



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TEMA:

**DISEÑO DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA EL PERSONAL DEL
TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DE ARAJUNO Y OPTIMIZAR LA IMAGEN CORPORATIVA
DEL ENTORNO LOCAL**

AUTORA:

MARGOTH ELENA LOPEZ PIZANGO

PUYO – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Sra. MARGOTH ELENA LÓPEZ PIZANGO, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Dr. Rodrigo Gabriel Abarca Carrasco

DIRECTOR

Ing. Rosa Yolanda Ponce Armijos

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Margoth Elena López Pizango, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, Enero 08 de 2016

Margoth Elena López Pizango

C.I 160041003-7

DEDICATORIA

Todo el esfuerzo y la buena voluntad puestos en cada de los objetivos para alcanzar la culminación de este trabajo, van dedicadas a todas y cada una de las personas que con su apoyo han conseguido que llegue a su feliz término, especialmente a mi madre Elena Rosa que a pesar de todas las dificultades a seguido confiando y apoyándome para alcanzar este objetivo.

A mi amor Marce que ha sido mi pilar de apoyo en esta parte de mi vida estudiantil.
A Dios que ha sido mi guía intelectual y espiritual en todo momento. A todas mil gracias y el éxito de este trabajo es también suyo.

Margoth

AGRADECIMIENTO

Un sincero y profundo agradecimiento para las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno, quienes colaboraron en el cumplimiento de la meta propuesta.

Al Doctor Rodrigo Abarca Director de mi trabajo de titulación por su acertada asesoría, consejos y enseñanzas, gracias a la cuales se pudo concluir con este valioso trabajo.

A Marcelo Vargas, por su asesoría quien a pesar de sus múltiples ocupaciones ha estado siempre presto al sin número de requerimientos presentados.

A mis compañeras amigas y familiares por todo el estímulo ofrecido para seguir adelante a pesar de las vicisitudes.

Margoth

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

1. CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	II
2. DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	III
3. DEDICATORIA	IV
4. AGRADECIMIENTO	V
5. ÍNDICE DE CONTENIDOS	VI
6. ÍNDICE DE TABLAS	VIII
7. ÍNDICE DE GRÁFICOS	X
8. INDICE DE ANEXOS.....	X
9. RESUMEN	XI
10. SUMMARY	XII
11. INTRODUCCIÓN	XIII
12. CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1. Formulación del problema	2
1.1.2. Delimitación del problema	2
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.3. OBJETIVOS.....	3
1.3.1. Objetivo General	3
1.3.2. Objetivo Específico.....	3
1.4. DATOS INFORMATIVOS DE LA INSTITUCIÓN	4
1.4.1. MISION.....	5
1.4.2. VISION	5
13. CAPITULO II: MARCO TEORICO- CONCEPTUAL	7
2.1. ANTECEDENTE	7
2.2. DEFINICIONES.....	8
2.3. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES.....	10
2.3.1. Objetivos de los manuales.....	11
2.4. CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES	12
2.4.1. Manual de Organización	12
2.4.2. Manual de políticas	13
2.4.3. Manual de procedimientos y normas.....	13

2.4.4.	Manual para especialistas:.....	14
2.4.5.	Manual del empleado:	14
2.4.6.	Manual de propósitos múltiples:	14
2.5.	TALENTOS HUMANOS	14
2.5.1.	Desempeño del Talento Humano	14
2.5.2.	Desarrollo del Talento Humano	15
2.5.3.	Rendimiento laboral Actitud, Capacidad y Habilidad.....	16
2.5.4.	Objetivos de los Talentos Humanos para el Empleador.....	16
2.5.5.	Selección De Puesto De Trabajo	17
2.5.6.	Puesto de Trabajo	18
2.5.7.	Perfiles para el Puesto de Trabajo	18
2.5.8.	Valoración del puesto de trabajo.	19
2.5.9.	Medición del desempeño.....	19
2.5.10.	La Gestión Pública	20
2.5.11.	Selección de Personal.....	21
14.	CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	23
3.1.	HIPÓTESIS	23
3.1.1.	Hipótesis General	23
3.1.2.	Hipótesis Específica	23
3.2.	VARIABLES	23
3.2.1.	VARIABLE INDEPENDIENTE	23
3.2.2.	VARIABLE DEPENDIENTE	23
3.3.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	27
3.3.1.	Investigación de Campo.	27
3.3.2.	Investigación Descriptiva.	27
3.3.3.	Investigación Bibliográfica.	27
3.3.4.	Diseño de Investigación.	27
3.3.5.	Modalidad de Investigación.	28
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA	28
3.4.1.	Población.....	28
3.4.2.	Muestra.....	28
3.5.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	28
3.5.1.	Métodos.....	28
3.5.2.	Técnicas.....	29
3.5.3.	Instrumentos	29
	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.	31

15. CAPITULO IV: MARCO PROPÓSITIVO	41
4.1. LA PROPUESTA	41
4.2. PRESENTACIÓN	41
4.3. OBJETIVOS	42
4.3.1. Objetivo General	42
4.3.2. Objetivos Específicos	42
4.4. BASE LEGAL O AMBITO JURÍDICO	42
4.5. DISEÑO DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA EL PERSONAL DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARAJUNO.	47
4.5.1. MANUAL ADMINISTRATIVO PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARAJUNO.	47
4.5.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.	48
4.5.3. NIVELES DE ORGANIZACIÓN Y DIVISIONES DE TRABAJO	48
4.5.4. NOMENCLATURA EN LAS DIVISIONES DE TRABAJO	50
4.5.5. GESTIÓN POR PROCESOS.....	51
4.5.6. ÁMBITO DE ACCIÓN Y COMPETENCIA	54
4.5.7. PROCESOS HABILITANTES O DE APOYO	55
16. CONCLUSIONES	75
17. RECOMENDACIONES	76
18. BIBLIOGRAFIA	77
19. ANEXO.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Cuadro de operacionalización de variables.....	26
Tabla N° 2. Conoce la existencia de un manual administrativo.....	32
Tabla N° 3. Es necesario disponer de un manual administrativo.....	33
Tabla N° 4. El desempeño del personal administrativo mejoraría si se tomara al manual como guía y medio de consulta.....	34
Tabla N° 5. Competencias de Talento Humano.....	35
Tabla N° 6. Implementación de programas de formación.....	36

Tabla N° 7.	Convocatoria a reunión.....	37
Tabla N° 8.	Cumplimiento de funciones.....	38
Tabla N° 9.	Puede desarrollar al máximo sus habilidades.....	39
Tabla N° 10	Duplicación de funciones.....	40
Tabla N° 11	Nivel de aceptación al cliente.....	41

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1:	Edificio Administrativo.....	5
Gráfico N° 2:	Organigrama de la Institución.....	7
Gráfico N° 3:	Hilo conductor.	8
Gráfico N° 4:	Gestión de Recursos Humanos según Beer.....	17
Gráfico N° 5:	Evaluación de Desempeño.....	21
Gráfico N° 6:	¿Conoce la existencia de un Manual Administrativo.....	32
Gráfico N° 7:	¿Es necesario disponer de un Manual Administrativo.....	33
Gráfico N° 8:	El Desempeño del Personal Administrativo mejoraría si se tomara al Manual como guía y medio de consulta....	34
Gráfico N° 9:	¿Qué son las competencias de Talento Humano.....	35
Gráfico N° 10:	Es necesario la implementación de programas de formación.....	36
Gráfico N° 11:	Convocatorias a reuniones con la máxima autoridad.....	37
Gráfico N° 12:	Cumplimiento de funciones.....	38
Gráfico N° 13:	Puede desarrollar al máximo sus actividades.....	39
Gráfico N° 14:	Duplicación de funciones	40
Gráfico N° 15:	Nivel de aceptación de atención al cliente.....	41

INDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1. Cuestionario de preguntas aplicada al personal de Talento Humano.....	76
---	----

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo el de diseñar un manual administrativo así diagnosticar la situación actual del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno. De esta manera identificar los problemas que más inciden al personal en el puesto de trabajo. El diseño del Manual Administrativo se desarrolla en base a documentos habilitantes para la selección de personal, registro de asistencias seguimiento y evaluación del desempeño del personal y análisis de organigrama estructural y funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno, con todos estos antecedentes, se ha visto la necesidad de realizar un Manual Administrativo, el mismo que será utilizado como una herramienta de trabajo, medio de consulta y apoyo para conseguir un mejor desempeño del personal administrativo que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno, el mismo que ha sido el resultado de encuestas y estudios realizados a un determinado número de empleados dadas las necesidades de la institución, en conclusión se evidencia que la mayoría del personal desconoce de competencias de talento Humano y por ende no se dan programas de formación orientados a desarrollar las competencias en las funciones de su puesto y con una poca coordinación con la máxima autoridad. Por tales resultados del estudio se recomienda a las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno la socialización de este manual administrativo; capacitar y desarrollar al personal en temáticas de competencias de Talento Humano; establecer parámetros de medición de desempeño que garanticen la efectividad de los procesos institucionales y que la máxima autoridad tenga más coordinación con su personal administrativo para un mejor directriz de la institución tomando en cuenta sugerencias y recomendaciones de las reuniones con el fin de optimizar la imagen corporativa.

Palabras Claves: Manual administrativo, Competencias de Talento humano, Medición de desempeño.

Dr. Rodrigo Gabriel Abarca Carrasco

DIRECTOR

SUMMARY

This research work aims to design an administrative manual in order to diagnose the current status of the administrative staff of the Autonomous Municipal Decentralized Government of Arajuno Canton. Thus identify problems that most affect to the staff in the workplace. The design of the administrative manual is developed based on qualifying documents for recruitment, attendance record monitoring and evaluation of staff performance and analysis of structural and functional organization of the Autonomous Municipal Decentralized Government of Araujo Canton, with all this background, it has become a necessity to develop an administrative manual, the same that will be used as a tool work, for consultation and support to achieve or improve performance of the administrative staff working in the Autonomous Municipal Decentralized Government of Araujo canton, which has been the result of surveys and studies on a number of employees given the needs of the institution. In conclusion, it is evident that most of the staff does not know of Human Talent competences, and therefore they are not given training aimed at developing skills in functions of their position and with a little coordination with the highest authority. For such results, it recommended that the authorities of the Local Government make the socialization of the Administrative Manual; train and develop staff skills on issues of Human Talent; establish performance metrics to ensure the effectiveness of business processes, and the highest authority has more coordination with the administrative staff to improve guidelines of the institution, taking into account suggestions and recommendations of the meetings in meetings in order to optimize the corporate image.

Keywords: Administrative Manual, Human Talent Competences, Performance Metrics.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de una estructura organizacional da como resultado la necesidad de crear puestos y a su vez estos deben ser cubiertos, con personal idóneo, para lo cual en toda institución, empresa u organización bien constituida debe existir un Departamento, Dirección o Unidad encargada de atender estos requerimientos.

Generalmente se conoce como Departamento de Recursos Humanos, pero en este trabajo se ha modificado la denominación llamándole Departamentos de Talento Humanos, con la breve explicación de que el **Recurso** se modifica, mientras que el **Talento** es el conjunto de dones innatos que enriquece al ser humano.

El objetivo primordial de este Departamento de Talento Humano, será el ayudar, guiar y orientar a que el verdadero Talento sea bien Administrado.

Como futuras profesionales en el campo de la Licenciatura en Secretariado Gerencial que abarca todo los aspectos no solo secretariales sino de apoyo en todos los ámbitos, he visto la necesidad de crear un Manual Administrativo para el personal de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno, la misma que permitirá contar con una organización y jerarquización para dicho personal, teniendo en cuenta su preparación académica, habilidades y destrezas.

El manejo adecuado de la Unidad de Talento Humano es la razón que me lleva a crear este Manual para complementar y adaptar a los cambios que se van dando en la sociedad y que necesariamente habrá de influir en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno. Con este documento se pretende aportar con una herramienta de apoyo para todas y cada una de las áreas del GAD MUNICIPAL DE ARAJUNO.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La esperanza de los pueblos cuando se elige democráticamente a sus representantes en los gobiernos seccionales concentra en ver, en cada uno de ellos junto a su cuerpo colegiado y personal administrativo de Talento Humano el dinamismo, capacidad y trabajo sin interés, esto es sinónimo de servicio a la comunidad con calidad, eficiencia y eficacia.

La clave de éxito de las empresas e instituciones públicas o privadas se fundamenta en la calidad, contemplada desde una perspectiva distinta: en los últimos años, el servicio al cliente ha pasado a ser una estrategia de diferenciación y ha sido utilizado para aumentar la rentabilidad y productividad para ganar la lealtad de los clientes o para mejorarla imagen de la empresa o institución.

Por tal razón el rol del Talento Humano y el servicio al cliente es un papel muy importante aprender de los elementos básicos de valorar dentro y fuera de la institución y es una fase de expresión superior.

Hay nuevos retos en el mundo laboral que las organizaciones deben enfrentar, lo que a su vez demanda que las personas desempeñen con idoneidad y apliquen sus conocimientos, habilidades y actitudes en entornos cambiantes, para así competir en el mundo globalizado.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno perteneciente a la provincia de Pastaza, ha venido trabajando empíricamente de acuerdo con la situación que se les presente en el momento, solucionando muchos problemas administrativos a través de la adopción de medidas correctivas, sin la debida planificación. Durante su trayectoria de vida institucional el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Arajuno, desde su población no tiene mayor grado académico o educación, ha funcionado con talento humano local de poca o ninguna experiencia en manejo de recursos humanos, económicos administrativos de instituciones públicas, por falta de sistemas de regulaciones claras, precisas y perfiles con capacidad de conducción eficiente y experimentado; el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Arajuno ha cometido varias infracciones administrativas económicas establecidas en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, que ha ocasionado que las necesidades y deseos de sus habitantes

que en su mayoría son de lengua Materna Kichwa, no hayan sido satisfecha de forma completa y oportuna; reflejándose de una forma clara una baja imagen institucional.

Con estos antecedentes se requiere poseer o contar con un manual administrativo que permita conducir las actividades necesarias con el objetivo de brindar un mejor servicio a la colectividad.

Su propósito es contribuir a la coordinación del personal ilustrando en un contexto general su identidad, así como ser un instrumento de consulta y conocimiento de las tareas encomendadas, así buscar la homologación de las actividades del personal que actual mente presta sus servicios a esta entidad.

1.1.1. Formulación del problema

De qué manera el manual administrativo, ayudara al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno, a optimizar la imagen corporativa del entorno local.

1.1.2. Delimitación del problema

- **Objeto** : Diseño de un manual administrativo
- **Campo** : Ciudad de Arajuno – Provincia de Pastaza
- **Área** : Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno
- **Tiempo** : 8 meses

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La falta de un manual que contribuye a mejorar el servicio interno y externo; de manera técnica en el proceso administrativo, mediante la aplicación de normas y procedimientos adecuados para una buena gestión administrativa, se constituye en el soporte necesario para alcanzar las metas institucionales que puedan ser valorados por todos los implicados.

El presente trabajo de investigación buscara brindar alternativas de solución para la problemática que vive el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno, esta temática es muy importante para alcanzar el desempeño optimo dentro del personal del municipio en pos de tener una buena imagen corporativa local.

Esta institución pública de reciente creación requiere de este trabajo original ya que no cuenta con estudios en esta área negándole de contar con una estrategia muy importante para el desarrollo del GAD municipal por lo que se hace evidente que cuente con manuales administrativos.

Es necesario que uno de los proyectos inmediatos que se debe emprender el GAD municipal de Arajuno, es la preparación de un manual de organización que permita dar a conocer o aclarar los objetivos, las políticas a seguir, la estructura y las funciones.

La falta de un manual administrativo se hace necesaria para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno, para ejecutar las labores de una manera técnica, que lleva a obtener logros de satisfacción a los usuarios, mejorando de esta manera la imagen institucional y valorando al servicio oportuno.

La factibilidad de realización es alta debido a que somos parte del personal de esta institución por lo que contamos con el apoyo de nuestros compañeros para proporcionarnos la información necesaria y la bibliografía para llevarlo a cabo.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un manual administrativo para el personal de la Unidad Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno para optimizar la imagen corporativa del entorno local.

1.3.2. Objetivo Específico

Diagnosticar la situación actual del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno.

Identificar problemas que inciden al personal administrativo.

Diseñar un manual administrativo para el personal de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno.

1.4. DATOS INFORMATIVOS DE LA INSTITUCIÓN

NOMBRE: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno



Gráfico N° 1. Palacio Municipal

Antecedentes de la Institución.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno es una entidad del estado sin fines de lucro, propicia enteramente al desarrollo social y comunitario, creada mediante Acuerdo del Congreso Nacional, publicada en el Registro Oficial N° 996 del 25 de Julio de 1996 su código postal EC160450. Es el cuarto Cantón de la provincia de Pastaza, con 84 comunidades incluido la Ciudad de Arajuno, las primeras elecciones del 26 de enero de 1997, fue electo como alcalde el Prof. Elario Tanguila.

Se encuentra en el área central de la Región Amazónica Ecuatoriana, al noreste de la Provincia de Pastaza, a 64 km de la Ciudad de Puyo. Según (Censo INEC 2010), cuenta con 6491 habitantes de los cuales 3089 son mujeres y 3402 hombres, la población indígena representa el 90 % de estas el 86 % es Kichwa, el 10 % es Waorani, 4 % Shuar y el 10 % restante lo componen colonos mestizos y afro ecuatorianos. Limita al norte con las provincias de Napo y Orellana, al sur y Oeste el Cantón Pastaza y parte del Cantón Santa Clara y al Este con la República de Perú, su superficie es de 8767,4 km es uno de los Cantones más extensos del territorio nacional, en lo político administrativo cuenta con dos Parroquias la matriz Arajuno como cabecera Cantonal, Curaray que se sitúa al este posee una importante zona de bosque tropical dentro del Parque Yasuní.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno, para realizar obras de desarrollo social- comunitario, percibe fondos común del estado, ley especial 010 de la Amazonia Ecuatoriana y como uno de los Cantones fronterizos recibe fondos del Acuerdo de Paz firmado entre Ecuador-Perú o el llamado Plan Binacional.

En la actualidad el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno, cuenta con 87 funcionarios y empleados laborando en las áreas de; Dirección de Obras

Públicas, Auditoría Interna, Dirección de Desarrollo Cantonal, Procuraduría Síndica, Dirección Financiera, Secretaría General, Unidad de Talento Humano, Dirección de Servicios Públicos.

Ubicación:

Provincia Pastaza

Cantón: Arajuno

Parroquia: Arajuno

Dirección: Calle Luciano Trinquero y Lorenzo Avilés

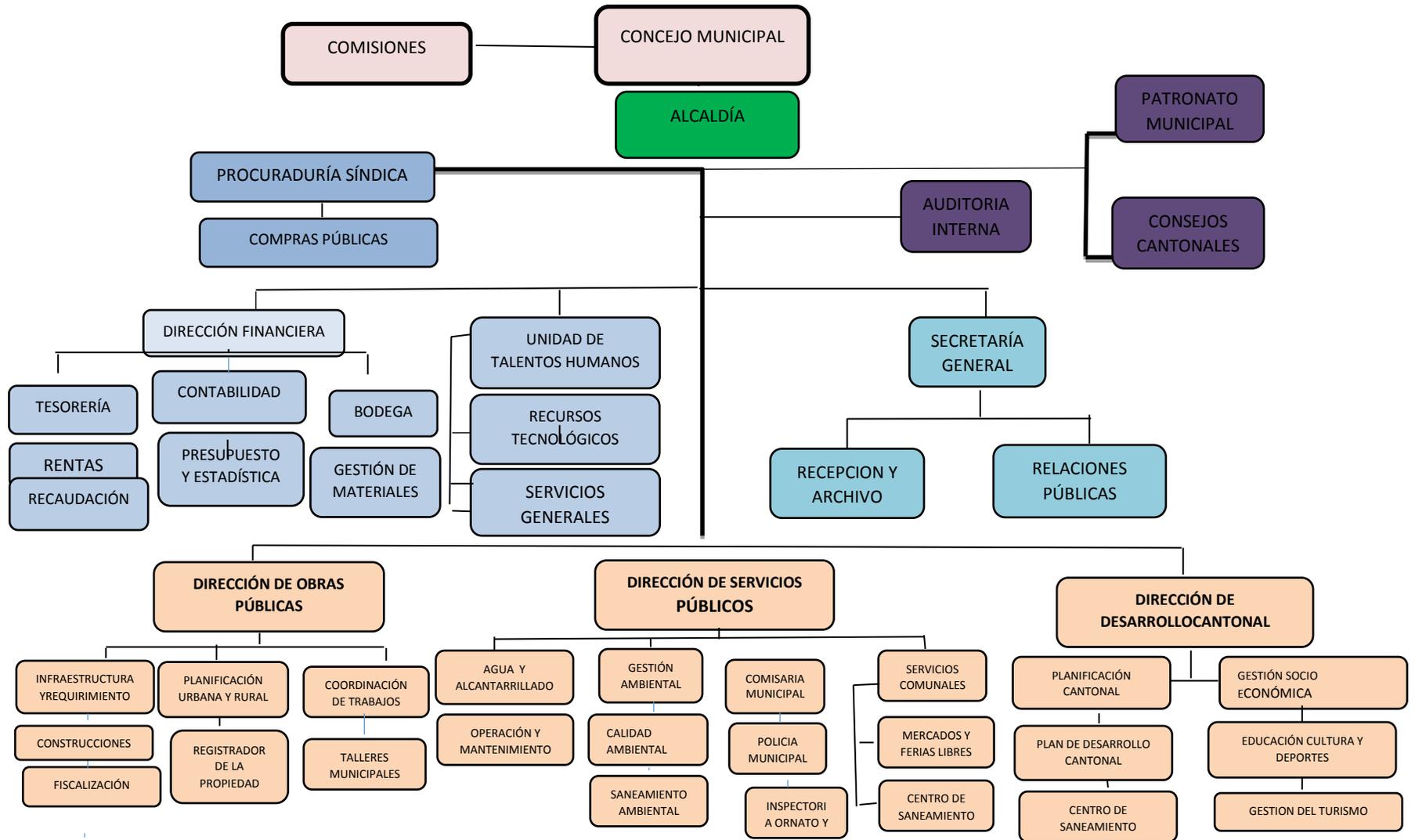
1.4.1. MISION

El Gobierno Municipal de Arajuno es una institución Autónoma y descentralizada que genera, orienta y norma planificada mente el desarrollo cantonal urbano y rural, dotado de obras de infraestructura y equipamiento básicos con aporte de la comunidad, ofertando servicios de calidad para elevar el nivel de vida de su población con equidad social. En un marco de transparencia potencia los recursos humanos, económicos y naturales mediante la gestión financiera nacional e internacional y asume con responsabilidad el proceso de descentralización, en cumplimiento de su rol binacional, propicia alianzas de vecindad para el desarrollo regional de la frontera.

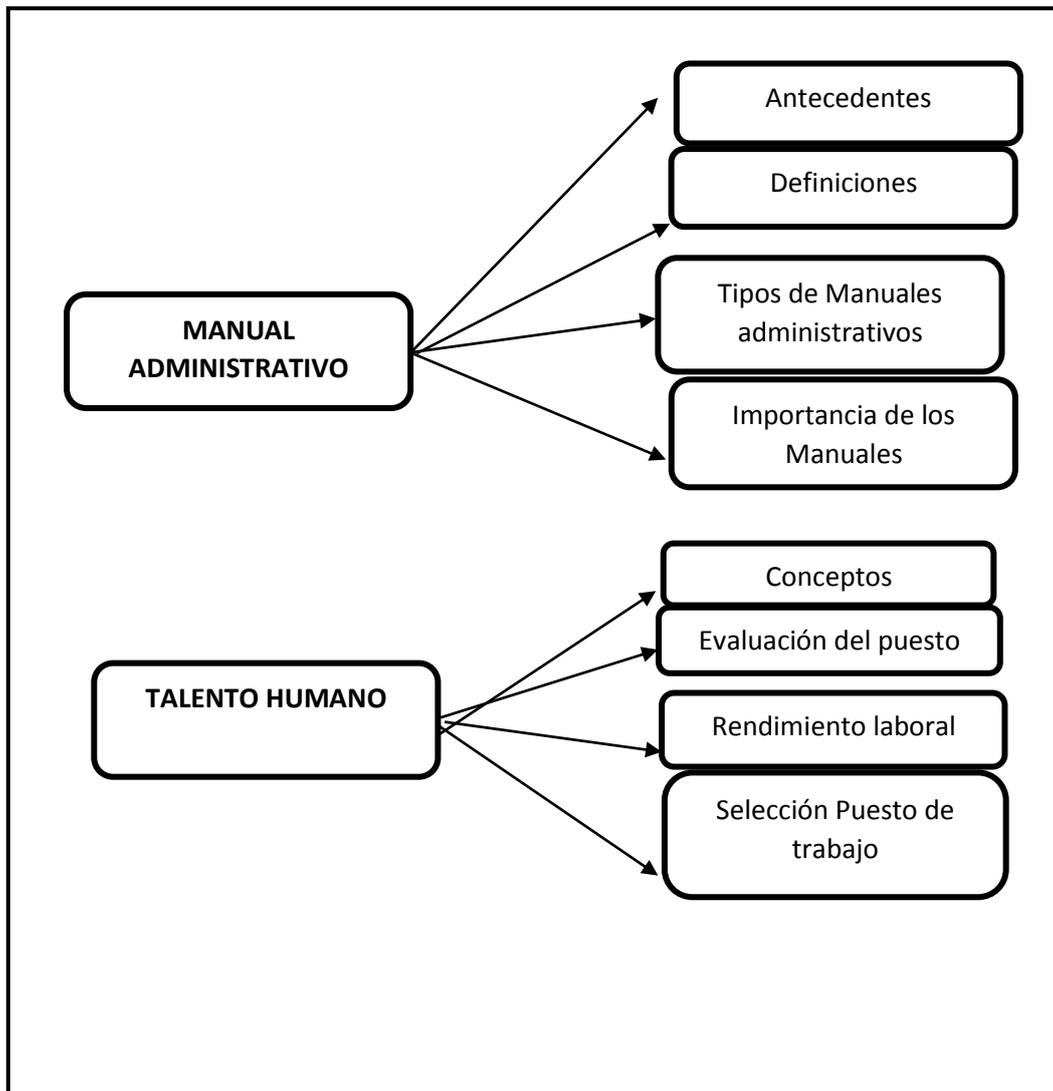
1.4.2. VISION

Convertirlo en un cantón que disponga de los servicios básicos, infraestructura y equipamiento comunitarios que beneficien a toda la población, que aproveche los recursos naturales con respeto a la pachamama, permitiendo alcanzar un desarrollo sostenible y equilibrado con la satisfacción de las necesidades de la población, convertir al cantón en uno de los centros turísticos más importantes de Pastaza, del Ecuador con proyección internacional; que sea un cantón limpio, ordenado, seguro; que distinga de una población sana, con educación integral y con acceso a la recreación; que elimine todo tipo de discriminación racial, social y económica; en unión de sus autoridades, la identificación y solución de sus propios problemas, y que consolide la unidad de los ciudadanos a través del fortalecimiento de su población.

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARAJUNO
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



CAPITULO II: MARCO TEORICO- CONCEPTUAL



2.1. ANTECEDENTE

Los primeros intentos de manuales, fueron en forma de circulares, memorándums, e instrucciones internas, mediante las cuales se establecían las formas de operar de un organismo, estos intentos de manuales carecían de perfil técnico, pero establecieron bases de manuales administrativos. Estos documentos son una técnica relativamente nueva en nuestro país.

Fue durante el periodo de la segunda guerra mundial, aunque se tiene conocimiento de que existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal sobre ciertas maneras de operar una organización.

Según M.G Kellog. En su libro preparación de manual menciona podría decirse que cada individuo que trabaja en las oficinas del ejercito estaba familiarizada con manuales. Esta herramienta resolvía problemas de adiestramiento, especialmente a larga distancia así como de supervisión se lograban al mismo tiempo la uniformidad en la ejecución de tales es innegable que los manuales fueron de gran utilidad en el adiestramiento de supervisores preparados, que prevalecía en aquel tiempo.

Según (Terry, 1993), menciona que el uso de los manuales administrativos (basados en los registros antiguos), data de los años de la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente se contaba se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante éstos que se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en combate.

2.2. DEFINICIONES

Según Miguel A. DuhaltKraus, un manual es:

Un documento que contiene en una forma ordenada y sistemática, información y o instrucciones sobre historia organización, política y procedimiento de una empresa que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

G.R. TERRY, considera que un manual es:

Un registro escrito de información e instrucciones que considera al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

G. Continolo define al manual como:

Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuado los esfuerzos del personal operativo.

Agustín Reyes Ponce....libro Administración moderna (Editorial Limusa), define como:

"Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa".

Graham-Kellogg-M. 1. PREPARACION DEL MANUAL DE OFICINA. Estudios de investigación nº 36. Define: "El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un

procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”.

El autor Luis Allen, afirma que los manuales administrativos contienen una serie de referencias de organización que son usadas frecuentemente para los ejecutivos como política de acción.

Joaquín Rodríguez Valencia, en su libro como elaborar y usar los manuales administrativos cuarta edición menciona; un manual es un documento en el que se encuentra de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.

En base a las definiciones anteriores G. Continolo plantea que un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo simples puntos de llegada, los manuales vienen a ser la rutas por las cuales operan todo el aparato organizacional; es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas opciones y actividades.

De esta manera los manuales administrativos contienen información respecto a las tareas que deben cumplir cada puesto de trabajo y cada unidad administrativa. Facilitan por otro lado una mejor selección.

El manual como herramienta de comunicación de las decisiones de la administración, objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, hace que sea cambiado o reformado frecuentemente a enfrentar las competencias al nivel de organizaciones.

En tal sentido el rediseño organizacional es constante, a medida que los gerentes generales de las empresas reconocen que la mejor manera de enfrentarlo los desafíos de mayor calidad, servicio más rápido y satisfacción total del cliente se da mediante un esfuerzo bien dirigido y coordinado por empleados motivados.

De esta manera los manuales, son instrumentos que apoyan el funcionamiento de la institución; concentran información amplia y detallada acerca de las bases jurídicas, atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, grado de autoridad, responsabilidad, funciones y actividades y estos reflejan a la empresa de manera en general.

De acuerdo con G.R.TERRY, habrá que considerar una lista de requisitos básicos para el éxito en la práctica de los manuales administrativos.

1. Controlar la autoridad y responsabilidad del programa de mensualización, en el departamento de personal, en consultores administrativos externos.

2. Escribir de manera sencilla y clara para el nivel de los usuarios del manual que se trate.
3. Utilizar ayudas visuales organigramas, diagramas de flujo.
4. Controlar la distribución de los manuales.
 - Conservar actualizados manuales mediante revisión periódicas.
 - Hacer resaltar los cambios y las revisiones.

Razones que justifican el uso de manuales administrativos.

Continolo, afirma que existen las siguientes razones:

- Asegurarse de que sea estrictamente respetada la estructura orgánica de la empresa.
- Asegurarse de que se apliquen los procedimientos de manera correcta.
- Percatarse de que se apliquen las políticas fijadas en la empresa.
- Reducir los errores operativos.
- Facilitar el proceso de inducción de los nuevos empleados.
- Apoyar la capacitación del personal.
- Evitar que los cambios del sistema estructural sean resultados de decisiones apresuradas.
- Facilitar un sostenido y correcto nivel de organización.

S.Z Diamond plantea las siguientes razones:

- Proporcionar al usuario un marco de referencia general y estandarizada.
- Servir como un medio de archivo portátil y fácil de usar.
- Ahorrar tiempo y asegurar respuesta exactos.
- Servir como instrumento de capacitación para nuevos empleados.
- Tienen una influencia definitiva en la actitud de los empleados.

2.3. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional así poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno.

En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas por ello, tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

Es uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se les ha encomendado.

Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con qué tipo de manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización, su alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración.

2.3.1. Objetivos de los manuales

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos dentro de las instituciones y organizaciones permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos normas.
- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- e) Proporcionar la información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- f) Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos ya los puestos responsables de su ejecución.
- g) Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- h) Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.

- i) Interviene en la consulta de todo el personal.
- j) Que se desee tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad.
- k) Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- l) Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- m) Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- n) Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
- o) Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacer.
- p) Ayuda a la coordinación de las actividades y evitar duplicidades.
- q) Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

2.4. CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

Se presentan seis tipos de manuales de aplicación en las organizaciones empresariales:

- A.- Manual de Organización.
- B.- Manual de Políticas.
- C.- Manual de procedimientos y normas.
- D.- Manual del especialista.
- E.- Manual del empleado.
- F.- Manual de Propósito múltiple.

2.4.1. Manual de Organización

GEORGE TERRY, manifiesta que este complementa los datos que trae el organigrama. A demás indica que el organigrama incluye la información relativa a cada puesto de trabajo y permite determinar los requisitos como las limitaciones y las relaciones entre unos y otros elementos del mismo puesto.

El Autor WHAL, afirma que es una fuente de información en la que todos los cargos de la empresa encontraran la descripción clara de las actividades que deben desarrollar, obligaciones y deberes que les son impuestos y objetivos que deben cubrir. Ademes es una guía al jefe para calificar al personal subordinado, comparando su actuación y

progreso realizado con los objetivos para ese cargo y permite una mejor selección del personal que debe ocupar los distintos cargos al poder comparar las cualidades de las personas, con los requisitos establecidos para el cargo.

2.4.2. Manual de políticas

El Manual de Políticas es el contiene escritas en él las políticas establecidas por una institución, en este documento se indican la forma de proceder y los límites dentro de los cuales deben enmarcarse las actividades tendientes a alcanzar los resultados Institucionales. Toda política debe estar orientada hacia el objetivo primario o razón de ser de la institución. Este Manual puede incluir las políticas generales de la institución, así como de las unidades administrativas de la misma. Un manual de políticas es fundamental para asegurar la uniformidad de acción de una institución.

2.4.3. Manual de procedimientos y normas

El Manual de Procedimientos es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades. Este tipo de Manual se orienta a especificar detalles de la ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios a lo interno de la institución sobre la manera correcta en que deben ser realizadas. Al recuperar la información de la forma más adecuada de desempeñar las tareas se logra asegurar su calidad, así como agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las unidades organizativas que la requieran.

Los manuales de procedimientos contienen un conjunto de definiciones operacionales, señalando la secuencia lógica de las acciones o pasos a seguir para la consecución de bienes o servicios determinados. Además, contienen ilustraciones a base de formulario y diagramas, cuyo objetivo es recurrir a la representación gráfica de la secuencia de actividades para hacerla más fácilmente comprensible.

En el manual de procedimientos se especifica:

- Quién debe hacer una actividad;
- Qué debe hacerse en esa actividad;
- Cómo debe hacerse la actividad;
- Dónde debe hacerse; y
- Cuándo debe hacerse la actividad.

2.4.4. Manual para especialistas:

Contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.

2.4.5. Manual del empleado:

Contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, entre otros.

2.4.6. Manual de propósitos múltiples:

Reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

2.5. TALENTOS HUMANOS

Talento humano es la capacidad que tiene el individuo para realizar determinada actividad con el propósito de alcanzar un objetivo.

2.5.1. Desempeño del Talento Humano

Un término bastante utilizado en todas las instituciones públicas y se define como el rendimiento global del empleado en su puesto de trabajo, asesorada e inspeccionada por la alta gerencia por medio de la planificación institucional establecidas en sus diversas políticas, planes y reglamentos,(Alles, M, 2009) Al respecto agrega que;

“Una adecuada puesta en marcha de los subsistemas. Es decir, un diseño acorde a las necesidades junto a una implantación cuidada y profesional, con entrenamiento brindado a las distintas áreas de la organización en cuanto a su utilización, dará como resultado un ajuste de los métodos de trabajo a la estrategia y el comportamiento organizacional esperado para alcanzarlas”.

Los programas de capacitación de talento humano tienden a desarrollar en los empleados nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes que les permita lograr un desempeño eficientemente en sus cargos habilitándolos para comportarse dentro y fuera del ambiente laboral. El talento como capacidad toma un rol importante para la obtención de un desempeño adecuado, en el influyen temas como el ambiente laboral.

2.5.2. Desarrollo del Talento Humano

(Alles, M, 2008) señala al respecto como; “un conjunto de acciones direccionadas a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupara más adelante.”

(Andrew S, 1979) menciona que el desarrollo personal es un proceso educativo a largo plazo en el que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio dedicado cual, el personal obtiene conocimientos para propósitos generales.

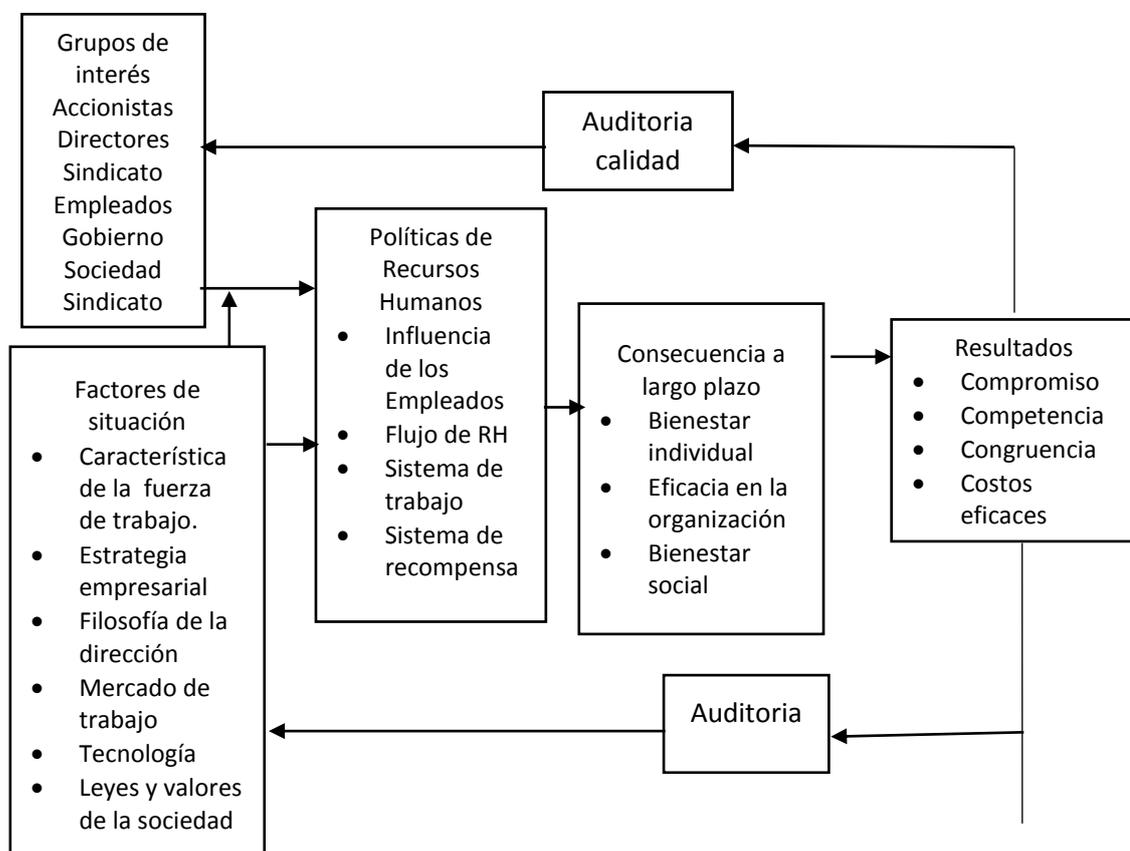


Gráfico N° 3. Mapa de gestión de recursos humanos de Beer (modificado).

Fuente: Gestión de Talento Humano y del conocimiento – Armando Cuesta S. Pag. 28

2.5.3. Rendimiento laboral Actitud, Capacidad y Habilidad

La Real academia de la lengua Española define a la actitud como, “el estado de ánimo que se expresa de una cierta manera” así mismo define la capacidad como “el conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea.” (Centro Internacional de Agricultura Tropical, 2008) indica que la capacidad de la persona es el “potencial que ella posee para desempeñarse bien, es decir, su habilidad para aplicar acertadamente sus actitudes y recursos con el fin de lograr sus metas” (Petrovski A. V. 1980) menciona que habilidad es “lograr un dominio de un sistema complejo de actividades psíquicas y prácticas, necesarias para la regulación conveniente de la actividad, de los conocimientos y de los hábitos que posee el sujeto”. Se requiere armonía entre la actitud, capacidad y la habilidad que permita un correcto desempeño del talento humano en el desarrollo de sus actividades. Las competencias que adquieran los servidores públicos deben alinearse hacia la consecución de los objetivos de la institución.

2.5.4. Objetivos de los Talentos Humanos para el Empleador

Capacidad._ Indispensable para desarrollar las labores que se les encomienden en la empresa.

Colaboración._ Es la buena predisposición del trabajador para realizar determinada actividad. No basta con que el personal tenga las capacidades que se requiere, si no está dispuesto a prestar su colaboración amplia y eficazmente.

2.5.4.1 Objetivos de los Talentos Humanos para el trabajador

Salario._ Recibir una remuneración adecuada, es motivo primario que nos induce a trabajar.

Condiciones de Trabajo._ Las condiciones en que el trabajador labora, tanto sociales como físicas, morales o administrativas pueden ser iguales o aun de mayor importancia.

El trabajador ante todo busca, que sus jefes en la empresa le den un trato acorde con su dignidad, busca además la seguridad en la empresa, que se le otorgue un reconocimiento a su colaboración y que se le brinde posibilidades de progresar. Busca también que la empresa garantice de manera efectiva la independencia de su vida familiar, religiosa, política y social. Tiene derecho además, a que el ambiente en el que se desarrollan sus labores sea moral y sano.

2.5.5. Selección De Puesto De Trabajo

Definición. _Etimológicamente la palabra trabajo no tiene una seguridad completa, lo más frecuente es hacerla derivar de “tripalium”: instrumento de tortura...textualmente significa tres palos.

Es curioso que su equivalente, “labor” proviene del griego “labeo”: tambalearse o vacilar bajo un gran peso. Puede decirse que la idea de trabajo o de labor, va vinculada principalmente a la de sus aspectos de penalidad o de molestia.

Entre las múltiples definiciones que se han dado del trabajo, mencionaremos algunas de las más conocidas.

(Bataglia, Filosofía del Trabajo) “es toda explicación del espíritu en cuanto a actividad, sean sus fines meramente teóricos o prácticos”.

(G. Guzzetti; I Uomo e i Beni) “es una actividad útil que tiene un fin distinto de ella misma.”

(S. Pérez Botija, Derecho del Trabajo) “es una actividad personal, prestada mediante contrato, por cuenta y bajo dirección ajenas, en condiciones de dependencia y subordinación”. Una afirmación de tipo jurídico.

(G. Guzzetti:op. Cit) “Es la obra que se realiza por cuenta y bajo dependencia ajenas, o todo servicio que se presta en iguales condiciones”.

(K. Marx. el Capital) “Es un proceso entre la naturaleza y el hombre, en el que este realiza, regula y controla mediante su propia acción, su intercambio de materias con la naturaleza”.....una afirmación en sentido socialista.

(B. Da Gangi. III Lavoronella Vita) define como “Cualquier actividad socialmente útil”

De esta manera podemos deducir una definición, que de ninguna manera pensamos pueda resolver el caso de todas las variantes de trabajo, simplemente agrupando las notas antes señaladas.

“Trabajo es la actividad humana aplicada a la producción de bienes o servicios, y, por ello, realizada con sujeción a normas de eficiencia”.

Según el Código de Trabajo en lo que tiene que ver a contratos de trabajo, el Art.8 dice; “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”.

2.5.6. Puesto de Trabajo

(LOUART, 1994) puesto de trabajo no es más que: “punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional y un nivel profesional, que se refiere a competencia, formación y remuneración. Como un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse”

2.5.7. Perfiles para el Puesto de Trabajo

Manuel M, 1995) sobre termino perfil profesional cita que

Los perfiles se basan en los requerimientos y exigencias que el puesto de trabajo impone a quien lo desempeña. Tratase de individuos aislados o de grupos o equipos, la información sobre el puesto seguirá siendo un referente inevitable para llevar a cabo una selección científica de personal.

De Ansorema, Álvaro 1997), define al puesto de trabajo como, Un conjunto de acciones organizadas y positivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, con el fin de aportar valor añadida a dicha organización, mediante la consecución de una serie de resultados específicos.

2.5.8. Valoración del puesto de trabajo.

(Echeverría J, 2004) Establece que,

La valoración del puesto es una técnica que permite establecer datos comparativos entre las distintas plazas de trabajo, independientemente de las personas que lo ocupan. La valoración no dispone de elementos tan precisos de medición como para que los resultados no sean, en algunos casos, discutibles, ya que la subjetividad puede influir en ocasiones.

En su publicación *Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo en la Administración Local*, Carrasco J, 2009), menciona que la valoración de la plaza laboral nos {informa del valor relativo de cada puesto, para determinar el peso concreto de cada puesto, es necesario saber que se hace en él y en consecuencia determinara su valor para la organización.

2.5.9. Medición del desempeño

Seguimiento

Barrera J, 1992) Menciona que el seguimiento es el examen continuo o periódico por parte de la administración, a la ejecución de una actividad. Este examen se lo realiza con la finalidad de asegurar los procesos, los calendarios, los productos esperados con base a las metas establecidas.

En su publicación *Manual de seguimiento y Evaluación de los Recursos Humanos*, Dal Pos, M 2009), definió al seguimiento como el proceso continuo de recopilación y utilización de información normalizada para determinar los avances hacia objetivos, el uso de recursos y el logro de resultados e impactos.

Evaluación

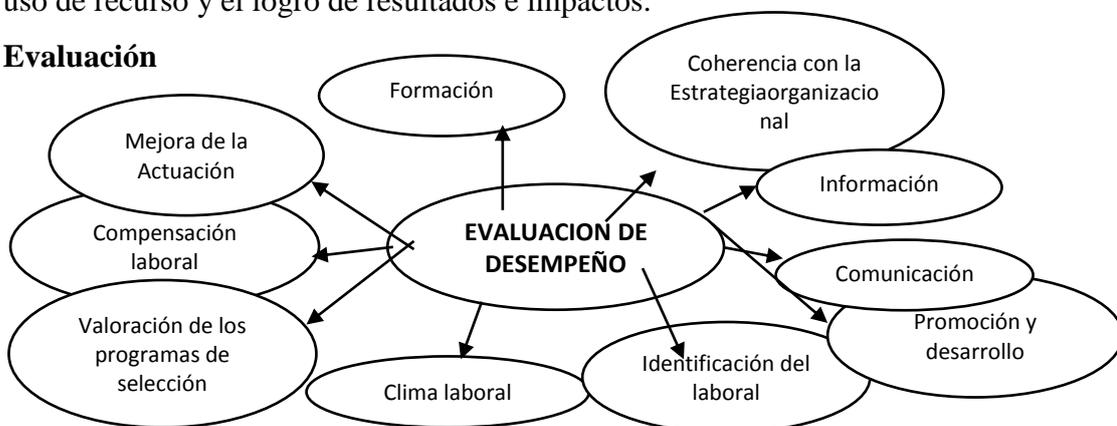


Gráfico N°. 5 Objetivo de la Evaluación del Desempeño – fuente; Gestión del Talento Humano y del conocimiento.

Byars y Rue, 1996) La evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Para Chiavenato, 1995) es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Harper y Lynch, 1992) Plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Marshall A, 1890) cita a la evaluación como ‘Un proceso crítico, intencionado y sistemático de recolección, análisis, comprensión e interpretación de información que permite a los directivos valorar el estado en que desarrolla sus actividades la institución’.

2.5.10. La Gestión Pública

Para Lusthaus Chales, 2001) la gestión pública:

Enfatiza en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los instrumentos políticos y sus programas, esforzándose por alcanzar la calidad total en la presentación de los servicios, todo ello, dedicando menor atención a las prescripciones procedimentales, las normas y las recomendaciones’.

Personal con Nombramiento

Lusthaus Chales 2001) Menciona que el nombramiento de personal ‘para la organización implica la búsqueda, selección y orientación de individuos con la gama apropiada de conocimiento, destrezas, comportamiento, y valores para satisfacer las necesidades de la organización’.

Asamblea Nacional 20011), el nombramiento: ‘Entiéndase por nombramiento el acto unilateral del poder público expedido por autoridad competente o autoridad nominadora

mediante la expedición de un decreto, acuerdo, resolución, acta o acción de personal, que otorga capacidad para el ejercicio de un puesto en el servicio público”. En la actualidad si una persona desea formar parte del Talento Humano de una institución Pública y acceder a un nombramiento, debe superar varias instancias. Este proceso esta supervisado por el Ministerio de Relaciones Laborales, que ha estandarizado la metodología para el acceso, considerando el conocimiento, habilidades, destrezas, entre otros aspectos.

Personal Contratado

Para dilucidar el tema del contrato personal es importante citar lo que dice la Real Academia Española al definir al contrato como el ‘el pacto o convenio, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser compelidas”. También lo cita como un ‘documento que recoge las condiciones de este convenio”.

Asamblea Nacional, 2010), cita que:

‘La suscripción de contrato de servicios ocasionales será autorizada por la autoridad nominadora, para satisfacer necesidades institucionales, previo al informe de la unidad de administración del Talento Humano, siempre que exista la partida presupuestaria y disponibilidad de los recursos económicos para este fin.

Este tipo de contratos en el sector público se diferencia del privado en el sentido que solo se dará para cubrir una necesidad no contemplada, no representa estabilidad para la persona contratada y solo tendrán una duración máxima de doce meses y renovable una sola ocasión.

2.5.11. Selección de Personal

Nebot José María, 1999) Define la selección de personal:

‘La selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada por sus características personales, aptitudes y motivación) para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada”.

En su publicación Selección de Personal, la Editorial Vértice manifiesta que:

“Elección no está dirigida a la obtención del mejor candidato, entendiendo por este el más dotado en términos generales, sino a la búsqueda del aspirante cuya características se adecuen más al perfil del puesto que se pretende cubrir. Y dicho perfil, no debe

ceñirse a las capacidades, conocimientos o aptitudes requeridas, sino también a su posible integración en un concreto ambiente laboral, que englobara en su entorno los aspectos físicos y sociales”.

El ingreso al servicio público ecuatoriano deberá realizarse obligatoriamente a través de concursos de méritos y posición, utilizando la plataforma tecnológica del subsistema de reclutamiento y selección de personal del ministerio del ramo.

Horarios establecidos

En el reglamento general de la Asamblea Nacional, 2011) sobre la jornada y horario de trabajo establece que:

‘Sera de ocho horas diarias durante los cinco días de cada semana, con cuarenta horas semanales. Si por la misión que cumpla la institución o sus servidores no pudieren sujetarse a la jornada ordinaria, y se requiera de jornadas, horarios o turnos diferentes o especiales’.

Además establece en el citado reglamento que la jornada de trabajo ordinaria ‘es aquella que se cumple por ocho horas diarias continuas, de lunes a viernes y durante los cinco días de cada semana, con cuarenta horas semanales’.

La aplicación de la normativa vigente es cada vez más efectiva esto repercute directamente a la actitud del empleado al desempeñarse con mejores horarios, que no rayan en la explotación laboral.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPÓTESIS

3.1.1. Hipótesis General

El diseño de un Manual Administrativo, ayudará a mejorar el desempeño del personal del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno.

3.1.2. Hipótesis Específica

- Al analizar el diseño del manual administrativo del Talento Humano, podremos verificar las falencias que se presenta, así optimizar el funcionamiento de la institución,
- Identificaremos ventajas de un adecuado desempeño del talento Humano, mediante acciones participativas de los servidores públicos.
- Mejora la calidad de servicio interno y externo.

3.2. VARIABLES

3.2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

- Desempeño del Talento Humano según manual administrativo.

3.2.2. VARIABLE DEPENDIENTE

- Calidad de imagen corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno.

Tabla 1. Cuadro de Operacionalización de variables

Variable Independiente. Desempeño del Talento Humano según Manual Administrativo

Hipótesis	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
El diseño de un manual administrativo, ayudará a mejorar el desempeño del personal del Talento Humano del Gobierno Descentralizado Municipal de Arajuno.	Es un modelo de gerenciamiento y organización que permite evaluar las funciones específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta.	Competencias o funciones	Competencias técnicas Competencias conductuales	¿Conoce usted de la existencia de un manual administrativo en el GAD municipal de Arajuno. ¿Cree usted necesario disponer de un manual administrativo para el personal de Talento humano? ¿Piensa que el desempeño del personal administrativo mejoraría si se tomara al manual administrativo como guía y medio de consulta? Conoce usted ¿Qué son las competencias de Talento Humano? ¿Considera necesario la	Encuestas Cuestionarios

implementación de programas de formación orientados a desarrollar y mejorar el desempeño del personal de Talento Humano?
 ¿Con que frecuencia la máxima autoridad convoca a reunión al personal de talento humano?

Variable Dependiente. Calidad de imagen Corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno

Hipótesis	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
El diseño de un manual administrativo, ayudara a mejorar el desempeño del personal del Talento Humano del	Se hace imprescindible una reestructuración y el uso adecuado de un manual para mejora el rendimiento en el desempeño de las actividades del personal	Actitud, capacidad y habilidad Desarrollo del Talento Humano Perfiles para el puesto de trabajo Valoración del	Rendimiento Laboral Puesto de trabajo Medición del	¿Considera usted que con el cumplimiento de sus funciones contribuye al alcance de los objetivos institucionales? ¿En su actual puesto de trabajo puede desarrollar	Encuesta Cuestionarios

Gobierno
Descentralizado
Municipal de
Arajuno

administrativo

puesto de trabajo
Seguimiento y
evaluación

desempeño

al máximo sus
habilidades?
¿Piensa usted que sus
funciones también lo
realiza otro compañero de
trabajo?

¿La atención al cliente
interno – externo, en qué
nivel de aceptación
considera usted?

Fuente: Encuesta aplicada al Personal Administrativo de Talento Humano de GAD Municipal de Arajuno.

Elaborado por: Margoth López

3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Tipos de investigación a utilizar para el estudio y desarrollo del trabajo.

3.3.1. Investigación de Campo.

Recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin controlar las variables, estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. Se establecerá un contacto directo investigador – realidad, efectuando de forma continua en el lugar de origen es decir el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno.

3.3.2. Investigación Descriptiva.

Es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto.

El estudio descriptivo nos permitirá medir la información recolectada para luego describir, analizar e interpretar las características que identifican al Talento Humano que conforman la Unidad de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno.

3.3.3. Investigación Bibliográfica.

El estudio y análisis del proceso, las fuentes informativas estarán sustentados mediante, información de libros, folletos y artículos relacionados con el tema planteado.

3.3.4. Diseño de Investigación.

Se realizara una medición del nivel de conocimientos del personal de talento humano y se visualizara cuan competente son de acuerdo a las capacidades que tiene cada uno de ellos.

3.3.5. Modalidad de Investigación.

Para el desarrollo de este trabajo utilizaremos datos cualitativos estos aportaran la realidad de los enfoques de las actividades realizadas, tales como estructura organizativa, niveles de comunicación y toma de decisiones.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

La población es la totalidad de individuos que tienen ciertas características similares y en efecto se enfoca el estudio, en este caso el personal administrativo de talento humano de la institución.

3.4.2. Muestra

Es la fracción de la población que se selecciona para obtener información para el desarrollo del proceso de investigación y sobre la cual se efectuara la medición y observación de las variables de estudio.

No se establece la muestra ya que la población es poco entonces exclusivamente se acudiría a 85 personas entre autoridades y empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno.

3.5. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.5.1. Métodos

3.5.1.1. Método Deductivo

Inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

Con este método podemos llegar al conocimiento de todos los aspectos que abarca un manual administrativo, que lograra mejorar el desempeño del talento humano en la

unidad de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno a través de un seguimiento y evaluación.

3.5.1.2. Método Analítico

La desmembración de un todo en sus partes componentes, permite descubrir la estructura del objeto investigado; la descomposición permite delimitar lo esencial de aquello que no lo es, reducir a lo simple lo complejo.

3.5.2. Técnicas

3.5.2.1. Encuesta

Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se prepara con el propósito de obtener información de las personas.

Se realizara encuesta a los clientes internos o sea al personal administrativo que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno con la finalidad de obtener información de primera mano, para lo cual se utilizara una serie de preguntas.

3.5.3. Instrumentos

3.5.3.1. Cuestionarios

El cuestionario es una serie de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación; es un plan formado para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación.

3.5.3.2. Documentos electrónicos

Permitirá recolectar información segura y confiable por medio de libros, folletos, módulos y todo lo concerniente a manual administrativo.

3.5.3.3. Observación directa

Es aquella que a través de la cual se pueden conocer los hechos y situaciones de la realidad social.

Con la observación directa en las diferentes áreas de la institución se podrá evidenciar y visualizar más de cerca la problemática, obtener información sobre cómo se están llevando las actividades y así poder diseñar un manual apropiado para la situación actual a fin de mejorar la atención y más que todo implica la imagen de la institución.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

1. ¿Conoce usted de la existencia de un manual administrativo en el GAD Municipal de Arajuno?

TABLA N° 2

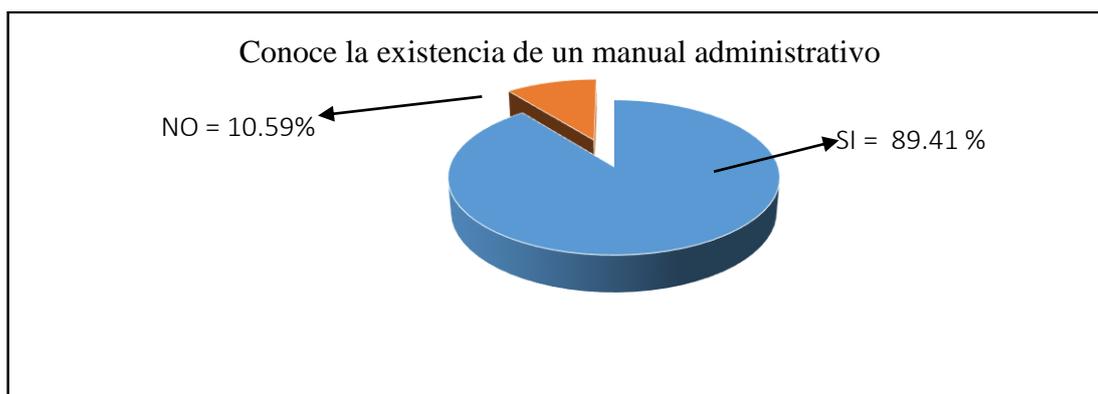
¿Conoce la existencia de un manual administrativo?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAAJE
SI	9	10.59%
NO	76	89.41%
TOTAL	85	100%

Elaborado por: Margoth López

Fuente: Encuesta

Gráfico N° 6



Elaborado por: Margoth López

ANÁLISIS:

Del resultado obtenido el 10.59% dice que si conoce de la existencia, mientras que el 89.41%, desconoce del mismo.

INTERPRETACIÓN:

Se evidencia que la mayor parte del personal desconoce la existencia de un manual lo que implica en el funcionamiento administrativo del GAD municipal de Arajuno.

2. ¿Cree usted necesario disponer de un manual para el personal administrativo de talento humano?

TABLA N° 3

¿Es necesario disponer de un manual administrativo?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	85	100%
NO	0	0%
TOTAL	85	100%

Elaborado por: Margoth López

Fuente: Encuesta

Gráfico N° 7



Elaborado por: Margoth López

ANÁLISIS:

Del resultado obtenido, el 100% que si está de acuerdo en que se implemente un manual administrativo.

INTERPRETACIÓN:

Se evidencia que la mayor parte del personal está de acuerdo la existencia que se debe disponer de un manual administrativo para el personal de talento humano del GAD municipal de Arajuno.

3. ¿Piensa que el desempeño del personal administrativo mejoraría si se tomara al manual como guía y medio de consulta?

TABLA N° 4

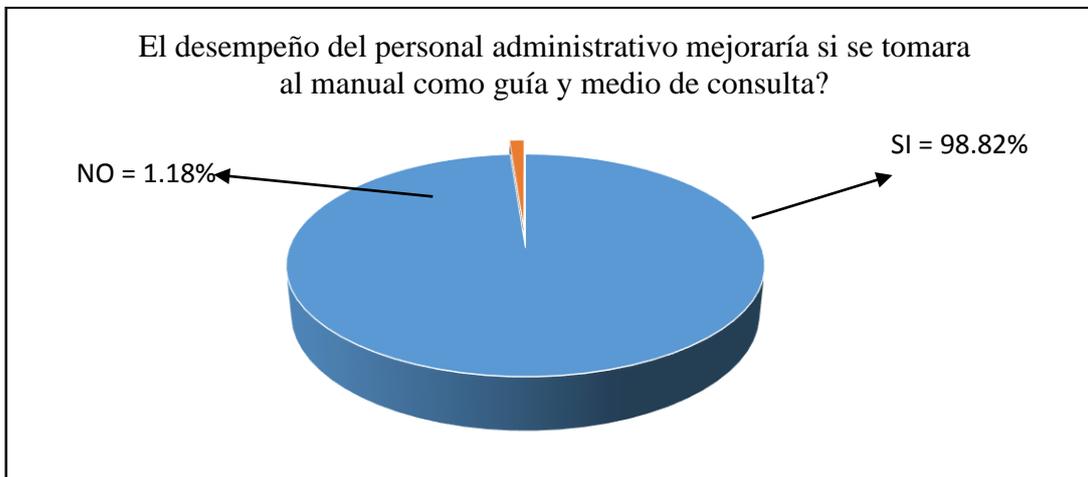
¿El desempeño del personal administrativo mejoraría si se tomara al manual como guía y medio de consulta?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	84	98.82%
NO	1	1.18%
TOTAL	85	100%

Elaborado por: Margoth López

Fuente: Encuesta

Gráfico N° 8



Elaborado por: Margoth López

ANÁLISIS:

Del resultado obtenido el 98.82% dice que si mejoraría la existencia del desempeño del personal tomando en cuenta al manual como guía y medio de consulta, mientras que el 1.18% desconoce del mismo.

INTERPRETACIÓN:

Se evidencia que la mayor parte del personal cree que el manual administrativo servirá como guía y medio de consulta, para buen funcionamiento del GAD municipal de Arajuno.

4. ¿Conoce usted, ¿Qué son las competencias de talento humano?

TABLA N° 5

Que son las competencias de talento humano

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	4.71%
NO	81	95.29%
TOTAL	85	100%

Elaborado por: Margoth López

Fuente: Encuesta

Gráfico N° 9



Elaborado por: Margoth López

ANÁLISIS:

Del resultado obtenido, el 4.71% dice que si conoce la existencia, mientras que el 95.29% desconoce del mismo

INTERPRETACIÓN:

Se evidencia que la mayor parte del personal desconoce la existencia lo que son las competencias de talento humano del GAD Municipal de Arajuno.

5. ¿Considera necesario la implementación de programas de formación orientados a desarrollar y mejorar el desempeño del personal de talento humano?

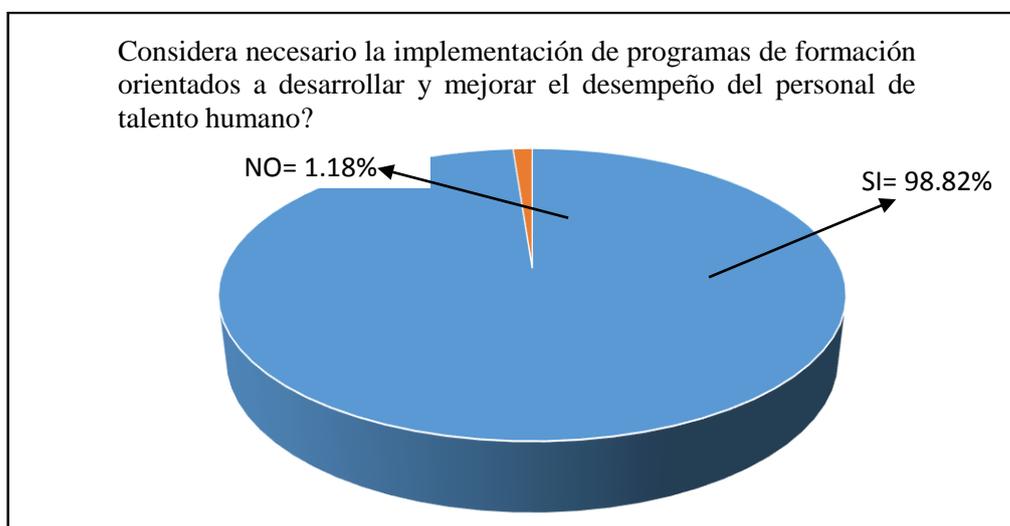
TABLA N° 6

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	84	98.82%
NO	1	1.18%
TOTAL	85	100%

Elaborado por: Margoth López

Fuente: Encuesta

Gráfico N° 10



Elaborado por: Margoth López

ANÁLISIS:

Del resultado obtenido, el 98.82% dice que si es necesario programas de capacitación, mientras que el 1.18 desconoce del mismo.

INTERPRETACIÓN:

Se evidencia que la mayor parte del personal está de acuerdo con la implementación de programas de formación, ya que consideran importante la preparación y el desarrollo del personal.

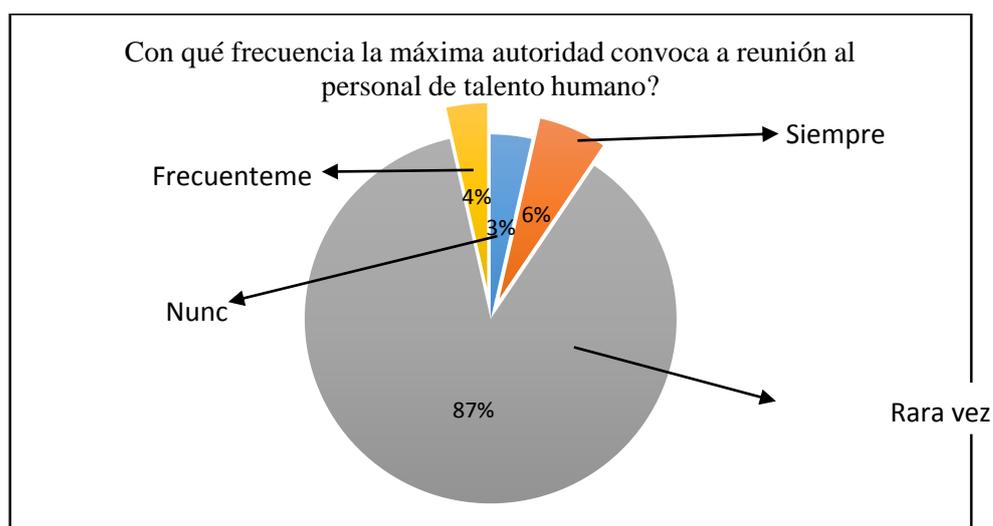
6. ¿Con qué frecuencia la máxima autoridad convoca a reunión al personal de talento humano?

TABLA N° 7

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frecuentemente	3	3.53%
Siempre	5	5.88%
Rara vez	74	87.05%
Nunca	3	3.53%
TOTAL	85	100%

Elaborado por: Margoth López
Fuente: Encuesta

Gráfico N° 11



Elaborado por: Margoth López

ANÁLISIS:

El resultado obtenido de la encuesta el 87.05% responde rara vez. El 3.53% frecuentemente, y 5.88% siempre y el 3.53 responde nunca.

INTERPRETACIÓN:

Se evidencia claramente que la máxima autoridad convoca a reuniones rara vez con lo cual se evidencia la falta de química con el personal administrativo quiere decir que hay poca comunicación y toma de decisiones.

7. ¿Considera usted que con el cumplimiento de sus funciones contribuye al alcance de los objetivos institucionales?

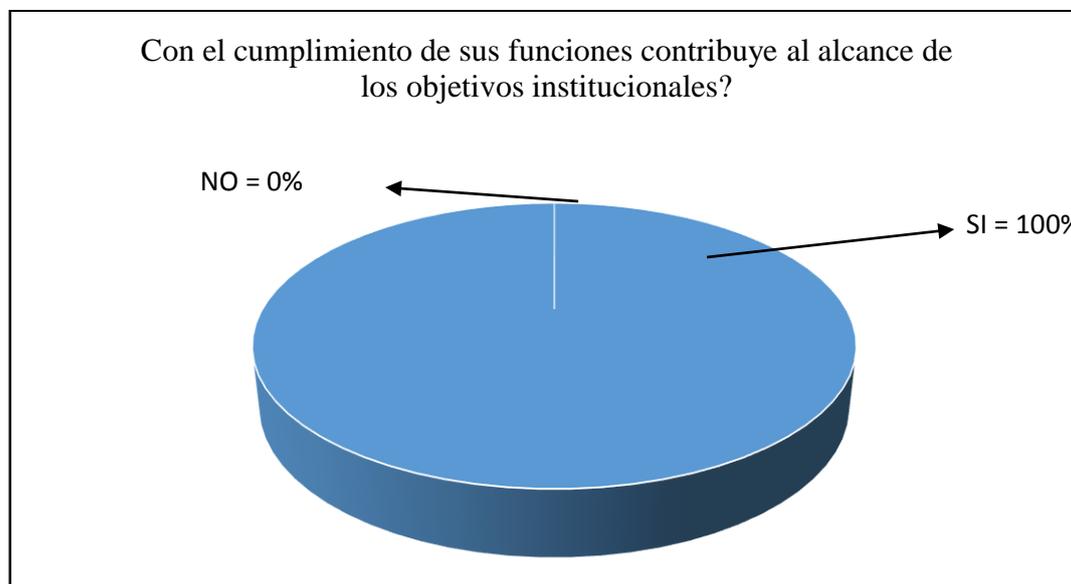
TABLA N° 8

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	85	100%
NO	0	0%
TOTAL	85	100%

Elaborado por: Margoth López

Fuente: Encuesta

Gráfico N° 12



Elaborado por: Margoth López

ANÁLISIS:

Del resultado obtenido de la encuesta, el 100% dice que sí, con el cumplimiento de sus funciones están contribuyendo al alcance de los objetivos institucionales.

INTERPRETACIÓN:

Se evidencia dentro de la institución municipal todo el personal considera que con el cumplimiento de sus funciones están contribuyendo al alcance de los objetivos institucionales.

8. ¿En su actual puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?

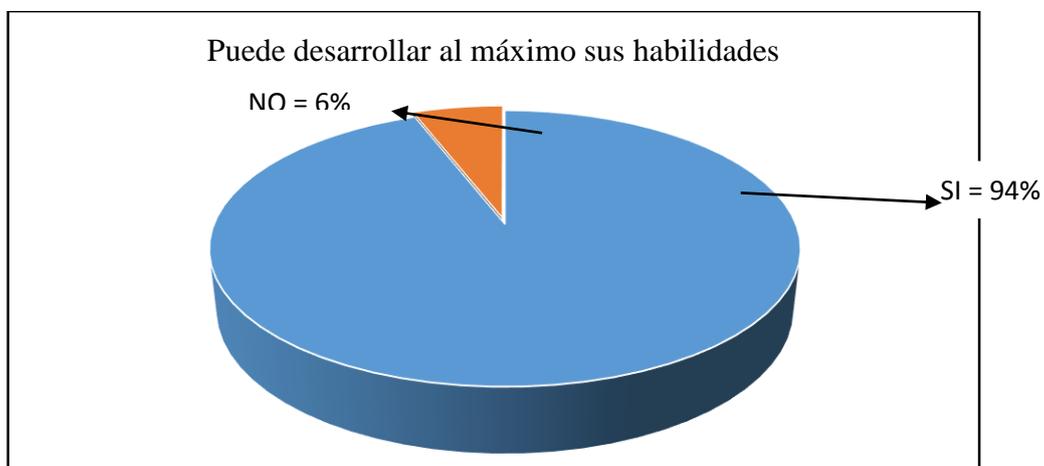
TABLA N° 9

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	80	94.12%
NO	5	5.88%
TOTAL	85	100%

Elaborado por: Margoth López

Fuente: Encuesta

Gráfico N° 13



Elaborado por: Margoth López

ANÁLISIS:

De los resultados obtenidos de la encuesta el 94.12% dice que si se puede desarrollar al máximo sus habilidades en su actual puesto de trabajo, mientras el 5.88% no se siente a gusto en su puesto de trabajo.

INTERPRETACION:

Se evidenciar que la mayor parte del personal administrativo puede desarrollar al máximo sus habilidades en su actual puesto de trabajo.

9. Piensa usted que sus funciones también lo realiza otro compañero de trabajo?

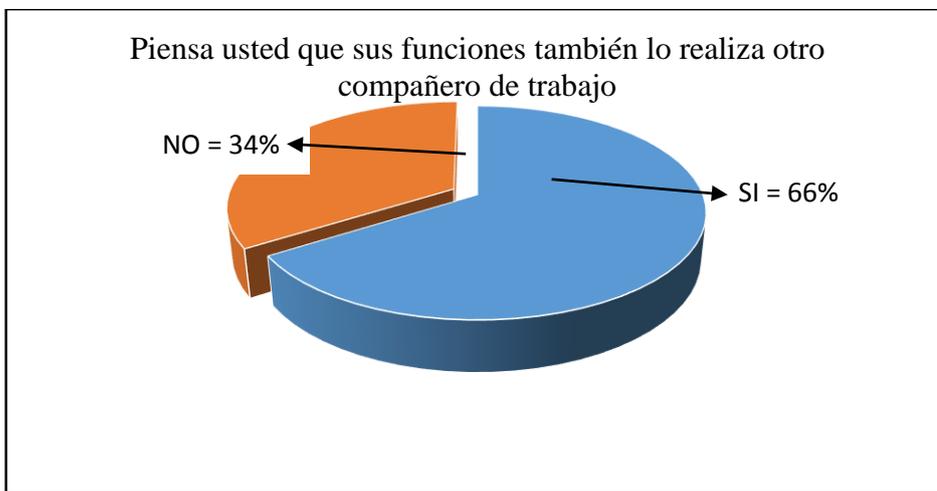
TABLA N° 10

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	56	65.88%
NO	29	34.12--%
TOTAL	85	100%

Elaborado por: Margoth López

Fuente: Encuesta

Gráfico N° 14



Elaborado por: Margoth López

ANÁLISIS:

Del resultado obtenido, el 65.88% dice que si se puede asumir sus funciones lo que realiza otro compañero de trabajo, mientras el 34.12% asegura que no duplicidad de funciones.

INTERPRETACION:

Se evidencia que la mayor parte del personal cree que sus funciones lo realiza otro compañero de trabajo.

10. La atención al cliente interno - externo, en qué nivel de aceptación considera usted.

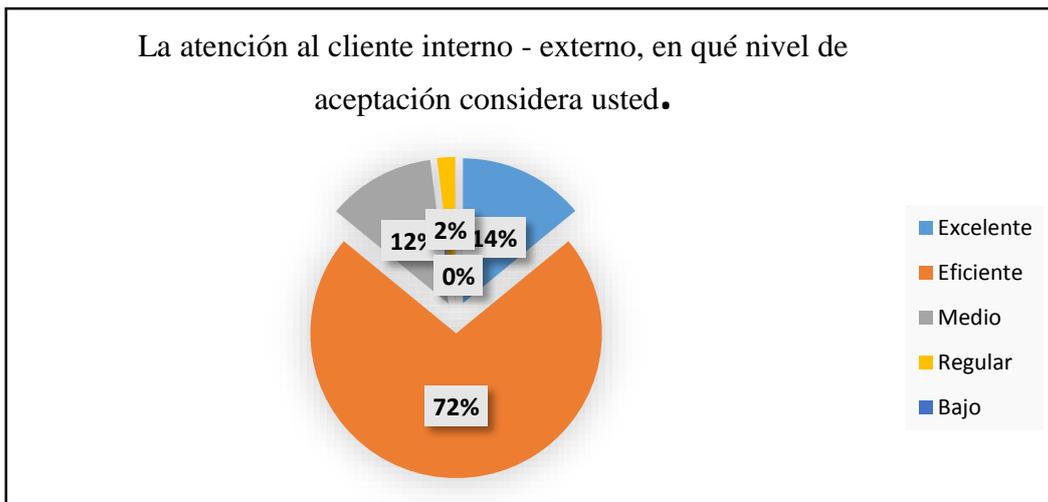
TABLA N° 11

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	12	14.12%
Eficiente	61	71.76%
Medio	10	11.76%
Regular	2	2.35%
Bajo	0	0%
TOTAL	85	100%

Elaborado por: Margoth López

Fuente: Encuesta

Gráfico N° 15



Elaborado por: Margoth López

ANÁLISIS:

Del resultado obtenido, el 14% responde excelente. El 72% eficiente, 12% aceptación media y el 2% responde con una aceptación regular

INTERPRETACIÓN:

Se evidencia que la atención al cliente en la institución tiene aceptación eficiente.

CAPITULO IV: MARCO PROPÓSITIVO

4.1. LA PROPUESTA

DISEÑO DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA EL PERSONAL DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARAJUNO Y OPTIMIZAR LA IMAGEN CORPORATIVA DEL ENTORNO LOCAL

4.2. PRESENTACIÓN

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, están involucrados por Ley en los procesos de autonomía y descentralización, por tanto además sujetos a la modernización de su organización.

En este marco, debemos asumir nuevas competencias y responsabilidades dentro del protagonismo que nos corresponde como impulsores y ejecutores del bienestar colectivo de nuestras localidades a las que cívicamente representamos.

En este ámbito, en el cantón Arajuno, estamos comprometidos a establecer políticas y estrategias para la mitigación de la pobreza, el desarrollo económico, la planificación participativa, la equidad de género, la igualdad de oportunidades ciudadanas; generando paralelamente, la renovación y ejecución de proyectos y programas específicos de trabajo que transformen al municipio en una instancia generadora del desarrollo social y económico.

De esta forma, el compromiso en el que nos hemos insertado como GAD Municipal de Arajuno, es importante plantear reformas a los esquemas caducos de organización, compatible con una estructura que asuma las innovaciones administrativas y tecnológicas, que nos permitan procesar los productos y servicios, que como nuevos retos nos obligamos de manera ética desarrollar en beneficio colectivo.

Por lo tanto, en este contexto, el Gobierno Autónomo Descentralizado Cantonal de Arajuno, asume el desafío de iniciar una verdadera transformación interna, comenzando con una nueva definición de: Misión, Visión, Objetivos, Políticas, Valores, y como deberá de ser el Gobierno Municipal futuro de Arajuno. La gestión participativa y descentralizadora, es la base de la nueva construcción del Gobierno Cantonal.

Finalmente, el diseño del nuevo Manual Administrativo, establece las reglas que permitirán asumir las competencias y responsabilidades debidamente delimitadas en todas sus áreas, para un mejor accionar del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Arajuno en beneficio de la comunidad.

4.3. OBJETIVOS

4.3.1. Objetivo General

- ❖ Mejorar el desempeño del personal de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno, mediante el diseño de un manual administrativo.

4.3.2. Objetivos Específicos

- ❖ Establecer las áreas en las cuales el desempeño es ineficiente.
- ❖ Identificar competencias necesarias para cada cargo o puesto de trabajo.

4.4. BASE LEGAL O AMBITO JURÍDICO

El cumplimiento adecuado de políticas, objetivos y metas institucionales, se perfeccionan con la implementación de instrumentos que determinen, normen y agilicen las diferentes acciones de trabajo hacia una gestión efectiva de servicios;

Es necesario impartir a los diferentes actores de trabajo, un conocimiento global y de detalle sobre la organización y las líneas básicas de administración, que permita niveles adecuados de comunicación, autoridad y competencia, compatible con el crecimiento de los servicios.

De esta manera el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno se encuentra sustentada en el siguiente marco jurídico - normativo.

El artículo 33 de la Constitución de la República manifiesta que: “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”

El artículo 238 de la Constitución de la República del Ecuador, dispone que “Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana...”;

La Constitución de la República en el artículo 240 manifiesta que: “Los gobiernos autónomos descentralizados de las regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales. Las juntas parroquiales rurales tendrán facultades reglamentarias. Todos los gobiernos autónomos descentralizados ejercerán facultades ejecutivas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales”;

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en su artículo 5 estipula que, “La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales prevista en la Constitución comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, en sus respectivas circunscripciones territoriales, bajo su responsabilidad, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes...”;

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en su artículo 6 dispone: “Garantía de autonomía.- Ninguna función del Estado ni autoridad extraña podrá interferir en la autonomía política, administrativa y financiera propia de los gobiernos autónomos descentralizados, salvo lo prescrito por la Constitución y las leyes de la república”;

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en su artículo 57 literal f) determina que, es facultad del Concejo Municipal, conocer la estructura orgánica funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal;

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en su artículo 60 literal i) dispone que le corresponde al Señor Alcalde, resolver administrativamente todos los asuntos correspondientes a su cargo; expedir previo conocimiento del concejo, la estructura orgánico funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal;

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en su artículo 338 señala que: “Cada gobierno regional, provincial metropolitano y municipal tendrá la estructura administrativa que requiera para el cumplimiento de sus fines y el ejercicio de sus competencias y funcionará de manera desconcentrada. La estructura administrativa será la mínima indispensable para la gestión eficiente, eficaz y económica de las competencias de cada nivel de gobierno, se evitara la burocratización y se sancionará el uso de cargos públicos para el pago de compromisos electorales. Cada gobierno autónomo descentralizado elaborará la normativa pertinente según las condiciones específicas de su circunscripción territorial, en el marco de la Constitución y la ley”;

El artículo 354 ibídem, en relación al régimen aplicable, indica que: “Los servidores públicos de cada gobierno autónomo descentralizado se regirán por el marco general que establezca la ley que regule el servicio público y su propia normativa”;

El artículo 360 ibídem, sobre la administración dice que: “La administración del talento humano de los gobiernos autónomos descentralizados será autónoma y se regulará por las disposiciones que para el efecto se encuentren establecidas en la ley y en las respectivas ordenanzas o resoluciones de las juntas parroquiales rurales”;

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en su artículo 364 determina que los ejecutivos de los gobiernos autónomos descentralizados podrán dictar o ejecutar, para el cumplimiento de sus fines, actos administrativos;

El artículo 3 inciso tercero del numeral cuarto de la Ley Orgánica del Servicio Público indica que: “Las escalas remunerativas de las entidades que integran el régimen

autónomo descentralizado y regímenes especiales, se sujetarán a su real capacidad económica y no excederán los techos y pisos para cada puesto o grupo ocupacional establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, en ningún caso el piso será inferior a un salario básico unificado del trabajador privado en general”;

El artículo 51 inciso final ibídem determina que: “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, observando las 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. El Ministerio de Relaciones Laborales no interferirá en los actos relacionados con dicha administración ni en ninguna administración extraña a la administración pública central e institucional”;

El artículo 57 inciso final ibídem, en cuanto a la creación de puestos establece que: “Se exceptúan del proceso establecido en el inciso anterior los gobiernos autónomos descentralizados, sus entidades y regímenes especiales...”;

El artículo 61 ibídem, en cuanto al subsistema de clasificación de puestos indica que: “... 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, instrucción y experiencia necesarias para su desempeño de los puestos públicos. La clasificación señalará el título de cada puesto, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y los requerimientos para ocuparlos”;

El artículo 62 último inciso ibídem determina: “En los casos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, diseñarán y aplicarán su propio subsistema de clasificación de puestos”;

El artículo 163 tercer inciso del Reglamento General a la LOSEP establece que: “En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes

especiales, diseñaran y aplicarán su propio subsistema de clasificación de puestos, observando la normativa general que emita el Ministerio de Relaciones Laborales, respetando la estructura de puestos, grados y grupos ocupacionales así como los techos y pisos remunerativos que se establezcan en los respectivos acuerdos emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, En todo momento, los Gobiernos Autónomos Descentralizados aplicarán esta normativa considerando su real capacidad económica”;

El artículo 164 del Reglamento General a la LOSEP, en cuanto al análisis y descripción de puestos manifiesta que: “Es el proceso que identifica, recolecta, analiza y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en las instituciones del Estado, a través de la determinación del rol del puesto, atribuciones, responsabilidades, actividades e interrelación en función de la misión y objetivos institucionales.

La descripción de un puesto determinará en forma técnica, su naturaleza, atribuciones y responsabilidades, su ubicación y el impacto o grado de contribución a la solución de problemas y al logro de los objetivos de la organización...”;

El artículo 165 ibídem, en cuanto a la valoración de puestos establece que: “Es el proceso mediante el cual, se asigna una puntuación establecida en las correspondientes tablas de valoración...” “se cuantificará los factores de competencias, complejidad del puesto, con la finalidad de determinar su clasificación y ubicación dentro de la estructura organizacional y posicional de cada institución y en las escalas de remuneraciones mensuales unificadas”;

El artículo 166 ibídem, en cuanto a la clasificación de puestos determina que: “Es el proceso mediante el cual se ubican los puestos dentro de los grupos ocupacionales de acuerdo a su valoración. Las series de puestos deberán ser comprendidas en los grados de las escalas de remuneraciones mensuales unificadas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales”;

El artículo 172 ibídem, en cuanto al manual de descripción, valoración y clasificación de puestos que integran los procesos habilitantes de asesoría y apoyo indica que: “El Ministerio de Relaciones Laborales, elaborará y mantendrá actualizado el manual de

descripción, valoración y clasificación de puestos genéricos de los procesos habilitantes, de asesoría y apoyo...”;

El artículo 173 *ibídem*, con relación al manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucional sostiene que: “Las UATH, en base a las políticas, normas e instrumentos de orden general, elaborarán y mantendrán actualizado el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de cada institución, que será expedido por las autoridades nominadoras o sus delegados...”;

4.5. DISEÑO DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA EL PERSONAL DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARAJUNO.

4.5.1. MANUAL ADMINISTRATIVO PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARAJUNO.

El Cantón Arajuno y su municipalidad fueron creadas mediante ley sin número, publicada en el registro oficial 996 de 25 de julio de 1996.

Con resolución 209-SG-GADMA-2011 de 26 de enero de 2011, el Concejo Municipal del cantón Arajuno resolvió dar por conocida y aprobada la Resolución Administrativa emitida por el Alcalde de la municipalidad, con la cual se modificó la denominación del Gobierno Municipal de Arajuno a Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno, y cambiar sus siglas GMA por GADMA.

En virtud a esta resolución, es necesario adecuar la normativa cantonal de manera previa a la ejecución de actos y decisiones por parte de la autoridad municipal, para el correcto funcionamiento de GADMA del cantón Arajuno, en efecto se realiza el siguiente manual administrativo.

4.5.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

El Cantón Arajuno fue creado mediante ley del Congreso Nacional emitida el 10 de julio de 1996, la historia y nombre de Arajuno, van muy ligados al primer hombre Kichwa, quien se llamaba Arawanu, de donde se ha castellanizado como Arajuno.

Desde su creación va con cinco administraciones, llevando los grandes retos planificados al bienestar y desarrollo de toda su población. En casos habiendo problemas administrativos hasta que se llegó a tener un interventor durante dos años en el GAD Municipal.

Gran parte de su territorio del cantón Arajuno pertenece al parque Nacional Ya suní, por lo que se declaró como cantón ecológico, legendario espacio de encuentro de pueblos ancestrales de tradición rebelde como los tagaeris, su población es indígenas de nacionalidad Wahorani, Shuar y la mayoría Kichwa, existiendo mestizos y otros en poco porcentaje, en tal razón al cantón se tiene la proyección de declarar como Gobierno Autónomo Descentralizado de las Nacionalidades.

Arajuno es el lugar de encuentro entre culturas de cuatro grupos: Kichwa, Shuar, Wahorani y mestizos, unidos en la diversidad comprometidos con el desarrollo del cantón.

4.5.3. NIVELES DE ORGANIZACIÓN Y DIVISIONES DE TRABAJO

4.5.3.1. Niveles Administrativos.-

Para el cumplimiento de sus funciones, atribuciones y responsabilidades el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal estará integrado por los siguientes niveles técnico-administrativos:

- a) Gobernante
- b) Asesor.
- c) Habilitante o de Apoyo.
- d) Operativo o Agregador de Valor. e) Desconcentrado.

4.5.3.2. Nivel Gobernante.-

Está constituido por las tres funciones municipales, el Legislativo, Ejecutivo y Participación Ciudadana.

El Concejo Cantonal es el órgano de legislación y fiscalización del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Arajuno. Estará integrado por el alcalde o alcaldesa, que lo presidirá con voto dirimente, y por los concejales o concejalas elegidos por votación popular, de conformidad con lo previsto en la Ley de Elecciones.

El Ejecutivo constituye el más alto nivel de autoridad; formula, orienta, dirige e implanta las políticas de la entidad, y está integrado por el Alcalde o Alcaldesa, Vicealcalde o Vicealcaldesa del Concejo Municipal o Alcalde o alcaldesa Ocasional.

El de Participación Ciudadana, constituye el involucramiento de la ciudadanía en la toma de decisiones del ente municipal, a través de los mecanismos de participación creados y regulados mediante la ley y normativa cantonal.

4.5.3.3. Nivel Asesor.-

El Nivel Asesor constituye la instancia consultiva de organismos, autoridades y dependencias del Concejo Municipal, su relación de autoridad es indirecta respecto a las unidades de línea u operativas, su función se canaliza por intermedio del Alcalde, el mismo que aprueba o modifica: planes, programas, proyectos, informes y en general los trabajos que presentan las dependencias que integran este nivel; está integrado por:

- Procuraduría Síndica;
- Planificación y Ordenamiento Territorial; y,
- Auditoría Interna.

4.5.3.4. Nivel de Apoyo.-

El Nivel Habilitante o de Apoyo constituye la instancia de apoyo en la ejecución de los procesos institucionales, procurando facilitar el cumplimiento de las metas, lo conforman los estamentos que a continuación se detallan:

- Dirección Financiera;
- Secretaría General, Documentación y Archivo;
- Jefatura de Seguridad y Salud Ocupacional;

- Jefatura de Talento Humano;
- Unidad de Relaciones Públicas y Comunicación Social; y,
- Unidad de Gestión de Riesgos.

4.5.3.5. Nivel Operativo Agregado de Valor.-

El Nivel Operativo Agregador de Valor es responsable directo de la ejecución de planes, programas, proyectos y prestación de servicios a la comunidad la conforman:

- Dirección de Obras Públicas;
- Dirección Ambiental y Servicios Públicos; y,
- Dirección de Desarrollo Cantonal.

4.5.3.6. El Nivel Desconcentrado.

Son las entidades adscritas al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, que facilitan algunos procesos que por sus características demandan de personal y conocimientos especializados. En el caso del Cantón Arajuno, lo conforman:

- El Consejo Cantonal de Protección de los Derechos;
- La Junta Cantonal de Protección de los Derechos;
- El Cuerpo de Bomberos; y,
- La Registraduría de la Propiedad.

4.5.4. NOMENCLATURA EN LAS DIVISIONES DE TRABAJO

Se establece la siguiente nomenclatura en las divisiones del Trabajo:

4.5.4.1. CUERPO COLEGIADO:

Órgano legislativo, cuyos miembros son nominados por elección popular y sus decisiones se toman por consenso o mayoría.

4.5.4.2. DIRECCION:

Órgano que dirige las gestiones diversas de un conjunto de dependencias técnicas o administrativas propias de la naturaleza de su ámbito funcional. División de trabajo mayor del nivel operativo o de apoyo; puede tener a su cargo uno o más Departamentos.

4.5.4.3. DEPARTAMENTO:

División inmediatamente inferior de la Dirección, a cuyo cargo se destina la administración y supervisión de las labores técnico – administrativas especializadas. Órgano de colaboración directa a la Dirección. Generalmente tiene a su cargo una o varias divisiones menores denominadas Secciones.

4.5.4.4. SECCIONES O JEFATURAS:

División inmediatamente menor al Departamento, a cuyo cargo se destina una labor técnica – administrativa especializada. Puede tener a su cargo varias unidades.

4.5.4.5. UNIDADES:

División inmediatamente menor a la de una Sección. Generalmente son grupos o equipos de trabajo dirigidos por responsables para cumplir un área pequeña de gestión o actividad.

4.5.5. GESTIÓN POR PROCESOS.

4.5.5.1. DEFINICIÓN DE PROCESO.-

Se entenderá por proceso, al conjunto de actividades dinámicamente relacionadas entre sí, que transforman insumos agregando valor, a fin de entregar un bien o servicio de calidad y calidez a los clientes internos y externos del cantón Arajuno, optimizando los recursos de la municipalidad y al más bajo costo posible observando siempre la calidad.

4.5.5.2. INTEGRACIÓN DE LOS PROCESOS.-

Se integran en la administración de trabajo, los siguientes procesos:

4.5.5.2.1. PROCESO GOBERNANTE LEGISLATIVO.-

Que determina las políticas en las que se sustentarán los demás procesos institucionales para el logro de los objetivos. Su competencia se traduce en los actos normativos, resolutivos, fiscalizadores y de planificación. Está integrado por:

- El Concejo Municipal.

4.5.5.2.2. PROCESO GOBERNANTE EJECUTIVO.-

Que orienta y ejecuta la política trazada por el proceso legislativo; le compete tomar las decisiones, e impartir instrucciones para que los demás procesos bajo su cargo se cumplan: Es el encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento eficiente y oportuno de las diferentes acciones y productos. Lo integra:

- La Alcaldía.

4.5.5.2.3. PROCESOS DE ASESORÍA.-

Son los que corresponden al consultivo, de ayuda o de consejo a los demás procesos. Su misión consiste en asesorar a la autoridad para una mejor toma de decisiones. Está integrado por:

- Dirección de Asesoría Jurídica
- Dirección de Planificación y Ordenamiento Territorial; y,
- Dirección de Auditoría Interna.

4.5.5.2.4. PROCESOS DE APOYO.-

Son los que prestan asistencia técnica y administrativa de tipo complementario a los demás procesos. Su relación es indirecta con respecto a los procesos sustantivos u operativos. Sus acciones se perfeccionan a través del proceso gobernante. Está integrado por:

- Dirección de Gestión Financiera;
- Secretaría General, Documentación y Archivo;
- Jefatura de Talento Humano;
- Jefatura de Seguridad y Salud Ocupacional;
- Unidad de Relaciones Públicas y Comunicación Social; y,
- Unidad de Gestión de Riesgos.

4.5.5.2.5. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR.-

Son los encargados de la ejecución directa de las acciones de los diferentes productos y servicios hacia el cliente; encargados de cumplir directamente con los objetivos y finalidades de la municipalidad, ejecutan los planes, programas, proyectos y demás políticas y decisiones del proceso gobernante. Los productos y servicios que entregan al cliente, se perfeccionan con el uso eficiente de recursos al más bajo costo, teniendo en cuenta siempre la calidad, y forma parte del proceso de valor agregado. Están integrados por:

- Dirección de Obras Públicas;
- Dirección Ambiental y Servicios Públicos; y,
- Dirección de Desarrollo Cantonal.

4.5.5.2.6. PROCESO DE UNIDADES DESCONCENTRADAS.-

Lo constituyen aquellas unidades y empresas públicas que no obstante tener independencia administrativa, están ligadas a la Municipalidad. Está integrado por:

- Registro de la Propiedad;
- Consejo cantonal de Protección de Derechos;
- Junta Cantonal de Protección de Derechos; y,
- Cuerpo de Bomberos del cantón Arajuno.

OBJETIVOS.- Son objetivos de la gestión por procesos:

1. El conocimiento de los roles públicos en atención a las demandas de la sociedad con criterios eficientes de administración por procesos.
2. Involucrar la gestión por procesos como modelo sistémico en la organización del trabajo, esto es, interrelacionándose con los demás sistemas de gestión pública.

3. Lograr la satisfacción del cliente en la entrega de servicios con calidad, calidez, oportunidad y productividad.
4. Implementar procedimientos de gestión basados en la administración operativa de productos con el correspondiente control y monitoreo de resultados.
5. Adaptar el trabajo al dinamismo propio de la administración y a los cambios permanentes de tecnología.
6. Profesionalizar la fuerza del trabajo y a la aplicación de políticas y métodos más viables para el manejo del régimen remunerativo, sustentado en la evaluación de resultados.
7. Implementar en los procedimientos administrativos el seguimiento, el control, y la evaluación de las acciones de cada funcionario de tal manera que cumpla con sus funciones a cabalidad.

4.5.6. ÁMBITO DE ACCIÓN Y COMPETENCIA

En aplicación al artículo 238 de la Constitución de la República del Ecuador y en los artículos 7 y 53 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, que determinan que los gobiernos municipales autónomos, son personas jurídicas con autonomía, administrativa y financiera y que salvo lo prescrito en la Constitución y esta Ley, ninguna función del Estado ni autoridad extraña a la municipalidad, podrá interferir en su administración propia; estándole especialmente prohibida, entre otros aspectos a: “derogar”, reformar o suspender la ejecución de las Ordenanzas, Resoluciones o Acuerdos de las autoridades municipales.

Por lo tanto se establecen los ramos de la administración municipal y de su estructura funcional.

4.5.6.1. NIVEL LEGISLATIVO.-

Está constituido por el Concejo Municipal en pleno, son sus funciones: Legislar y fiscalizar, siendo parte consustancial a este cuerpo colegiado; analizar, debatir y aprobar ordenanzas, acuerdos y resoluciones, de carácter general o particular, que beneficien al desarrollo del cantón.

4.5.6.2. NIVEL EJECUTIVO.-

Está constituido por el Alcalde, siendo sus funciones las de liderar, dirigir, controlar y evaluar las actividades del GAD Municipal y coordinar su accionar con las diferentes entidades públicas y privadas.

4.5.6.3. NIVEL DE ASESORÍA

Estudia desde la perspectiva jurídica los problemas de la Municipalidad, revisa y/o prepara contratos, proyectos de ordenanzas y de otras normas jurídicas municipales, emite dictámenes legales sobre actos administrativos, realiza el patrocinio judicial de la Municipalidad y brinda asistencia jurídica al Señor Alcalde, para la correcta toma de decisiones.

4.5.7. PROCESOS HABILITANTES O DE APOYO

4.5.7.1. GESTIÓN DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL GADMA

Dinamiza y armoniza las actividades del talento humano municipal, para conseguir el cumplimiento óptimo y oportuno de los productos y servicios frente a las demandas de los clientes internos y externos, dentro de un ambiente de trabajo grato y estimulante, que busque paralelamente el bienestar y el desarrollo personal y profesional de los integrantes. Observando siempre la Ley Orgánica de Servicio Público, su reglamento; y, demás leyes y normas inherentes al tema.

4.5.7.1.1. FUNCIONES DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO

- ❖ Contratación de personal, de acuerdo a la selección determinada en los respectivos reglamentos.
- ❖ Implementar la base de datos del personal administrativo y operativo del GADMA.
- ❖ Programar el plan de capacitación del personal administrativo y obreros de GADMA.
- ❖ Evaluar el desempeño del personal administrativo y operativo de acuerdo al reglamento de LOSEP y código de trabajo.
- ❖ Desarrollar y ejecutar planes de motivación e incentivos al personal.

- ❖ Suministrar la información necesaria para la aplicación del reglamento a las diferentes unidades y departamentos.
- ❖ Establecer aliados estratégicos para fomentar un ambiente de trabajo agradable.
- ❖ Desarrollar la carrera profesional del empleado.
- ❖ Emitir datos para la elaboración de roll de pagos.
- ❖ Coordinar la salida a vacaciones del personal administrativo y personal de obreros.
- ❖ Relaciones con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- ❖ Control y seguimiento de asistencia del personal.
- ❖ Desarrollar políticas de disciplina.

4.5.7.2. GESTIÓN DE LA JEFATURA DE TALENTO HUMANO

Puesto: Jefe de Talento Humano.

Perfil: Profesional de 3er nivel en: Administración de Recursos Humanos. Leyes, Administración General, ex Miembro de las Fuerzas Armadas.

Requisitos mínimos:

- Experiencia Cinco años en áreas afines.
- Indispensable manejo de programas afines a las funciones.

División de Trabajo: Sección o jefatura.

Nivel: Habilitante o de apoyo.

Subordinada de: Alcaldía.

Subordinadas directas: Secretaría y Asistente de Talento Humano.

Relaciones Funcionales: Con todos los estamentos, pero principalmente con el Ejecutivo del GADMA.

MISIÓN

Dirigir técnica y planificada mente el talento humano vinculado con el Municipio, a través de adecuados procedimientos de: reclutamiento, selección, calificación, capacitación y evaluación del personal, orientando la gestión hacia la prestación de servicios eficientes, gestionando y estableciendo procesos e instrumentos técnicos, tendientes a lograr el desarrollo institucional y de los funcionarios, empleados y trabajadores, propendiendo a mantener un clima de cordialidad y buen ambiente de trabajo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Arajuno.

4.5.7.2.1. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Dirigir, organizar, coordinar y controlar la gestión del Talento Humano del GADMA, en estricta aplicación de las Leyes y Reglamentos previstos para el efecto;
2. Coordinar con todas las áreas respecto a la aplicación de las políticas institucionales, relacionadas con la administración de Recursos Humanos;
3. Elaborar anualmente el Plan de Talento Humano en concordancia con los cinco subsistemas de la administración del Talento Humano, constantes en la LOSEP y su Reglamento;
4. Definir e instrumentar políticas para la Gestión del Talento Humano de la Municipalidad;
5. Ejecutar planes, programas y proyectos para el fortalecimiento del talento humano municipal;
6. Monitorear y evaluar el cumplimiento y los impactos de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos para el óptimo desarrollo del talento humano;
7. Realizar el análisis situacional del Recurso Humano Municipal;
8. Absolver las consultas e inquietudes de los servidores y trabajadores;
9. Crear políticas de control y seguimiento de toda clase de acciones de personal;
10. Determinación de Fortalezas y Debilidades del personal a su cargo;
11. Definición de estándares de calidad en el servicio público;
12. Factibilidad y viabilidad del Plan de Monitoreo y Evaluación;
13. Investigación de metodologías, saberes e instrumentos de capacitación;
14. Desarrollar los conocimientos, habilidades y valores del capital humano de la municipalidad para el fortalecimiento institucional;
15. Contribuir desde la capacitación al crecimiento de la cultura ciudadana;
16. Promover el intercambio de conocimientos y experiencias entre los municipios del Ecuador, América Latina y el Mundo;
17. Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Servicio Público, las Disposiciones del Código del Trabajo y el Contrato Colectivo de los Trabajadores; y,
- 18.** Las restantes funciones que de acuerdo a su cargo le asigne el señor Alcalde.

4.5.7.3. GESTIÓN DE LA SECRETARÍA DE LA JEFATURA TALENTO HUMANO

Puesto: Secretaria de Talento Humano.

Perfil: Profesional de 3er nivel en: Secretariado Ejecutivo, Administración de Recursos Humanos, Administración General.

Requisitos mínimos:

- Experiencia tres años en áreas afines.
- Indispensable manejo de programas afines a las funciones.

División de Trabajo: Unidad.

Nivel: Habilitante o de apoyo.

Subordinada de: Jefatura de Talento Humano.

Subordinadas directas: Ninguna.

Relaciones Funcionales: Con todos los estamentos, pero principalmente con la Jefatura de Talento Humano.

MISIÓN

Brindar apoyo en los diferentes trámites y/o actividades que se realizan desde la Jefatura de Talento Humano, constituyendo el soporte de la documentación y archivo; y, en el despacho diario de los asuntos de esta dependencia municipal.

4.5.7.3.1. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Administrar la documentación y archivo de la Jefatura de Talento Humano.
2. Llevar la agenda del Jefe de Talento Humano del GADMA.
3. Llevar un registro de permisos, faltas, sanciones, chequeos, etc. Del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Arajuno.
4. Realizar el seguimiento de la documentación que ingresa a la Jefatura de Talento Humano.
5. Coordinar con todas las áreas respecto a la aplicación de las políticas institucionales, relacionadas con la administración de Recursos Humanos;
6. Colaborar en la elaboración del Plan de Talento Humano en concordancia con los cinco subsistemas de la administración del Talento Humano, constantes en la LOSEP y su Reglamento; y,
7. Las restantes que le asigne la autoridad competente.

4.5.7.4. GESTIÓN DEL / LA ASISTENTE DE LA JEFATURA DE TALENTO HUMANO

Puesto: Asistente.

Perfil: 2do nivel. Bachiller.

Requisitos mínimos:

- Experiencia dos años en áreas afines.
- Indispensable manejo de programas afines a las funciones.

División de Trabajo: Unidad.

Nivel: Habilitante o de apoyo.

Subordinada de: Jefatura de Talento Humano.

Subordinadas directas: Ninguna.

Relaciones Funcionales: Con todos los estamentos, pero principalmente con la Jefatura de Talento Humano.

MISIÓN:

Promover el desarrollo del potencial Humano y organizacional del personal de la municipalidad del Cantón Arajuno, para el cumplimiento de los objetivos institucionales, a partir de:

- La mejora de la calidad de sus relaciones interpersonales.
- El trabajo productivo y en equipo
- La solución de problemas.
- El desarrollo del liderazgo
- Constante capacitación

4.5.7.4.1. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Analizar permanentemente las necesidades de capacitación de empleados y trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, del personal de otras instituciones que colaboran en programas del Concejo y de miembros de la comunidad que participan en la ejecución de programas y proyectos de la Institución;
2. Establecer y mantener un sistema completo de capacitación del personal de la Municipalidad;

3. Llevar un control de cumplimiento y evaluación de los resultados de la capacitación de los empleados y trabajadores;
4. Coordinar con instituciones públicas y privadas para la ejecución de planes y programas de capacitación;
5. Preparar el Plan Anual de Capacitación como parte del Plan de Talento Humano del GADMA;
6. Cuantificación, cualificación y ponderación de procesos, subprocesos y actividades en los que interviene cada funcionario y/o empleado municipal;
7. Evaluación de cumplimiento de las actividades asignadas al personal, en función de ponderación de la intervención;
8. Registro de acciones, actividades y actitudes habilitantes para reconocimientos al personal del GADMA;
9. Administrar el sistema de evaluación del personal que permita a la institución y al personal evaluado, ser promovido conforme a sus méritos; y,
10. Las demás que le asigne la autoridad competente.

4.5.7.5. FUNCIÓN DE LAS POLÍTICAS DEL PERSONAL

Entre los planes en general y con mayor razón tratándose de la función del personal ninguna iguala en importancia a la fijación de políticas; ellas son, no solo las inspiradoras de los medios que habrá que consignarse en los programas y presupuestos, si no a la vez su medio normal de impulsión, interpretación y control de su eficacia.

Por otra parte aunque las políticas se asemejan a las reglas en que ambas son normas de acción, difieren en que las políticas requieren la decisión de un jefe inferior para poder ser aplicadas. Toda regla se inspira en una política o requiere de ella para ser interpretada en caso de duda, o bien se suple por medio de una política, cuando el caso concreto carece de norma aplicable.

Si las políticas son indispensables para toda buena administración sobre todo en la delegación, con mayor razón tienen un carácter decisivo tratándose de la administración de Talentos Humanos. En efecto en esta existe mayor dificultad de prever las diversas situaciones concretas que podrían presentarse, en razón de la libertad humana, y, por consiguiente, si no existen políticas bien definidas, se cae en un doble riesgo, o bien

puede perderse el control sobre la manera en que los jefes estén dirigiendo al personal, pues careciendo de reglas, sería imposible determinar previamente todos los casos y cada jefe actuaría de manera distinta para alcanzar los objetivos o bien puede ocurrir por el contrario, que los jefes acudan a sus superiores en cada caso concreto, al sentir que no cuentan con normas bien establecidas que aplicar a los casos particulares, por estas razones para implicar al empleado a la institución es importante establecer parámetros de gestión por competencias, se hace necesario adoptar algunas premisa básicas como: Concientizarse de que cada tipo de institución o empresa necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.

Reconocer que aquellos que ocupan puestos directivos, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

Orientar las estrategias hacia el desarrollo de nuevas competencias, de manera agregar nuevos desafíos a los que se exigen como parámetros de buen desempeño de una tarea.

Ventajas de una gestión por competencias.

La gestión por competencias aporta las siguientes ventajas.

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipo que posea las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.
- La gestión del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa.
- Cuando se aplica la gestión por competencias se evita que los directivos y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la institución y de las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

Las competencias pueden clasificarse por:

1. **Motivación:** Son los interés de las personas, tendencias emocionales que facilitan el cumplimiento de las tareas establecidas.

2. **Características:** Van hacer físicas y de repuestas consistente a determinada información.
3. **Concepto Propio:** Son las actitudes, valores, confianza, propia de una persona.
4. **Conocimiento:** La información relevante que tiene una persona sobre una área determinada y que es capaz de utilizarla para resolver un problema determinado.
5. **Habilidad:** Capacidad de una persona para desempeñar una tarea física o mental.

Identificación de las competencias

Para la elaboración de la propuesta es necesario identificar las competencias corporativas, bajo los siguientes pasos.

1. Identificando la misión, visión de la empresa, identificar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que deben tener en común el Talento Humano que conforma la institución.
2. Describir el concepto de cada competencias identificada.
3. Diseñar la matriz de competencias corporativas por cargos determinando en qué nivel deben poseerlas los diferentes cargos de la Institución.

Competencias más utilizadas para los puestos de trabajo.

Se representan las competencias que forman el modelo de gestión por competencias, estas competencias fueron seleccionadas de acuerdo a las necesidades reales que mantiene la institución, estas competencias son:

1. Competencias Conductuales.

Entre las principales podemos citar:

1. Trabajo en equipo
2. Orientación al servicio
3. Orientación a los resultados
4. Flexibilidad
5. Construcción de relaciones
6. Conocimientos del entorno organizacional
7. Iniciativa
8. Aprendizaje continuo

2. Competencias Técnicas

Son los conocimientos profesionales y aptitudes necesarias para llevar a cabo las aportaciones técnicas y de gestión definidas para su profesión.

Dentro de estas competencias están:

1. Desarrollo estratégico de los recursos humanos
2. Orientación / asesoramiento
3. Pensamiento estratégico
4. Planificación y gestión
5. Generación de ideas
6. Monitoreo y control
7. Pensamiento conceptual
8. Habilidad analítica
9. Organización de la información
10. Recopilación de la información
11. Manejo de recurso materiales
12. Pensamiento crítico
13. Pensamiento analítico
14. Identificación de problemas
15. Percepción de sistemas y entorno
16. Organización de sistemas
17. Mantenimiento de equipos
18. Instrucción
19. Operación y control
20. Selección de equipos
21. Inspección de productos o servicios
22. Manejo de recursos financieros
23. Diseño de tecnología
24. Análisis de operaciones
25. Destreza matemática
26. Comprensión oral
27. Expresión oral
28. Expresión escrita
29. Juicio y toma de decisiones
30. Comprensión escrita

Planificación del modelo de gestión por competencias

La base para la elaboración de un modelo de gestión por competencias son la misión, visión y estrategias de la institución, es de suma importancia que los colaboradores tengan características comunes y se incorporen a los valores de la organización.

La Misión

Contiene los objetivos y fin de las instituciones. La misión de una institución debe dar respuesta a las siguientes interrogantes:

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Qué buscamos?
3. ¿Por qué hacemos?
4. ¿Para quienes trabajamos?
5. ¿Cuáles son nuestros valores?

La visión.

Representa un proyecto futurista de como se ve la institución en el futuro. La visión debe satisfacer las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo nos vemos en el futuro?
2. ¿Qué queremos hacer en el futuro?
3. ¿Cómo vemos a la población objetivo para la que trabajamos?

Diagnostico

Es relevante que la máxima autoridad y jefes departamentales tengan claro cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución a las que pertenecen pues solo de esta manera podrán saber hacia dónde van, qué elementos les van a servir para avanzar, cuales deben fortalecer y que puede perturbar la consecución de sus objetivos.

4.5.7.5.1. INDUCCIÓN

La inducción es necesaria, porque el trabajador, como se ve en teoría, en la administración, necesita ser adaptado lo más rápido y eficazmente que sea posible al medio, aun por meras consideraciones del orden de eficiencia.

- ❖ Introducción al departamento o unidad
- ❖ Introducción al puesto
- ❖ Ayudas técnicas
- ❖ Periodo de prueba
- ❖ Entrevistas de ajuste

La introducción en el puesto deber estar a cargo de su jefe o supervisor y será presentado por el encargado de la unidad de personal.

Comienza con esa presentación, sigue la presentación a los compañeros de trabajo, la explicación del trabajo (descripción del puesto), el conocimiento de las dependencias directas y la designación del orientador.

Es aconsejable utilizar, al comienzo, un folleto con carga de bienvenida y que constituye una especie de manual con indicaciones generales, la carta deberá estar firmado por el Director o autoridad superior.

Durante la inducción se aprecia en breve la historia de la empresa o institución, su organigrama, funciones y cometidos, dependencias, los titulares de los puestos directivos, los derechos y obligaciones de los empleados y una serie de informaciones generales (horarios, avisos de ausencias, retardos, directorio telefónico, servicios etc.), claro y breve pero completo, bien impreso y gráficamente bien planteado de tamaño manuable, ameno y amistoso en el tono.

En lo que se refiere a la etapa de prueba tiene una extensión variable, generalmente tres o seis meses. La finalidad es apreciar en los hechos si el empleado cumple o no a cabalidad su trabajo. Vencido el periodo de prueba debe hacer una evaluación de sus condiciones de desempeño y si no hay reparos que oponerle debe ser confirmado e incorporado definitivamente.

Con ello se cumple la última etapa que es la incorporación misma. Puede ser expresa o tácita según las reglamentaciones en vigor pero será conveniente en cualquiera de las hipótesis que se les comunique al interesado, aun cuando no exige acto jurídico expreso de incorporación.

Incorporado definitivamente o por el plazo del contrato es que adquiere, en plenitud, los derechos de los titulares de los puestos.

El proceso de alcanzar un alto nivel de vida laboral requiere que los puestos estén bien diseñados o sea encontrar un punto de equilibrio o balance entre eficiencia y los elementos conductuales. Los elementos de eficiencia hacen hincapié en la productividad; los conductuales se centran en las necesidades del trabajador. Y para que se aplique todo lo expuesto será necesario aplicar formularios y formatos requeridos como los que citamos.

FORMULARIO DISEÑO DE PUESTO



GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARAJUNO.

TITULO:

CODIGO:

NATURALEZA: síntesis del puesto de trabajo

CARACTERISTICAS:

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

REQUISITOS:

Mínimos Exigibles

Educación -----

Experiencia -----

ALTERNATIVOS

Educación -----

Experiencia -----

RESPONSABILIDADES DEL SUPERIOR.

FORMULARIO CLASIFICADOR DE PUESTOS



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DE ARAJUNO.**

1.- Departamento	5.- Nombres y apellidos
2.- Unidad o sección	6.- Título oficial del puesto
3.- Nombramiento <input type="checkbox"/>	7.- Sueldo mensual básico
Contrato <input type="checkbox"/>	8.- Horario de trabajo
4.-Tiempo de servicio	9.- Nombre y título del jefe inmediato

10.- Descripción de funciones.- Explique en detalle cuales son las tareas, comenzando por la más importante. Use sus propias palabras y hágalo con total claridad. Si lo cree necesario consulte con su jefe, pero tenga en cuenta que es Usted y no el quien debe hacer la descripción. Puede añadir hojas si es necesario.

DETALLE LAS TAREAS QUE USTED CUMPLE

11.- escriba los nombres de sus subalternos inmediatos y los títulos de sus puestos, si usted no tiene sub alternos escriba NINGUNO.

Nombre de los subalternos inmediatos	Títulos de los puestos	Nº de subalternos q tiene
---	-------------------------------	----------------------------------

12.- Dé el nombre de uno o más compañeros cuyas labores sean iguales o muy parecidas a las que usted realiza.

Si no hay escriba NINGUNO.

a.-----

b.-----

c.-----

d.-----

Afirmo que lo declarado. Se ajusta a la verdad.

Firma del empleado

Fecha.-----

DECLARACIÓN DEL JEFE INMEDIATO

13.- Las declaraciones emitidas por el empleado son correctas, con las siguientes excepciones (si no hay excepciones escriba **NINGUNA**).

Firma de jefe inmediato

FECHA:



**GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DE ARAJUNO
UNIDAD DE TALENTO HUMANO**

SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

DEPARTAMENTO:	UNIDAD:
FECHA:	
DESCRIPCION DEL REQUERIMIENTO	
VACANTE <input type="checkbox"/> PRELIMINAR <input type="checkbox"/> MATERNIDAD <input type="checkbox"/>	
PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO REQUERIDO	
1.-----	
2.-----	
3.-----	
4.-----	

F. AUTORIDAD SOLICITANTE

F. U. TALENTO HUMANO

NOMBRE



RECIBIDO

GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO

JUSTIFICACION:

MUNICIPAL DE ARAJUNO

NECESIDAD DE CONTRATACION DE PERSONAL

Solicito a Usted, se digne autorizar llenar la siguiente:

VACANTE

CREACION DE CARGO

DETALLE

FUNCIONES DEL PUESTO

- 1.-----
- 2.-----
- 3.-----
- 4.-----
- 5.-----
- 6.-----
- 7.-----

HORARIO:

UNIDAD SOLICITANTE

CARGO SOLICITADO

PERFIL

1.-

2.-

3.-

4.

5.-

FUNCIONES

1.-

- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 5.-

HORARIO

SUELDO BASICO

f-----

TALENTO HUMANO

AUTORIZADO	SI	NO
f. ALCALDE		FECHA:.....
OBSERVACIONES -----		

-		



**GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE
ARAJUNO
UNIDAD DE TALENTO HUMANO**

Requiere contratar personal para llenar las vacantes de:

- Asistente de Dirección Financiera
- Asistente de Dirección Administrativa

REQUISITOS:

Titulo acorde con el área

Experiencia mínima 3 años en funciones afines

Conocimientos actualizados en programas computacionales

Los interesados deberán presentar sus documentos en la Oficina de Talento Humano del Gobierno Descentralizado Municipal de Arajuno.

Dirección: Ciudad Arajuno - calle Luciano Trinquero y Lorenzo Avilés.



**GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DE ARAJUNO
UNIDAD DE TALENTO HUMANO**

INFORME DE ENTREVISTA PRELIMINAR

FECHA:

NOMBRES Y APELLIDOS:-----

DEPARTAMENTO O UNIDAD:-----

PUESTO DE TRABAJO;-----

BASES PARA LA CALIFICACION

1.- OPINION DE LA UATH-----

~~2.- QUE APORTE CONSIDERA QUE BRINDARIA SU TRABAJO PARA MEJORAR LAS ACTIVIDADES DEL GADMA~~

3.- DE SU EXPERIENCIA LABORAL, EN CUAL SE DESENVOLVIO DE MEJOR MANERA

4.- ASPIRACION SALARIAL
5.- DISPONIBILIDAD DE HORARIO

OBSERVACIONES:



GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DE ARAJUNO

PROGRAMA DE INDUCCION DE PERSONAL

TEMAS DE INDUCCION	UATH	DEPARTAMENTO	VERIFICACION
Bienvenida a GADMA	X		
Instalaciones	X		
Historia de GADMA	X		
Estructura orgánica	X		
Cultura corporativa			
Misión	X		
Visión	X		
Políticas	X		
Objetivos	X		
Principales Ejecutivos	X		
Compañeros de trabajo	X		
Remuneraciones	X		

Planes y proyectos	X	
Capacitación		
Plan de capacitación	X	
Desarrollo de carrera	X	
Reglamentos		
Reglamentos de GADMA	X	
DEPARTAMENTO		
Objetivos del departamento		X
Funciones y tareas		X
Importancia y horario		X
Responsabilidades del puesto		X
Conducta y comportamiento		X
Utilización y conocimiento de los recursos del puesto		X
Relación del puesto con otros estamentos de GADMA		X

<p>-----</p> <p>F. DIRECTOR DEPARTAMENTAL</p>	<p>-----</p> <p>F. UATH</p>
--	------------------------------------

CONCLUSIONES

- ❖ Se evidencia que en el Gobierno Descentralizado Municipal de Arajuno la mayoría del personal desconoce que son las competencias de Talento Humano, su conocimiento es en un nivel bajo.
- ❖ El personal administrativo del Gobierno Autónomo descentralizado Municipal de Arajuno, desconoce la existencia de algún tipo de manual, inclusive llegando al desconocimiento de sus funciones, responsabilidades, y socializar el manual propuesto.
- ❖ No se dan programas de formación orientados a desarrollar las competencias en las funciones de su puesto, por lo que la mayoría ve necesario la implementación de un manual administrativo.
- ❖ La mayoría del personal asevera que la máxima autoridad rara vez convoca a reuniones, caso que hay poca comunicación y coordinación.

RECOMENDACIONES

- ❖ Es necesario la socialización de este manual administrativo para mejorar la capacitación de cada departamento y funcionarios del GAD Municipal de Arajuno.
- ❖ Capacitar y desarrollar al personal en relación a la temática de competencias de Talento Humano.
- ❖ Se deben establecer métodos y parámetros sugeridos para la medición de desempeño que garantizaran la efectividad de los procesos institucionales en la calidad de servicio tanto interno y externo.
- ❖ Que la máxima autoridad convoque a reuniones a menudo al personal administrativo para así poder tomar en cuenta sugerencias y recomendaciones para un mejor directriz de la institución.

BIBLIOGRAFIA

- Cuesta Santos A. (2010). Gestión del Talento Humano y Conocimiento, Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Alles, M. A. (2008). Desarrollo de Talento Humano. Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2011). Administración del Recurso Humano. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión de Talento Humano. México: Mc Graw Hill
- Dubrin, A. J, (2008). Relaciones Humanas, comportamiento Humano en el Trabajo. México:PEARCE EDUCACION
- Rodríguez Valencia J. (2011). Como Elaborar y usar los Manuales Administrativos. Buenos Aires: CENGAGE LEARNING.
- Monday, R. W. (2010) Administración de Recursos Humanos. México: PEARSON EDUCACION
- Torrabadella, P. (2005). Inteligencia Emocional en el Trabajo, Barcelona.
- Werther W. B. / Davis K. (2008). Administración de Recursos Humanos. México:Mc Graw Hill Internacional

ANEXO

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO AL PERSONAL DE TALENTO HUMANO AL GAD MUNICIPAL ARAJUNO.

NOMBRE:.....DEPARTAMENTO.....

FECHA:.....UNIDAD.....

CARGO:.....TIEMPO DE TRABAJO.....

1.- CONOCE USTED DE LA EXISTENCIA DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO EN EL GAD MUNICIPAL DE ARAJUNO?

SI.....

NO.....

2.- CREE USTED NECESARIO DISPONER DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA EL PERSONAL DE TALENTO HUMANO?

SI.....

NO.....

3.- PIENSA QUE EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO MEJORARIA SI SE TOMARA AL MANUAL ADMINISTRATIVO COMO GUIA Y MEDIO DE CONSULTA?

SI.....

NO.....

4.- CONOCE USTED. ¿QUE SON LAS COMPETENCIAS DE TALENTO HUMANO?

.....
.....
.....

5.- CONSIDERA NECESARIO LA IMPLEMENTACION DE PROGRAMAS DE FORMACION ORIENTADOS A DESARROLLAR Y MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE TALENTO HUMANO? SI.....

NO.....

6.- CON QUE FRECUENCIA LA MAXIMA AUTORIDAD CONVOCA A REUNION AL PERSONAL DE TALENTO HUMANO?

FRECUENTEMENTE.....

SIEMPRE.....

RARA VEZ.....

NUNCA.....

7.- CONSIDERA USTED QUE CON EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES CONTRIBUYE AL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES?

SI.....

NO.....

8.- EN SU ACTUAL PUESTO DE TRABAJO PUEDE DESARROLLAR AL MAXIMO SUS HABILIDADES?

SI.....

NO.....

9.- PIENSA USTED QUE SUS FUNCIONES TAMBIEN LO REALIZA OTRO COMPAÑERO DE TRABAJO?.

SI.....

NO.....

10._ LA ATENCION AL CLIENTE INTERNO - EXTERNO, EN QUE NIVEL DE ACEPTACION CONSIDERA USTED.

EXCELENTE.....EFICIENTE.....MEDIO.....REGULAR.....
BAJO.....