UN PLAN DE SEGUIMIENTO A TODO EL PERSONAL?

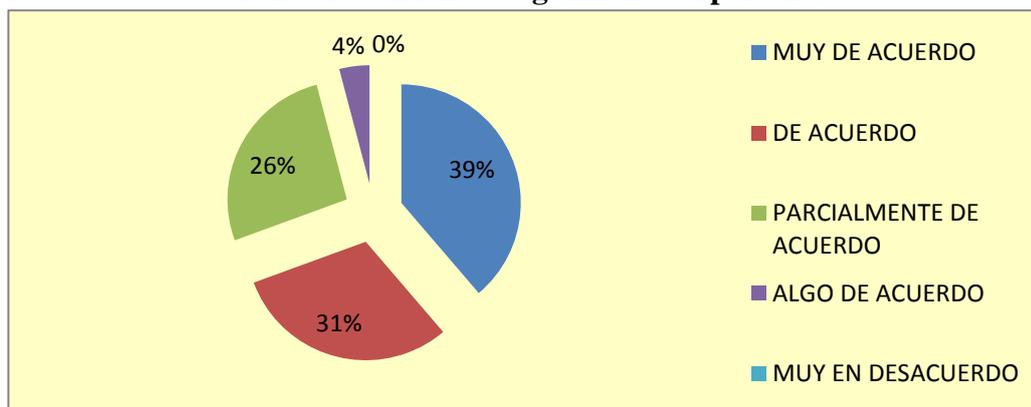
Cuadro N. 14. Plan de seguimiento al personal.

	#	%
MUY DE ACUERDO	19	38,78
DE ACUERDO	15	30,61
PARCIALMENTE DE ACUERDO	13	26,53
ALGO DE ACUERDO	2	4,08
MUY EN DESACUERDO	0	0,00
TOTAL	49	100

Fuente: GAD del Cantón La Libertad

Autor: Wilton Pilay Reyes

Gráfico N.9. Plan de seguimiento al personal.



Fuente: GAD del Cantón La Libertad

Autor: Wilton Pilay Reyes

Análisis:

Del total de las encuestas tabuladas un 39%, exteriorizó estar muy de acuerdo seguido de un 31% que consideró estar de acuerdo, y un 26% indica estar parcialmente de acuerdo y el restante del 100% de las tabulaciones que equivale al 4% demuestra estar algo de acuerdo.

Podemos entender que gran parte de los encuestados, nos da la realidad que la unidad del talento humano no cumple dicha función en el GAD Municipal del Cantón La Libertad.

ÍTEM N° 10

¿CONSIDERA USTED QUE PARA EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS Y METAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN LA LIBERTAD DEBEN ELABORARSE, EJECUTARSE Y EVALUARSE PERIÓDICAMENTE LOS RESULTADOS LOGRADOS?

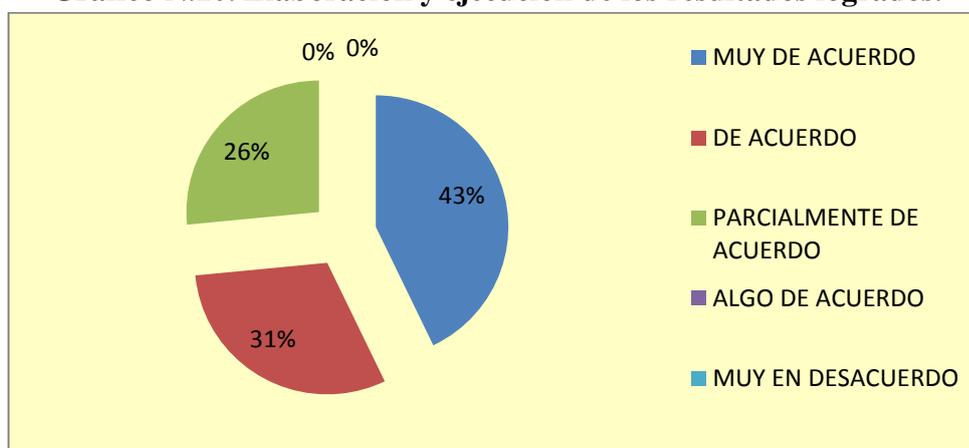
Cuadro N. 15. Elaboración y ejecución de los resultados logrados.

	#	%
MUY DE ACUERDO	21	42,86
DE ACUERDO	15	30,61
PARCIALMENTE DE ACUERDO	13	26,53
ALGO DE ACUERDO	0	0,00
MUY EN DESACUERDO	0	0,00
TOTAL	49	100

Fuente: GAD del Cantón La Libertad

Autor: Wilton Pilay Reyes

Gráfico N.10. Elaboración y ejecución de los resultados logrados.



Fuente: GAD del Cantón La Libertad

Autor: Wilton Pilay Reyes

Análisis:

Del total de los Directivos y empleados municipales encuestados, un 43% consideró muy de acuerdo que en el GAD Municipal del Cantón La Libertad, deben evaluarse periódicamente los resultados logrados por parte de los Directivos y un 31%, indica estar de acuerdo, seguido de parcialmente de acuerdo con un 26%.

3.1 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.

La Hipótesis diseñada en el presente trabajo es “La estructura organizacional aportará al desarrollo en la unidad administrativa del talento humano, y contribuirá a la eficiencia y eficacia del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena año 2013-2014”.

Según los datos de los resultados de las encuestas utilizadas en los directivos y empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, se detectan varias falencias:

- La unidad administrativa del talento humano no cumple su rol en su totalidad.
- No existe liderazgo municipal.
- Los empleados están desmotivados.
- No se aplican el trabajo por objetivos y responsabilidades, por lo tanto se obstaculiza los objetivos institucionales del Municipio.

Por consiguiente, nos provoca la creación de una nueva estructura organizacional para la unidad administrativa del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena año 2013-2014.

Esta nueva estructura nos permitirá que se implante un liderazgo en el área antes mencionada, además de elevar la autoestima de los servidores públicos, por lo consiguiente asimismo que se trabaje por objetivos y se obtenga como resultado una entidad fuerte y guía para las demás instituciones públicas de la provincia y a nivel nacional.

CUADRO N° 16: DATOS PARA COMPROBAR HIPÓTESIS.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	SERVIDORES PUBLICOS		TOTAL nio f
	DIRECTIVOS	EMPLEADOS	
SI CONTRIBUIRA A LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL GAD, MUNICIPAL.	3	40	43
NO CONTRIBUIRA A LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL GAD, MUNICIPAL.	2	4	6
TOTAL nio c	5	44	49

Fuente: GAD del Cantón La Libertad
 Autor: Wilton Pilay Reyes

Por lo consiguiente 40 empleados públicos y 3 Directivos que conforman el personal de servicio administrativo, consideraron que la estructura organizacional si contribuirá a la eficiencia y eficacia en el GAD Municipal del Cantón La Libertad, mientras 6 dijeron que no.

Lo próximo es calcular las frecuencias absolutas esperadas para cada celda, mediante el uso de la siguiente fórmula:

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

Dónde:

CUADRO N° 17: SIGNIFICADO DE LA FÓRMULA.

nie =	Frecuencia absoluta esperada
Tniof=	Total de las frecuencias absolutas en la fila
Tnioc=	Total de las frecuencias absolutas en la Columna
n=	Tamaño Muestral

Fuente: GAD del Cantón La Libertad
 Autor: Wilton Pilay Reyes

**CALCULOS DE FRECUENCIAS
ESPERADAS**

$$\begin{array}{l} \text{F1 x C1} \\ \text{Nie} \end{array} \quad \frac{43 \times 5}{49} = \quad \mathbf{4,39}$$

$$\begin{array}{l} \text{F1 x C2} \\ \text{Nie} \end{array} \quad \frac{43 \times 44}{49} = \quad \mathbf{38,62}$$

$$\begin{array}{l} \text{F2 x C1} \\ \text{Nie} \end{array} \quad \frac{6 \times 5}{49} = \quad \mathbf{0,61}$$

$$\begin{array}{l} \text{F2 x C2} \\ \text{Nie} \end{array} \quad \frac{6 \times 44}{49} = \quad \mathbf{5,39}$$

La nueva tabla con las frecuencias esperada (nie), queda de la siguiente manera:

**CUADRO N° 18: NUEVA TABLA CON LAS FRECUENCIAS
ESPERADAS (NIE).**

**RESUMEN DE RESULTADOS DE FRECUENCIAS ESPERADAS Y
OBSERVADAS.**

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	SERVIDORES PUBLICOS		TOTAL nio f
	DIRECTIVOS	EMPLEADOS	
SI CONTRIBUIRA A LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL GAD, MUNICIPAL.	nio= 3	nio= 40	43
	nie= 4,39	nie= 38,62	
NO CONTRIBUIRA A LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL GAD, MUNICIPAL.	nio= 2	nio= 4	6
	nie= 0.61	nie= 5,39	
TOTAL nio c	5	44	49

Fuente: GAD del Cantón La Libertad

Autor: Wilton Pilay Reyes

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplicó la fórmula de la Chi Cuadrada.

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

CHI- CUADRADA

$$X^2 = \frac{(3 - 4,39)^2}{4,39} = 0,44$$

$$X^2 = \frac{(2 - 0,61)^2}{0,61} = 3,17$$

$$X^2 = \frac{(40 - 38,62)^2}{38,62} = 0,05$$

$$X^2 = \frac{(4 - 5,39)^2}{5,39} = 0,36$$

Valor de la Chi- Cuadrada Calculada 4,02

La comprobación del valor de chi cuadrada calculada con su valor teórico, la realizamos mediante el cálculo del grado de libertad utilizando la siguiente fórmula.

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

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

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

$$gl = 1$$

3.2 CONCLUSIONES.

El reto que se plantea la unidad administrativa del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, es transformar al personal en un ente activo que genere ventajas competitivas dentro de la entidad pública. Para ello, el disponer de una estructura organizacional es fundamental, ya que garantizara una administración efectiva, normalizando la ejecución de las actividades y regulando la participación de sus colaboradores.

En el desarrollo de la tesis, se pudo analizar toda la situación que se presenta en el área de talento humano. Las fallas administrativas por la falta de un liderazgo municipal, además de un proceso inadecuado en la toma de decisiones han repercutido que se generen malestar en el interior del GAD Municipal, asimismo de no contar con una adecuada planificación y desarrollo de talentos, han dado como resultado un personal desmotivado con bajas en sus niveles de productividades, que se ven reflejado en los índices de las encuestas realizadas.

Con la relevancia de este proyecto de tesis, se da el primer gran paso al dejar estructurado los procesos y subprocesos de la gestión del talento humano. El único interés es dar a entender que se puede cambiar los antiguos paradigmas de una administración efímera, por los procesos modernos que hablan de un capital humano altamente eficiente, involucrado con los objetivos estratégicos de la institución municipal, que mediante el desarrollo de competencias, pueda realmente mejorar su desempeño laboral, permitiendo alcanzar sus metas y objetivos.

Como conclusiones hemos acotado lo siguiente:

- a) Insatisfacción laboral en los empleados municipales.
- b) Inexistencia liderazgo municipal de la máxima autoridad.
- c) El manual de funciones no se aplica correctamente.

3.3 RECOMENDACIONES.

Que la unidad administrativa del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, debe mantener actualizados los orgánicos funcionales, los perfiles de los cargos existentes y los procesos del sistema de gestión del talento humano, además estos deben ejecutarse en función de las actividades programadas dentro de la unidad administrativa antes mencionada, así logrará ser un componente y guía para los demás departamentos existente en Municipio.

En la unidad de talento humano se debe hacer un seguimiento de las actividades que realizan sus colaboradores, esto ayudara que el cumplimiento de sus obligaciones sea un beneficio para la institución municipal, además que le den la prioridad a los servidores públicos que en ella laboran para que se superen a nivel personal y así puedan ejercer un mejor desempeño de sus actividades y por ende contribuirá a cumplir los objetivos institucionales.

Que el factor más importante es el ambiente laboral en toda institución pública o privada, en este caso el GAD Municipal del Cantón La Libertad, por ende se sugiere orientar técnicas de mejora inmediata para los servidores públicos, debido a que es una fortaleza en el interior de la estructura organizacional.

Dar aplicabilidad a la estructura organizacional para asegurar que realmente sea útil para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, con la finalidad de que sus funciones sean más eficientes y sirvan de guía otras instituciones públicas de la Provincia de Santa Elena.

Como recomendaciones se establecen las siguientes:

- a) Control de personal y trabajo por objetivos.
- b) Trabajo en equipo.
- c) Liderazgo municipal.
- d) Actualizar y aplicar el orgánico funcional.

CAPÍTULO IV

“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013-2014.”

La presente estructura organizacional contribuirá a dar las soluciones de las dificultades en la unidad administrativa del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad. Los criterios considerados en su diseño son propiedad del autor - investigador, su creación se convierte en un modelo propio para esta institución. Por lo tanto el esquema de la estructura organizacional para el GAD.

4.1 INTRODUCCIÓN

Al utilizar el término recurso humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que este es el capital principal que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda institución, por lo tanto de ahora en adelante utilizaremos el termino talento humano.

Las instituciones públicas se componen de talentos humanos, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para una administración eficiente y eficaz. Por lo tanto cada persona es un fenómeno social sujeto a cambios como sus aptitudes y su manera de comportarse son propias de cada individuo, por ende su forma de pensar, razonar e interpretar las tareas asignadas puede ser una característica primordial a la hora de tomar decisiones.

Los organismos en la actualidad no deben ser los mismos del pasado, los cambios que regularmente surgen en el universo influyen notoriamente en el diario accionar de cada una de ellas, con esto cada uno de sus componente debe moldearse para ajustarse prósperamente a estos cambios que se compongan en beneficio para la consecución de sus metas institucionales.

La gestión empieza a realizarse en el mundo actual y está basada en elementos como la tecnología y la información; y a su vez es la clave de un trabajo acertado en las instituciones públicas, el talento humano que en ella participa actualmente es la parte más importante en beneficio del logro de sus actividades.

En la actualidad se necesita es despegar del temor que produce lo desconocido y adentrarse en los sucesos de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar sin miedo el futuro por llegar y tener bien definida la visión, misión, del organismo competente.

Un instrumento indispensable para enfrentar este desafío es la implementación de una estructura organizacional, tal herramienta profundiza el desarrollo e involucramiento del talento humano en la entidad pública, puesto que ayudara a elevar a un grado de excelencia y hacer que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad sea una entidad elite de las demás instituciones gubernamentales.

La estructura organizacional pasa a transformarse en un ente continuo de comunicación entre sus servidores públicos y la institución, es ahora cuando el GAD Municipal del Cantón La Libertad, comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la autoestima y personalidad de cada trabajador para que su rendimiento sea eficaz y eficiente.

4.2 JUSTIFICACIÓN

Se demuestra plenamente al ayudar a satisfacer las necesidades que tiene la unidad administrativa del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

La estructura organizacional responde a la necesidad de integrar al personal y directivos, que se comprometan a las exigencias que requiere la institución, así como a contribuir a los objetivos y metas, como única vía fundamental para el crecimiento social y cultural del GAD.

La unidad administrativa del talento humano del GAD es la encargada de tomar decisiones acerca de la relación de los servidores públicos que influyen en la eficacia y eficiencia de la organización. Hoy en día los servidores gubernamentales tienen las expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar, tal vez por la falta de liderazgo que no es la correcta, quizás por el orgánico funcional que lo desconocen en su aplicación o por varios factores que incurren dentro de la unidad administrativa.

Estas y muchas razones justifican la elaboración de una nueva estructura organizacional para la unidad administrativa del talento humano del GAD Municipal del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena y así poder lograr las metas y objetivos institucionales.

Previstas estas circunstancias creemos necesario aportar con nuestro conocimiento y por lo consiguiente la implementación de la estructura organizacional y que este sea un modelo de desarrollo dentro de la institución y que se tome como ejemplo para otras instituciones públicas de la Provincia de Santa Elena.

4.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA:

4.3.1 OBJETIVO GENERAL.

Proponer una nueva estructura organizacional, con procesos y factores administrativos para la unidad administrativa del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

4.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Potenciar el talento humano de los servidores públicos, orientado a la prestación de los bienes y servicios del GAD Municipal del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.
2. Precisar los puestos previstos en la estructura organizacional, de acuerdo al sistema de gestión y desarrollo de la institución municipal.
3. Definir los factores y grados de valoración como insumo básico para estructurar la apreciación de puestos según la escala remunerativa y la clasificación de puestos.
4. Identificar el perfil profesional de los servidores públicos en función a la estructura ocupacional por procesos que conduzcan alcanzar la eficiencia y eficacia institucional.
5. Crear una cultura organizacional de calidad en la unidad administrativa del talento humano del Gobierno autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad.

4.4 MISIÓN, VISIÓN, METAS.

4.4.1 MISIÓN

Somos una unidad, que promueve el desarrollo del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, generando un servicio de calidad y calidez; con el propósito de desarrollar una gestión eficiente, transparente y participativa y contribuir al progreso de la institución.

4.4.2 VISIÓN

La unidad administrativa del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, apoyará a contribuir un modelo de desarrollo humano y sostenible, que privilegie la consecución del buen vivir. Su talento humano es solidario, altamente competitivo, honesto y comprometido con su institución y el Cantón.

4.4.3 METAS.

Entre las principales metas que se plantea la unidad administrativa del talento humano están las siguientes:

- a) Aplicación de la nueva estructura organizacional
- b) Realzar la autoestima de los servidores públicos.
- c) Establecer normas claras de trabajo por objetivos y metas.
- d) Alcanzar una nueva imagen institucional.
- e) Tener presente las peticiones de los servidores públicos.
- f) Ser considerada una de las mejores instituciones Públicas.

4.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

4.5.1 PRINCIPIOS GENERALES

Objeto.- La presente estructura organizacional ordena de manera lógica y sistemática los diferentes puestos que conforman la unidad administrativa del talento humano del GAD Municipal del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, considerando sus niveles jerárquicos, su aporte al logro de la misión y objetivos institucionales y las propias funciones a cumplir.

Ámbito de Aplicación.- Los principios y normas previstas en esta estructura organizacional serán de aplicación obligatoria para todos los puestos que conforman la unidad administrativa del talento humano del GAD Municipal del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, independientemente de quienes estén desempeñándolos.

Principios.- Para la aplicación de la presente estructura organizacional en la unidad administrativa del talento humano, los responsables de su administración, deben observar los siguientes principios:

- a) Los puestos definidos se desprenden de los procesos institucionales que conforman la nueva estructura organizacional en la unidad administrativa del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad.
- b) El análisis, la descripción, la valoración y la clasificación de los puestos deben permitir la identificación y comparación de factores comunes presentes en cada uno de los puestos.
- c) La clasificación de los cargos debe considerar el tipo, complejidad y responsabilidad de las actividades asignadas o definidas para el puesto.

4.5.2. RESPONSABLES Y ATRIBUCIONES.-

Las instancias administrativas responsables de la aplicación de esta estructura son las siguientes:

1. **El Alcalde.-** Constituye el órgano directivo de máxima autoridad administrativa y tendrá a su cargo la emisión y aprobación de políticas, normas, metodología, instructivos y demás procedimientos e instrumentos técnicos, previo conocimiento y aprobación del Consejo Municipal.
2. **La Unidad de Administración del Talento Humano.-** Se constituye en el organismo técnico responsable de diseñar, aplicar y evaluar el proceso de análisis, descripción, valoración y clasificación de puestos, empleando los instrumentos, métodos y técnicas aprobadas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

4.6. METODOLOGÍA:

La descripción, valoración y clasificación de puestos en la unidad administrativa del talento humano del GAD Municipal del Cantón La Libertad se fundamenta en:

El método aplicado para la elaboración de la estructura organizacional toma de referencia lo definido por la Norma Técnica del Ministerio de Relaciones Laborales y de conformidad a lo estipulado en el Capítulo V del Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público, para los servidores públicos que ejecutan actividades;

Fases.-El procedimiento para la elaboración de la estructura organizacional en la clasificación de puestos comprende las siguientes fases:

1. Análisis del Puesto.
2. Descripción del Puesto.
3. Valoración del Puesto.
4. Clasificación del Puesto.
5. Estructura Organizacional.

Por Análisis del Puesto se debe entender dos cosas:

- a) Identificación del puesto específico; y,
- b) Análisis del contenido del puesto sobre la base del método de factores.

Factores.- Los factores a utilizarse para el análisis, descripción, valoración y clasificación de puestos comprenden:

1. Competencias del puesto
2. Complejidad del puesto; y,
3. Responsabilidad del puesto.

Por el Factor Competencias (C) es consecuencia de las exigencias técnicas de los dos factores anteriores, y consiste en los requisitos de formación, destrezas y experiencia demandados por el puesto (el CONOCER).

Por el Factor Complejidad (K) se comprende el nivel de participación o incidencia del puesto en las actividades principales del proceso requerido para obtener el servicio, medido a través de las decisiones o acciones en que interviene su ocupante (el PENSAR).

Por el Factor Responsabilidad (R) se entiende las actividades del puesto (el HACER), se desprende de los productos o servicios y procesos de las unidades organizacionales.

Descripción del Puesto.- La descripción del puesto se efectúa conforme a los siguientes campos:

1. Identificación del puesto
2. Misión
3. Actividades principales
4. Interfaz del puesto o Relaciones Internas y Externas
5. Requisitos para el ejercicio del puesto
6. Conocimientos
7. Experiencia laboral
8. Competencias Técnicas y Conductuales

Valoración del Puesto.- Implica a través del método de factores y subfactores, proceder a asignar puntos a los puestos con el propósito de definir su orden de prelación en relación con su aporte o valor agregado al cumplimiento de la misión de la respectiva unidad organizacional.

Los factores y subfactores que deben utilizarse para el ejercicio de valoración son:

- a) La Instrucción formal, que establece los niveles de formación académica que debe reunir el ocupante para cumplir con los requisitos del puesto. Las exigencias de los cargos, acordes con la naturaleza de sus responsabilidades.
- b) Por Habilidades de gestión se debe entender las competencias de carácter gerencial, esto es, habilidades de planificación, administración, dirección y control, que se requiere para el ejercicio del puesto.
- c) Las Habilidades de comunicación son las destrezas para disponer, transferir y administrar información exigidas por el puesto para interactuar

de manera regular con otros puestos dentro de la organización pero fuera de la unidad organizacional donde se ubica (interfaz interno), o bien con cargos de fuera de la institución (interfaz externo).

- d) Condiciones de trabajo, tiene que ver con el nivel de estrés causado por la complejidad de las decisiones y acciones que comporta el desarrollo del puesto.
- e) Toma de decisiones, consiste en el nivel de participación o incidencia del puesto en las actividades principales del proceso.
- f) El Factor responsabilidad (R) se mide mediante los siguientes subfactores: rol del puesto y control de resultados.
- g) El Rol del puesto está dado por el tipo o naturaleza de las actividades principales que desarrolla el puesto en el proceso.
- h) Control de resultados, se refiere a las responsabilidades del puesto en cuanto a su participación en el logro de su resultado, esto es, del producto o servicio generado.

Para la aplicación de la valoración de cada puesto, se utilizan las tablas determinadas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Grupo ocupacional	Grado	RMU en USD
Servidor Público de Servicios 1	1	527
Servidor Público de Servicios 2	2	553
Servidor Público de Apoyo 1	3	585
Servidor Público de Apoyo 2	4	622
Servidor Público de Apoyo 3	5	675
Servidor Público de Apoyo 4	6	733

Servidor Público 1	7	817
Servidor Público 2	8	901
Servidor Público 3	9	986
Servidor Público 4	10	1.086
Servidor Público 5	11	1.212
Servidor Público 6	12	1.412
Servidor Público 7	13	1.676
Servidor Público 8	14	1.760
Servidor Público 9	15	2.034
Servidor Público 10	16	2.308
Servidor Público 11	17	2.472
Servidor Público 12	18	2.641
Servidor Público 13	19	2.967
Servidor Público 14	20	3.542

Grupos Ocupacionales.- La descripción de puestos y la valoración de los mismos permite establecer grupos ocupacionales o familias de puestos en relación con su valor o peso similar, facilitando definir la siguiente agrupación general:

1. **Puestos de funcionarios:** son responsables de la conducción de los procesos institucionales y responden por la prestación y calidad de los servicios.
2. **Puestos de servidores a nivel profesional:** sus responsabilidades son de carácter técnico y su ejercicio requiere de conocimientos a nivel de titulado universitario.
3. **Puestos de servidores de apoyo:** las responsabilidades de los puestos agrupados en esta categoría, son de carácter técnico u operativo y de apoyo, su ejecución no exige de habilidades o competencias a nivel de profesional universitario.
4. **Puestos de servidores de servicio:** son puestos cuya responsabilidad está orientada al cumplimiento de actividades generalmente rutinarias y que exigen esfuerzo y habilidades físicas.

Clasificación de los puestos.- Significa que los puestos de valoración semejante se clasifican o integran en grupos ocupacionales o familias de puestos específicos similares.

Para determinar los puestos de valoración similar, se establece los grupos ocupacionales y los rangos de intervalo de puntuación dentro de los cuales los cargos pueden ser considerados de valoración semejante.

4.7 ASIGNACIÓN DE PUESTO.

4.7.1 DIRECTOR DEL TALENTO HUMANO.-

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

1.01 Unidad Administrativa o Proceso: Dirección del Talento Humano

1.02 Denominación: Director del Talento Humano

1.03 Nivel: Directivo

1.04 Rol: Dirección de Unidad Organizacional

1.05. Grupo Ocupacional: Servidor Público 7

2 MISIÓN DEL PUESTO:

Dirigir, planificar y administrar la ejecución de los subsistemas y, procedimientos para la gestión del talento humano y del desarrollo institucional.

3 ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

- a) Dirige y supervisa la ejecución de planes y programas de gestión del talento humano y desarrollo organizacional, apegados a la normatividad vigente.

- b) Administra la aplicación de los instrumentos técnicos y administrativos en los procesos del sistema integral de administración del talento humano.
- c) Gestiona y supervisa las acciones sobre: contrataciones; movimientos de personal; necesidades de personal; supresiones de puesto; aplicación de sanciones disciplinarias; aplicación de sumarios administrativos; control y asistencia; estructuración, reestructuración, y fortalecimiento de procesos; y, ejecución, monitoreo, seguimiento y evaluación del desempeño.
- d) Dirige y administra la ejecución de la planificación anual del talento humano de: capacitación; desarrollo del talento humano, optimización, racionalización, reubicación, ingreso y salida; selección y reclutamiento; evaluación del desempeño; incentivos y estímulos; anual de vacaciones; y bienestar social.
- e) Dirige la elaboración de proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano y de clasificación de puestos institucional.
- f) Dirige la aplicación del subsistema de reclutamiento y selección de personal y ascensos.
- g) Asesora a los funcionarios y servidores de la institución en la gestión del desarrollo institucional y talentos humanos.
- h) Formula reformas y estrategias para el manejo del modelo de gestión organizacional y de talentos humanos: planificación estratégica, funcionamiento de la estructura organizacional y subsistemas de talento humano.

- i) Dispone y aprueba estudios técnicos de aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo de talento humano.
- j) Recibe las quejas y denuncias realizadas en contra de servidores públicos para emitir informes al Alcalde.
- k) Coordina acciones con el IESS, Ministerio de Relaciones laborales con referencia a la implementación de acciones del talento humano.
- l) Establece y certifica la información del sistema integrado del talento humano.
- m) Dispone y administra los planes de prevención y salud laboral institucional.
- n) Gestiona y prepara el plan de mitigación y control de riesgos de la dependencia.
- o) Presenta informes de cumplimiento de objetivos y metas estratégicas dentro de una política de rendición de cuentas.

Relaciones Internas y Externas: Alcalde, Vicealcalde, Secretario General, Procurador Jurídico, Director Financiero, servidores públicos, Ministerio de Relaciones Laborales, IESS, Contraloría General del Estado y usuarios.

4. REQUISITOS PARA EL EJERCICIO DEL PUESTO:

Instrucción Formal Requerida

Nivel de Instrucción Formal: Cuarto Nivel.

Título: Maestría en Administración, Psicología Industrial, Talento humano.

Área del Conocimiento: Sistema de administración pública de Talento Humano y Desarrollo Organizacional.

Conocimientos: LOES, LOSEP, Código del Trabajo, Administración de Talento Humano, Gestión por Procesos, o Desarrollo Organizacional.

Experiencia laboral:

Tiempo: 3 años

Contenido: **Planificación** estratégica y operativa. Diseño de procesos y estructuras organizacionales. Gestión pública de talento humano. Manejo de instrumentos técnicos y legales vinculados con la administración de talento humano. Evaluación y control de gestión organizacional. Normas Técnicas, Estadísticas, Paquetes informáticos especializados.

5. Habilidades y Destrezas

Técnicas:

- a) Desarrollo estratégico de los talento humano
- b) Orientación-Asesoramiento
- c) Planificación y gestión
- d) Monitoreo y control
- e) Pensamiento crítico
- f) Identificación de problemas
- g) Juicio y toma de decisiones

Conductuales:

- a) Trabajo en equipo
- b) Orientación de servicio
- c) Orientación a los resultados
- d) Construcción de relaciones
- e) Conocimiento del entorno organizacional

4.7.2 JEFE DEL TALENTO HUMANO.-

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

1.01 Unidad Administrativa o Proceso: Dirección del Talento Humano

1.02 Denominación: Jefe del Talento Humano

1.03 Nivel: Profesional

1.04 Rol: Ejecución y Coordinación de Procesos

1.05 Grupo Ocupacional: Servidor Público 1

2. MISIÓN DEL PUESTO:

Liderar y supervisar los procesos de nómina, selección, formación, evaluación, clasificación de puestos y desarrollo institucional para la gestión del talento humano.

3. ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

- a) Supervisa elaboración informes sobre: contrataciones; movimientos de personal; necesidades de personal; supresiones de puesto; aplicación de sanciones disciplinarias; aplicación de sumarios administrativos; control y asistencia; y, sistema de evaluación
- b) Lidera elaboración de planes de: desarrollo del talento humano, optimización, racionalización, reubicación, ingreso y salida; selección y reclutamiento; evaluación del desempeño; incentivos y estímulos; y plan anual de vacaciones.
- c) Propone lineamientos y procedimientos para efectuar auditorias de trabajo.
- d) Lidera el Proyecto de actualización del Estatuto Orgánico por Procesos.

- e) Controla y supervisa actualización del Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de puestos institucional y el genérico del Min. Relaciones Laborales.
- f) Supervisa la elaboración del Reglamento Interno del talento humano.
- g) Verifica estudios demográficos del personal y su actualización
- h) Controla y evalúa los resultados de la gestión de talento humano, funcionamiento de la estructura organizacional y de la planificación operativa anual.
- i) Formula informes de cumplimiento de objetivos y metas estratégicas dentro de una política de rendición de cuentas.
- j) Ejerce las demás responsabilidades, según su misión, establecidas en la Constitución, la presente ley su reglamento y las que disponga el Director.

4. REQUISITOS PARA EL EJERCICIO DEL PUESTO:

Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal: Tercer Nivel

Título: Licenciado en talento humano, Ingeniero Comercial, Ingeniero en Empresas, Doctor en Administración, Psicólogo Industrial.

Área del Conocimiento: Sistemas de administración pública de Talento humano, Psicología Industrial, Seguridad Laboral.

Conocimientos: LOSEP y Reglamento de aplicación, LOES, Código del Trabajo, normas y reglamento interno. Procesos, procedimientos y metodologías públicas de gestión del talento humano

Experiencia laboral:

Tiempo: 4 años

5. Habilidades y Destrezas

Técnicas:

- a) Orientación-Asesoramiento
- b) Monitoreo y control
- c) Pensamiento conceptual
- d) Habilidad analítica
- e) Organización de la información
- f) Identificación de problemas

Conductuales:

- a) Trabajo en equipo
- b) Orientación de servicio
- c) Orientación a los resultados
- d) Construcción de relaciones
- e) Conocimiento del entorno organizacional

4.7. 3. ANALISTA DEL TALENTO HUMANO 1.-

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

1.01 Unidad Administrativa o Proceso: Dirección del Talento Humano

1.02 Denominación: Analista del Talento Humano 1

1.03 Nivel: Profesional

1.04 Rol: Ejecución de Procesos

1.05 Grupo Ocupacional: Servidor Público de apoyo 3

2. MISIÓN DEL PUESTO:

Ejecutar las normas técnicas relacionadas con la aplicación de los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño administración del talento humano.

3. ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

- a) Elabora programas y actividades referentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo del talento humano.
- b) Elabora programas de formación y capacitación.
- c) Elabora informes técnicos apegados a normatividad para acciones de personal.
- d) Efectúa procesos de soporte de Reclutamiento y Selección de personal.
- e) Aplica instrumentos técnicos del Sistema de Evaluación del desempeño.
- f) Emite reportes de movimientos, asistencia, vacaciones y acciones de personal.
- g) Registra en el sistema e-SIPREN acciones de personal.
- h) Realiza estudios del clima organizacional y seguridad laboral.
- i) Elabora informes de cumplimiento de objetivos y metas estratégicas dentro de una política de rendición de cuentas.
- j) Ejerce las demás responsabilidades, según su misión, establecidas en la Constitución, la presente ley su reglamento y las que disponga el Director.

4. REQUISITOS PARA EL EJERCICIO DEL PUESTO:

Instrucción Formal Requerida

Nivel de Instrucción Formal: Tercer Nivel

Título: Licenciado en talento humano, Ingeniero Comercial, Ingeniero en Empresas, Doctor en Administración, Psicólogo Industrial.

Área del Conocimiento: Sistema de talento humano, Administración, Psicología Industrial, Comercial y áreas afines

Conocimientos: LOSEP, LOES, y reglamentos de aplicación, normas y reglamentos internos. Normas del IESS, Procesos, procedimientos y metodologías de gestión del talento humano.

Experiencia laboral:

Tiempo: 4 años

5. Habilidades y Destrezas

Técnicas:

- a) Monitoreo y control
- b) Organización de la información
- c) Pensamiento analítico
- d) Identificación de problemas

Conductuales:

- a) Trabajo en equipo
- b) Orientación de servicio
- c) Orientación a los resultados
- d) Conocimiento del entorno organizacional

4.7.4 ANALISTA DEL TALENTO HUMANO 2.-

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

1.01 Unidad Administrativa o Proceso: Dirección del Talento Humano

1.02 Denominación: Analista del Talento Humano 2

1.03 Nivel: Profesional

1.04 Rol: Ejecución de Procesos

1.05 Grupo Ocupacional: Servidor Público de apoyo 2

2. MISIÓN DEL PUESTO:

Ejecutar las normas técnicas relacionadas con la aplicación de los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño administración del talento humano.

3. ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

- a) Elabora programas de formación y capacitación.
- b) Efectúa procesos de soporte de reclutamiento y selección de personal.
- c) Aplica instrumentos técnicos del sistema de evaluación del desempeño.
- d) Emite reportes de movimientos, asistencia, vacaciones y acciones de personal.
- e) Realiza estudios del clima organizacional y seguridad laboral.
- f) Elabora informes de cumplimiento de objetivos y metas estratégicas dentro de una política de rendición de cuentas.
- g) Ejerce las demás responsabilidades, según su misión, establecidas en la Constitución, la presente ley su reglamento y las que disponga el Director.

4. REQUISITOS PARA EL EJERCICIO DEL PUESTO:

Instrucción Formal Requerida

Nivel de Instrucción Formal: Tercer Nivel

Título: Licenciado en talento humano, Ingeniero Comercial.

Área del Conocimiento: Sistema de Talento Humano,
Administración, Psicología Industrial, Comercial y áreas afines.

Conocimientos: LOSEP, LOES, y reglamentos de aplicación, normas y reglamentos internos. Normas del IESS, Procesos, procedimientos y metodologías de gestión del talento humano.

Experiencia laboral:

Tiempo: 3 años

5. Habilidades y Destrezas

Técnicas:

- a) Monitoreo y control
- b) Organización de la información
- c) Pensamiento analítico
- d) Identificación de problemas

Conductuales:

- a) Trabajo en equipo
- b) Orientación de servicio
- c) Orientación a los resultados
- d) Conocimiento del entorno organizacional

4.7.5 ASISTENTE EJECUTIVA.-

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

1.01 Unidad Administrativa o Proceso: Dirección del Talento Humano.

1.02 Denominación: Asistente Ejecutiva

1.03 Nivel: Profesional

1.04 Rol: Ejecución de procesos

1.05 Grupo Ocupacional: Servidor Público de Apoyo 1

2. MISIÓN DEL PUESTO:

Ejecutar el proceso de secretaría y asistencia técnica administrativa para el despacho de la unidad administrativa del Talento Humano.

3. ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

- a) Elabora la agenda de acuerdo a prioridades, concede y coordina las reuniones y entrevistas.
- b) Define y prepara la información requerida por el Director.
- c) Analiza documentación y antecedentes necesarios para reuniones de trabajo.
- d) Coordina atención de usuarios internos y externos y orienta actividades y gestiones requeridas.
- e) Examina, recepta y registra comunicaciones del despacho.
- f) Ejecuta oficios, memorandos y otros documentos solicitados por el Director.
- g) Selecciona y custodia documentación reservada.
- h) Clasifica documentación relacionada a la institución a su origen.

- i) Elabora informes de cumplimiento de objetivos y metas estratégicas dentro de una política de rendición de cuentas.

4. REQUISITOS PARA EL EJERCICIO DEL PUESTO:

Instrucción Formal Requerida

Nivel de Instrucción Formal: Tercer Nivel

Título: Secretariado Ejecutivo o Administración y afines.

Área del Conocimiento: Administración, Secretaría y Archivo

Conocimientos: Técnicas de secretariado gerencial, Manejo y administración de archivos e información, Relaciones humanas, manejo de paquetes informáticos y atención adecuada y cordial a los usuarios.

Experiencia laboral:

Tiempo: 4 años

5. Habilidades y Destrezas

Técnicas:

- a) Monitoreo y control
- b) Organización de la información
- c) Inspección de productos o servicios
- d) Expresión oral
- e) Expresión escrita

Conductuales:

- a) Conocimiento del entorno organizacional.
- b) Flexibilidad.
- c) Orientación de servicio.
- d) Trabajo en equipo.

4.7.6 ASISTENTE DE DOCUMENTACIÓN.-

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

1.01 Unidad Administrativa o Proceso: Dirección del Talento Humano.

1.02 Denominación: Asistente de Documentación

1.03 Nivel: No Profesional

1.04 Rol: Ejecución de Procesos

1.05 Grupo Ocupacional: Servidor Público de Servicio 1

2. MISIÓN DEL PUESTO:

Asiste en actividades de certificación, despacho y archivo de la documentación que ingresa y se genera en la institución.

3. ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

- a) Colabora en el diseño y procedimientos e instructivos que faciliten el manejo de la documentación.
- b) Organiza y programa el despacho de documentación.
- c) Clasifica y codifica la documentación de la institución.
- d) Actualiza los archivos de la institución.
- e) Lleva un registro de la documentación interna, externa y la que se encuentra en préstamo.
- f) Elabora textos y demás escritos para trámite y despacho.

- g) Ejerce las demás responsabilidades, según su misión, establecidas en la Constitución, la presente ley su reglamento y las que disponga el Titular.

4. REQUISITOS PARA EL EJERCICIO DEL PUESTO:

Instrucción Formal Requerida

Nivel de Instrucción Formal: Bachiller

Título: Ciencias y Administración – Contabilidad.

Conocimientos: Manejo de instructivos de archivología. Manejo de documentación. Sistema de documentación y archivo digital. Manejo de archivos de documentos clasificados. Datos estadísticos de documentos ingresados y egresados.

Experiencia laboral:

Tiempo: 2 años

5. Habilidades y Destrezas

Técnicas:

- a) Monitoreo y control
- b) Recopilación de información
- c) Organización de la información

Conductuales:

- a) Conocimiento del entorno organizacional
- b) Trabajo en equipo
- c) Orientación del Servicio
- d) Construcción de relaciones

4.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.-

La estructura organizativa de la unidad del talento humano, su objetivo es brindar: seguridad, capacidad, creatividad, motivación, calidad y calidez en la atención al personal, permitiendo a la institución resolver las necesidades insatisfechas en la prestación de servicios públicos.

CUADRO N.- 19 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



4.9 CURSO DE ACCIÓN

- Reunión con el Jefe de Talento Humano.
- Conferencias Motivacionales.
- Conferencias de Estructura Organizacional.
- Socialización del Trabajo de investigación.
- Aprobación del Concejo Municipal.
- Puesta en vigencia de la Propuesta.
- Evaluación de la Estructura Organizacional.

CUADRO N.- 20 REUNIÓN CON EL JEFE DE TALENTO HUMANO.

ACTIVIDADES	PLAN DE ACTIVIDADES	FECHA	RESPONSABLES
Reunión con el Jefe de Talento Humano.	<ul style="list-style-type: none"> * Planteamiento del tema. * Beneficios. * Desventaja de la Estructura organizacional. 	20-5-2013	Investigador

Fuente: GAD. DEL CANTON LA LIBERTAD

Autor: WILTON PILAY REYES

CUADRO N.- 21 CONFERENCIAS MOTIVACIONALES.

ACTIVIDADES	PLAN DE ACTIVIDADES	FECHA	RESPONSABLES
Conferencias Motivacionales.	<ul style="list-style-type: none"> * Concepto Talento Humano. * Los conflictos Laborales. * Beneficios de los Empleados Públicos. 	3-6-2013	Investigador

Fuente: GAD. DEL CANTON LA LIBERTAD

Autor: WILTON PILAY REYES

CUADRO N.- 22 CONFERENCIAS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

ACTIVIDADES	PLAN DE ACTIVIDADES	FECHA	RESPONSABLES
Conferencias de Estructura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> * Concepto de Estructura organizacional. * Ventaja de la Estructura organizacional. * Desventaja de la Estructura organizacional. 	7-6-2013	Investigador

Fuente: GAD. DEL CANTON LA LIBERTAD
 Autor: WILTON PILAY REYES

CUADRO N.-23 SOCIALIZACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

ACTIVIDADES	PLAN DE ACTIVIDADES	FECHA	RESPONSABLES
Socialización del Trabajo de investigación	Informar a los servidores públicos el planteamiento de la nueva estructura organización en la unidad administrativa del talento humano del GAD.	10-6-2013	Investigador

Fuente: GAD. DEL CANTON LA LIBERTAD
 Autor: WILTON PILAY REYES

CUADRO N.- 24 APROBACIÓN DEL CONCEJO MUNICIPAL.

ACTIVIDADES	PLAN DE ACTIVIDADES	FECHA	RESPONSABLES
Aprobación del Concejo Municipal.	Concejo Municipal en pleno acto.	24-6-2013	Investigador

Fuente: GAD. DEL CANTON LA LIBERTAD
 Autor: WILTON PILAY REYES

CUADRO N.- 25 PUESTA EN VIGENCIA DE LA PROPUESTA.

ACTIVIDADES	PLAN DE ACTIVIDADES	FECHA	RESPONSABLES
Puesta en vigencia de la Propuesta.	* Alcalde del GAD. * Jefe del Talento Humano.	1-7-2013	Investigador

Fuente: GAD. DEL CANTON LA LIBERTAD

Autor: WILTON PILAY REYES

CUADRO N.- 26 EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

ACTIVIDADES	PLAN DE ACTIVIDADES	FECHA	RESPONSABLES
Evaluación de la Estructura Organizacional.	Equipo Evaluador de la propuesta establecida.	1-8-2013	Investigador

Fuente: GAD. DEL CANTON LA LIBERTAD

Autor: WILTON PILAY REYES

CUADRO N.- 27 PRESUPUESTO.

RECURSOS	PRESUPUESTOS
MATERIALES DE COMPUTACIÓN	\$ 150.00
PROYECTOR	\$ 100.00
CONFERENCISTA	\$700.00
IMPRESIONES DEL TRABAJO	\$30.00
PUBLICIDAD	\$ 80.00
MOVILIZACIÓN	\$ 80.00
OTROS	\$ 250.00
TOTAL DEL PRESUPUESTO	\$1.540.00

Fuente: GAD. DEL CANTON LA LIBERTAD
Autor: WILTON PILAY REYES

CUADRO N.-28 PLAN OPERATIVO DE LA PROPUESTA.

<p>Problema Principal: No existe una estructura organizacional en la unidad administrativa del talento humano para brindar un mejor servicio a los servidores públicos.</p>		
<p>Fin del Proyecto: Estructurar las bases fundamentales para la creación de una Estructura organizacional en el GAD Municipal del Cantón La Libertad.</p>		<p>Indicadores: Encuestas Establecidas</p>
<p>Propósito del Proyecto: Inducir a los servidores públicos del GAD Municipal del Cantón La Libertad, sobre la propuesta establecida.</p>		<p>Indicadores: Encuestas Planteadas</p>
Objetivos Específicos	Estrategias	Actividades
Analizar los Procesos Organizacionales	Mejorar los niveles de los servidores públicos * Charlas motivacionales * Seminarios/Talleres	* Definición de la Misión Visión y Metas.
Exteriorizar la creación de la Nueva estructura organizacional	Mantener los Principios y normas previstas en la propuesta.	* Principios Generales * Ámbito de Aplicación
Mostrar las actividades de la Unidad administrativa del Talento Humano.	Mantener los Perfiles Idóneos.	*Asignaciones de Puestos
Alcanzar los objetivos y metas del GAD Municipal de La Libertad	Difusión de la Propuesta * Folletos * Hojas Volantes	* Cronograma de actividades * Implementación de la nueva Estructura Organizacional.

Fuente: GAD. DEL CANTON LA LIBERTAD
Autor: WILTON PILAY REYES

CUADRO N.- 29 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

CRONOGRAMA DE EJECUCION												
MESES	MAYO				JUNIO				JULIO			
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PREPARACIÓN DE LA PROPUESTA ESCRITA.	X											
SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA EN EL AREA TALENTO HUMANO .		X										
OBTENER LA APROBACIÓN DEL GAD MUNICIPAL.			X									
DIVULGACIÓN DEL MODELO.				X								
DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN					X	X	X	X				
EVALUACIÓN DE RESULTADOS									X			
REVISION DEL INFORME FINAL										X	X	
SUSTENTACIÓN												X

Fuente: GAD. DEL CANTON LA LIBERTAD
 Autor: WILTON PILAY REYES

4.10. CONCLUSIONES

La estructura organizacional de la unidad administrativa del talento humano simboliza una herramienta básica y necesaria que ayudará a mejorar la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, debido a su exaltación para alcanzar una mejora continua de su desempeño, en un ambiente laboral adecuado para la consecución de los objetivos institucionales.

La estructura organizacional para la unidad administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena contempla diversos factores de un proceso administrativo estratégico, como son: visión, misión, metas, su estructura orgánica, funciones y demás asignaciones que en ello se plantea con el único objetivo de conseguir las metas para el bienestar individual y colectivo dentro de la entidad pública.

El componente primordial para que se construya la estructura organizacional es el perfil del puesto, lo que permitirá a la unidad administrativa del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, encontrar las competencias de sus colaboradores públicos, esto les ayudará a conocer, identificar, predecir y priorizar las necesidades de contrataciones que asumirán en el futuro la institución municipal.

Por lo consiguiente el presente trabajo de titulación orienta el perfil requerido del aspirante a ocupar un cargo dentro de la unidad de talento humano; directrices que facilitarán la adecuada selección, formación y capacitación de las personas que integren la entidad pública, guiarán su desarrollo profesional y contribuirán al crecimiento del GAD Municipal del Cantón La Libertad.

4.11. RECOMENDACIONES.

A los directivos:

Implementar una estructura organizacional en la unidad administrativa del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad acorde a las necesidades actuales para que contribuya al desarrollo institucional.

Capacitar al talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, en función de los requerimientos que establece la LOSEP y su Reglamento, Código de Trabajo, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Ley Orgánica de Contratación Pública Nacional, y otras leyes reglamentos y normativas vigentes en el país que regulan el accionar del servidor público.

Supervisar que los procesos de las actividades de la unidad administrativa talento humano, se ejecuten en observancia a la legislación y normativa vigente en el país y de esta manera contribuya al alcance de los objetivos y metas del GAD.

Propiciar una fluida comunicación interna entre la máxima autoridad y los servidores públicos, gestión que permite la consecución de los propósitos institucionales.

Fomentar la aplicación de planes de acción de mejoras inmediata en el ambiente laboral, (instalaciones adecuadas, herramientas de trabajo en óptimas condiciones, cultura organizacional idónea, etc.) fortaleciendo con esto la administración pública del GAD Municipal del Cantón La Libertad.

CAPÍTULO V

BIBLIOGRAFÍA

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.

LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO.

CÓDIGO DE TRABAJO DEL ECUADOR.

CHIAVENATO.- Administración de recursos humanos. mcgraw hill, 2003

FRANKLIN ENRIQUE BENJAMÍN.- Organización de empresas, análisis, diseño y estructura, mcgraw hill, 2001.

DAFT RICARD.- Administración Teoría del Diseño Organizacional, Edición 2007.

FREDERICK TAYLOR.- La Administración y su Estructura organizacional Edición. 2005.

AMARO RAYMUNDO: “Administración de persona”, editorial luminosa. Libro 1, 1990.

PILAR JERICO.- Los Recursos Humanos Edición 2001.

DEL PINO MARTÍNEZ.- Empleabilidad y competencias: psicología del trabajo y gestión de recursos humanos. Ediciones gestión 2000.

IDALBERTO CHIAVENATO “Administración de recursos humanos”
quinta edición – noviembre de 1999 – editorial mc grawhill.

MINTZBERG.- Libro: "Diseño de organizaciones eficientes" 2000.

MORGEN STANLEY.- “Las organizaciones y su Talento Humano”
Edición 2007.

PAGINAS DE INTERNET

- [Gestión de Recursos Humanos http://www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/81-ingenieria.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos/indicadores>
- [http://online-psicologia.blogspot.com/la-estructura-Organizacional.](http://online-psicologia.blogspot.com/la-estructura-Organizacional)
- [www.virtual.unal.edu.com/definicion_estructura_organizacional.](http://www.virtual.unal.edu.com/definicion_estructura_organizacional)
- [wikipedia.org/wiki/gestión del talento humano.](http://wikipedia.org/wiki/gesti%C3%B3n_del_talento_humano)

ANEXOS

ANEXOS

PRESENTACIÓN DEL TEMA



UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA

ESPECIE VALORADA \$ 3.00
EGRESADOS

000004619

La Libertad, 27 de Julio del 2012.

Señora Ingeniera.
MERCEDES FREIRE RENDÓN.
Decana Facultad de Ciencias Administrativas.
Universidad Estatal Península de Santa Elena.
En su despacho.

De mi consideración:

Yo, **WILTON ERWIN PILAY REYES**, con número de identidad #091898836-1 egresado de la Carrera de Administración Pública, solicito a usted por medio de la presente se me conceda la aprobación y de mi tema de Tesis "ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO DEL GAD's DEL CANTON LA LIBERTAD 2012-2013", y a la vez me designe el tutor correspondiente previo a la obtención del título de tercer nivel.

Esperando que mi solicitud tenga la debida acogida me despido de usted muy agradecidamente.

Atentamente,



Wilton Erwin Pilay Reyes
C.I 091898836-1

Recibido 27/07/2012
15:24.


ACEPTACIÓN DEL TEMA DEL MUNICIPIO



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD
Barrio Rocafuerte, calle 23 y Avenida 4 A
Teléfono: 2786786

**MARCO
CHANGO**
ALCALDE

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

La Libertad, 09 de Mayo del 2012
Oficio No.- 311 -GADMCLL/UATH-2012

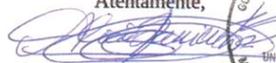
ING.
MERCEDES FREIRE RENDÓN.
DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.
UNIVERSIDAD PENINSULA DE SANTA ELENA

De mis consideraciones :

Reciba Usted un Cordial saludo de quienes conformamos el Gobierno Municipal de Cantón La Libertad, en referencia al oficio S/N de fecha 26 de Abril del 2012 enviado por usted, en la que solicita que el Sr. Pilay Reyes Wilton Erwin, realice su tema de tesis en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, la Unidad de Talento Humano le informa que si existe la facilidad para que realice el tema de tesis en esta Unidad a partir del mes de Julio del 2012.

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes, expresando los sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,


Ing. Alicia Sarmiento Sánchez

JEFE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS
C.c: Estudiante/Archivo.-



DESIGNACIÓN DEL TUTOR



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

DIRECCIÓN

Memorando No. EA-0001-2013

PARA : Ab. Arturo Clery
TUTOR
Pilay Reyes Wilton Erwin
TESISTA

DE : Econ. Pedro Aquino Caiche
DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

ASUNTO : resolución de consejo académico DCA-CA-551-2012

FECHA : 10 de Enero del 2013

En atención a la resolución de consejo académico DCA-CA-551-2012 de fecha 14 de Diciembre del año 2012, comunico a usted que: los egresados de la carrera de administración pública, que estuvieron asignado como tutor al econ. George Clemente Suarez y en ausencia del antes mencionado (fallecimiento) resuelve:

Que el tesista : PILAY REYES WILTON ERWIN con el trabajo de titulación "ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO GAD, CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013-2014" se asignar como tutor al Ab. Arturo Clery en el que deberá:

- Consensuar, analizar y cumplir con lo establecido en el reglamento de trabajo de titulación, capítulo IV, artículo 21,22,23,24,25,26 y 27.
- Firmar el acta de compromiso de la culminación del trabajo de titulación
- En caso de ausencia a las tutorías por el lapso de un mes quedara suspendidas y el tema de trabajo de titulación quedara derogado.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Econ. Pedro Aquino C.
DIRECTOR DE ESCUELA

.c. Archivo

VALIDACIONES DE ENCUESTAS

UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La Libertad, enero del 2013

Abogado
Milton Zambrano Coronado, MSc
Secretario General – Procurador, docente de la UPSE.
Ciudad.

De mis consideraciones:

En conocimiento de su alto nivel académico y desempeño profesional, me permito dirigirme a usted, para solicitarle su valiosa colaboración, validando el instrumento que forma parte del trabajo de investigación:

**“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD
ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO
AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013- 2014”**

Para el efecto se anexa el cuestionario.

Por su valiosa colaboración, anticipo mis sinceros agradecimientos, seguro estoy que sus importantes sugerencias enriquecerán significativamente el cuestionario presentado a su consideración.

Atentamente,


WILTONERWIN PLAY REYES



INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Encuesta dirigida al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Libertad.

TÍTULO DEL TRABAJO: "ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013- 2014"

Ítem	Congruencia		Claridad		Tendencia-sidad		Observaciones
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1	✓		✓			✓	
2	✓		✓			✓	
3	✓		✓			✓	
4	✓		✓			✓	
5	✓		✓			✓	
6	✓		✓			✓	
7	✓		✓			✓	
8	✓		✓			✓	
9	✓		✓			✓	
10	✓		✓			✓	

APELLIDOS Y NOMBRES: ZAMBRANO CORONADO MILTON

CÉDULA DE IDENTIDAD: 0901202275

FECHA: 16-01-2013

CARGO: SECRETARIO GENERAL- PROCURADOR

TELÉFONO: 0991407096


 FIRMA

UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La Libertad, enero del 2013

Lcda.
Lillian Molina Benavides, MSc
Docente de la UPSE.
Ciudad.

De mis consideraciones:

En conocimiento de su alto nivel académico y desempeño profesional, me permito dirigirme a usted, para solicitarle su valiosa colaboración, validando el instrumento que forma parte del trabajo de investigación:

**“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD
ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO
AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013- 2014”**

Para el efecto se anexa el cuestionario.

Por su valiosa colaboración, anticipo mis sinceros agradecimientos, seguro estoy que sus importantes sugerencias enriquecerán significativamente el cuestionario presentado a su consideración.

Atentamente,


WILTON ERWIN PILAY REYES

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Encuesta dirigida al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Libertad.

TÍTULO DEL TRABAJO: "ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013- 2014"

Congruencia			Claridad		Tendencia-sidad		Observaciones
Ítem	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1	✓		✓			✓	
2	✓		✓			✓	
3	✓		✓			✓	
4	✓		✓			✓	
5	✓		✓			✓	
6	✓		✓			✓	
7	✓		✓			✓	
8	✓		✓			✓	
9	✓		✓			✓	
10	✓		✓			✓	

APELLIDOS Y NOMBRES: Lcda. Lilian Molina Benavides, MSc.

CÉDULA DE IDENTIDAD: 091648093-2

FECHA: 16 de enero de 2013.

CARGO: Docente de la UPSE

TELÉFONO: 0982779195 - 042781738

FIRMA

UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La Libertad, enero del 2013

Lcda.
Priscila Bravo Anchundía, MSc
Docente de la UPSE.
Ciudad.

De mis consideraciones:

En conocimiento de su alto nivel académico y desempeño profesional, me permito dirigirme a usted, para solicitarle su valiosa colaboración, validando el instrumento que forma parte del trabajo de investigación:

**“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD
ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO
AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013- 2014”**

Para el efecto se anexa el cuestionario.

Por su valiosa colaboración, anticipo mis sinceros agradecimientos, seguro estoy que sus importantes sugerencias enriquecerán significativamente el cuestionario presentado a su consideración.

Atentamente,


WILTON ERWIN PILAY REYES



OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Estimado señor(a) la presente ENCUESTA tiene como objetivo obtener información sobre la Unidad Administrativo del Talento Humano del GAD del Cantón La Libertad 2013.

1. Identificación institucional

- **Nombre de la Entidad:**
- **Departamento Laboral:**
- **Tiempo de Trabajo:**

2. Instrucciones

Responda con honestidad cada una de las preguntas que aparecen en la presente ENCUESTA.

Marque con una **X** al momento de seleccionar su respuesta y posteriormente analice las mismas.

3. Cuestionario:

1.- ¿Considera usted el Nivel de estudio de los Servidores Públicos?

Muy de acuerdo () De acuerdo () Parcialmente de acuerdo ()
Algo de acuerdo () Muy en desacuerdo ()

2.- ¿Considera usted que el Título académico de los Servidores Públicos debe ser acorde a las actividades que realiza?

Muy de acuerdo () De acuerdo () Parcialmente de acuerdo ()
Algo de acuerdo () Muy en desacuerdo ()

3.- ¿La Toma de decisiones en la unidad del Talento Humano es el adecuado?

Muy de acuerdo () De acuerdo () Parcialmente de acuerdo ()
Algo de acuerdo () Muy en desacuerdo ()

4.- ¿Considera usted que mediante la implementación de una estructura organizacional en la unidad administrativa del talento humano contribuirá a la eficiencia y eficacia en el GADs?

Si () No () Tal vez ()

5.- ¿Cree usted que con la debida aplicación de los procesos administrativos se alcanzaría un servicio más eficiente y eficaz?

Muy de acuerdo () De acuerdo () Parcialmente de acuerdo ()
Algo de acuerdo () Muy en desacuerdo ()

6.- ¿Usted considera que se escucha las peticiones de los Subordinados?

Muy de acuerdo () De acuerdo () Parcialmente de acuerdo ()
Algo de acuerdo () Muy en desacuerdo ()

7.- ¿Considera usted que la máxima autoridad debería emplear un liderazgo participativo para dirigir a sus colaboradores de trabajo en las actividades?

Muy de acuerdo () De acuerdo () Parcialmente de acuerdo ()
Algo de acuerdo () Muy en desacuerdo ()

8.- ¿La máxima autoridad debe motivar y controlar al personal en la realización de las actividades?

Muy de acuerdo () De acuerdo () Parcialmente de acuerdo ()
Algo de acuerdo () Muy en desacuerdo ()

9.- ¿Considera usted que en la Unidad del Talento Humano debe cumplir periódicamente con un plan de seguimiento a todo el personal?

Muy de acuerdo () De acuerdo () Parcialmente de acuerdo ()
Algo de acuerdo () Muy en desacuerdo ()

10.- ¿Considera usted que para el alcance de los objetivos y metas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad deben elaborarse, ejecutarse y evaluarse periódicamente los resultados logrados?

Muy de acuerdo () De acuerdo () Parcialmente de acuerdo ()
Algo de acuerdo () Muy en desacuerdo ()

GRACIAS