



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo la obtención del Título de:

**INGENIERO EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES**

**TEMA:**

**“MODELO DE GESTIÓN PARA EL TALENTO HUMANO, EN BASE A LAS COMPETENCIAS LABORALES APLICADAS AL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LORETO, PROVINCIA DE ORELLANA”.**

**AUTOR:**

**JOSÉ EDISON NOA URAPARI**

**ORELLANA - ECUADOR**

**2017**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el Sr. José Edison Noa Urapari, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ec. Antonio Durán Pinos

**DIRECTOR**

Ing. Carlos Augusto Delgado Rodríguez

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, José Edison Noa Urapari, 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 autor, asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Orellana, 16 de junio del 2017

José Edison Noa Urapari  
**C.C. 150070115-4**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres y mi hijo por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A todos aquellos que son movidos por un gran amor a la vida y a la naturaleza, que están convencidos de que un mundo mejor es posible si se tienen los conocimientos para ayudar y el corazón para vencer.

**José Noa**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Politécnico de Chimborazo y a sus tutores que me impartieron en las aulas todos sus conocimientos y mostraron también sus valores permitiendo así una formación integral en mí y en varios de sus alumnos por eso mil gracias a ustedes mis maestros.

A mi familia y amigas/os importantes en mi vida, como también no serlo en ésta una de mis etapas, el de estudiante y ahora la de profesional muchas gracias por estar siempre allí en el momento y tiempo exactos.

**José Noa**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|   |          |
|---|----------|
| Portada.....  | i        |
| Certificación del tribunal .....                              | ii       |
| Declaración de autenticidad .....                             | iii      |
| Dedicatoria.....  | iv       |
| Agradecimiento.....   | v        |
| Índice de contenido.....                                      | vi       |
| Índice de gráficos.....                                       | ix       |
| Índice de tablas .....  | ix       |
| Índice de anexos.....   | x        |
| Resumen.....  | xi       |
| Abstract.....   | xii      |
| Introducción.....   | 1        |
| <b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA .....</b>                          | <b>2</b> |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....                          | 2        |
| 1.1.1 Formulación del problema .....                          | 3        |
| 1.1.2 Delimitación del problema .....                         | 3        |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN .....                                       | 4        |
| 1.3 OBJETIVOS .....   | 5        |
| 1.3.1 Objetivo general.....                                   | 5        |
| 1.3.2 Objetivos específicos .....                             | 5        |
| <b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL.....</b>           | <b>6</b> |
| 2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....                              | 6        |
| 2.1.1 Modelo de gestión.....                                  | 6        |
| 2.1.2 Subsistencia de Talento Humano.....                     | 9        |
| 2.1.3 Estructura orgánica por procesos .....                  | 13       |
| 2.1.4 Importancia del modelo de gestión.....                  | 16       |
| 2.1.5 Objetivos del modelo de gestión.....                    | 18       |
| 2.1.6 Gestión de talento humano .....                         | 19       |
| 2.1.7 Estructura del órgano de talento humano .....           | 20       |
| 2.1.8 Principales procesos de gestión del talento humano..... | 21       |

|  |  |    |
|--|--|----|
| 2.2                                    | LA GESTIÓN INSTITUCIONAL COMO UN RECURSO PARA<br>ALCANZAR EL ÉXITO EN LA ORGANIZACIÓN..... | 22 |
| 2.2.1                                  | Elementos a considerar en un modelo de gestión para el Talento Humano .....                | 23 |
| 2.2.2                                  | Beneficios de la implementación de un modelo de gestión.....                               | 24 |
| 2.2.3                                  | Responsabilidad del departamento de talento humano.....                                    | 24 |
| 2.3                                    | AMBIENTE DINÁMICO Y COMPETITIVO DEL TALENTO HUMANO.  | 27 |
| 2.3.1                                  | Planeación estratégica de la gestión de talento humano.....                                | 29 |
| 2.3.2                                  | Los tres tipos de objetivos: rutinario, innovadores y de perfeccionamiento.....            | 32 |
| 2.3.4                                  | Modelos de planeación del talento humano.....  | 32 |
| 2.4                                    | MODELO ESCOGIDO PARA LA IMPLEMENTACIÓN.....  | 34 |
| 2.4.1                                  | Modelo de gestión por competencias laborales.....  | 34 |
| 2.4.2                                  | Principios de la gestión por competencias.....   | 36 |
| 2.5                                    | EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL GADM<br>DE LORETO .....                              | 37 |
| 2.4.1                                  | Base legal.....  | 37 |
| 2.4.2                                  | Estructura orgánica .....  | 41 |
| 2.4.2                                  | Funciones del departamento de Talento Humano .....   | 46 |
| 2.6                                    | MARCO CONCEPTUAL .....   | 47 |
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO ..... |  | 49 |
| 3.1.                                   | MODALIDAD.....   | 49 |
| 3.1.1                                  | Modalidad Cualitativa: .....   | 49 |
| 3.2.                                   | TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....  | 49 |
| 3.2.1                                  | Descriptivo.....   | 49 |
| 3.2.2                                  | Explicativo.....   | 49 |
| 3.3.                                   | MÉTODOS A UTILIZAR.....  | 50 |
| 3.3.1                                  | Método Deductivo: .....  | 50 |
| 3.3.2                                  | Método Inductivo.....  | 50 |
| 3.4                                    | TÉCNICAS A UTILIZAR .....  | 50 |
| 3.4.1                                  | Entrevistas.....   | 50 |
| 3.4.2                                  | Encuestas .....  | 51 |
| 3.4.3                                  | Observación directa .....  | 51 |
| 3.4.4                                  | Instrumentos .....   | 51 |
| 3.5.                                   | POBLACIÓN Y MUESTRA .....  | 51 |
| 3.5.1                                  | Población .....  | 51 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 3.5.2 | Muestra .....  | 52  |
| 3.6   | RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA .....   | 53  |
| 3.6.1 | Encuesta de opinión aplicada a los directores departamentales, Secretarías y empleados del gobierno municipal de Loreto.....                                   | 53  |
| 3.6.2 | Entrevista a los directores de área del gobierno municipal de Loreto. ....   | 62  |
|       | CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....   | 68  |
| 4.1   | MODELO DE GESTIÓN PARA EL TALENTO HUMANO, EN BASE A LAS COMPETENCIAS LABORALES APLICADAS AL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LORETO..... | 68  |
| 4.1.1 | Diagnóstico Situacional .....  | 68  |
| 4.1.2 | Sustento legal.....  | 69  |
| 4.2   | MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....   | 69  |
| 4.2.1 | Objetivos del modelo .....   | 69  |
| 4.2.2 | Métodos de selección de personal .....   | 70  |
| 4.3   | COMPETENCIAS A DESARROLLAR PARA UN MEJOR DESEMPEÑO LABORAL .....   | 84  |
| 4.4   | MÉTODOS DE EVALUACIÓN PROPUESTOS .....   | 90  |
| 4.4.1 | Primera fase: Establecer objetivos del programa de evaluación del desempeño .....  | 91  |
| 4.4.2 | Segunda fase: Determinar las conductas y comportamientos valorados por la empresa.....   | 91  |
| 4.4.3 | Tercera fase: Realizar seguimiento permanente al desempeño laboral de los funcionarios del GAD Municipal de Loreto .....                                       | 92  |
| 4.4.4 | Cuarta fase: Revisar y verificar los resultados del período.....   | 93  |
| 4.4.5 | Quinta fase: Reconocer los resultados alcanzados .....   | 93  |
| 4.5   | MAYOR MOTIVACIÓN AL PERSONAL.....  | 98  |
|       | CONCLUSIONES .....   | 101 |
|       | RECOMENDACIONES .....  | 102 |
|       | BIBLIOGRAFÍA .....   | 103 |
|       | ANEXOS .....   | 105 |



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico N° 1: Niveles del proceso de cambio.....                                    | 8  |
| Gráfico N° 2: Estructura orgánica del departamento de Talento Humano de Loreto..... | 42 |
| Gráfico N° 3: Cómo considera el desempeño del personal a su cargo .....             | 53 |
| Gráfico N° 4: El equipo trabaja con los instrumentos necesarios.....                | 54 |
| Gráfico N° 5: Se brinda capacitación al personal a su cargo .....                   | 55 |
| Gráfico N° 6: Sus funciones se describen en un documento .....                      | 56 |
| Gráfico N° 7: Se ofrece una adecuada inducción .....                                | 57 |
| Gráfico N° 8: Existe un modelo de gestión para el Talento Humano.....               | 58 |
| Gráfico N° 9: Conoce los procedimientos para selección del personal .....           | 59 |
| Gráfico N° 10: El modelo de gestión aportará a un mejor desempeño laboral .....     | 60 |
| Gráfico N° 11: Colaborará para la implementación un modelo de gestión .....         | 61 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla N° 1:Elementos del modelo de gestión.....                              | 23 |
| Tabla N° 2: Empleados del ADM de Loreto .....                                | 51 |
| Tabla N° 3: Distribución muestral.....                                       | 52 |
| Tabla N° 4: Cómo considera el desempeño del personal a su cargo .....        | 53 |
| Tabla N° 5: El equipo trabaja con los instrumentos necesarios.....           | 54 |
| Tabla N° 6: Se brinda capacitación al personal a su cargo .....              | 55 |
| Tabla N° 7: Sus funciones se describen en un documento .....                 | 56 |
| Tabla N° 8: Se ofrece una adecuada inducción .....                           | 57 |
| Tabla N° 9: Existe un modelo de gestión para el Talento Humano.....          | 58 |
| Tabla N° 10: Conoce los procedimientos para selección del personal .....     | 59 |
| Tabla N° 11: El modelo de gestión aportará a un mejor desempeño laboral..... | 60 |
| Tabla N° 12: Colaborará para la implementar un modelo de gestión.....        | 61 |
| Tabla N° 13: Competencias laborales.....                                     | 84 |
| Tabla N° 14: Compromiso con la organización.....                             | 85 |
| Tabla N° 15: Acceso a la información.....                                    | 85 |
| Tabla N° 16: Liderazgo.....  | 86 |
| Tabla N° 17: Planeación .....  | 86 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla N° 18: Toma de decisiones .....                 | 87  |
| Tabla N° 19: Dirección y desarrollo .....             | 87  |
| Tabla N° 20: Conocimiento del entorno .....           | 88  |
| Tabla N° 21: Experticia profesional .....             | 88  |
| Tabla N° 22: Construcción de relaciones .....         | 89  |
| Tabla N° 23: Costo de implementación del modelo ..... | 100 |

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

|   |     |
|---|-----|
| Anexo N° 1: Reunión de trabajo con el coordinador y técnicos de la coordinación de talento humano ..... | 105 |
| Anexo N° 2: Recopilación de la información .....  | 106 |
| Anexo N° 3: Entrevista a directores y coordinadores del GADM de Loreto .....                            | 107 |

## **RESUMEN**

El tema investigativo modelo de gestión para el talento humano en base a competencias laborables, aplicadas al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Loreto, se ha desarrollado con el objetivo de identificar los procesos que inciden en el rendimiento del talento humano. Para el desarrollo del trabajo de investigación se realizó encuestas y entrevistas al personal del GAD Municipal a través de las cuales fue posible la recolección de información relacionada con el tema de estudio, la misma que permitió conocer las debilidades y falencias laborales surgidas debido al desconocimiento y el uso inapropiado de herramientas administrativas que involucran el desempeño laboral del personal de la institución municipal. La propuesta presentada muestra el desarrollo de actividades enfocadas a mantener funcionarios motivados, capacitados e idóneos para ejecutar las funciones asignadas a cada puesto de trabajo, respaldado en disposiciones, normas y reglamentos de tipo legal e interno para obtener un apropiado rendimiento laboral. El proceso de selección de personal debe ajustarse a las necesidades de la institución municipal por lo que se recomienda la implementación del modelo de gestión para el talento humano y de esta manera dar cumplimiento a las metas institucionales.

**Palabras claves:** < MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS>. <TALENTO HUMANO>. <ORGANIZACIÓN>. <GESTIÓN ORGANIZACIONAL>. <LORETO (CANTÓN)>

Ec. Antonio Durán Pinos

**DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

The research topic model of management for human talent based on labor competencies, applied to the Municipal Decentralized Autonomous Government of Canton Loreto, it has been developed with the objective of identifying the processes that affect the performance of human talent. For the development of the research work, surveys and interviews were carried out with the staff of the Municipal GAD through which it was possible to collect information related to the subject of study, which allowed to know the weaknesses and labor failures that arose due to ignorance and the inappropriate use of administrative tools that involve the work performance of the staff of the municipal institution. The proposal presented shows the development of activities aimed at keeping staff motivated, trained and qualified to perform the functions assigned to each job, backed by legal and internal provisions, rules and regulations to obtain an appropriate work performance. The process of selection of personnel must be adjusted to the needs of the municipal institution, which is why it is recommended to implement the management model for human talent and thus to fulfill the institutional goals.

**Keywords:** MANAGEMENT MODEL BY COMPETENCIES, HUMAN TALENT, ORGANIZATION, ORGANIZATIONAL MANAGEMENT, LORETO (CANTON)

## INTRODUCCIÓN

Para el Gobierno Municipal de Loreto el Talento Humano es considerado como el capital de mayor importancia y de su desempeño laboral depende el éxito y la imagen institucional que se puede proyectar.

La presente investigación ha sido desarrollada en cuatro capítulos que muestran un enfoque específico sobre los aspectos relevantes, los cuales se describen a continuación: Se da inicio al trabajo con el planteamiento del problema en el cual se describen los factores que se encuentran restando operatividad a los procesos internos en la entidad municipal, además de expresar las razones que motivaron el estudio y los objetivos que se pretende alcanzar en el trabajo.

El segundo capítulo está relacionado con los temas que serán parte del marco teórico para lo cual se ha empleado bibliografía de autores reconocidos en el tema de modelos de gestión por competencia, la importancia y la manera como se pretende implementar el modelo en la institución municipal, las fases para su desarrollo y todos los parámetros que influyen en el desempeño laboral y organizacional.

Un tercer capítulo muestra las técnicas e instrumentos utilizados para la obtención de información relevante que posteriormente servirá para el diseño de la parte propositiva. El cuarto capítulo es el de mayor aporte en la investigación por cuanto en este punto se presenta la propuesta que hará que la institución tome un importante giro, ya que el planteamiento de estrategias internas permitirá que el talento humano cuente con alternativas claras para que su desempeño laboral mantenga un grado de eficiencia alto, lo que implícitamente provoca estándares de calidad en los servicios ofrecidos por el GADM de Loreto.

Finalmente el documento presenta las apreciaciones redactadas por el autor a través de conclusiones y recomendaciones que expresan el punto de vista sobre los hechos suscitados en el gobierno municipal y las posibles alternativas de solución.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los procesos de reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, toma tiempos considerables, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo, la administración de este talento no es una tarea muy sencilla, cada empleado es un individuo diferente sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos.

Las competencias asignadas al GAD Municipal del Cantón Loreto influyen notoriamente en el diario accionar del Talento Humano que colabora en la institución, de ahí que cada componente debe ajustarse óptimamente a las competencias y responsabilidades asignadas para que su rendimiento sea productivo, con visión a la excelencia.

La institución municipal no cuenta con un modelo de gestión para el talento humano en base a competencias el cual describa de manera apropiada las competencias del personal de acuerdo al perfil del cargo, tomando en consideración que una competencia no es una actitud, un conocimiento o una habilidad aislada, sino la integración de todos ellos en el contexto de una determinada profesión y su ámbito de actuación. Es así que el comportamiento de los empleados en el desempeño de una determinada competencia es el resultado de la combinación de los conocimientos, habilidades y actitudes.

Los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Loreto, no se encuentran motivados para ejecutar sus funciones con altos niveles de desempeño; razón importante para establecer un Modelo de Gestión que garantice el correcto desarrollo de sus servidores y de la administración en general, además se podrá garantizar el correcto uso de todos los recursos, tanto humanos, materiales y

económicos, siempre proyectándose a elevar el nivel óptimo de sus servidores, lo que se traduce en mejorar de competitividad de la institución en general.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿De qué manera un modelo de gestión para el talento humano en base a competencias aplicadas al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Loreto, Provincia de Orellana, contribuirá a mejorar el desempeño institucional?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

La presente investigación tendrá la siguiente delimitación:

Área: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Loreto

Campo: Administrativo

Aspecto: Modelo de Gestión

#### **Delimitación espacial:**

Provincia: Orellana

Cantón: Loreto

#### **Delimitación temporal:**

Modelo de gestión para el talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado

Municipal del Cantón Loreto.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El diseño de un modelo de gestión para el talento humano en base a competencias laborales será una herramienta que profundiza el desarrollo e involucramiento del capital humano, por cuanto ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos de cada uno de los empleados de la institución municipal.

Este modelo pasará a transformarse en un canal permanente de comunicación entre el talento humano y la institución, siendo en este momento cuando el GAD Municipal de Loreto comienza a involucrar las necesidades y deseos de su talento humano con el propósito de mostrar su respaldo y mantenerlo motivado.

El modelo de gestión permitirá mejorar aspectos dentro de la organización y el desarrollo integral del individuo, por esto se hace necesario que las autoridades del GAD Municipal de Loreto se involucren en la formulación de esta herramienta de trabajo, conozcan el modelo, lo desarrollen y lo implementen; porque las personas son importantes para las organizaciones en la medida en que puedan generar valor y quien mejora sus competencias, mejora su desempeño.

La investigación presenta un aporte teórico por cuanto los temas seleccionados servirán de fuente de consulta, la bibliografía corresponde a un selecto grupo de autores reconocidos en aspectos relacionados con la administración del talento humano.

En cuanto al aporte metodológico, el empleo de técnicas y métodos servirán de guía en el procesamiento de la información obtenida mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a las partes involucradas en el proceso investigativo.

Otro de los aportes que este trabajo brindará es el académico, su desarrollo es parte de un requisito indispensable previa la obtención del título de Ingeniero en Gestión de Gobiernos Seccionales de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, el cual muestra en su desarrollo los conocimientos obtenidos durante la carrera.



En el aporte práctico el modelo de gestión para el talento humano en base a competencias laborales aplicadas al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Loreto, debe tomarse como una guía en la administración eficiente del talento humano.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar un modelo de gestión para el talento humano en base al desarrollo de competencias laborales para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Loreto, provincia de Orellana, con el propósito de alcanzar altos niveles de eficiencia en el desempeño laboral.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Efectuar un diagnóstico al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Loreto para valorar la situación actual de la administración del talento humano.
- Identificar los procesos que inciden en el bajo rendimiento del talento humano para proponer las acciones de mejora.
- Proponer un modelo de gestión para el talento humano del GAD Municipal del cantón Loreto que contribuya a la administración eficiente de las actividades.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL**

### **2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Una de las herramientas más efectivas para la mejora de la gestión en una organización es la implantación de un modelo que vaya en función a los objetivos que esta persigue, el cual aporte con una visión global y de sus relaciones internas, para lograr que los procesos sean flexibles. Adoptar este enfoque de gestión implica necesariamente realizar cambios, para que las actividades y procesos que realiza la institución municipal alcancen niveles aceptables de eficiencia.

Para el desarrollo investigativo ha sido necesario el aporte de bibliografía de autores especializados en el tema como los mencionados a continuación.

#### **2.1.1 Modelo de gestión**

Según, (Nables, 2007), con el fin de identificar las oportunidades de innovación, es necesario desarrollar la intuición de las personas para lograr desplegar el sentido de anticipación de la organización. Esto implica explorar en forma sistemática en el entorno, observando y recopilando información sobre tendencias, necesidades y demandas insatisfechas no atendidas por los directivos; cambios sociales, culturales o demográficos, desarrollos y tendencias del sector en el que se desempeñan las personas, entre otras. La identificación de conocimientos relevantes implica optimizar y aprovechar el desarrollo de competencias entendidas como la combinación armónica de conocimientos, experiencias, habilidades, aptitudes y actitudes que posibiliten, la generación de procesos, servicios y sistemas de gestión creativos e innovadores que respondan a las oportunidades de innovación que ofrece el entorno organizacional. Esto requiere armonizar todos los factores y elementos, que integran las competencias para desplegar el conocimiento disponible en la organización de manera efectiva y productiva.

### **2.1.1.1 Utilidad del modelo de gestión**

Para (Rincón, 2009), la mayoría de las organizaciones tienen desequilibrios importantes en la utilización de su capital intelectual. Por lo que es necesario diferenciar entre empresas de productos, de servicios y de procesos. Las de servicios profesionales comercializan la capacidad de su personal calificado. Las de conocimiento buscan optimizar el valor que puede extraerse del capital intelectual y generar nuevos conocimientos que se conviertan en innovaciones de valor comercial.

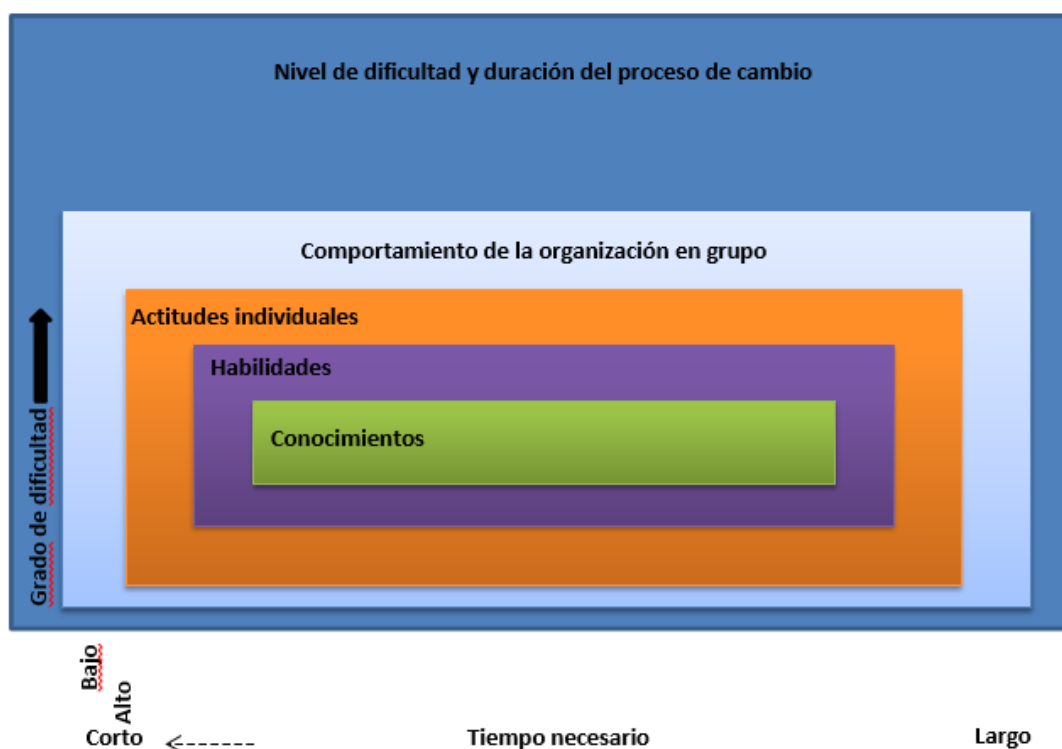
De acuerdo a las expresiones de (Landabaso, 2010), la gestión del conocimiento, “tiene una perspectiva táctica y operativa. Es más detallada y hace énfasis en facilitar y gestionar las actividades relacionadas con el conocimiento tales como la generación, captura, transformación y uso, su función es planificar, implementar y gestionar las actividades y programas relacionados con el conocimiento que se requieren para la gestión efectiva del talento humano. Sus objetivos más comunes son los de incrementar la efectividad organizativa de la institución y mejorar su competitividad a corto y largo plazo.

Para (Gianneto, 2011), plantean que el conocimiento de una organización se obtiene y modifica a través de la capacitación, investigación, contratación de expertos, aprender por los errores e intentar enfoques distintos, en donde el conocimiento se comparte con los compañeros, equipos y toda la organización, puede ayudar a todos a realizar sus respectivos trabajos de manera más eficaz. Normalmente, el conocimiento colectivo de una organización se incrustará en los procedimientos y procesos. Sin embargo, si la fuente y ubicación del conocimiento no se documentan o reconocen de manera formal, para la organización será difícil, si no imposible, utilizar plenamente este valioso recurso.

En este sentido (Carballo, 2012), sostienen que las organizaciones siempre han gestionado el conocimiento. Ahora, el hecho relativamente nuevo es la importancia relativa que tiene este conocimiento para las empresas. En el seno de la nueva economía, el conocimiento es un valorpreciado, mucho más que las

inversiones tecnológicas o patrimoniales. ¿Por qué? Porque en la sociedad del conocimiento los saberes se crean con rapidez y sirven para conseguir importantes beneficios empresariales; porque, en la nueva sociedad, el conocimiento fluye en redes y es tramo final de la cadena iniciada por los datos, transformada luego en información y elaborada posteriormente en saber.

**Gráfico N° 1: Niveles del proceso de cambio**



Por su parte (Carballo, 2012), apunta que: “la gestión del conocimiento es un recurso de gran importancia que hace posible la innovación y es un paso paradigmático en las organizaciones aún pendiente de explotar”.

Según (Alavi, 2011), también tienen una visión amplia de la gestión, apuntando que: “las distintas concepciones del conocimiento implicarán el desarrollo de distintas estrategias para dirigirlo. Al respecto, este autor señala que el conocimiento que el talento humano de las organizaciones debe ser interpretado de cinco diferentes maneras:

- Como un estado de ánimo.
- Un objeto.
- Un proceso.
- Una condición para tener acceso a la información.
- Una capacidad.

### **2.1.2 Subsistencia de Talento Humano**

Los subsistemas de talento humano cuentan con funciones claves bien definidas, en donde se trata de alcanzar las principales actividades que componen la administración de personal, para ello la Unidad de talento humano debe estar correctamente organizada para responder eficientemente a las necesidades de la entidad.

Entre las principales funciones que componen cada uno de los subsistemas de talento humano se puede mencionar:

- **Selección**

La selección de personal es uno de los primeros filtros en el proceso de búsqueda del nuevo personal, para ocupar las plazas vacantes.

Según lo establecido por el (Ministerio del Trabajo, 2012), en el Art. 3.- De los parámetros de la Selección de Personal.- La selección de personal deberá cumplir con los siguientes parámetros:

- a) Todos los puestos de las instituciones del Estado sujetas al ámbito de la LOSEP deben contar con la descripción y perfiles de los puestos institucionales, los cuales deben ser producto de los estudios realizados de conformidad con el procedimiento establecido en la Norma del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Público, considerándose que para la elaboración de los perfiles indicados no se exigirá experiencia en el sector público salvo excepciones previamente aprobadas por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- b) Las convocatorias a los concursos de méritos y oposición tendrán carácter público y procurarán la participación de la mayor cantidad de personas con los perfiles

requeridos para cada puesto sometido a concurso, mediante acciones de difusión que faciliten la información y mejoren las oportunidades de acceso laboral;

- c) Los procesos de selección para el ingreso, así como el ascenso y la carrera del servicio público, constituyen instrumentos de gestión destinados a lograr que el personal seleccionado para el puesto cumpla con las características y requisitos determinados en el manual de puestos institucional y en el manual de puestos genéricos. Además, miden las características más relevantes de las y los aspirantes al puesto, tales como: instrucción formal, experiencia, capacitación, competencias técnicas y conductuales: así como su actitud y motivación hacia el trabajo;
- d) Los concursos de méritos y oposición permiten a las y los postulantes acceder a un puesto en el servicio público sin discriminación alguna para todas y todos los participantes con independencia de su etnia, nacionalidad, edad, condición socio-económica, orientación sexual, género, religión, estado de salud, discapacidad, si fuere del caso, o cualquier otra distinción personal o colectiva, temporal o permanente, en igualdad de oportunidades, en función de sus méritos y competencias personales, aplicando, además, acciones afirmativas que permitan que esta igualdad de oportunidades se materialice;
- e) Las personas extranjeras residentes legalmente en el Ecuador, por al menos cinco años, podrán ocupar puestos de carrera dentro del servicio público siempre y cuando hayan sido declaradas ganadoras o ganadores de los concursos de méritos y oposición llevados a cabo conforme lo determina la Ley Orgánica del Servicio Público, su Reglamento General y esta norma; y,
- f) Los procesos de reclutamiento y selección del personal que vayan a ingresar o ascender en el servicio público serán imparciales y objetivos conforme lo establece la Ley. Los responsables de estos procesos velarán por la transparencia, el cumplimiento y aplicación de estos parámetros y en ningún caso las autoridades nominadoras, sus delegados, dignidades institucionales o los miembros de los tribunales de méritos y oposición y de apelaciones podrán interferir en los mismos, hacer uso de mecanismos discrecionales o ceder a presiones internas y/o externas de cualquier tipo o de grupos de interés.

- **Reclutamiento**

Es el proceso mediante el cual se lleva a cabo el reclutamiento del personal para ser ingresado dentro de la organización, generalmente es un conjunto de procedimientos para atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar el puesto de trabajo vacante de la entidad.

Este proceso está conformado por:

- a) Preparación del proceso de reclutamiento;
- b) Convocatoria;
- c) Evaluación y selección, etapa en la que se desarrolla el concurso de méritos y
  - posición, y se compone de:
  - Mérito integrado por:
    - ✓ Verificación de postulaciones;
    - ✓ Evaluación;
    - ✓ Oposición;
- d) Expedición del nombramiento provisional de prueba; y, e) Inducción.

- **Contratación**

En esta etapa la entidad ingresa al personal a sus filas laborales, dentro de este proceso se establece la modalidad contractual pudiendo ser por tiempo determinado o indeterminado, aunque existen varias modalidades de contratación. Un aspecto importante es el período de prueba, esto se realiza con la finalidad de constatar que el nuevo empleado se adapte al puesto para el cual fue contratado.

- **Inducción**

Ingresado el empleado a la entidad y habiendo cumplido los aspectos contractuales, se le proporcionara los instrumentos necesarios para desarrollarse en su puesto de trabajo, se instruirá al empleado sobre los aspectos relacionados con la institución en especial

aquellos que serán de su competencia y todo lo que sea necesario para el buen desempeño dentro del cargo. Dentro de sus días y horarios laborales se capacitará en la inducción para conocer los detalles internos de la institución, es decir recibirá una formación inicial para que conozca el alcance y responsabilidades de sus funciones.

- **Desarrollo**

El desarrollo toma como referente la ejecución de planes de carrera del talento humano, que generalmente estarán diseñados en base a la antigüedad, la experiencia adquirida y su trayectoria de la entidad, un requerimiento indispensable dentro de este proceso es la evaluación al personal la misma que se realiza con la finalidad de conocer las condiciones en las que desempeña laboralmente el personal.

- **Capacitación**

La capacitación es uno de los factores indispensables para el desempeño eficiente del personal, en donde se brinda la oportunidad de formar al talento humano en áreas específicas relacionadas con su actividad laboral, dentro de este proceso es conveniente aplicar exámenes en los cuales se pueda determinar el alcance de los conocimientos y las habilidades adquiridas, pero lo más importante es realizar un plan de capacitación o de formación que ayude a establecer previamente cuales son los aspectos que se pueden mejorar dentro de la institución y los beneficios que se generaran para el personal.

Según el (Ministerio del Trabajo, 2012),

**Art. 3.- Del proceso de formación y capacitación.** - Es el conjunto de políticas y procedimientos que permite a las y los servidores públicos fortalecer sus competencias, en función de los perfiles exigibles de los puestos establecidos sobre la base de los objetivos institucionales y de Estado. La capacitación será el resultado obtenido del subsistema de evaluación del desempeño, para cubrir las brechas exigibles en los perfiles óptimos de desempeño y los disponibles por la o el servidor.



- **Sueldos y Salarios**

En esta etapa los servidores que constan en nómina tiene el derecho de recibir un pago por los servicios prestados conforme lo determinan los organismos competentes en este tema.

### **2.1.3 Estructura orgánica por procesos**

El reglamento orgánico que normaliza la estructura por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loreto se encuentra establecido de la siguiente manera:

#### **CAPÍTULO II**

#### **DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA. NIVELES DE ORGANIZACIÓN Y DIVISIONES DE TRABAJO POR PROCESOS**

Art. 5.-GESTIÓN POR PROCESOS La estructura organizacional del Municipio, estará integrada por direcciones de gestión de procesos, compatibles con la demanda y la satisfacción de los usuarios internos y externos.

DEFINICIÓN Se entenderá por proceso, al conjunto de actividades dinámicamente interrelacionados que toman insumos del entorno, agregando valor para transformar en servicios y productos finales a ser entregados a los usuarios como respuestas a sus demandas.

Art. 6.- OBJETIVOS - Son objetivos de las direcciones de gestión por procesos Conocimiento de los roles públicos en atención a las demandas de la sociedad con criterios eficientes de administración por procesos o productos.

- Involucrar la gestión por procesos como modelo sistémico en la organización del trabajo esto es interrelacionando con los demás sistemas de gestión pública.
- Lograr la satisfacción del usuario en la entrega de servicios con calidad oportunidad y productividad.

- Implementar procedimientos de gestión basados en la administración operativa de productos con el correspondiente control y monitoreo de resultados, tomando como referencia los Planes de Desarrollo de Ordenamiento Territorial y Estratégico Institucional.
- Adaptar el trabajo al dinamismo propio de la administración y a los cambios permanentes de tecnología; e,
- Integrar y mantener equipos de trabajo interdisciplinario y promover la polifuncionalidad de las actividades, que apunten a 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.

## DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

Art. 7.- INTEGRACIÓN DE LOS PROCESOS - Se integran los siguientes procesos en la administración de trabajo

### **PROCESO GOBERNANTE**

#### **NIVEL DIRECTIVO.**

Integrado por:

Concejo Municipal: Es el órgano de legislación y fiscalización de la Municipalidad encaminado a normar el desarrollo del cantón a través de acciones normativas, resolutivas y de fiscalización.

Alcalde: Es quien dirige la gestión municipal, orienta y ejecuta las políticas municipales le compete tomar las decisiones impartir las 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.

Función de la participación ciudadana: este proceso los integra el sistema de participación ciudadana conformado por:

Asamblea Cantonal integrada por las Mesas Sectoriales y temáticas y Consejos Cantonales.

## **PROCESOS HABILITANTES**

**Nivel Asesor.** – Corresponde al consultivo, de ayuda o de consejo a los demás procesos. Su relación es indirecta con respecto a los sustantivos y operativos. Sus acciones se perfeccionan a través del Proceso Gobernante.

Está integrado por:

- Comisiones especiales y permanentes del Consejo
- Procuraduría Síndica
- Asesoría
- Dirección de Planificación del Desarrollo y Ordenamiento Territorial
- Fiscalización
- Consejo de Planificación

**Nivel de Apoyo.**- Es el que presta asistencia administrativa de tipo complementario a los demás procesos.

Está integrado por:

- Secretaría General
- Dirección Financiera
- Dirección Administrativa

## **PROCESOS AGREGADORES DE VALOR**

Son los encargados de la ejecución directa de las acciones para la consecución de los diferentes productos, servicios y resultados a los ciudadanos, encargado de cumplir

directamente con los objetivos y finalidades de la Municipalidad, ejecuta: los planes, programas, proyectos, acciones, políticas públicas y decisiones del proceso Gobernante.

Los productos, servicios y resultados intermedios que entrega al ciudadano (a), lo perfeccionan con el uso eficiente de recursos y al más bajo costo, y forma parte del proceso agregado de valor.

Está integrado por:

### **Nivel operativo**

- Dirección de Obras y Servicios Públicos.

Dirección de Desarrollo Económico y Social

- Dirección de Participación Ciudadana. **Nivel Territorial Desconcentrado** Registro de la Propiedad

### **2.1.4 Importancia del modelo de gestión**

La importancia del modelo de gestión de talento humano se orienta a la satisfacción de las personas, el principal enfoque se dirige a las limitaciones que se presentan dentro de algunas áreas laborales, por lo que se requiere una nueva visión para proyectarse hacia un mejor desarrollo, que no solo consista en aprender cosas nuevas, sino más bien en fomentar la innovación para poder asumir cambios competitivos y un mejor desarrollo dentro del clima laboral.

La gestión que realice el área de talento humano es un aspecto de suma importancia ya que gran parte del éxito de las instituciones y organizaciones dependen de lo que las personas realizan y la forma como las realizan.

Esto se debe a la iniciativa que manejen para generar nuevas ideas y metas en la organización para que dichos procesos no sean vistos como la administración de personas, sino más bien una administración con las personas, con la capacidad de

potencializar habilidades y destrezas para un mejor trabajo individual y grupal, y a su vez cosechar un crecimiento organización eficiente.

El reto del departamento de talento humano está en tratar a las personas como piezas indispensables que tienen un precio invaluable, que forman parte de una familia corporativa que busca satisfacción, deseo de productividad e importancia, ya que el trabajo debe ser aprovechado en su máxima expresión, gracias a sus habilidades y destrezas, orientados en un bienestar propio y común.

De esta manera el área operativa de talento humano es el socio estratégico de todas las áreas, con la capacidad de potenciar el funcionamiento grupal y cambiar la organización radicalmente. El reto es lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

La interacción de las personas en el entorno tiende a efectuar cambios, cada uno tiene su manera de identificar, construir y usar sus capacidades; crea valores y sentidos de pertenencia con respecto de las diferentes actividades que llevan a cabo, ya que de acuerdo a las necesidades de la gente, el entorno se transforma; igual ocurre con las empresas, debe transformarse de acuerdo a los cambios que ocurren en la dinámica del mercado.

Si las personas satisfacen sus necesidades, se sienten plenos y encuentran sentido a lo que hacen, de manera que se conectan con su trabajo en los niveles emocionales, sociales e intelectuales.

Para (Castillo Palacios, 2016), la gestión del talento humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área operativa, talento humano se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente.

Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización.

Permanecer en el mercado, es la premisa, y para ello se debe ser competitivo y para esto se cuenta con un talento humano que ejerza liderazgo y éste ha sido asumido desde la perspectiva de la asociatividad, de la conformación de clústeres, que posibilitan la competencia en el libre mercado (Castillo Palacios, 2016)

### **2.1.5 Objetivos del modelo de gestión**

El objetivo de la gestión del talento humano es crear, mantener y desarrollar un grupo humano con talento, habilidad y motivación para lograr las metas de la organización con eficiencia y un ambiente adecuado para que las personas crezcan y alcancen sus objetivos individuales.

De acuerdo al criterio de (Chiavenato, 2011), considera que el objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. En síntesis, se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo.

De este objetivo general se desprende varios objetivos específicos tales como:

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

Para el autor (Sumanar, 2014), indica que existen además cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente del talento humano.

1. Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
2. Retener a los empleados deseables.
3. Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
4. Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

Es así como el reto del área de Gestión del Talento Humano es cada vez mayor, puesto que el desarrollo de la estrategia de responsabilidad de una empresa va más allá de cumplir con el compromiso legal y voluntario adquirido con los trabajadores, ya que son los mismos empleados quienes hacen posible cumplir los compromisos con los demás grupos de interés. Además de continuar con su rol activo de potenciar y maximizar el valor que el talento humano le entrega a la organización, atrayendo a los mejores, administrando la relación laboral, desarrollando las habilidades y las competencias de los trabajadores, gestionando los temas de seguridad, bienestar, cultura y clima, Gestión Humana se convierte en el área que permite llevar a la realidad las iniciativas de responsabilidad social de la empresas. (Cuevas, 2011)

Las anteriores acotaciones nos demuestran el rol protagónico de las áreas de Gestión del Talento Humano en la implementación de la estrategia y el logro de los objetivos propuestos por una empresa, dentro de estos, las acciones estratégicas orientadas a la retención de sus mejores empleados en cualquiera de los campos de actividades económicas.

### **2.1.6 Gestión de talento humano**

Para el autor (Chiavenato, 2011), la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional

adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

“La gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos”. (Prieto, 2013)

En cualquiera de estos escenarios la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico la forma como se trata a las personas, sea como socios o como recursos. La administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo. (Gestión empresarial, 2013)

### **2.1.7 Estructura del órgano de talento humano**

Para (Chiavenato, 2011), tradicionalmente, los órganos del departamento de talento humano se estructuraban dentro del esquema de departamentalización funcional que predominaba en las empresas. La estructura funcional privilegia la especialización de cada órgano y la cooperación intra-departamental, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetos parciales, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetos parciales (los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los objetivos generales y organizacionales), cada división reúne profesionales especializados en sus funciones específicas. Ahora se hace énfasis en juntar y no en separar. El foco no está ya en las tareas, sino en los procesos, no en los medios, sino en los fines y resultados, no en cargos individuales, separados y aislados, sino en el trabajo conjunto realizado en equipos autónomos y multidisciplinarios.

- **Influencias ambientales externas:** Leyes y reglamentos, sindicatos, condiciones económicas, competitividad, condiciones sociales y culturales.
- **Influencias ambientales internas:** Misión organizacional, Visión, objetivos y estrategias, cultura organizacional, naturaleza de las tareas, estilo de liderazgo.



### 2.1.8 Principales procesos de gestión del talento humano

Según (Chiavenato, 2011), manifiesta que la organización deben considerar ciertos procesos antes de llegar a contratar al personal, a continuación se presenta algunas de estos procesos:

- ✓ **Admisión de personas:** *División de reclutamiento y selección de personal:* ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos).
- ✓ **Aplicación de personas:** *División de beneficios sociales:* ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).
- ✓ **Compensación de personas:** *División de capacitación:* ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).
- ✓ **Desarrollo de las personas:** *División de higiene y seguridad:* ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).
- ✓ **Mantenimiento de personas:** *División de higiene y seguridad:* ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.

Incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

- ✓ **Evaluación de personas: *División de personal:*** ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

Estos procesos se diseñan según las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.

## **2.2 LA GESTIÓN INSTITUCIONAL COMO UN RECURSO PARA ALCANZAR EL ÉXITO EN LA ORGANIZACIÓN**

De acuerdo a lo manifestado anteriormente se puede decir que la gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de una meta o de un deseo cualquiera, es decir, se refiere al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o para concretar un proyecto.

Por otro lado, con una connotación más actualizada, la gestión es planteada como “una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización”. En ese sentido, la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo.

El modelo de gestión es planteado desde el punto de vista legal, ya que así lo establece la Constitución como deber del Estado, en el COOTAD como ley orgánica de los GADs, y según los lineamientos y estrategias señaladas en el Plan Nacional del Buen Vivir.

La gestión y el servicio público en nuestro país han sido percibidos en el pasado como sinónimos de ineficiencia, precariedad y abusos hacia la ciudadanía.

Actualmente se recupera el rol primordial de la gestión pública y del servicio público, promoviendo mejoras en la calidad de la gestión a través de la capacitación de las servidoras y los servidores públicos, el fortalecimiento de los procesos administrativos y la innovación tecnológica, para transparentar y aligerar los trámites públicos.

## 2.2.1 Elementos a considerar en un modelo de gestión para el Talento Humano

**Tabla N° 1: Elementos del modelo de gestión**

| <b>Elementos del proceso de gestión</b>                  | <b>Patologías para implementar el modelo</b>   | <b>Componentes necesarios para alcanzar el éxito</b>  |
|--|--|---|
| Creación   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El éxito del pasado le hace crecer a muchos que lo saben todo.</li> <li>✓ A los empleados se les da poco margen para la toma de decisiones.</li> <li>✓ No se apoyan las iniciativas o</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capital humano de buena calidad</li> <li>✓ Incentivos importantes</li> <li>✓ Incentivos</li> </ul>                     |
| Adquisición  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cómo ser primero en adquirir el Conocimiento.</li> <li>✓ Cómo integrar y utilizar el conocimiento externo.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Habilidad, actitud y comportamiento favorable para ser pionero en adquirir conocimientos.</li> </ul>                   |
| Retención  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rotación de empleados.</li> <li>✓ Difusión de propiedad del conocimiento hacia los competidores.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aplicada políticas de no despido durante recesiones y cultivada un alto grado de lealtad y compromiso entre</li> </ul> |
| Identificación de oportunidades                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Percepción de los que tienen mayores rendimientos no tienen nada que aprender y los que tienen no tienen ideas valiosas para otras unidades.</li> <li>✓ Síndrome: Garbage in, Garbage out (pedir a las unidades que pongan sus mejores prácticas en una base compartida)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollaba incentivos para que sus empleados compartieran sus mejores prácticas con otros.</li> </ul>                |
| Flujo hacia fuera (disposición a compartir conocimiento) | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Síndrome de ¿cómo ayudarme?</li> <li>✓ Síndrome “El conocimiento es poder”</li> <li>✓ Incentivos relacionados con los resultados internos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aplicada técnicas para convencer a los empleados de aceptar el conocimiento que recibían.</li> </ul>                   |
| Flujo hacia fuera (disposición a recibir conocimiento)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Síndrome: “No se ha inventado aquí”</li> <li>✓ Rechazo a reconocer la superioridad de otros”.</li> </ul>  |   |

**Fuente:** (Gupta, 2000)

**Elaborado por:** José, N. 2017

Este modelo según (Gupta, 2000), manifiesta que el talento humano de las organizaciones debe considerar cuatro principios:

1. El directivo está obligado a dirigir la unidad, departamento, área de forma que los empleados tengan la oportunidad de obtener remuneraciones en función de su productividad.
2. Los empleados deben tener confianza en que mantendrán su puesto en el futuro, si hacen sus trabajos adecuadamente.
3. Los empleados tienen derecho a ser tratados de forma justa.
4. Los empleados deben tener la posibilidad de reclamar cuando crean que han sido tratados injustamente.

### **2.2.2 Beneficios de la implementación de un modelo de gestión**

Los beneficios al implementar un modelo de gestión son muchos. Entre los más importantes se encuentran los siguientes:

**Utilidad social:** Con el surgimiento de un nuevo enfoque dentro de la gestión empresarial, que sitúa al individuo como centro rector de la organización, como principal activo en cuya información, conocimiento y experiencia se sustenta para aumentar su capacidad competitiva y el perfeccionamiento de sus resultados.

**Utilidad económica:** “Con los diferentes modelos de gestión del conocimiento que con su implementación se otorga a las empresas mayor capacidad para competir, con importantes resultados, como lo afirma”. (Rubio, 2010)

Con la creación de la riqueza, el crecimiento económico, además de la creación de empleos y la mejoría de los niveles de vida de la población.

### **2.2.3 Responsabilidad del departamento de talento humano**

La función del departamento de talento humano es una de las más importantes en cualquier organización.

Según lo manifestado por (Rincón, 2009), ningún departamento de talento humano puede ser socialmente responsable si no cumple con las premisas básicas que hacen al cuidado del capital humano que administra, de sus stakeholders y del medio ambiente.

La responsabilidad social tiene que ver con su principal cliente, el empleado y los *stakeholders* de la empresa, especialmente clientes y proveedores.

Empleados frustrados y estresados atienden mal a los clientes que huyen hacia la competencia, lo que habla de una mala gestión interna y atenta contra el propio negocio.

Algunas premisas pueden parecer muy básicas pero forman parte de la responsabilidad social del departamento de talento humano.

1. **Cumplir con la liquidación de sueldos y haberes en tiempo y forma.** Pagos deficientes de premios, comisiones, bonificaciones por hijo o parte del salario son la antítesis de la responsabilidad social del departamento de talento humano.
2. **Cumplir con la normativa legal y previsional.** En materia de salarios, atención médica, medidas de higiene y seguridad en el trabajo.
3. **Tener una política de puertas abiertas.** Si el departamento de talento humano es percibido como un ente cerrado, lejano y autoritario, carece de la sensibilidad necesaria para realizar su función. Si el departamento de talento humanos no tiene tiempo para atender consultas, pedidos y ayudar a encontrar soluciones ¿quién lo hará? ¿un delegado sindical?

Al no atender las consultas y reclamos, se deja un espacio abierto para la rumorología, la especulación y a que otros tomen partido de esta situación. Esta falta constante de respuestas ocasiona descontento, a la larga conflictos como pueden ser resistencias sin motivo a una medida, ausentismo y en un punto más extremo a una huelga.

4. **Crear una cultura que de importancia a la comunicación.** El departamento de talento humano no está aislado. Para lograr sus objetivos es vital que se comunique permanentemente con su cliente interno, con la línea de mando y con asociados externos. El departamento de talento humano también colabora en que otras áreas

cumplan sus objetivos. Crear y actualizar todas las herramientas posibles de comunicación interna.

5. **La conducta de las personas**, las relaciones interpersonales afectan directamente el clima laboral. Cuando los empleados están descontentos por que la empresa no ofrece respuesta a sus reclamos, a menudo crean conflictos por nimiedades, aumenta el ausentismo y reducen su productividad. Es necesario crear un código de conducta y difundirlo. Que un líder natural de un grupo dicte un curso sobre el código de conducta de la empresa. Es necesario que haya normas claras para todos y hacerlas cumplir a rajatabla para que no reine la anarquía. a) Toda organización o empresa sabe que considera una falta grave o no. Asegurar que todos saben las normas de conducta interna y que se cumplen tiene que ver con asegurar un ambiente saludable para todos.
6. **Crear un entorno de igualdad**. Que todos se sientan respetados por la organización y por sus pares. Que todos tengan posibilidades de crecimiento según sus capacidades y hacer respetar la diversidad en una economía donde gente de todos los extractos culturales y sociales se suman cada vez más al mercado laboral.
7. **Asegurar la formación constante para el puesto de trabajo**. Brindar la formación técnica necesaria para desempeñar su puesto correctamente a todos los empleados de la empresa.
  - a) Fomentar la transmisión de conocimientos es clave para el departamento de talento humano. Los planes de mentoring, tutorías, ayudan a integrar a los más jóvenes a repartir el conocimiento de los *seniors* a los *juniors* y fomenta las relaciones interpersonales. Si alguien realiza un curso o posgrado pagado por la empresa, al terminar el mismo, podría preparar una charla para otros colaboradores sobre los puntos relevantes de su aprendizaje o preparar un informe sobre el curso para entregar a la empresa.
8. **Promover el desarrollo profesional**. Los planes de carrera, planes de sucesión y ascensos periódicos son parte del crecimiento del personal. Los entornos más amigables para trabajar son aquellos donde la empresa prefiere promover a un empleado propio que traer alguien de afuera para la mayoría de los puestos. Si el

departamento de talento humano, cree que alguna persona ha llegado a su límite de crecimiento en la empresa, es bueno que se lo transmita, para evitar retener personas que con el tiempo se sentirán frustradas.

**9. Asegurar un entorno de trabajo saludable para el medioambiente.**

a) Los ambientes de trabajo productivos generan desperdicios. El reciclado de papel, el ahorro de energía, la prohibición de fumar en la empresa, y la utilización de elementos biodegradables para la limpieza, incluso (si le compete) proponer la separación de desperdicios en orgánicos, vidrio y papel, hablan de una empresa responsable con sus colaboradores y con el medio ambiente.

**10. Fomentar las relaciones con la comunidad.** Promover entre los empleados colectas de ropa o libros para hacer donaciones, la donación de horas para ayudar a los menos favorecidos a aprender oficios.

Organizar visitas guiadas con estudiantes de primaria, secundaria y universitarios, a las oficinas y a las fábricas, difundir a la prensa programas y acciones que lleva a cabo el departamento (capacitación, acuerdos con universidades, etc.) ayuda a forjar lazos perdurables en el tiempo con la comunidad.

### **2.3 AMBIENTE DINÁMICO Y COMPETITIVO DEL TALENTO HUMANO**

Para (Sherman, 2013), manifiesta que:

Un campo tan dinámico y competitivo como el del talento humano no se encuentra exento de enfrentarse a una serie de retos o desafíos provenientes del contexto socio- económico donde se desenvuelve. Estos retos, de acuerdo a si se están preparados o no para asumirlos, pueden representar oportunidades o amenazas para el negocio. En tal sentido, un profesional de talento humano debe tener presente esta problemática y ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a estos desafíos, y más aún, estar preparado para enfrentarlos exitosamente.

Señala cinco desafíos competitivos para la moderna Administración de Talento

Humano:

**Hacia la globalización:** Circunstancias como la apertura de mercados, los tratados de libre comercio y la orientación hacia la exportación, originan que muchas compañías busquen prosperar a través de oportunidades de negocio en mercados globales. Sin embargo, si una organización no está preparada para enfrentar este desafío, la globalización puede transformarse en un serio problema. La llegada de transnacionales o empresas de mayor envergadura a nuestro mercado puede ser fatal si no se es competitivo.

Insertarse en el mercado global depende de las reglas de juego que coloque el Estado (existen países cuyas leyes y normativas atraen y facilitan la inversión) pero, sea cual fuere el contexto, la administración del talento humano debe estar preparada para asumir sus responsabilidades, para ello es necesario que la organización se enfoque en:

- ❖ Atraer a la empresa profesionales flexibles y modernos.
- ❖ Capacitar al talento humano en temas “hacia la globalización” .
- ❖ Desarrollar y perfeccionar a aquel talento humano que tendría mayor contacto con prácticas de negocios diferentes.
- ❖ Incluir dentro de la cultura organizacional la valorización de los mercados.

**Incorporación de nuevas tecnologías:** Indudablemente, la tecnología, especialmente aplicada a la informática y a los medios de comunicación se ha desarrollado a pasos agigantados.

La influencia de la tecnología informática en el talento humano se ha hecho patente con el surgimiento de software para administración de planillas, evaluación del desempeño, medición del clima organizacional, etc.; que en mayor o menor medida se vienen utilizando y perfeccionando. Pero además, la informática ha originado que prácticamente todo trabajador calificado necesite incorporar este tema a su perfil profesional. Por ello:



- Los diseños de puesto han sido modificados para incluir habilidades y conocimientos relacionados con la informática.
- Los procesos de reclutamiento y selección valoran (y en la mayoría de los casos exigen) habilidades de informática de acuerdo al puesto.
- Las áreas de capacitación han incluido diversos programas de entrenamiento en software.

**Administración del cambio:** La exigencia del cambio es tal que se definen dos tipos: cambio reactivo y cambio proactivo. El primero ocurre después que las fuerzas externas afectan el desempeño de la organización; este cambio es importante pues ante una situación dada, una organización debe tener “reflejos” rápidos y actuar con inmediatez.

Sin embargo, en la actualidad, se recomiendan cambios proactivos: aquellos que buscan una evolución iniciada para aprovechar oportunidades que se presentan.

**Desarrollo del capital humano:** Vivimos una era del conocimiento, hasta hace apenas algunos años todavía el eje central de las empresas era su capital económico y sus bienes materiales, las empresas se preocupaban por tener la materia prima y competían por obtenerla más rápido.

Ahora, esos bienes materiales son relativamente fáciles de conseguir pues los mercados se han liberalizado, las fronteras económicas han caído y los medios de comunicación permiten un comercio mucho más fluido.

Por ello, si bien es cierto que “lo material” continúa siendo importante, el eje central de las organizaciones ha pasado a las habilidades, conocimientos y actitudes de los trabajadores.

### **2.3.1 Planeación estratégica de la gestión de talento humano**

La planeación estratégica dentro de una empresa, muestra el camino a realizar, es decir todo el proceso que le permite a una organización establecerse dentro de un mercado y ser la mejor, sin embargo, este concepto debe estar ligado dentro del estudio del talento

humano, que es el motor de toda empresa y que, con el trabajo eficaz de su gente, permite el logro de las metas trazadas.

Uno de los problemas más importantes era el cómo usar eficientemente aquellos recursos escasos para producir bienes y servicios, pensando que al cumplir con este objetivo, las ganancias serían maximizadas. Hoy en día el uso eficiente de esos recursos ha permitido a las empresas sobrepasar un ambiente turbulento de rápidos cambios, la supervivencia se encuentra en la habilidad de una organización para adaptarse de forma adecuada al medio interno y externo apoyados fuertemente por el capital humano.

En el campo profesional proporciona el marco teórico para la acción que se haya en la mentalidad de la organización y su talento humano, lo cual permite que sus gerentes y otros individuos evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos). La planeación estratégica también permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una misión compartida y cuenten con una convicción de que pueden llevar a cabo la visión.

La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna.

Así mismo ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o el campo en donde funciona de sus clientes actuales o potenciales y de sus propias capacidades o limitaciones.

La planeación estratégica proporciona una oportunidad o por lo menos una base para ajustarse en forma constante a sucesos y acciones actuales de los competidores. Además debe suministrar los incentivos apropiados para atraer u motivar al talento humano y gerentes claves en la organización.

El éxito estratégico debe ocurrir de manera individual y organizacional, así mismo no solo deben decidirse los movimientos inmediatos sino también se deben observar los del oponente, considerar sus posibles respuestas ante los movimientos y planear varios movimientos por anticipado lo cual se podrá lograr con un equipo de trabajo de talento

humano medulares de competencia, además de fundamentar planes adicionales a requerimientos que exijan los cambios.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, no importando la naturaleza de éste; si dicho elemento no está en disposición de colaborar con la empresa, de ninguna manera funcionará, en consecuencia se debe prestar primordial atención al talento humano, aplicando los conceptos y principios básicos del proceso administrativo para lograr su máxima eficiencia.

En la planeación estratégica clásica se ha dejado de lado el talento humano, porque muchas veces se apoya en axiomas artificiales, como considerar que este recurso es una coacción y no una herramienta competitiva. Esto origina altos costos de mano de obra, reemplazos insuficientes, escasez de mano de obra, etc. que hacen que el talento humano sea considerado un factor importante y difícil de solucionar. Por todo esto, surge la necesidad de crear mecanismos que permitan la integración del talento humano al sistema de Planeación Estratégica. En busca de este modelo se deben integrar análisis, que impliquen dimensiones económicas y sociales, poniendo en marcha la estrategia de evolución, debido a que la función de un plan estratégico es lograr un equilibrio entre estos dos elementos.

La planeación estratégica de la empresa trata de identificar varios factores críticos para lograr el éxito de la organización, a la vez que trata de encontrar el modo de que ésta se sitúe en mejor posición y esté en mejores condiciones para competir en el mercado. Para ello, el proceso de planeación ofrece:

- Una formulación clara de la misión de la organización.
- Un compromiso del personal con esa misión.
- Una declaración expresa de las hipótesis de partida.
- Un plan de acción ajustado a los recursos disponibles, incluida la dotación de personal capacitado y formado.

## **2.3.2 Los tres tipos de objetivos: rutinario, innovadores y de perfeccionamiento**

### **2.3.2.1 Objetivos rutinarios**

Los objetivos rutinarios sirven como modelo de desempeño diario, los enunciados en toda empresa son definiciones de los requerimientos regulares y comunes, precisos para la supervivencia de la firma, abarcados muchas veces en las descripciones de los trabajos, estos objetivos rutinarios pueden definirse aún más, indicándose los requisitos normales para mantener la estabilidad de la organización. (Fernández, 2012)

### **2.3.3.2 Objetivos innovadores**

Los objetivos innovadores incorporan o agregan algo nuevo a la organización, empiezan con la suposición de que ni siquiera el cumplimiento perfecto de los objetivos comunes es bastante bueno, supone que la solución de problemas no es más que un paso necesario para conservar este nivel normal de los objetivos. (Fernández, 2012)

### **2.3.3.3 Objetivos de perfeccionamiento**

Estos objetivos sirven para apalancar los actuales resultados de la organización, con el fin de mejorar e incrementar lo que ya existe, los objetivos a corto plazo se refieren a aspectos que atienden a ser más cuantitativos o específicos, relativos a la operación, siendo la intención de estos la de mejorar o corregir situaciones actuales.

Los objetivos a largo plazo son más cualitativos o generales, se relacionan con aspectos de desarrollo, como establecer el rumbo, proyección, entre otros. (Fernández, 2012)

## **2.3.4 Modelos de planeación del talento humano**

Existen varios modelos de planeación del talento humano. Algunos son genéricos y abarcan toda la organización, mientras que otros son específicos para determinados niveles o unidades organizacionales, entre ellos tenemos:

#### **2.3.4.1 Modelo basado en la búsqueda estimada del producto o servicio**

Basado en el concepto según las necesidades de personal son una variable dependiente de la búsqueda estimada del producto (sector: servicios o industrial). La relación entre las dos variables, número de empleados o búsqueda del producto o servicio, está influida por variaciones en la productividad, tecnología, disponibilidad interna y externa de recursos financieros y disponibilidad de personas en la organización, podrían traer una reducción de las necesidades de personal. Este modelo utiliza previsiones o extrapolaciones de datos históricos y se orienta predominantemente hacia el nivel operacional de la organización, no tiene en cuenta posibles hechos imprevistos, como estrategias de los competidores, situación del mercado, clientes, huelgas, falta de materia prima, etc. (Winther, 2011)

#### **2.3.4.2 Modelo basado en segmentos de cargos**

Focaliza también el nivel operacional de la organización. El modelo consiste en:

- a. Seleccionar un factor estratégico cuyas variaciones afectan proporcionalmente las necesidades de personal.
- b. Establecer los niveles históricos y futuros de cada sector estratégico. c. Determinar los niveles históricos de la fuerza laboral de cada unidad.
- c. Proyectar los niveles futuros de la fuerza laboral de cada unidad mediante la correlación con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente.

#### **2.3.4.3 Modelo de sustitución de cargos clave**

“Es un modelo que recibe los nombres de mapas de sustitución u organigramas de carrera para la planeación de empleados, es la representación visual de quien sustituye a quien en la eventualidad de una vacante futura en la organización.” (García, 2012)

#### **2.3.4.4 Modelo basado en el flujo de personal**

Es un modelo que dibuja el flujo de las personas hacia dentro al ingresar a la organización, durante su permanencia en ella y fuera de ella (al retirarse). La verificación histórica de este movimiento de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permite la predicción a corto plazo de las necesidades de personal de la organización.

Este modelo intenta caracterizar el flujo del personal hacia adentro de la organización, a través de ella y hacia fuera. La verificación histórica y el acompañamiento de ese flujo permiten una predicción a corto plazo, este modelo nos permite predecir cuántas personas deberán admitirse para mantener la estabilidad y normal funcionamiento del sistema. (García, 2012)

#### **2.3.4.5 Modelo de planeación integrada**

Es un modelo más amplio. Desde el punto de vista de admisión de insumos humanos, la planeación de personal tiene en cuenta cuatro factores o variables:

- a. Volumen de producción planeado por la organización.
- b. Cambios tecnológicos en la organización, que modifican la productividad del personal.
- c. Condiciones de oferta y demanda en el mercado y comportamiento de los clientes.
- d. Planeación de carreras dentro de la organización. (Richino, 2010.)

### **2.4 MODELO ESCOGIDO PARA LA IMPLEMENTACIÓN**

#### **2.4.1 Modelo de gestión por competencias laborales**

El Enfoque de Gestión por Competencias nace, para los nuevos tiempos, como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los desafíos que impone el medio actual. Implica impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de los trabajadores, de acuerdo con las necesidades operativas de la organización. Para esto es

necesario garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer. (De Sousa, 2001.)

Para esto es necesario, primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia donde se quiere ir), los objetivos y la misión (que hacemos), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa, desarrollar un lenguaje común, elaborando competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de talento humano por competencias. El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización, para administrar el talento humano integralmente de manera más efectiva (Castillo Palacios, 2016.)

Por medio de la Gestión por Competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- a. La mejora y simplificación de la gestión integrada del talento humano.
- b. La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación del talento humano.
- c. La coincidencia de la gestión del talento humano con las líneas estratégicas de la organización.
- d. La vinculación del directivo en la gestión de su talento humano.
- e. La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- f. La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

De igual modo, un modelo de gestión en el que las competencias sean el elemento activo, deberá permitir: (Hay Group., 2009)

- Unificar los diferentes procesos de gestión de las personas, utilizando criterios compartidos y coherentes.
- Vincular la capacidad personal con la del equipo, para agregar valor en los procesos de trabajo.
- Alinear la gestión del talento humano a la estrategia del negocio (aumentar su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).

- Administrar adecuadamente los activos que suponen las competencias, asegurando el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.

Por ello, un modelo de gestión integrado por personas y basado en competencias, considera que los objetivos y la planificación del talento humano, deben ser contruidos a partir del marco de los objetivos y planes estratégicos de la empresa. Por lo tanto, la función de gestión del talento humano se debe alinear con el resto de las funciones de la empresa, siendo las personas y sus conocimientos un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas.

#### **2.4.2 Principios de la gestión por competencias**

- a. El talento humano constituyen un aporte esencial para la definición de la estrategia de la empresa.
- b. Las competencias constituyen el principal activo del talento humano de una organización.
- c. Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización.
- d. La compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño.
- e. La gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del desempeño de las personas.

(Fernández, 2012) menciona que:

El modelo de Gestión por Competencias proporciona herramientas objetivas, tales como la medición del esfuerzo formativo o la gestión por perfiles tipo, que permiten generar esta cultura de movilidad al premiar la adquisición de competencias mediante el desempeño de diversas ocupaciones”.

La implementación de un Modelo de Gestión por Competencias aporta ventajas importantes a considerar, entre las cuales encontramos:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán la productividad.



- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garanticen resultados.
- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su desarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo, que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

## **2.5 EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL GADM DE LORETO**

El Departamento de talento humano es esencialmente de servicios. Sus funciones se encuentran enmarcadas en la planificación estratégica del desarrollo del talento humano capacitando al recurso más importante de la institución para una administración técnica y profesional, orientando la gestión hacia la prestación de servicios eficientes, administrando y estableciendo procesos e instrumentos técnicos tendientes a lograr el desarrollo institucional y de las servidoras y servidores públicos de la Municipalidad. (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, Loreto, 2009)

### **2.4.1 Base legal**

El marco legal que sustenta la aplicación de instrumentos para diseñar el modelo de gestión para el talento humano son:

## **La Constitución Política de la República**

En el ámbito establecido por la constitución respecto al sustento legal que ampara la administración del Talento Humano indica:

**Que, el artículo 226 de la Constitución de la República del Ecuador**, determina las facultades que tienen las Instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos para ejercer las competencias y facultades que la Constitución les atribuye y el deber de coordinar las acciones para el cumplimiento de sus fines;

**Que el artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador**, establece que: "La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación";

**Que el artículo 228 de la Constitución de la República del Ecuador**, dispone que: "El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición en la forma que determine la ley, (...)";

**Que de conformidad a lo dispuesto en el segundo inciso de artículo 229 de la Constitución de la República**, la ley regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneraciones y cesación de funciones de sus servidores;

**Que el artículo 326 de la Constitución estipula:** "El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios: (...) 2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario. 3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.";

## **El Ministerio del Trabajo**

Que, de conformidad con lo que establecen los artículos 52 letra c) de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) es atribución y responsabilidad de la UATH institucional elaborar el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano, con sujeción a las Normas Técnicas que emita el Ministerio de Relaciones Laborales;

Que, el artículo 79 del Reglamento General a la LOSEP determina que en el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano deben elaborar obligatoriamente las UATH, estableciendo las particularidades de la gestión institucional que serán objeto de sanciones derivadas de las faltas leves y graves establecidas en la Ley;

Que, el talento humano del Ministerio constituye el principal activo para el desarrollo y ejercicio de la misión institucional; por tanto, es necesario reglamentar su desenvolvimiento, estableciendo normas que permitan una administración eficiente y eficaz, a fin de garantizar el compromiso institucional de autoridades, funcionarias, funcionarios, servidoras y servidores, de manera que las relaciones al interior del Ministerio sean las más idóneas dentro del marco del derecho, del deber de manera que prime el respeto, calidez y la armonía institucional; y, En ejercicio de las facultades que le confiere el literal b del artículo 52 de la Ley

Orgánica de Servicio Público

### ***Acuerda***

**Art. 3.- ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.-** La Dirección de Administración del Talento Humano del Ministerio de Finanzas, es la responsable de la aplicación del presente reglamento de conformidad a lo que dispone el artículo 52 de la LOSEP y el Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio.

- **La Ley Orgánica del Servicio Público**

**Art. 2.- Objetivo.-** El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

- **El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)**

Que, el Art. 52 literal c) establece entre las atribuciones y responsabilidades de las unidades de administración del talento humano, elaborar el reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales.

La ordenanza que contiene el reglamento interno de administración del talento humano para las y los servidores municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Loreto.

**Art. 1.- ÁMBITO DE APLICACIÓN.-** Las disposiciones, normas y procedimientos que se describen en la presente ordenanza tienen el carácter de general y obligatorio y regulan las relaciones entre servidores y servidoras amparados por la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Loreto.

**Art. 2.- ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.-** Corresponde a la Dirección Administrativa y Talento Humano, asumir las responsabilidades contempladas en el Art. 52 de la LOSEP y el 118 de su Reglamento General de aplicación.

La Dirección Administrativa y Talento Humano, será la instancia administrativa que se encargará del cumplimiento de la presente Ordenanza.

**Art. 3.- FACULTADES DE LA AUTORIDAD NOMINADORA.-** El código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en el Art. 60, determina las atribuciones del señor Alcalde, siendo el representante legal y judicial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Loreto.

**Art. 4.- PLANIFICACIÓN ANUAL DEL TALENTO HUMANO INSTITUCIONAL.-** La Dirección Administrativa y Talento Humano, es el encargado de estructurar el Plan Anual del Talento Humano Institucional considerando lo dispuesto en el Título V, Capítulo 2 de la LOSEP y el Título IV, Capítulo III de su Reglamento General de aplicación, El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Loreto, tendrá su propia planificación anual del talento humano, que será aprobada por el Consejo Municipal.

## **DE LA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**

**Art. 5.- LA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.-** La dirección Administrativa y de Talento Humano, diseñará y aplicará el Subsistema de Clasificación de Puestos propio de la institución, observando la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil; 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; de conformidad a lo establecido en el Título V, el Capítulo 3 de la LOSEP y título IV, Capítulo IV de su Reglamento General de aplicación.

### **2.4.2 Estructura orgánica**

El departamento de Talento Humano de la municipalidad de Loreto se encuentra estructurado de la siguiente manera:

**Gráfico N° 2: Estructura orgánica del departamento de Talento Humano de Loreto**



**Fuente:** (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, Loreto., 2009)

### **Administración de personal**

**Misión:** Administrar y garantizar el desarrollo integral del talento humano, considerando como factor clave del éxito de la Municipalidad para la generación de bienes y prestación de servicios.

Productos y servicios

- Manual de clasificación y valoración de puestos Municipales
- Plan de capacitación focalizado por áreas y necesidades, formulado y ejecutado;
- Informe de necesidades para contratación de personal;

- Informe de supresión de puestos
- Informe para aplicación de sanciones disciplinarias
- Informe para la aplicación de sumarios administrativos
- Informe de control y asistencia de personal
- Plan anual de vacaciones, formulado y ejecutado
- Informe de movimientos de personal
- Plan de optimización, racionalización, reubicación, ingreso y salida de personal
- Plan de selección y reclutamiento de personal, formulado y ejecutado
- Base de datos de personal por perfiles, años de servicio, género, cargos, ubicación administrativa.
- Acciones y resoluciones de nombramiento y movimientos de personal, elaboradas y Registradas.
- Estructura ocupacional de puestos;
- Proyecto de Reglamento o estatuto Orgánico Municipal, consensuado;
- Reglamento interno de administración de personal, formulado;
- Proyecto de fortalecimiento Municipal, formulado y ejecutado;
- Distribución de personal
- Informes de ejecución de los planes

### **Bienestar social**

**Misión:** Garantizar el bienestar integral del personal municipal y su familia, considerado como factor clave del éxito de la municipalidad, para la generación de bienes y prestación de servicios.

### **Productos y Servicios:**

- Plan de Bienestar Social, formulado y ejecutado.
- Estudio del clima organizacional, seguridad e higiene en el trabajo.
- Informes del personal.

## **Nómina y Roles.**

**Misión:** Brindar un servicio oportuno y comprensible que garantice calidad y calidez para el cliente.

### **Productos y Servicios:**

- Cálculos para pagos de salarios, remuneraciones y dietas
- Cálculos para pagos de plantillas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Análisis y cálculos para pagos de viáticos, subsistencias y alimentación
- Cálculos para pago de subrogaciones
- Registro de ingresos y salidas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

## **Monitoreo y Evaluación.**

**Misión:** Garantizar una administración pública eficiente y eficaz, cumpliendo los objetivos, planes e indicadores de gestión permitiendo prestar un mejor servicio a la comunidad.

### **Productos y servicios:**

- Informes técnicos de estructuración y reestructuración de los procesos Municipales;
- Plan de evaluación del desempeño, formulado y ejecutado;
- Plan de incentivos y estímulos;
- Informes de ejecución de planes.
- Informes de monitoreo, seguimiento y ejecución de los planes
- Informe del cumplimiento de los planes operativos e indicadores de gestión



## **Dispensario médico**

**Misión:** Garantizar al personal municipal una atención médica y odontológica permanente y de calidad, que permita al trabajador una estabilidad en su salud y emocional reflejado en el buen servicio a la comunidad.

### **Productos y servicios**

- Reportes consolidados de atención médica y odontológica
- Plan de salud del personal municipal
- Plan de prevención de enfermedades
- Exámenes pre ocupacionales y seguimientos

## **Seguridad e Higiene Laboral**

**Misión:** Planificar, diseñar, controlar, mantener y administrar los sistemas de contingencias de riesgos del trabajo, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas mediante una gestión eficiente y responsable al desarrollo de una cultura ocupacional que permita el mejoramiento de las condiciones de trabajo y salud de talento humano del municipio.

### **Productos y servicios**

- Plan de Contingencia.
- Matriz de Riesgos laborales.
- Plan de capacitación y asesoramiento.
- Reglamento de seguridad y salud ocupacional.
- Comité de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Reporte de Incidentes Laborales. (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, Loreto, 2009)

## 2.4.2 Funciones del departamento de Talento Humano

Entre las funciones del departamento de Talento Humano esenciales podemos destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuye políticas y procedimientos de talento humano, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandos o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.

Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales. (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, Loreto, 2009)

Según el libro 'Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento, de Margaret Butteris, el papel y la función del Talento Humano de la empresa consiste en las siguientes:

- ❖ Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.

- ❖ Desarrollo de talento Ejecutivo. El Talento Humano de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
  - ❖ Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
1. Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Talento Humano de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
  2. Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

## 2.6 MARCO CONCEPTUAL

Dentro del marco conceptual se menciona algunos términos necesarios para el desarrollo del trabajo investigativo como:

- **Las relaciones laborales**

“Hace referencia a las relaciones internas sostenidas con otros miembros de la organización y con el sistema organizacional en donde se deberá aceptar la aplicación de normas tendientes a formalizar las actividades laborales dentro de la empresa. Dentro de este aspecto es necesaria una buena estrategia de comunicación interna.” (Ventura, 2013)

- **La jubilación**

“Es un acto o proceso administrativo en el cual un trabajador activo pasa a tener una situación pasiva o de inactividad laboral después de cumplir una serie de requisitos que

están relacionados con su edad, con los años trabajados como personal activo y otras situaciones”. (Ventura, 2013)

- **El despido**

Es la acción en la cual el empleador da por finalizada de manera unilateral una relación laboral con su empleado. De esta manera, el trabajador tiene que abandonar su puesto de trabajo y la empresa por decisión de la propia empresa, teniendo derecho a cobrar la parte de salario del tiempo trabajado que aún no ha sido satisfecha, las vacaciones no disfrutadas y compensaciones que debe abonar la empresa por el despido del trabajador.

La empresa debe comunicar al trabajador su despido con al menos 15 días de antelación, de lo contrario el trabajador puede cobrar la cantidad referida a esos 15 días. El despido puede ser objetivo, procedente, improcedente o nulo; aunque también existen casos especiales de despido colectivo y por fuerza mayor. (Ventura, 2013)

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. MODALIDAD**

#### **3.1.1 Modalidad Cualitativa:**

Se aplicó la modalidad cualitativa por cuanto permitió conocer el contexto en el cual se desarrollan las actividades asignadas a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loreto y del clima laboral que se desarrolla a nivel interno, información obtenida mediante el uso de encuestas a los funcionarios.

### **3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 Descriptivo**

Para el desarrollo de este tema se requirió el uso de una investigación descriptiva lo que permitió identificar los procesos que se utilizaron para la selección y contratación del nuevo talento humano, el grado de motivación que les brindaron a los empleados para realizar oportunamente su trabajo y la oportunidad de capacitarse en temas relacionados con el desarrollo de las funciones asignadas, estas consideraciones llevaron a la determinación de las debilidades existentes en el desempeño laboral del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loreto.

#### **3.2.2 Explicativo**

A través del uso de este tipo de investigación fue posible comprender como los procesos internos en el área de talento humano del GADM de Loreto se han dispuesto para su ejecución y la incidencia de su desarrollo en la gestión institucional alcanzada.

### **3.3. MÉTODOS A UTILIZAR**

#### **3.3.1 Método Deductivo:**

El método deductivo en este tipo de investigación fue conveniente por cuanto se logró determinar las bases en las cuales el talento humano fundamenta el desarrollo de sus actividades, para ello fue necesario la revisión de políticas internas, leyes que sustentan la contratación del nuevo personal, manuales de funciones y organización estructural entre otros y como estos influyen dentro de los niveles de gestión institucional.

#### **3.3.2 Método Inductivo**

A través de este método se llegó a diagnosticar el clima laboral interno de los diferentes departamentos que conforman el GADM de Loreto, mediante al análisis de funciones y cumplimiento de metas y objetivos y a partir de los resultados plantear lineamientos para un óptimo desarrollo de los procesos internos con altos niveles de gestión institucional.

### **3.4 TÉCNICAS A UTILIZAR**

Para la presente investigación se emplearon las siguientes técnicas de investigación:

#### **3.4.1 Entrevistas**

Mediante el uso de esta técnica se obtuvo información verbal sobre el desempeño del talento humano del GADM de Loreto acerca de su punto de vista sobre los procesos implementados por la institución. Las entrevistas se las realizó a los Directores de áreas (Planificación, Financiero, Administrativo) de la institución municipal de Loreto información que se obtuvo a través de la guía de entrevistas como instrumento de aplicación.

### 3.4.2 Encuestas

El uso de esta técnica fue conveniente por cuanto permitió la aplicación de cuestionarios al personal que labora en el GADM de Loreto, las encuestas estuvieron dirigidas a los funcionarios de los departamentos de Planificación, Administrativo, Financiero, Higiene y Medio Ambiente.

### 3.4.3 Observación directa

A través de la observación se constató el cumplimiento de disposiciones, normativas y políticas internas que forman parte de los procesos en la institución, lo que sirvió para cotejar el desarrollo de actividades y el cumplimiento de las mismas a través de la guía de entrevistas

### 3.4.4 Instrumentos

Formulario

Fichas bibliográficas de observación.

## 3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.5.1 Población

La población estuvo conformada por los empleados, Directores departamentales y las secretarías del GADM de Loreto llegando a un número de 60 funcionarios, por lo que se ha visto conveniente trabajar con el total de la población.

**Tabla N° 2: Empleados del ADM de Loreto**

| <b>Población</b>           | <b>f</b>  | <b>%</b>    |
|----------------------------|-----------|-------------|
| Directores departamentales | 6         | 10%         |
| Secretarías                | 7         | 12%         |
| Empleados                  | 47        | 78%         |
| <b>TOTAL</b>               | <b>60</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Información GADM de Loreto

**Elaborado por:** José, N. 2017

### 3.5.2 Muestra

Para el cálculo de la muestra se utilizó la fórmula para distribuciones normales:

$$n = \frac{m}{e^2(m-1) + 1}$$

Donde:

m: tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados)

e: es el error maestral deseado, en tanto por ciento.

n: tamaño de la muestral (número de encuestas que vamos a realizar)

$$n = \frac{60}{0.09^2(60-1) + 1}$$

$$n = \frac{60}{0.09^2(59) + 1}$$

$$n = \frac{60}{1.4779}$$

$$n = 41$$

Efectuado el correspondiente cálculo se llegó a establecer una muestra de 41 encuestados, la cual fue aplicada con el propósito de conocer el grado de aceptación del proyecto. Para alcanzar una distribución equitativa se utilizó el cálculo de la función muestral:

$$f = \frac{n}{m} = \frac{41}{60} = 0.68$$

**Tabla N° 3: Distribución muestral**

| <b>Estratos</b>            | <b>F</b>  | <b>%</b>    |
|----------------------------|-----------|-------------|
| Directores departamentales | 4         | 10%         |
| Secretarías                | 5         | 12%         |
| Empleados                  | 32        | 78%         |
| <b>TOTAL</b>               | <b>41</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Tabla

**Elaborado por:** José, N. 2017



### 3.6 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

#### 3.6.1 Encuesta de opinión aplicada a los directores departamentales, Secretarías y empleados del gobierno municipal de Loreto

##### 1. ¿Cómo responsable de su área considera que el desempeño del personal a su cargo es?

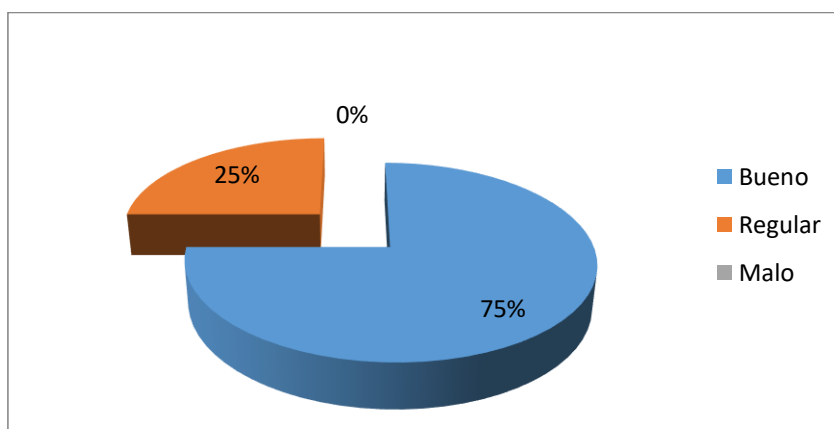
**Tabla N° 4: Cómo considera el desempeño del personal a su cargo**

| Alternativas | f        | %           |
|--------------|----------|-------------|
| Bueno        | 3        | 75%         |
| Regular      | 1        | 25%         |
| Malo         | 0        | 0%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>4</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas de opinión a Directores Departamentales GADM Loreto

**Elaborado por:** José, N. 2017

**Gráfico N° 3: Cómo considera el desempeño del personal a su cargo**



**Fuente:** Tabla N° 4

**Elaborado por:** José, N. 2017

#### Análisis

De acuerdo a la opinión de los 4 directores departamentales encuestados indicaron que un 75% del personal a su cargo tiene un buen desempeño laboral, mientras el 25% manifestó que el personal se desempeña en un nivel regular.

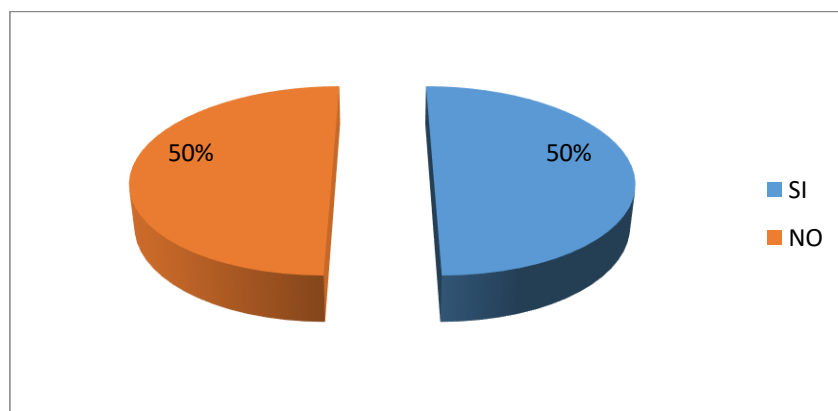
2. ¿Proporciona usted los instrumentos necesarios para que su equipo de trabajo alcance altos niveles de rendimiento?

**Tabla N° 5: El equipo trabaja con los instrumentos necesarios**

| Alternativas | f | %           |
|--------------|---|-------------|
| SI           | 2 | 50%         |
| NO           | 2 | 50%         |
| <b>TOTAL</b> |   | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas de opinión a Directores departamentales GADM Loreto  
**Elaborado por:** José, N. 2017

**Gráfico N° 4: El equipo trabaja con los instrumentos necesarios**



**Fuente:** Tabla N° 5  
**Elaborado por:** José, N. 2017

### **Análisis**

Las respuestas obtenidas sobre la pregunta planteada indicaron que el 50% de los Directores encuestados manifestaron proporcionar los instrumentos necesarios para que los empleados a su cargo realicen sus funciones con altos niveles de rendimiento y el otro 50% indicó no contar con estos instrumentos, razón por la cual no han podido facilitar dichos instrumentos.

3. ¿El personal a su cargo recibe capacitación relacionada a las funciones asignadas?

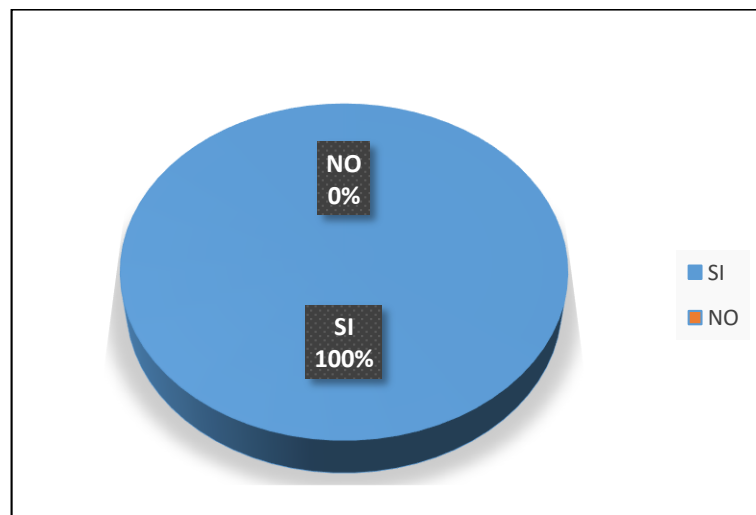
**Tabla N° 6: Se brinda capacitación al personal a su cargo**

| Alternativas | f        | %           |
|--------------|----------|-------------|
| SI           | 4        | 100%        |
| NO           | 0        | 0%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>4</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas de opinión a Directores departamentales GADM Loreto

**Elaborado por:** José, N. 2017

**Gráfico N° 5: Se brinda capacitación al personal a su cargo**



**Fuente:** Tabla N° 6

**Elaborado por:** José, N. 2017

**Análisis**

De los 4 Directores departamentales el 100% afirmaron que el personal a su cargo recibe capacitación relacionada a las funciones que desempeñan.

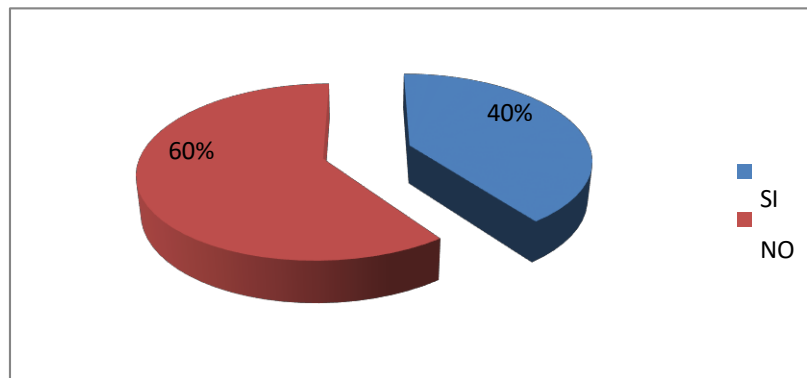
4. ¿Las funciones asignadas a su cargo se encuentran descritas en un documento oficial?

**Tabla N° 7: Sus funciones se describen en un documento**

| Alternativas | f        | %           |
|--------------|----------|-------------|
| SI           | 2        | 40%         |
| NO           | 3        | 60%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>5</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas de opinión a las Secretarías GADM Loreto  
**Elaborado por:** José, N. 2017

**Gráfico N° 6: Sus funciones se describen en un documento**



**Fuente:** Tabla N° 7  
**Elaborado por:** José, N. 2017

**Análisis**

Las encuestadas expresaron en un 40% que las funciones asignadas para el desarrollo laboral se encuentran descritas en un documento oficial, mientras el 60% informó que no existe un documento que indique las funciones a desarrollar.

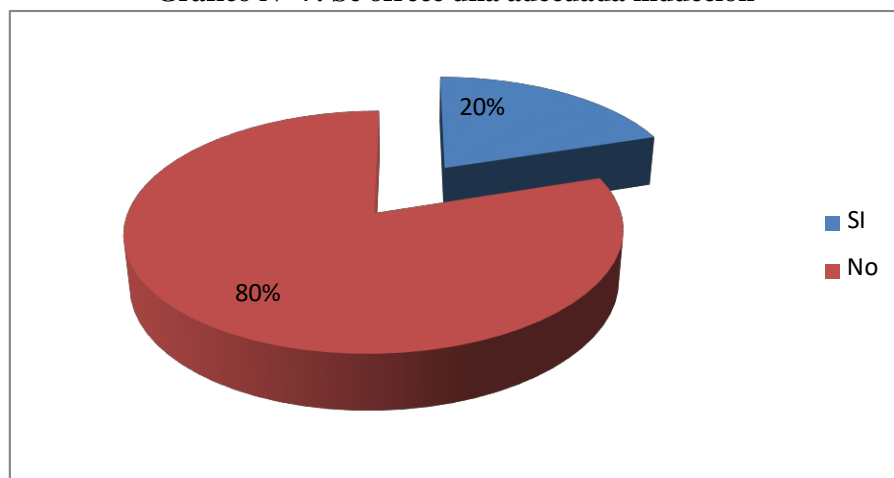
**5. ¿Ha recibido usted una apropiada inducción referente al cargo asignado?**

**Tabla N° 8: Se ofrece una adecuada inducción**

| <b>Alternativas</b> | <b>f</b> | <b>%</b>    |
|---------------------|----------|-------------|
| <b>SI</b>           | 1        | 20%         |
| <b>NO</b>           | 4        | 80%         |
| <b>TOTAL</b>        | <b>5</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas de opinión a las Secretarías GADM Loreto  
**Elaborado por:** José, N. 2017

**Gráfico N° 7: Se ofrece una adecuada inducción**



**Fuente:** Tabla N° 8  
**Elaborado por:** José, N. 2017

**Análisis**

Al aplicar esta pregunta las respuestas fueron: el 20% manifestó haber recibido una apropiada inducción antes de ocupar el cargo y el 80% expresó que no se le ha proporcionado la inducción necesaria para conocer los aspectos relacionados a su puesto de trabajo.

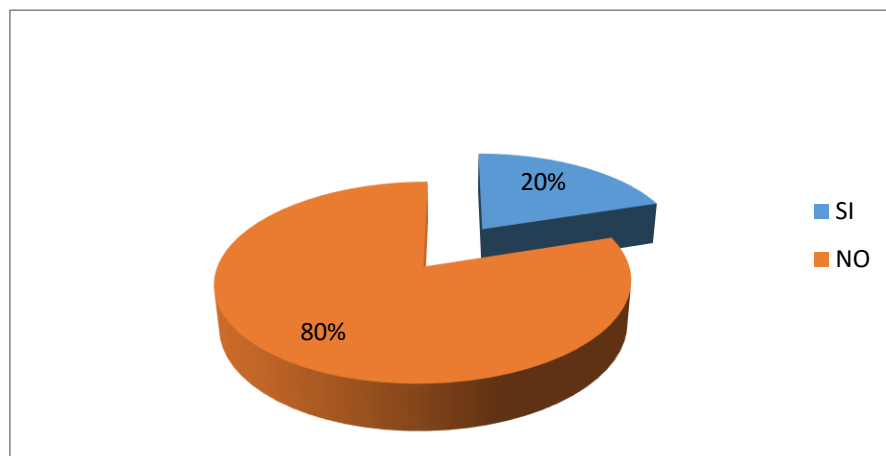
**6. ¿Conoce usted sobre la existencia de un modelo de gestión por competencias para el talento humano de la institución?**

**Tabla N° 9: Existe un modelo de gestión para el Talento Humano**

| Alternativas | f        | %           |
|--------------|----------|-------------|
| SI           | 1        | %           |
| NO           | 4        | %           |
| <b>TOTAL</b> | <b>5</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas de opinión a las Secretarías GADM Loreto  
**Elaborado por:** José, N. 2017

**Gráfico N° 8: Existe un modelo de gestión para el Talento Humano**



**Fuente:** Tabla N° 9  
**Elaborado por:** José, N. 2017

**Análisis**

Sobre la pregunta planteada la población encuestada opinó en un 20% conocer sobre la existencia de un modelo de gestión por competencias para el talento humano, mientras el 80% supo manifestar que desconoce la existencia de dicho modelo.

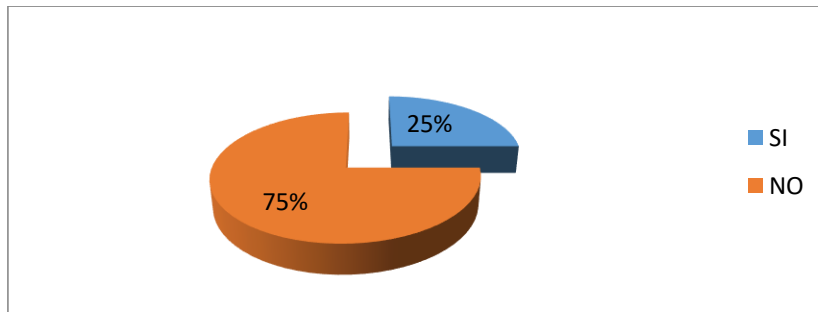
7. ¿Conoce usted los procedimientos que se utilizan para seleccionar al personal que colabora con la institución?

**Tabla N° 10: Conoce los procedimientos para selección del personal**

| Alternativas | f         | %           |
|--------------|-----------|-------------|
| SI           | 8         | 25%         |
| NO           | 24        | 75%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>32</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas de opinión Talento Humano GADM Loreto  
**Elaborado por:** José, N. 2017

**Gráfico N° 9: Conoce los procedimientos para selección del personal**



**Fuente:** Tabla N° 10  
**Elaborado por:** José, N. 2017

**Análisis**

El 25% de los empleados encuestados informó conocer los procedimientos que se desarrollan para seleccionar al personal y el 75% de los encuestados desconoce sobre que procesos se realizan para seleccionar al nuevo personal.

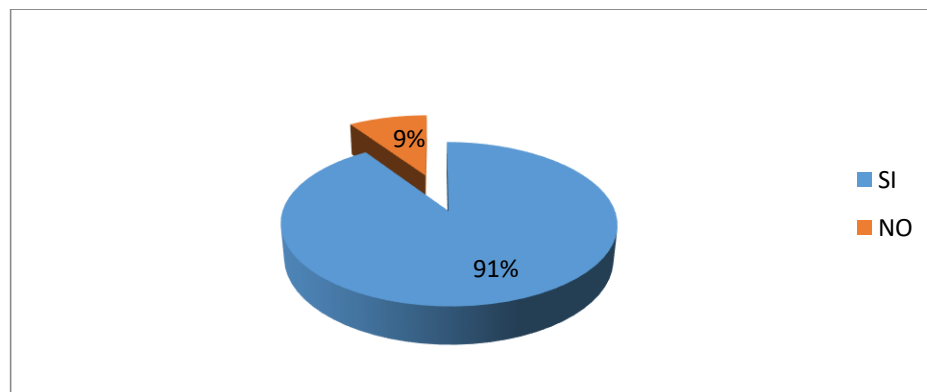
**8. ¿Considera usted que la implementación de un modelo de gestión puede ayudar a mejorar el desempeño laboral del talento humano del GADM de Loreto?**

**Tabla N° 11: El modelo de gestión aportará a un mejor desempeño laboral**

| Alternativas | f         | %           |
|--------------|-----------|-------------|
| SI           | 29        | 91%         |
| NO           | 3         | 9%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>32</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas de opinión Talento Humano GADM Loreto  
**Elaborado por:** José, N. 2017

**Gráfico N° 10: El modelo de gestión aportará a un mejor desempeño laboral**



**Fuente:** Tabla N° 11  
**Elaborado por:** José, N. 2017

**Análisis**

Las opiniones generadas con respecto a esta pregunta son: el 91% de los empleados opinan que la implementación de un modelo de gestión para el talento humano del gobierno municipal de Loreto aportará al mejoramiento sobre el desempeño laboral, mientras el 9% de los empleados opinó que este no sería un factor que influya en el desempeño de funciones.



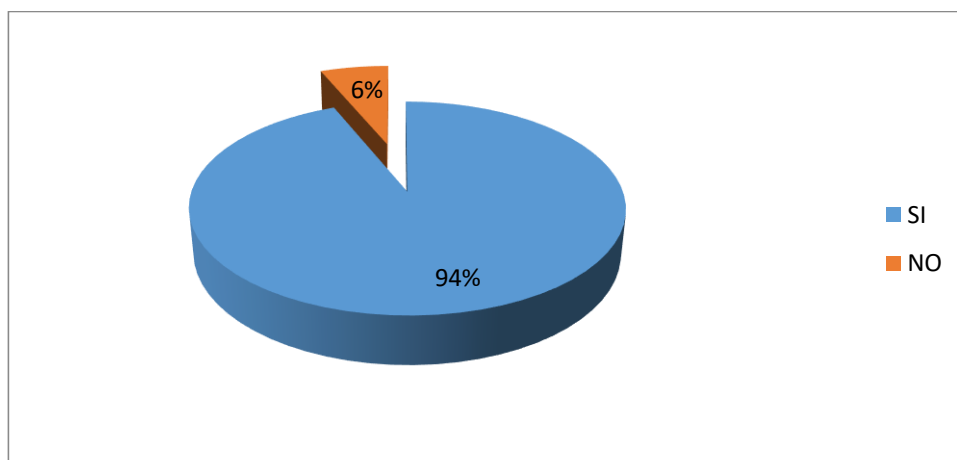
9. ¿Estaría dispuesto a colaborar en caso de que se implementará un modelo de gestión para el talento humano?

**Tabla N° 12: Colaborará para la implementar un modelo de gestión**

| Alternativas | f         | %           |
|--------------|-----------|-------------|
| SI           | 30        | 94%         |
| NO           | 2         | 6%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>32</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuestas de opinión Talento Humano GADM Loreto  
Elaborado por: José, N. 2107

**Gráfico N° 11: Colaborará para la implementación un modelo de gestión**



Fuente: Tabla N° 12  
Elaborado por: José, N. 2107

**Análisis**

El 94% de los empleados encuestados manifestó su deseo de colaborar en el caso de que se implementara un modelo de gestión para el talento humano del gobierno municipal de Loreto y el 6% opinó no estar de acuerdo con la propuesta.

### **3.6.2 Entrevista a los directores de área del gobierno municipal de Loreto.**

Nombre del entrevistado: **Ing. Tito Merino**

Cargo del entrevistado: **Director Administrativo**

Fecha: **Enero 18 del 2017**

#### **1. ¿Cuál es su apreciación acerca del desarrollo laboral del talento humano?**

Considero que es bueno, porque sus funciones se ejecutan conforme a lo establecido en las políticas internas.

#### **2. ¿Cómo considera usted el clima laboral en la institución?**

Aceptable, no creo que exista en ninguna institución un clima laboral perfecto porque los intereses de los empleados son diversos.

#### **3. ¿Cree usted que el personal que colabora en la institución municipal se encuentra motivado para desempeñar sus funciones con altos niveles de eficiencia?**

No al ciento por ciento, en la medida que se puede se trata de incentivarles para que su desarrollo laboral sea aceptable, desafortunadamente no todos los empleados están dispuestos a colaborar y se muestran raseos a los cambios.

#### **4. ¿Cómo es su relación con las personas a su cargo?**

Muy buena, conformamos un equipo de trabajo productivo pero sobre todo de apoyo y consciente en alcanzar los objetivos institucionales.

**5. ¿Es de su conocimiento la existencia de un modelo de gestión para el talento humano en la institución?**

La verdad no estoy al tanto, pero si este documento existe no ha sido socializado mucho menos implementado.

**6. ¿Estaría de acuerdo en que se implementara este tipo de documento para mejorar la gestión institucional?**

Claro, sería un aporte importante, por cuanto se delinearían ciertos procesos que pueden contribuir con la mejora sobre el desempeño laboral.

Nombre del entrevistado: **Ing. Gilmar Capelo**

Cargo del entrevistado: **Director Planificación**

Fecha: **Enero 18 del 2017**

**1. ¿Cuál es su apreciación acerca del desarrollo laboral del talento humano?**

Desarrollan sus funciones y actividades dentro de un rango aceptable.

**2. ¿Cómo considera usted el clima laboral en la institución?**

Es bastante aceptable, tampoco es que este sea el mejor pero se puede trabajar en equipo.

**3. ¿Cree usted que el personal que colabora en la institución municipal se encuentra motivado para desempeñar sus funciones con altos niveles de eficiencia?**

Dentro de mi área sí, mantenemos un equipo de trabajo muy comprometido con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**4. ¿Cómo es su relación con las personas a su cargo?**

Más que de responsable a cargo del área existe un relación de confianza y cordialidad entre los compañeros.

**5. ¿Es de su conocimiento la existencia de un modelo de gestión para el talento humano en la institución?**

No tengo conocimiento de la existencia del modelo o al menos no se ha informado sobre el particular.

**6. ¿Estaría de acuerdo en que se implementara este tipo de documento para mejorar la gestión institucional?**

Considero sería una buena alternativa para mejorar algunas situaciones que no se encuentran coordinadas.

Nombre del entrevistado: **Ing. Víctor Manosalvas**

Cargo del entrevistado: **Director de Planificación**

Fecha: **Enero 18 del 2017**

**1. ¿Cuál es su apreciación acerca del desarrollo laboral del talento humano?**

Específicamente en el departamento de planificación el desempeño de los empleados a mi cargo es aceptable, existen algunos inconvenientes que el personal nuevo hasta que se adapten.

**2. ¿Cómo considera usted el clima laboral en la institución?**

A nivel general si se genera un poco de malestar en ciertas ocasiones pero son superable considerando que en ningún lugar existe un ambiente laboral totalmente apropiado.

**3. ¿Cree usted que el personal que colabora en la institución municipal se encuentra motivado para desempeñar sus funciones con altos niveles de eficiencia?**

No, desafortunadamente este es un tema que debe ser abordado por las instancias correspondientes para propiciar programas que aporte a la motivación de los empleados y estos puedan desempeñarse de mejor manera.

**4. ¿Cómo es su relación con las personas a su cargo?**

Bastante buena, considero que mi equipo de trabajo es eficiente por lo que la comunicación nos ha permitido tener una relación muy buena.

**5. ¿Es de su conocimiento la existencia de un modelo de gestión para el talento humano en la institución?**

La verdad no estoy al tanto de si existe o no ya que este es un tema que lo maneja la parte administrativa de la institución.

**6. ¿Estaría de acuerdo en que se implementara este tipo de documento para mejorar la gestión institucional?**

Si va a generar beneficios tanto a la institución como a los empleados no hay inconveniente en colaborar.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 MODELO DE GESTIÓN PARA EL TALENTO HUMANO, EN BASE A LAS COMPETENCIAS LABORALES APLICADAS AL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LORETO.**

El modelo de gestión adoptado para el talento humano del Gobierno Municipal de Loreto comprende el desarrollo por competencias, el mismo que deberá ser complementado de acuerdo a las funciones descritas por el correspondiente departamento. Para su desarrollo se ha tomado como referente el Modelo de Gestión por Competencias de Manuel Ernesto Melian Rodríguez como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización.

#### **4.1.1 Diagnóstico Situacional**

El GAD Municipal de Loreto al ser una institución con autonomía, administrativa y financiera se rige a través de la ejecución de políticas institucionales propias en su mayoría, la situación generada con uno de los recursos de mayor importancia para la institución como lo es el talento humano muestra ciertos inconvenientes en el desempeño laboral debido a la inexistencia de un sistema integrado de competencias, actualmente las diferentes áreas de la institución no cuentan con herramientas administrativas que orienten una adecuada selección del personal, el perfil adecuado para el cargo pero sobre todo que posean un instrumento que sirva de guía a los funcionarios sobre sus responsabilidades, funciones, alcance y limitación al ejecutar las tareas asignadas, situación que representa una disminución del desempeño laboral.

Considerando los aspectos técnicos estos no permiten el desarrollo eficiente de cada área por cuanto los programas de capacitación se direccionan a cierto grupo de funcionarios lo que ha creado un ambiente laboral tenso entre departamentos. Cada una de estas situaciones hace referencia a la necesidad de optimizar el desempeño cotidiano de los funcionarios del gobierno municipal de Loreto, si bien es cierto que un programa de desarrollo no alcanza a modificar totalmente las conductas de las personas, si apoya de



modo significativo el desarrollo de competencias que permitirán contribuir al mejoramiento de los resultados de cada uno de los equipos de trabajo y por ende de la institución.

#### **4.1.2 Sustento legal**

La presente propuesta sobre el modelo de gestión por competencias se respalda en base a lo establecido en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, el cual manifiesta que los gobierno municipales están en la capacidad de gestionar su desarrollo al contar con autonomía jurídica y financiera, es así que al tomar como referente esta disposición es factible que la institución alcance sus objetivos orientando sus acciones mediante el uso de estrategias propuestas en modelo de gestión por competencias para el talento humano de GAD Municipal de Loreto.

### **4.2 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

El modelo de gestión por competencias es un patrón mediante el cual se evalúan las competencias específicas para cada puesto de trabajo, y contempla el desarrollo de las competencias adicionales necesarias para el crecimiento personal y profesional de los empleados.

#### **4.2.1 Objetivos del modelo**

El uso del modelo por competencias persigue los siguientes objetivos en su aplicación:

- Lograr que los funcionarios del GAD Municipal de Loreto tomen conciencia de su responsabilidad compartida para el desarrollo de sus competencias.
- Mejorar el método de selección de personal.
- Definir perfiles de trabajo acorde con las expectativas y necesidades de la institución municipal.
- Ubicar al personal en los cargos de acuerdo a las competencias de para un mejor desempeño.

- Establecer métodos de evaluación a los cuales se les pueda dar seguimiento continuo.
- Mayor motivación al personal.

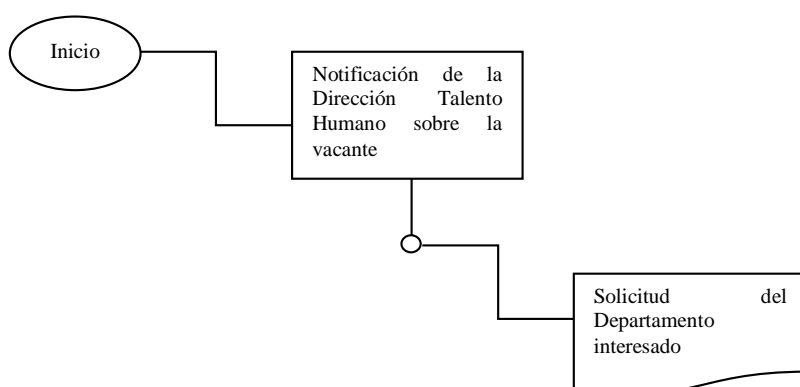
#### 4.2.2 Métodos de selección de personal

De acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Servicio Público la cual respalda el desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, y productividad en las instituciones mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación. Debido a la autonomía que el Gobierno Municipal posee realiza un proceso de selección en parte en apego a lo dispuesto por esta ley y considerando otros parámetros no muy bien definidos, para ello se propone los siguientes procesos:

##### 4.2.2.1 Proceso de reclutamiento del nuevo personal

Este proceso inicia en el momento en que se presenta una vacante en algún departamento de la institución o por la creación de un nuevo puesto.

#### Flujograma del proceso de reclutamiento



**Elaborado por:** José Noa.

Este proceso termina cuando se tiene información básica de prospectos para ocupar la vacante, es decir, solicitudes de empleo o documentación sobre el currículum de posibles postulantes.

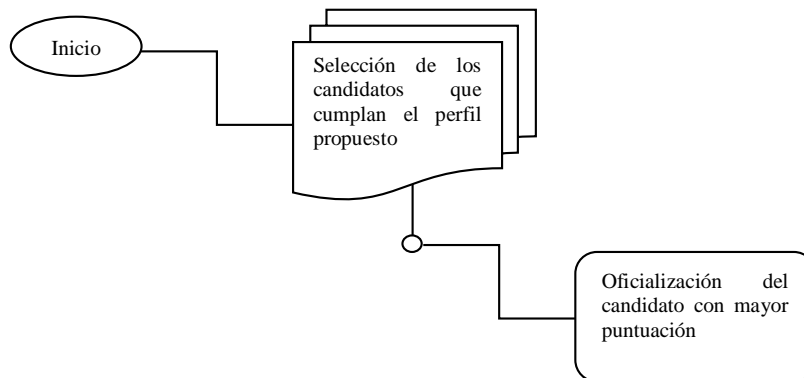
- **Pasos del proceso de reclutamiento**

1. Recepción de la solicitud de personal por parte del departamento en donde se presenta la vacante. (formato solicitud de personal)
2. Búsqueda de posibles candidatos a nivel interno, para lo cual se debe considerar un subproceso en el cual se debe:
  - a. Identificar en los archivos de la dirección de talento humano la documentación del personal con los perfiles del cargo,
  - b. Publicar la vacante en los medios internos para allegarnos de información sobre los interesados que pudieran ser futuros candidatos; la publicación pudiera utilizar medios informativos como:
    - Cartelera institucional
    - Circulares internas
    - Correo Electrónico.
3. Crear un listado de posibles candidatos. En caso de no obtenerlos se le da seguimiento con el reclutamiento a través de Fuentes externas.
4. Búsqueda de postulantes en fuentes externas, para ello se deberá comunicar en medios como:
  - Medios Electrónicos (página institucional)
  - Bolsa de trabajo electrónica (página de socio empleo)

#### **4.2.2.2 Proceso de selección**

Conformado el listado de los postulantes obtenido del proceso anterior, se da inicio al proceso de selección.

## Flujograma del proceso de selección



**Elaborado por:** José Noa.

El proceso de selección se realizará a través de pasos específicos:

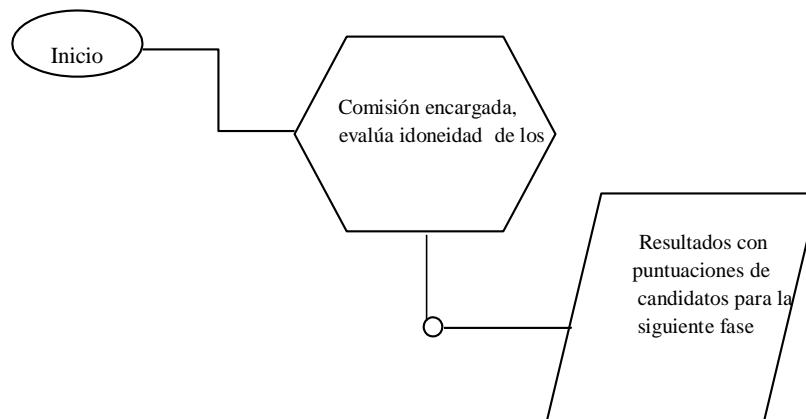
- **Pasos del proceso de selección a nivel interno**

1. Obtención de información de candidatos a. Solicitud de empleo
- b. Presentación de hoja de vida (currículo)
- c. En caso de que el candidato sea interno, se verificará su expediente laboral.

- **Pasos del proceso de selección a nivel externo**

1. Solicitud de información de candidatos a. Solicitud de empleo
- b. Currículo
2. Entrevista de selección preliminar (Comisión asignada por la Dirección de Talento Humano)

## Flujograma de entrevista



**Elaborado por:** José Noa.

### • **Proceso de la entrevista**

#### 1. Preparación de la entrevista

La comisión asignada para este proceso desarrollará preguntas específicas para determinar las condiciones del candidato y su apreciación sobre el tema.

#### 2. Creación de un ambiente de confianza

El entrevistador debe enfocarse en crear un ambiente de confianza para que la imagen de institución no se vea afectada. Para que el proceso presente resultados positivos se deberá considerar las siguientes recomendaciones:

- Iniciar con preguntas sencillas
- Evitar las interrupciones
- Aceptar los puntos de vista del candidato como muestra de respeto hacia su opinión.
- Adoptar una actitud amistosa y cordial

#### 3. Intercambio de información

Iniciar el proceso preguntando a los candidatos si tiene alguna inquietud que deba ser aclarada antes del desarrollo de la entrevista, esto con la finalidad de establecer una

comunicación de dos sentidos y permita que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga. Lo recomendable es evitar las preguntas abiertas, para ello se debe incluir una guía de entrevista con preguntas específicas en lo posible.

#### 4. Terminación

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle que perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

#### 5. Evaluación

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

Se anexa el formato utilizado en la entrevista que se utilizó para la evaluación. Como resultado de la entrevista, se eliminará a cierto número de candidatos, seleccionando sólo a los candidatos detectados hasta el momento, como más idóneos para el puesto, mismos que pasarán a la siguiente etapa del proceso.

- **Pasos para la verificación de la documentación**

1. Verificación de datos de referencia

El siguiente paso para la selección consisten en verificar los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista. (Formato verificación de datos y referencias)

2. Pruebas de idoneidad

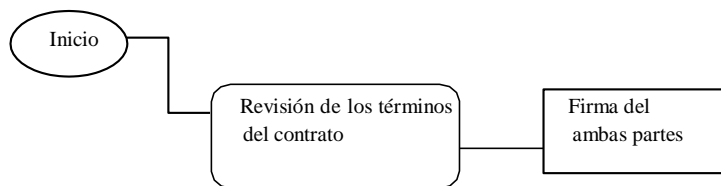
Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto como:

- o De conocimiento
- o De desempeño
- o Psicológicas
- o Quedando a elección de entrevistador alguna otra que aplique de acuerdo al puesto

#### 4.2.2.3 Proceso de contratación

Este proceso tiene por finalidad verificar que los requerimientos formales y legales del inicio de la relación de trabajo entre el Gobierno Municipal de Loreto y el candidato seleccionado se desarrollen de acuerdo a la normativa institucional.

#### Flujograma de entrevista



**Elaborado por:** José Noa.

#### Políticas

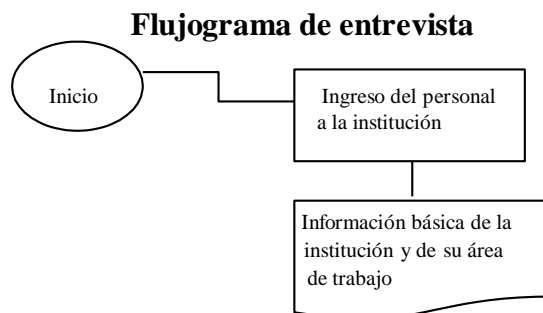
1. Con preferencia el cargo vacante debe ofrecerse al personal interno, antes de ofrecerlo en el mercado externo.
2. No deberá ser contratada ninguna persona, si no ha pasado por el proceso de selección a través de la Dirección de Recursos Humanos.
3. No se contratará a la persona que haya sido despedida y finiquitada anteriormente.
4. Se podrá contratar hasta por una segunda ocasión a la persona que hubiere laborado anteriormente en la Institución y que haya renunciado de manera voluntaria
5. No se contratará a la familia directa de cualquier empleado activo con contrato de Planta en la misma área de trabajo. Se considera contrataciones de familiares siempre y cuando no sean en la misma área de trabajo.

Una vez tomada la decisión de la contratación, conjuntamente con el jefe inmediato, la Dirección de Recursos Humanos realizará las siguientes actividades:

1. Recepción de la notificación de contratación por parte del jefe inmediato del candidato elegido, manifestando la fecha de contratación y duración del contrato
2. Revisión de la documentación presentada por el candidato ganador.
3. Ingreso al sistema de personal (base de datos, nóminas, etc.).
4. Registro de huella para control de asistencia 5
5. Elaboración y firma de contrato.
6. Entrega de credencial,
7. Entrega de clave de acceso a los sistemas internos que correspondan.

#### 4.2.2.4 Proceso de inducción

Este proceso se desarrolla antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, consiste en brindarle a los empleados la información respecto de su área y puesto específico, que necesiten para que puedan desarrollar sus actividades de manera satisfactoria.



**Elaborado por:** José Noa.

- Pasos para el proceso de inducción
1. Se prepara un curso de inducción para el nuevo personal
  2. Se convoca a todo el personal de nuevo ingreso según lo programado en el sistema de inducción.
  3. Se capacita al personal en temas relacionados con las funciones del cargo
  4. Finalizado el curso se traslada al personal a sus áreas de desempeño para que se integren a sus actividades habituales.



#### 4.2.2.5 Perfiles de trabajo

| <b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LORETO</b>   |   |
|--|---|
|   |   |
| <b>Perfiles para cargos de Directores de Áreas</b>   |   |
| <b>Cargo:</b>  | DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL Y PROYECTOS   |
| <b>Misión del cargo:</b>   | Administrar y articular el accionar de todas las dependencias especializadas al sistema de planificación institucional, gestión, formulación y evaluación de proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loreto.     |
| <b>Responsable:</b>  | Director Técnico del Área.  |
| <b>Perfil:</b>   | Ingeniero comercial, en administración de empresas, Economista  |
| <b>Experiencia:</b>  | Dos años de experiencia en gestión, formulación y evaluación de Proyectos.  |
| <b>Atribuciones y responsabilidades</b>  | Diseñar e implementar el Plan Estratégico Institucional;  |
|  | Dirigir la formulación, actualización y evaluación del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, Planes Plurianuales y los Planes Operativos Anuales, para lo cual coordinará con todas las unidades del Gobierno Municipal de Loreto. |
|  | Coordinar el plan de ordenamiento territorial con las unidades especializadas respectivas;  |
|  | Sistematizar y presentar el Plan operativo Anual Institucional en base a los POA de cada Dirección, cumpliendo los plazos de ley para el efecto y en coordinación con la Dirección Financiera;  |
|  | Asesorar a los niveles legislativo y ejecutivo sobre la determinación de políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo Nacional, Regional, Provincial y Cantonal.  |
|  | Controlar y evaluar la ejecución presupuestaria y sus correspondientes reformas de conformidad con el plan operativo anual;   |
|  | Coordinar la ejecución del Plan de Desarrollo Cantonal con los Planes de desarrollo provinciales y parroquiales.  |
| Diseñar, aplicar y asegurar el funcionamiento permanente de procedimientos de control interno, relacionado con las actividades de su área. |   |

Elaborado por: José, N. 2017

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LORETO**



**Perfiles para cargos de Directores de Áreas**

|  |   |
|--|---|
| <b>Cargo:</b>  | DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO Y URBANISMO   |
| <b>Misión del cargo:</b>   | Administrar el sistema de planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loreto, observando las políticas sectoriales Municipales, atribuciones competenciales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo. |
| <b>Responsable:</b>  | Director Técnico de Área.   |
| <b>Perfil:</b>   | Título de Ingeniero Civil o Arquitecto, de preferencia con especialización en Urbanismo.  |
| <b>Experiencia:</b>  | Experiencia de dos años en actividades similares y haber realizado cursos de especialización en materia de desarrollo y ordenamiento  |
| <b>Atribuciones y responsabilidades</b>  | Elaborar el Plan Operativo Anual de la Dirección;   |
|  | Informar periódicamente los resultados de la evaluación del Plan Operativo Anual;   |
|  | Dirigir la formulación, actualización y evaluación del Plan de Desarrollo Cantonal, Plan de Ordenamiento Territorial Cantonal, Planes Plurianuales y los Planes Operativos Anuales;   |
|  | Formular proyectos de Ordenanzas, normativas y reglamentos para implantación y seguimiento Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, planes reguladores de desarrollo físico cantonal y desarrollo urbano.                         |
|  | Controlar y evaluar la ejecución presupuestaria y sus correspondientes reformas de conformidad con el plan operativo anual;   |
|  | Vigilar el correcto cumplimiento de las leyes, decretos, reglamentos, acuerdos, resoluciones, en el ámbito de su  |
|  | Coordinar acciones con los Gobiernos autónomos descentralizados, entidades públicas y privadas, en la ejecución de planes, programas y proyectos y obras de carácter sectorial de interés Cantonal;                               |
|  | Monitorear y evaluar la ejecución de los planes, programas, proyectos en su ámbito y aprobar los planos de toda clase de construcciones, que desarrolla el Gobierno Municipal;  |
|  | Promover y facilitar la participación ciudadana, en la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo;  |
|  | Planificar el ordenamiento y desarrollo de las áreas verdes de la ciudad, estableciendo y ejecutando un programa de mantenimiento   |
| Diseñar, aplicar y asegurar el funcionamiento permanente de procedimientos de control interno, relacionado con las actividades |   |

Elaborado por: José, N. 2017

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LORETO**



|   |   |
|---|---|
| Perfiles para cargos de Directores de Áreas   |   |
| <b>Cargo:</b>   | DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL  |
| <b>Misión del cargo:</b>  | Planificar, promover e impulsar el desarrollo social y productivo del Cantón, a través de la formulación de planes, programas y proyectos de inversión social y productivo, promoviendo la participación ciudadana, autogestión y autodeterminación que permitan mejorar en forma sostenida el nivel de vida de la población. |
| <b>Responsable:</b>   | Director Técnico de Área.   |
| <b>Perfil:</b>  | Título de ingeniería o sociología con una especialidad en proyectos de desarrollo local, formulación y gestión de proyectos de desarrollo.  |
| <b>Experiencia:</b>   | Dos años de experiencia en elaboración y desarrollo de proyectos de Desarrollo.   |
| <b>Atribuciones y responsabilidades</b>   | Diseñar, promover y ejecutar programas y proyectos especiales que beneficien a grupos humanos vulnerables, en forma directa o en coordinación con organizaciones de la Sociedad Civil;  |
|   | Definir la temporalidad de los programas y proyectos especiales de acción social y educación; así como su integración a los programas de base de la Municipalidad;  |
|   | Controlar el cumplimiento de los indicadores de rendimiento establecidos para la ejecución de los programas y proyectos sociales;   |
|   | Establecer y gestionar alianzas estratégicas y la conformación de redes y espacios de concertación, articulación e integración de esfuerzos en materia social y productiva para el desarrollo del Cantón con equidad, inclusión y accesibilidad social;   |
|   | Participar en la definición de términos de referencia que permitan la contratación o formalización de convenios de asistencias técnicas o integración de esfuerzos para la ejecución de los programas y proyectos sociales;   |
|   | Administrar y proponer planes y proyectos de mejora en la Infraestructura de los Centros de desarrollo para brindar servicios sociales en sus radios de influencia tanto urbanos populares como rurales;  |
|   | Ejecutar los programas y proyectos sociales de base de la Municipalidad que beneficien a grupos humanos en situación de riesgo, en forma directa o en coordinación con organizaciones de la sociedad civil;   |
|   | Facilitar la participación de los ciudadanos en la resolución de los problemas, especialmente los que se canalicen a través de la unidad;   |
|   | Supervisar el cumplimiento de los indicadores de rendimiento establecidos para la ejecución de los programas y proyectos sociales de base de la Municipalidad.  |
|   | Participar en la definición de términos de referencia que permitan la contratación o formalización de convenios de asistencias técnicas o integración de esfuerzos para la ejecución de los programas y proyectos sociales y productivos de base;   |
| Planificar, gestionar y evaluar sistemas de comercialización que promuevan un desarrollo integral del Cantón; |   |

Elaborado por: José, N. 2017

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LORETO**



|   |   |
|---|---|
| Perfiles para cargos de Directores de Áreas   |   |
| <b>Cargo:</b>   | DIRECTOR DE HIGIENE Y MEDIO AMBIENTE  |
| <b>Misión del cargo:</b>  | Velar por cumplimiento de las normas legales y ordenanzas sobre saneamiento ambiental, control de ruido, olores desagradables, humo, gases tóxicos, polvo atmosférico, emanaciones y demás factores que puedan afectar a la salud y bienestar de la población, manejo integral de los residuos sólidos. |
| <b>Responsable:</b>   | Director Técnico de Área.   |
| <b>Perfil:</b>  | Ingeniero Ambiental, o ingenierías con especialización en gestión Ambiental.  |
| <b>Experiencia:</b>   | Dos años, conocimiento en manejo de desechos sólidos y líquidos y licenciamiento ambiental.   |
| <b>Atribuciones y responsabilidades</b>   | Elaborar el Plan Operativo Anual de la dirección;   |
|   | Informes periódicos sobre el avance del plan operativo anual;   |
|   | Elaborar y proponer las políticas y estrategias de gestión ambiental municipal;   |
|   | Planificar, dirigir, supervisar, normar y coordinar las actividades relacionadas con la preservación del medio ambiente, en la jurisdicción Cantonal;   |
|   | Programar, organizar, dirigir y supervisar las acciones destinadas a preservar la higiene y salubridad del Cantón; en coordinación con otros organismos públicos o privados;  |
|   | Identificar, priorizar, elaborar y evaluar económicamente perfiles de proyectos, relacionados con la preservación, prevención de daños y recuperación del medio ambiente;   |
|   | Gestionar la calificación como autoridad ambiental en el cantón;  |
|   | Reglamentar en coordinación con la Direcciones de Obras Publicas y Planeamiento y Urbanismo, todas las actividades industriales, construcciones, de servicios y de comercio a fin que se cumplan las normas sobre uso de suelo, impacto ambiental y cuidado sanitario;                                  |
|   | Establecer sistema de gestión integral de desechos a fin de eliminar los vertidos contaminantes en ríos, lagos, lagunas, quebradas, esteros; aguas residuales provenientes de redes de alcantarillado, público o privado, así como eliminar el vertido en redes de alcantarillado;                      |
|   | Velar por el cumplimiento de las normas legales sobre saneamiento ambiental y especialmente las que tienen relación con los olores desagradables, humo, gases tóxicos, polvo atmosférico, emanaciones y demás factores que puedan afectar la salud y bienestar de la población;                         |
| Organizar y supervisar a través de la unidad de recolección de desechos y aseo de calles los procesos de recolección, traslado, procesamiento y disposición final de los desechos sólidos en el Cantón; |   |

Elaborado por: José, N. 2017

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LORETO**



Perfiles para cargos de Directores de Áreas

|   |   |
|---|---|
| <b>Cargo:</b>                           | DIRECTOR FINANCIERO   |
| <b>Misión del cargo:</b>                | Administrar y controlar los recursos financieros para apoyar la gestión del Gobierno Municipal de conformidad con la normatividad vigente   |
| <b>Responsable:</b>                     | Director Técnico de Área.   |
| <b>Perfil:</b>                          | Título de Economista, Ingeniero en Finanzas Públicas o Ingeniero Comercial experiencia mínima dos años o Título de Cuarto Nivel: en Finanzas Publicas, El Alcalde podrá remover al Director Financiero, cuando a su juicio existan causas plenamente comprobadas que justifiquen tal decisión. El Director deberá rendir caución por el monto que determina la Ley. Su cargo es de libre nombramiento y remoción. |
| <b>Experiencia:</b>                     | Tres años en funciones similares al cargo.  |
| <b>Atribuciones y responsabilidades</b> | Elaborar el Plan Operativo Anual de la dirección;   |
|   | Informes periódicos sobre el avance del plan operativo anual;   |
|   | Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades de carácter financiero, precautelando la integridad de los recursos financieros y su uso adecuado a través de los sistemas de control previo;   |
|   | Administrar los recursos financieros del Gobierno Municipal en base a las políticas, lineamientos, estrategias Institucionales, marco legal vigente y demás normas relacionadas con la programación, ejecución, control, reformas, evaluación y liquidación del presupuesto;  |
|   | Dirigir y ejecutar la administración tributaria municipal, de conformidad con EL Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y descentralización, las leyes tributarias específicas, las ordenanzas, y demás normas y procedimientos legales y técnicos vigentes sobre la materia;  |
|   | Expedir los correspondientes títulos de crédito para el cobro de estos impuestos y demás ingresos municipales;  |
|   | Verificar, liquidar y administrar la recaudación, aplicar e interpretar administrativamente los reglamentos sobre tributación expedidos por el Concejo y ejercer la jurisdicción coactiva para la recaudación de  |
|   | Asesorar y proporcionar información a las autoridades en aspectos   |
|   | Realizar el seguimiento y evaluación del cumplimiento y nuevo requerimientos del presupuesto del Gobierno Municipal para la   |
|   | Supervisar el proceso y ejecución del ciclo contable por el Gobierno Municipal, a fin de proporcionar la información financiera para Cumplir con las disposiciones legales, reglamentarias, las políticas, normas técnicas y demás regulaciones para el sistema   |

|  |   |
|--|---|
|  | Aprobar y Gestionar las reformas presupuestarias;   |
|  | Verificar, liquidar y administrar la recaudación conforme a Ley;  |
|  | Participar en el proceso de contratación para la adquisición de bienes y servicios, de acuerdo a las disposiciones de las respectivas Leyes |
|  | Asegurar que los correspondientes estados y anexos financieros se elaboraren y presenten oportunamente a los organismos públicos que        |
|  | Autorizar conjuntamente con el Alcalde Municipal con su firma y registro de clave de acceso los pagos por obligaciones y                    |

**Elaborado por:** José Noa.

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LORETO**



Perfiles para cargos de Directores de Áreas

|   |   |
|---|---|
| <b>Cargo:</b>                           | DIRECTOR ADMINISTRATIVO   |
| <b>Misión del cargo:</b>                | Dirigir la gestión organizacional, estableciendo sistemas y procedimientos de mejoramiento continuo que permitan optimizar la capacidad de respuesta de los procesos administrativos y operativos del Gobierno Municipal, garantizando el aprovechamiento y la entrega oportuna de los recursos, para que las labores sean ágiles, eficientes y |
| <b>Responsable:</b>                     | Director Técnico de Área.   |
| <b>Perfil:</b>                          | Título en administración de empresas con experiencias en procesos de  |
| <b>Experiencia:</b>                     | Dos años en funciones similares.  |
| <b>Atribuciones y responsabilidades</b> | Elaborar el plan operativo anual de la dirección;   |
|   | Vigilar el correcto cumplimiento de las leyes, decretos, reglamentos, acuerdos, resoluciones, en el ámbito de su competencia;   |
|   | Coordinar con la Dirección de Planificación y la Dirección Financiera la formulación del presupuesto anual de bienes y servicios  |
|   | Coordinar, integrar y orientar en base a políticas Institucionales, la acción de las unidades de: Servicios Generales, Tecnologías de la  |
|   | Implementar el Estatuto de la Estructura Orgánica del Gobierno Municipal y proponer a las autoridades del Gobierno Municipal las modificaciones pertinentes;  |
|   | Proponer políticas de administración y organización, normas y procedimientos de mejoramiento continuo en apoyo de la gestión  |
|   | Supervisar y controlar el cumplimiento de las políticas para el uso de los recursos del Gobierno Municipal;   |
|   | Solicitar a la Procuraduría Síndica la elaboración de contratos y convenios relacionados con su competencia, previa a la autorización   |
|   | Conocer, atender, distribuir y mantener un archivo de la correspondencia que ingresa a la Dirección Administrativa, en el   |
|   | Presentar al Alcalde Municipal para su aprobación el Plan   |
|   | Informático, que regula y determina el desarrollo informático a   |
|   | Diseñar, aplicar y asegurar el funcionamiento permanente de procedimientos de control interno, relacionado con las actividades  |
| Las demás que le asigne el Alcalde.     |   |

Elaborado por: José, N. 2017

### 4.3 COMPETENCIAS A DESARROLLAR PARA UN MEJOR DESEMPEÑO LABORAL

Dentro del desarrollo por competencias que el talento humano deberá cumplir se entran las siguientes:

**Tabla N° 13: Competencias laborales**

| COMPETENCIA                              | DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA   | ACTIVIDADES   |
|--|--|---|
| Orientación para alcanzar los resultados | Ejecutar las funciones asignadas de acuerdo a la misión del cargo y cumplir los compromisos organizacionales con eficiencia. | Cumplir con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por el gobierno municipal, las funciones que le son asignadas. |
|  |  | Asumir la responsabilidad por sus resultados  |
|  |  | Comprometer recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos                          |
|  |  | Realizar todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.                      |
|  | Habilidad para emprender acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos                                      | Trabajar con objetivos claramente establecidos y realistas.   |
|  |  | Diseñar y utilizar indicadores para medir y comprobar los resultados obtenidos.   |
|  |  | Trabajar hasta alcanzar las metas o retos propuestos.   |
|  |  | Crear ambiente propicio para estimular la mejora continua del servicio.   |

**Elaborado por:** José, N. 2017

Las conductas asociadas a la competencia orientación para alcanzar los resultados implican administrar los procesos establecidos para mejorar el desempeño laboral en las distintas áreas de la institución municipal.



**Tabla N° 14: Compromiso con la organización**

| COMPETENCIA   | DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA  | ACTIVIDADES   |
|---|---|---|
| <b>Compromiso con la organización</b>                         | Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales. | Promover las metas de la organización y respetar sus normas.              |
|   |   | Anteponer las necesidades de la organización a sus propias necesidades.   |
|   |   | Demostrar sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.                |
|   | Habilidad para transmitir, promover y practicar los valores institucionales.              | Lograr que los valores institucionales se reflejen en su conducta diaria. |
|   |   | Cultivar los valores corporativos.  |
|   |   | Seguir las reglas y métodos establecidos para la convivencia profesional. |
| Hacer fluir la información y conocimientos de que disponemos. |   |   |

Elaborado por: José, N. 2017

El compromiso con la organización hace relación al grado en que los empleados se identifican con la organización en particular y las metas de ésta.

**Tabla N° 15: Acceso a la información**

| COMPETENCIA                    | OBJETIVO  | ACTIVIDADES   |
|--------------------------------|---|---|
| <b>Acceso a la información</b> | Utilizar y garantizar el acceso a la información de manera oportuna para el desarrollo de actividades confiables. | Facilitar el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades. |
|                                |   | Demuestra imparcialidad en sus decisiones.                                  |
|                                |   | Ejecuta sus funciones con base en la normas y criterios aplicables.         |

Elaborado por: José, N. 2017

Para mantener un control apropiado de las actividades que los empleados realizan es esencial acceder a información sobre cómo desarrollan sus funciones y bajo qué parámetros estos son ejecutadas.

**Tabla N° 16: Liderazgo**

| COMPETENCIA      | OBJETIVO   | ACTIVIDADES   |
|------------------|--|---|
| <b>Liderazgo</b> | Establecer la cohesión de grupos para alcanzar los objetivos institucionales | Mantener a los funcionarios motivados.  |
|                  |  | Fomentar la comunicación clara, directa y concreta.                           |
|                  |  | Mantener grupos de trabajo comprometidos con su desempeño.                    |
|                  |  | Generar un clima laboral positivo.  |
|                  |  | Fomentar la participación de todos los empleados.                             |
|                  |  | Unificar esfuerzos hacia la consecución de objetivos y metas institucionales. |

Elaborado por: José, N. 2017

El liderazgo será una parte importante dentro de los factores centrales para el logro de las metas en la institución municipal, es por ello necesario que se conozcan las habilidades que son imprescindible para el buen desempeño laboral de los departamentos del Gobierno Municipal de Loreto.

**Tabla N° 17: Planeación**

| COMPETENCIA       | OBJETIVO   | ACTIVIDADES  |
|-------------------|--|--|
| <b>Planeación</b> | Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas. | Establecer objetivos claros y precisos.                              |
|                   |  | Estructurar las metas organizacionales.                              |
|                   |  | Traducir los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles. |
|                   |  | Establecer planes alternativos de acción.                            |

Elaborado por: José, N. 2017

El personal deberá fijar el curso concreto de acciones que se han de seguir, estableciendo los principios que habrán de orientar la secuencia de los procesos para realizarlos y la determinación de tiempo y recursos necesarios.

**Tabla N° 18: Toma de decisiones**

|                           |   |   |
|---------------------------|---|---|
| <b>Toma de decisiones</b> | Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión. | Elegir los proyectos en base a prioridades de la ciudadanía.                  |
|                           |   | Corregir oportunamente las actividades que se encuentran generando problemas. |

Elaborado por: José, N. 2017

Este proceso será desarrollado como una alternativa para resolver diferentes situaciones a nivel laboral, utilizando metodologías cuantitativas para la toma de decisiones con respecto a las tareas que se desempeñan, por lo que las decisiones en estos niveles serán más estructuradas.

**Tabla N° 19: Dirección y desarrollo**

| COMPETENCIA                   | OBJETIVO  | ACTIVIDADES  |
|-------------------------------|---|--|
| <b>Dirección y desarrollo</b> | Brindar el conocimiento necesario para potencializar el desempeño laboral de los funcionarios | Identificar las necesidades de formación y capacitación y diseñar programas para satisfacerlas.              |
|                               |   | Hacer uso de habilidades y recursos de los funcionarios para alcanzar las metas y objetivos institucionales. |
|                               |   | Establecer espacios regulares de retroalimentación sobre los temas con deficiente desarrollo.                |
|                               |   | Mantener relaciones de respeto entre los funcionarios.   |

Elaborado por: José, N. 2017

Para el uso de esta competencia es necesario el uso de un proceso fundamental, como es el aprendizaje, que es la vía por la cual se accede al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades, por lo que hay que tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los funcionarios y su relación con el logro de metas y objetivos institucionales.

**Tabla N° 20: Conocimiento del entorno**

| COMPETENCIA                     | OBJETIVO  | ACTIVIDADES  |
|---------------------------------|---|--|
| <b>Conocimiento del entorno</b> | Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transmitirlo a su entorno laboral | Dar seguimiento a las políticas institucionales.   |
|                                 |   | Identificar las acciones que afectan a la organización institucional y las posibles alianzas para cumplir con los objetivos institucionales. |

Elaborado por: José, N. 2017

El conocimiento del entorno facilita el uso de tácticas y estrategias relacionadas con los programas requeridos para la administración efectiva del talento humano, lo que es esencial para favorecer una estructura institucional innovadora y eficiente.

**Tabla N° 21: Experticia profesional**

| COMPETENCIA                   | OBJETIVO  | ACTIVIDADES  |
|-------------------------------|---|--|
| <b>Experticia profesional</b> | Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral | Orientar la toma de decisiones en los temas que le han sido asignados. |
|                               |   | Asesorar en materias propias de su campo de conocimiento.              |
|                               |   | Comunicación efectiva, clara y segura.                                 |

Elaborado por: José, N. 2017

La experticia profesional será un factor fundamental dentro del desarrollo del talento humano debido a que las actividades asignadas a los empleados deben proyectar una imagen de credibilidad y seguridad, lo que hará que se convierta en una herramienta fundamental a la hora de promover la confianza y general autoridad y liderazgo.

**Tabla N° 22: Construcción de relaciones**

| COMPETENCIA                      | OBJETIVO  | ACTIVIDADES  |
|----------------------------------|---|--|
| <b>Instrucción de relaciones</b> | Establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas a la organización que faciliten la consecución de los objetivos institucionales. | Dar a conocer oportunamente los cambios realizados a las disposiciones, normativas y políticas internas realizadas por la institución. |

**Elaborado por:** José, N. 2017

La idea central de la construcción de relaciones, gira en torno a la necesidad de crear y mantener una sólida base con los empleados del gobierno municipal, gracias a su compromiso, se puede forjar una relación duradera que redunde en la generación de utilidades para la institución. Esto quiere decir que el trabajo de los empleados debe centrarse en atraer, retener y reforzar las relaciones con los todos los niveles del gobierno municipal del cantón Loreto.

Para un eficiente desarrollo del modelo propuesto se debe considerar las siguientes etapas:

**Etapa 1:** Alineación Institucional en donde la formulación de los Planes Institucionales de Capacitación y Evaluación de Competencias se articulen con los objetivos institucionales, de manera tal que el sistema integral de evaluar capacitar, formar y desarrollar competencias sea un proceso de mediano y largo plazo, que parta de la Visión Institucional como hilo conductor y tenga en cuenta tres niveles: el institucional, el de las áreas de trabajo y el individual.

**Etapa 2:** Evaluación de competencias con el propósito de medir las brechas o distancias existentes entre el ideal de competencias comportamentales, a través de las conductas asociadas, y el grado de desarrollo de las mismas exhibido por los servidores públicos, tanto a nivel individual como por área; medición que se propone debe ser realizada por tres evaluadores: el propio funcionario, su jefe inmediato o coordinador y un compañero

del mismo nivel jerárquico y cuyos resultados devendrán en compromisos de mejoramiento.

**Etapa 3:** Capacitación-formación y desarrollo a través del diseño e implementación de planes de aprendizaje, que orienten el desarrollo de las competencias mediante la obtención de conocimientos y la exploración de habilidades y actitudes del servidor público, todo ello apoyado en un programa de Corachín que se considera fundamental para lograr la eficacia en los resultados la motivación y satisfacción personal de los funcionarios cualquiera que sea su nivel.

En esta fase se hace especial hincapié en superar los cursos y eventos aislados y repetitivos, resaltando la importancia de las modalidades de capacitación en el sitio de trabajo, el diseño urgente de programas para desarrollar habilidades en los jefes y coordinadores y la fase de evaluación del impacto de los procesos formativos.

**Etapa 4:** Medición del desarrollo por competencias. Tiene como propósito medir y valorar el impacto de los nuevos planes institucionales de capacitación formación y desarrollo y evaluación de competencias, en los cuales se vuelve obligatoria la implementación de un sistema de indicadores que facilite la medición para cada una de las fases descritas.

#### **4.4 MÉTODOS DE EVALUACIÓN PROPUESTOS**

Los programas de evaluación del desempeño a implementar en el Gobierno Municipal de Loreto deben ser flexibles en cuanto a su aplicación, pero se recomienda que se realicen al menos una vez al año, lo cual no limita la posibilidad de tener reuniones de seguimiento trimestrales o semestrales con la finalidad de realizar ajustes y/o correcciones de manera oportuna.

El desarrollo de estos programas considera la aplicación de cinco fases:

#### **4.4.1 Primera fase: Establecer objetivos del programa de evaluación del desempeño**

En la primera fase se establecerá los objetivos del programa, en la cual se informa al personal previa reunión con los directores departamentales de la entidad municipal cuales son los objetivos individuales que debe cumplir el trabajador en su puesto de trabajo. Además deberán establecerse los indicadores a utilizarse en la evaluación así como la forma de calcularlos los mismos que deben ser específicos, medibles y alcanzables por el empleado, como por ejemplo:

- Incrementar un 40% el nivel de eficiencia en las actividades desarrolladas en cada área de la institución.
- Disminuir el 25% de quejas de los usuarios en relación a los servicios otorgados.

La forma de asignar la calificación al cumplimiento de objetivos individuales debe quedar claramente definida en esta reunión, mediante un consenso.

#### **4.4.2 Segunda fase: Determinar las conductas y comportamientos valorados por la empresa.**

De igual manera, los Directores departamentales conjuntamente con el área de talento humano deben establecer las competencias, habilidades, actitudes y conductas que la institución municipal valorará en sus empleados, de tal manera que se conozca el tipo de evaluación que aplicará y qué comportamiento se espera de él empleado. Debido a la naturaleza algo subjetiva de la observación y calificación de conductas, debe establecerse y describirse con cada competencia y/o comportamiento. A continuación mostramos la definición de una competencia y sus definiciones:

- Innovación y Creatividad: Aporta con ideas creativas y contribuye a su desarrollo para construir soluciones a problemas en el trabajo.
- Trabajo en Equipo: Se involucra con otros colaboradores para trabajar con la finalidad de lograr metas en común.

- **Planificación y Organización:** Determina eficazmente las metas y prioridades, los plazos y los recursos requeridos para alcanzar los objetivos propuestos.
- **Habilidades de Comunicación:** Expresa ideas y opiniones de manera clara y comprensible para el equipo de trabajo.

#### **4.4.3 Tercera fase: Realizar seguimiento permanente al desempeño laboral de los funcionarios del GAD Municipal de Loreto**

Los responsables de equipo (supervisores, jefes, etc.) deben realizar un seguimiento permanente del trabajo realizado por los funcionarios del GADM de Loreto con la finalidad de generar retroalimentación constructiva y constante sobre su desempeño.

Es importante que se establezca un calendario tentativo (mensual, trimestral, etc.) para revisar formalmente el desempeño de los funcionarios. Lo fundamental de esta fase es el acompañamiento, es decir el respaldo y seguimiento que los jefes den al personal a su cargo durante el período para asegurar que los objetivos sean alcanzados, destacando que los jefes son responsables de instruir, dirigir, guiar y animar a sus colaboradores, mostrándoles la forma para alcanzar los objetivos propuestos.

A continuación se muestran algunas pautas de alto nivel de acompañamiento para tener en mente:

- Generar una relación de confianza hacia sus colaboradores buscando durante todo el año, instruirlos, dirigirlos, guiarlos y animarlos.
- Realizar preguntas para reunir detalles sobre la situación, que ayuden a mejorar el desempeño del funcionario.
- Recordar los objetivos que se están, así como las competencias del área en la que labora.
- Fijar una fecha de seguimiento y revisar el progreso alcanzado.



#### **4.4.4 Cuarta fase: Revisar y verificar los resultados del período**

Éste será el momento en que tanto los jefes y los funcionarios revisan y califican los resultados del período, teniendo como base los objetivos establecidos durante la Fase de Planeación. El objetivo de esta fase no es simplemente juzgar el propio desempeño, sino revisar lo que se ha ejecutado bien, así como aquello que se puede mejorar, para construir una base de datos del éxito y las oportunidades de mejora, de manera tal que los funcionarios puedan ser mucho más productivos el próximo período.

##### **Etapas del proceso:**

1. El jefe directo realiza individualmente la evaluación del funcionario a su cargo.
2. El funcionario realiza su auto evaluación con la finalidad de tener ideas claras al momento de su retroalimentación.
3. Una vez realizadas ambas evaluaciones, el jefe realizará la reunión de retroalimentación con el funcionario. Aquí se revisan el desempeño y los resultados alcanzados por el funcionario.
4. Se reconocen y comunican las fortalezas y oportunidades de mejora del funcionario, así como el establecimiento de objetivos para el siguiente período.
5. El formato de evaluación lleno, debe ser firmado por el jefe y por el funcionario, y enviado al área de talento humano para su registro y posterior comparación.

#### **4.4.5 Quinta fase: Reconocer los resultados alcanzados**

Esta fase es la que deben tomar en cuenta los jefes para engranar los resultados de desempeño a los aspectos motivacionales, para ello se recomienda diseñar un sistema de estímulos a través de programas internos como el funcionario destacado del mes, o el departamento con mayor rendimiento laboral, para lo cual se incentiva conforme los acuerdos a los que se llegue, esto con la finalidad de que se refuerce de manera positiva el buen desempeño de sus funcionarios.

Por otra parte es conveniente establecer un puntaje o calificación mínima que debe alcanzar el funcionario para lograr el reconocimiento que ha establecido para aquellos

que cumplen sus objetivos. Esta calificación mínima, así como la forma de calcularla debe ser claramente conocida por todos sus colaboradores.

### **Consideraciones finales de la evaluación**

- Los objetivos deben ser medibles y fáciles de comprender por todos los funcionarios, también deben ser medianamente alcanzables para evitar falta de motivación.
- La forma de calificar el desempeño del funcionario debe ser claramente conocida por él, debe conocer cómo y sobre qué será evaluado.
- No espere el fin del periodo de evaluación para revisar el desempeño de los funcionarios promueva revisiones periódicas (cada uno o dos meses) para que el empleado sepa qué está haciendo bien (para que lo siga haciendo) y qué está haciendo mal (para que lo corrija).
- Es importante entender que se evalúa el desempeño del empleado y que la evaluación debe ser realizada de manera objetiva e imparcial para darle credibilidad al programa.
- El cronograma debe cumplirse puntualmente para no restar credibilidad ni seriedad al Programa.
- Los estímulos deben ser atractivos para el empleado y relacionados con sus necesidades y requerimientos, no con los del personal que diseña el programa.
- El programa de evaluación debe ser conocido y entendido por todo el personal, especialmente por aquellos empleados que dirigen y/o lideran equipos de trabajo: supervisores, jefes, etc.

**FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL TALENTO HUMANO DEL GADM DE LORETO**



**I. DATOS**

**Fecha de evaluación:**

**Del evaluado**

**Del Supervisor**

**Apellidos:**

**Apellidos:**

**Nombres:**

**Nombres:**

**Cargo o puesto:**

**Cargo o puesto:**

**II. DESEMPEÑO EN BASE A OBJETIVOS**

**Marque en la casilla con una x en grado de consecución**

1 No cumple con las expectativas

0 a 25% de cumplimiento

2 Cumple parcialmente las expectativas

26 a 50% de cumplimiento

3 Cumple la mayoría de las expectativas

51 a 75% de cumplimiento

4 Cumple las expectativas

76 a 100% de cumplimiento

5 Supera las expectativas

100% a más del cumplimiento

**Marque con una x en el recuadro por cada ítems evaluado**

**III. DESEMPEÑO EN BASE A COMPETENCIAS**

| <b>Marque en la casilla con una X el grado de consecución</b>   |                             |                             |   |   |   |   |
|---|-----------------------------|-----------------------------|---|---|---|---|
| 1 No cumple con las expectativas  | 0 a 25% de cumplimiento     |                             |   |   |   |   |
| 2 Cumple parcialmente las expectativas  | 26 a 50% de cumplimiento    |                             |   |   |   |   |
| 3 Cumple la mayoría de las expectativas   | 51 a 75% de cumplimiento    |                             |   |   |   |   |
| 4 Cumple las expectativas   | 76 a 700% de cumplimiento   |                             |   |   |   |   |
| 5 Supera las expectativas   | 100% a más del cumplimiento |                             |   |   |   |   |
| <b>Marque en la casilla con una X el grado de consecución</b>   |                             |                             |   |   |   |   |
| <b>Competencias</b>   |                             | <b>Grado de consecución</b> |   |   |   |   |
| <b>Genéricas</b>  |                             | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 Innovación y creatividad: Genera ideas y las desarrolla para conseguir soluciones a problemas en el trabajo.  |                             |                             |   |   |   |   |
| 2 Sentido de urgencia: Percibe la urgencia real de determinadas tareas y actúa de manera consecuente para alcanzar la realización en plazos breves de tiempo. |                             |                             |   |   |   |   |
| 3 Orientación a resultados: Dirige las acciones para lograr los resultados esperados cumpliendo los compromisos adquiridos.                                   |                             |                             |   |   |   |   |
| <b>Específicos</b>  |                             | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 Trabajo en equipo: Posee la capacidad para trabajar con otras personas para lograr las metas en común.  |                             |                             |   |   |   |   |
| 5 Planificación y organización: Determina las metas y prioridades, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlos.                                     |                             |                             |   |   |   |   |
| 6 Habilidades de comunicación: Expresa ideas y opiniones de manera clara y comprensible.  |                             |                             |   |   |   |   |

|   |  |                                |                |
|---|--|--------------------------------|----------------|
| <b>Sub Total</b>  |  |                                |                |
| <b>TOTAL</b>  |  |                                |                |
|   |  |                                | Puntaje máximo |
| <b>Puntaje en base a Objetivos</b>  |  |                                | 150            |
| <b>Puntaje en base a Competencias</b>   |  |                                | 150            |
| <b>PUNTAJE TOTAL OBTENIDO</b>   |  |                                | 300            |
| <b>IV: OBSERVACIONES Y COMENTARIOS</b>  |  |                                |                |
| <b>¿Considera necesario alguna capacitación especial para tener un mejor desempeño en su trabajo?</b> |  |                                |                |
| Si  |  |                                |                |
| No  |  |                                |                |
| Si su respuesta es <b>SI</b> , comente brevemente lo que necesita                                     |  |                                |                |
|   |  |                                |                |
| <b>Fortalezas</b>   |  | <b>Oportunidades de mejora</b> |                |
|   |  |                                |                |
| Apellidos y nombre del evaluado   |  | Firma                          |                |
|   |  |                                |                |
| Jefe directo /evaluador   |  | Firma                          |                |
|   |  |                                |                |


Elaborado por: José, N. 2017

## 4.5 MAYOR MOTIVACIÓN AL PERSONAL

Con la finalidad de alcanzar un mejor desempeño laboral se propone las siguientes alternativas motivacionales, pretendiendo lograr que los empleados sean más productivos, eficientes y que, en definitiva, tengan un mayor compromiso con la institución municipal.

- **Dotar de mayor autonomía** a los empleados: es decir, darles mayor flexibilidad o poder de decisión para realizar sus tareas sin que se desvíen sus objetivos, por ejemplo, se puede otorgarla al trabajador la capacidad de decisión en cuanto al tiempo de realización de un trabajo concreto.
- **Dar reconocimiento:** esta técnica consiste en reconocer el buen desempeño de los trabajadores, así como los resultados y logros obtenidos.
- **Ofrecer incentivos:** una de las técnicas de motivación laboral más frecuentes es la de ofrecer incentivos a los trabajadores (reconocimientos, premios grupales) cada cierto tiempo.
- **Mostrar interés:** para aplicar esta técnica, el jefe directo deberá comunicarse constantemente con el empleado para conocer sus puntos de vista acerca de las funciones que desempeña y como se siente realizando el trabajo, dependiendo de la respuesta le brindará apoyo en sus decisiones y escuchara sus propuestas.
- **Dar oportunidades de ascender:** permite escalar posiciones a los empleados dentro de la institución. Esta técnica ayudará al empleado a sentirse valorado y comprender que su trabajo y esfuerzo tienen un sentido.

#### 4.6 PRESUPUESTO Y TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARA EL TALENTO HUMANO.

| GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LORETO                               |  |           |             |        |       |       |       |       |       |   |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |
|---|--|-----------|-------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|---|---|---|---|---|---|--|--|---|---|---|
|  |  |           |             |        |       |       |       |       |       |   |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |
| DEPARTAMENTO  | TEMAS CAPACITACIÓN   | DURACIÓN  | COSTO       | TIEMPO |       |       |       |       |       |   |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |
|   |  |           |             | Mes 1  | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 |   |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |
| Administrativo  | Desarrollo personal  | 240 horas | 100         | ■      | ■     |       |       |       |       |   |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |
|   | Disciplina laboral   |           | 80          |        | ■     | ■     |       |       |       |   |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |
|   | Conocimiento del puesto                                    |           | 120         |        |       |       | ■     | ■     |       |   |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |
|   | Elaboración de guías de trabajo                            |           | 100         |        |       |       |       |       |       |   |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |
|   | Productividad y calidad de trabajo                         |           | 100         |        |       |       |       |       | ■     | ■ |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |
|   | Toma de decisiones   |           | 120         |        |       |       |       |       |       | ■ | ■ |   |   |   |   |  |  |   |   |   |
| <b>SUB TOTAL</b>  |  |           | <b>620</b>  |        |       |       |       |       |       |   |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |
| Financiero  | Actualización tributaria                                   | 180 horas | 200         | ■      |       |       |       |       |       |   |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |
|   | Manejo de nuevos paquetes informáticos contables           |           | 200         |        | ■     | ■     |       |       |       |   |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |
|   | Control de Activos Fijos                                   |           | 100         |        |       |       | ■     | ■     |       |   |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |
|   | Proceso de bajas de Activos                                |           | 100         |        |       |       |       | ■     | ■     |   |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |
| <b>SUB TOTAL</b>  |  |           | <b>600</b>  |        |       |       |       |       |       |   |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |
| Planificación   | Diseño de estructuras urbanas                              | 140 horas | 200         |        |       |       |       |       |       | ■ | ■ |   |   |   |   |  |  |   |   |   |
|   | Topografía   |           | 180         |        |       |       |       |       |       |   | ■ |   |   |   |   |  |  |   |   |   |
|   | Uso de herramientas geográficas para diseño de coordenadas |           | 150         |        |       |       |       |       |       |   |   | ■ | ■ | ■ | ■ |  |  |   |   |   |
|   | Monitoreo sectorial  |           | 100         |        |       |       |       |       |       |   |   |   |   |   |   |  |  |   | ■ | ■ |
| <b>SUBTOTAL</b>   |  |           | <b>630</b>  |        |       |       |       |       |       |   |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |
| Higiene y Medio Ambiente  | Desarrollo de proyectos de reciclaje                       | 140 horas | 220         |        |       |       |       |       |       | ■ | ■ | ■ |   |   |   |  |  |   |   |   |
|   | Proyectos de gestión ambiental                             |           | 180         |        |       |       |       |       |       |   |   |   |   |   |   |  |  | ■ | ■ |   |
|   | Conformación de redes para la gestión ambiental            |           | 250         |        |       |       |       |       |       |   |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |
| <b>SUB TOTAL</b>  |  |           | <b>650</b>  |        |       |       |       |       |       |   |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |
| <b>TOTAL</b>  |  |           | <b>2500</b> |        |       |       |       |       |       |   |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |

Elaborado por: José, N. 2017

**Tabla N° 23: Costo de implementación del modelo**

| <b>COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN</b> |              |             |
|--|--------------|-------------|
| <b>DESCRIPCIÓN</b>                                   | <b>Costo</b> | <b>%</b>    |
| <b>Socialización con los empleados</b>               | 150          | 5%          |
| <b>Capacitación</b>                                  | 2,500        | 84%         |
| <b>Papelería</b>                                     | 50           | 2%          |
| <b>Imprevistos</b>                                   | 270          | 9%          |
| <b>Total</b>   | <b>2,970</b> | <b>100%</b> |

Elaborado por: José, N. 2017

La implementación el modelo de gestión para el Talento humano tiene un costo de \$ 2,970 USD de acuerdo a las estimaciones realizadas.



## CONCLUSIONES

- Realizado el correspondiente diagnóstico al talento humano que labora en el gobierno municipal de Loreto se llegó a determinar la inexistencia de estrategias organizacionales, lo que ha venido ocasionando deficientes procesos administrativos en las diferentes áreas de la institución.
- La falta de capacitación al personal independientemente de su área de desempeño es un factor que ha venido restando eficiencia laboral, consecuencia de ello procedimientos incompletos en su ejecución.
- Las autoridades del gobierno municipal de Loreto no han tomado la motivación como un elemento importante en la administración del talento humano lo que limita el desarrollo de una buena cultura organizacional.

## RECOMENDACIONES

- Para lograr un desempeño laboral eficiente por parte del talento humano se recomienda dotarlo de todas las herramientas necesarias para que conozcan de manera clara sus responsabilidades y el alcance de sus funciones.
- Las autoridades deben considerar a la capacitación como una respuesta a la necesidad que tienen la institución municipal de contar con un personal calificado y productivo por lo que será conveniente la implementación de programas de capacitación continuos que beneficien a todo el personal que labora en al GADM de Loreto.
- Las autoridades del GADM de Loreto deben considerar la implementación de programas motivacionales para el talento humano que colabora en la institución, visto como un instrumento que conduce al logro de la satisfacción de personal e implícitamente a la consecución de objetivos institucionales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alavi, M. (2011). *Review knowledge management and knowledge management systems: conceptual and reserch issues*. México: McGraw-Hill.
- Carballo, R. (2012). *Innovación y gestión del conocimiento*. (8a ed.). Madrid: Diaz de Santos.
- Castillo Palacios, F. (04 de 11 de 2016). *Objetivos y actividades de la gestión de talento humano*. Recuperado de <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestión-del-taelentohumano.html>
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano*, (8a ed.). México: McGraw-Hill.
- Cuevas, J. (25 de 06 de 2011). *Gestión de Talento Humano*. Recuperado de: <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talentohumano.html>
- De Sousa, M. (2001). *Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias*. Carácas: Universidad Nacional Experimental Simón Bolívar.
- Fernández, J. (08 de 10 de 2012). *Gestión de talento humano*. Recuperado de: <http://www.trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano7.shtml>
- García, E. (2012). *Gestión de l aeducación continua y la capacitación. 4a ed.* México: Pearson.
- Gestión empresarial. (26 de 09 de 2013). *Gestión de los recursos humanos*. Recuperado : <http://www.caballano.com/ot.htm>
- Gianneto, K. (2011). *Gestión del conocimiento en la organización, herramientas para la administración del capital intelectual*. (6a ed.). México: Panorama.

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, Loreto. (2009). *Estructura orgánica*. Loreto: COOTAD.

Gupta, A. (2000). *Knowledge Management's Social Dimension: Lessons from Nucol Steel*", *Sloan Management Review*. Valencia: UAS.

Hay Group. (2009). *Las competencias clave para una gestión integrada del recurso humano*. 16a ed. Barcelona: Deusto. Landabaso, M. (2010). *Innovación empresarial*. Madrid: OEI.

Ministerio del Trabajo. (2012). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito: Ministerio del Trabajo .

Nables, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista de la escuela de Administración de Negocios*, 14.

Prieto, P. (16 de 03 de 2013). *Gestión de talento humano*. Recuperado de: <http://talentohumanoibeth.blogspot.es/1284682340/>

Richino, S. (2010). *Selección de personal*. (6a ed.). Buenos Aires: Paidós. Rincón, J. (2009). *Innovación y competitividad*. México: ADIAT.

Rubio, L. (2010). *El poder de la competitividad*. México: Centro de investigación para el desarrollo A.C. Fondo de cultura económica.

Sumanar. (24 de 08 de 2014). *Gestión de recursos humanos*. Recuperado el, de La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos: <http://www.sumanar.com.ar/files/MaterialLectura/39.pdf>

Ventura, S. (26 de 05 de 2013). *Formación empresarial*. Recuperado el, de <http://www.gestion.org/formacion-empresarial/1018/los-subsistemas-de-recursos-humanos/>

Winther, W. (2011). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hil

## ANEXOS

### Anexo N° 1: Reunión de trabajo con el coordinador y técnicos de la coordinación de talento humano



## Anexo N° 2: Recopilación de la información





**Anexo N° 3: Entrevista a directores y coordinadores del GADM de Loreto**

