



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título
de Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “El sistema de gestión del talento humano
y su incidencia en el rendimiento laboral en la
Coordinación Zona 3 Planta Central del Ministerio
de Inclusión Económica Y Social”.**

Autor: Edison Aníbal López Chalán

Tutor: Dra. Jenny Gamboa.

**AMBATO – ECUADOR
Octubre 2012**



APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Jenny Gamboa, con C.I 1802289320 ,en mi calidad de Tutora del Trabajo de Graduación sobre el tema "El sistema de gestión del talento humano y su incidencia en el rendimiento laboral de la Coordinación Zonal 3 Planta Central del Ministerio de Inclusión Económica y Social." , desarrollado por López Chalán Edison Aníbal, estudiante de la carrera de Ingeniería en Organización de Empresas, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad de Tesis de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión Calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, Junio de 2012

TUTOR

Dra. Jenny Gamboa

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, López Chalán Edisson Aníbal, con C.I #1804019535, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “El Sistema de Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Rendimiento Laboral de la Coordinación Zonal 3 Planta Central del Ministerio de Inclusión Económica y Social.”, es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta Investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad del autor (a) y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, Octubre de 2012

AUTOR

López Chalán Edisson Aníbal

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “El Sistema de Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Rendimiento Laboral de la Coordinación Zonal 3 Planta Central del Ministerio de Inclusión Económica y Social.” , elaborado por López Chalán Edison Aníbal, estudiante de la carrera de Organización de Empresas, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Para constancia firman:

Ing. MBA. Amparito León

Ing. MBA. Leonardo Ballesteros

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de ésta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de ésta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Autor.

Edisson Aníbal López Chalán

DEDICATORIA

Al creador de todo lo que existe, lo que fue, lo que es, y lo que será.

A mis padres por tener el coraje de guiar mis pasos,

A todos quienes me brindaron su importante apoyo.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a la Facultad de Ciencias Administrativas, sus autoridades y catedráticos; y de manera especial a mi tutora Dra. Jenny Gamboa, por su ayuda para el desarrollo del presente trabajo, así como al personal del Ministerio de Inclusión Social y Económica Coordinación zonal 3 por su valiosa colaboración para el desarrollo de esta investigación.

El Autor
Edisson López

INDICE GENERAL DE CONTENIDO

A. PÁGINAS PRELIMINARES

Título de la portada	i
Aprobación del Tutor	ii
Autoría del trabajo de graduación.....	iii
Aprobación del tribunal de grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice general de contenidos	vii
Índice general de tablas	xi
Índice general de figuras.....	xiii
Resumen Ejecutivo	xiv
CAPITULO I	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1. TEMA	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1 Contextualización.....	1
1.2.2. Análisis Crítico	4
1.2.3. Prognosis	5
1.2.4. Formulación del Problema.....	5
1.2.4.1. Variable independiente	5
1.2.4.2. Variable dependiente.....	6
1.2.5. Interrogantes	6
1.2.6. Delimitación del objeto.....	6
1.3. JUSTIFICACIÓN	7
1.4. OBJETIVOS	7
1.4.1. Objetivo General.....	7
1.4.2. Objetivos Específicos	8
CAPITULO II	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	9
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	13

2.3.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	14
2.4.	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	15
2.4.1.	Visión dialéctica de conceptualizaciones.....	16
2.4.1.1.	Marco Conceptual Variable Independiente.....	16
a.	Administración del Talento Humano	16
b.	Gestión Estratégica del Talento Humano	16
c.	Modelos de Gestión del Talento Humano	18
d.	Gestión del Talento Humano por competencias	19
d.1.	Modelos de Harper y Lynch.....	20
d.2.	Modelos de Wether y Davis.....	21
d.3.	Modelos de Zayas.....	23
d.4.	Modelos de Adalberto Chiavenato	24
d.5.	Modelo de Beer.....	26
d.6.	Modelo de Cuesta	27
d.7.	Modelo de gestión de talento humano de diagnóstico, proyección y control D.P.C	29
e.	Sistema de Gestión del Talento Humano	30
2.4.1.2.	Marco Conceptual Variable Dependiente	33
a.	Psicología Industrial	33
b.	Comportamiento Organizacional	33
c.	Clima Laboral	35
d.	Motivación.....	36
d.1.	Teorías de la Motivación.....	37
d.2.	Teoría de la Jerarquía de Necesidades	37
d.3.	Teorías de la Motivación - Higiene	38
d.4.	Teorías de la Evaluación Cognoscitiva	40
d.5.	Teorías del Establecimiento de Metas	40
e.	Rendimiento Laboral	41
2.4.2.	Gráficos de Inclusión Interrelacionales	43
2.5.	HIPÓTESIS	45
2.6.	ELEMENTOS	45
	Variable Independiente	45
	Variable Dependiente	45
	CAPITULO III	46

METODOLOGÍA	46
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.1.1. Investigación de campo.....	46
3.1.2. Investigación Bibliográfica - Documental.....	47
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	47
3.2.1. Investigación no experimental.....	47
3.2.2. Investigación Descriptiva.....	48
3.2.3. Investigación Explicativa	48
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	49
3.3.1. Población	49
3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	51
3.4.1. Operacionalización de la variable independiente	51
3.4.2. Operacionalización de la variable dependiente	52
3.5. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	53
3.6. PLAN DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	54
CAPITULO IV	55
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	55
4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	55
4.1.1. Aspectos Específicos	55
4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	67
CAPITULO V	71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
5.1. CONCLUSIONES.....	71
5.2. RECOMENDACIONES	72
CAPITULO VI	73
PROPUESTA	73
6.1. DATOS INFORMATIVOS.....	73
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	74
6.3. JUSTIFICACIÓN	75
6.4. OBJETIVOS	76
6.4.1. Objetivo General.....	76
6.4.2. Objetivos Específicos	76
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	76
6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA	78

6.6.1. Análisis de Contexto Estratégico.....	78
6.2.2. La Gestión del talento humano.....	80
6.2.3. El Rendimiento Laboral	80
6.2.4. Subsistemas de talento humano	81
6.2.4.1. Subsistema de planificación	81
6.2.4.2. Subsistema de análisis de puesto.....	81
6.2.4.3. Subsistema de reclutamiento y selección de personal.....	81
a. Reclutamiento	82
a.1. Reclutamiento Interno.....	82
a.2. Reclutamiento Externo.....	82
b. Selección de personal.....	83
6.2.4.4. Subsistema de capacitación de talento humano	83
6.2.4.5. Subsistema de evaluación del desempeño.....	83
a. Evaluación 360 grados	83
6.7. METODOLOGÍA.....	84
6.7.1. Modelo del sistema de gestión del talento humano.....	84
6.7.1.1. Subsistema de planificación del talento humano.....	87
6.7.1.2. Subsistema de análisis de puestos	87
6.7.1.3. Subsistema de reclutamiento y selección de personal.....	88
a. Reclutamiento	88
a.1. Reclutamiento externo.....	89
b. Selección.....	89
6.7.1.4. Subsistema de evaluación del desempeño.....	89
6.7.1.5. Subsistema de capacitación del talento humano.....	90
6.8. ADMINISTRACIÓN	91
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	91
BIBLIOGRAFÍA	159

ÍNDICE GENERAL DE TABLAS

Tabla 1. Población de la Investigación.....	49
Tabla 2. Área de Trabajo	56
Tabla 3. Nivel de Formación Académica.....	57
Tabla 4. Conocimiento del objetivo del cargo.....	58
Tabla 5. Acumulación de Funciones	59
Tabla 6. Duplicidad de Funciones.....	60
Tabla 7. Cargo acorde a su preparación – conocimientos y estudios	61
Tabla 8. Informe de funciones al momento del ingreso al MIES	62
Tabla 9. Conocimiento de Políticas Internas y Sanciones.....	63
Tabla 10. Cargo acorde al Conocimiento y/o Capacidades	64
Tabla 11. Evaluación Personal Laboral.....	65
Tabla 12. Sueldos y Salarios	66
Tabla 13. Tabla de Contingencia	68
Tabla 14. Tabla de Observaciones Esperadas	69
Tabla 15. Prueba de Chi-Cuadrado	69
Tabla 16. Propuesta Distribución del Personal	97
Tabla 17. Diccionario de Destrezas y Habilidades	99
Tabla 18. Matriz de Análisis de Funciones.....	104
Tabla 19. Matriz de Competencias y Conocimientos	105
Tabla 20. Matriz de Perfil del Puesto de Trabajo	106
Tabla 21. Descripción del Perfil del Puesto.....	107
Tabla 22. Competencias Necesarias	108
Tabla 23. Matriz Entrevista al Personal.....	126
Tabla 24. Matriz de Selección del Personal	127
Tabla 25. Responsabilidad	138
Tabla 26. Trabajo en equipo	139
Tabla 27. Motivación.....	139
Tabla 28. Flexibilidad y facilidad al cambio	140
Tabla 29. Seguridad y confianza.....	140
Tabla 30. Liderazgo	141

Tabla 31. Planificación y organización.....	141
Tabla 32. Toma de decisiones.....	142
Tabla 33. Independencia.....	142
Tabla 34. Iniciativa.....	143
Tabla 35. Matriz de Evaluación del Desempeño.....	144
Tabla 36. Matriz de Codificación de Evaluadores.....	145
Tabla 37. Matriz de Resultados de Evaluación del Desempeño.....	146
Tabla 38. Evaluación del Jefe Inmediato.....	148
Tabla 39. Evaluación a sí mismo.....	149
Tabla 40. Evaluación de un Compañero de Trabajo.....	150
Tabla 41. Evaluación de un Subalterno.....	151
Tabla 42. Resultados de Evaluación del Desempeño.....	152
Tabla 43. Matriz de Detección de Necesidades de Desempeño.....	154
Tabla 44. Matriz de Capacitación.....	156
Tabla 45. Detalle de Capacitaciones.....	157

ÍNDICE GENERAL DE FIGURAS

Figura 1. Estructura de un Modelo de Gestión del Talento Humano	18
Figura 2. Ciclo de Vida Profesional.....	19
Figura 3. Modelo Harper y Lynch.....	21
Figura 4. Modelo de Werther y Davis.....	23
Figura 5. Modelo de Zayas	24
Figura 6. Modelo de Adalberto Chiavenato	26
Figura 7. Modelo de Beer	27
Figura 8. Modelo de Cuesta.....	28
Figura 9. Modelo D.P.C.	30
Figura 10. Modelo de Comportamiento Organizacional	35
Figura 11. Modelo de Comportamiento Organizacional	38
Figura 12. Área de Trabajo Personal MIES	56
Figura 13. Nivel de Formación Profesional	57
Figura 14. Nivel de Conocimiento del Objetivo del Cargo	58
Figura 15. Exceso de Trabajo	59
Figura 16. Duplicidad de Funciones.....	60
Figura 17. Cargo acorde a su preparación.....	61
Figura 18. Inducción	62
Figura 19. Conocimiento de Políticas Internas y Sanciones.....	63
Figura 20. Aceptación de Cargos diferentes al Actual.....	64
Figura 21. Resultado de Evaluación	65
Figura 22. Satisfacción Salarial.....	66
Figura 23. Prueba de Hipótesis con Chi - Cuadrado	70
Figura 24. Diagrama de flujo proceso metodológico del sistema de gestión de talento humano	86
Figura 25. Publicación para reclutamiento	125
Figura 26. Brechas del Desempeño Inicial.....	147
Figura 27. Brecha de Desempeño Final.....	152

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo del presente proyecto tiene como propuesta la realización de un sistema de gestión del talento humano con el fin de optimizar el rendimiento laboral de los servidores públicos que se desempeñan en el Ministerio de Inclusión Económica y Social Coordinación Zonal 3 Planta Central.

Para cumplir con lo expuesto se recogió información de libros, internet y proyectos de la misma línea de investigación que el presente proyecto, además de la realización de encuestas para la obtención de información.

El capítulo I hace relación con el planteamiento del problema que es motivo de la presente investigación, describiendo en su totalidad sus causas y efectos con lo cual se plasma los objetivos.

El capítulo II detalla el fundamento legal, teórico e investigativo necesario para el diseño de la propuesta, basado en modelos de gestión planteados por varias autoras para el desarrollo de las categorías fundamentales de las variables dependiente e independiente y definir la hipótesis correspondiente.

El capítulo III define la metodología, el trabajo se enfoca en una investigación de campo, además se determina la población sobre la cual se aplicó las encuestas, así como también las técnicas e instrumentos usados para la recolección de datos.

En el capítulo IV se analizan e interpretan los resultados obtenidos a través de las encuestas y se presentan los resultados gráficamente en un modelo de pastel, a continuación se hace la verificación de la hipótesis propuesta.

El capítulo V expone las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado mediante el desarrollo de la investigación, y que permitieron diseñar el sistema de gestión de talento humano propuesto.

Finalmente en el Capítulo VI, se desarrolla a la propuesta planteada en el presente trabajo de investigación, estructurado con los datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación científica y herramientas técnicas respecto del sistema de gestión de talento humano planteado para la institución

Palabras Clave

- Sistema de Talento Humano
- Gestión de Talento Humano
- Rendimiento laboral
- Administración de Talento humano

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las instituciones del estado se encuentran en un proceso de transición que tiene por objetivo brindar a los ciudadanos servicios de calidad, dejando atrás la anterior imagen del servidor público ineficiente y carente de empatía por el trabajo que desempeña.

La gestión del talento humano se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas.

El rendimiento laboral se entiende como la capacidad que tiene un empleado para lograr un resultado en una tarea determinada, dicho rendimiento depende en gran medida de que tan capacitado esta el empleado para realizar la tarea.

La importancia de la gestión del talento humano sobre el rendimiento laboral de los empleados de una institución radica en que el mismo permite lograr un trabajo en equipo, enfocando las competencias de cada individuo hacia la tarea para la que está mejor capacitado, orientando los resultados individuales hacia el logro de un resultado común.

El presente documento se enfoca en su totalidad a la Planta Central de la Coordinación Zonal 3 del Ministerio de Inclusión Económica y Social, y la manera en que la misma administra a su talento humano, para lo cual se analizó los errores en base los diferentes modelos de gestión de talento humano propuestos.

Con la investigación se propuso un Sistema de Gestión del Talento Humano, para contribuir al esfuerzo del gobierno nacional de mejorar el rendimiento laboral de los servidores públicos que laboran en la institución.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA

“El Sistema de Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Rendimiento laboral de la Coordinación Zona 3 Planta Central del Ministerio de Inclusión Económica y Social.”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

Con el nacimiento de la industria, las personas iniciaron una nueva forma de economía, basada en la producción de grandes cantidades de un producto y con procesos estandarizados, dejando de lado la producción artesanal para entrar en una nueva era de revolución tanto socioeconómica como tecnológica, es así que nacen las primeras empresas, y es desde ese momento, que los altos directivos de las mismas se ven en la necesidad de incorporar a las empresas personas que realicen el trabajo de mano de obra eficaz, mediante métodos y herramientas que permitan el correcto control y aseguramiento de un buen rendimiento laboral de las mismas, sin embargo, no sería hasta que Frederick Taylor propusiera y aplicara por primera vez los principios de la organización científica del trabajo, que se empieza a gestionar a las personas como un recurso importante de la empresa y no como simple mano de obra, empezando así la era científica de la administración.

En nuestra época, el talento humano es considerado como el elemento más importante de una organización, y en las Instituciones del estado no podía ser de otra manera, ya que por medio la nueva constitución de la República del Ecuador emitida en el año 2008, en su artículo 227 se señala que el servicio público constituye un servicio a la ciudadanía que se rige en los principios de en la calidad, eficiencia y eficacia; todo esto enmarcado en el nuevo modelo de gestión que el estado quiere para las Instituciones públicas y que además estuvieran acorde con el Plan Nacional del Buen Vivir y en el nuevo modelo económico del estado llamado de la Economía Popular y Solidaria.

Para el 27 de agosto de 2007 mediante decreto No. 580 el anterior Ministerio de Bienestar Social cambia su razón social a Ministerio de Inclusión Económica y Social, que a partir de ese instante recibe la misión de asegurar la inclusión dentro del modelo económico del estado a todos los actores de la economía popular y solidaria, prestando atención especial a los grupos de vulnerables de la misma, al marco de todo este cambio, las instituciones del estado reciben el 17 de abril del 2006 mediante registro oficial No. 251, disposiciones emitidas por la SENRES para que todas las instituciones del estado re estructuren sus modelos de gestión internas a un único modelo de gestión basado en procesos, proceso mediante el cual se pretende dotar a las Instituciones Públicas de personal calificado, siendo las unidades de talento humano, las responsables de elaborar los respectivos manuales y herramientas técnicas para su propia gestión, herramientas basadas en las normas técnica emitidas para el efecto en el documento anteriormente señalado.

El Ministerio de Inclusión Económica y Social es la entidad estatal que tiene como misión asegurar la calidad de la atención durante todo el ciclo de vida de los ecuatorianos y ecuatorianas, siendo la Coordinación zonal 3 donde se concentran los procesos administrativos y de gestión para la provincia de Tungurahua, siendo la Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH) de la Planta Central la unidad técnica que al interior de la institución es responsable de administrar el sistema integrado de desarrollo de talento humano del servicio público de manera desconcentrada y descentralizada, bajo los lineamientos, políticas, normas e instrumentos para este fin.

La Unidad Administrativa de Talento Humano de la Planta Central de la Coordinación Zonal 3 es la unidad técnica que al interior de la institución es responsable de administrar los procesos de gestión de talento humano del servicio público, de manera desconcentrada y descentralizada, bajo los lineamientos, política y normas emitidas por la SENRES.

En la actualidad debido a que no existen documentos técnicos que sirvan como guía de como administrar correctamente los diferentes subsistemas que forman parte del proceso de gestión del talento humano, se generan varios problemas como son: selección de personal a contrato basado en criterios poco técnicos, demora e ineficiencia en la entrega de productos por la incompatibilidad de competencias del personal para realizar las gestiones, no existe una definición clara de las actividades a desempeñar por el personal, no existen perfiles de cargos específicos en caso de necesitar seleccionar nuevo personal, estos entre otros problemas hacen difícil el logro de objetivos organizacionales.

De esta manera surge la necesidad de aplicar herramientas de gestión al interior de la Unidad de Administración de Talento Humano que permitan diseñar un sistema de gestión con el fin de mejorar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes, y a su vez obtener resultados positivos que contribuyan a la consecución de los objetivos organizacionales.

1.2.2. Análisis Crítico

La necesidad de contar con personal calificado, hace necesario contar con criterios técnicos para gestionar correctamente el proceso de selección de talento humano, un proceso de selección deficiente provoca que la institución seleccione al personal menos idóneo para desempeñarse en un puesto de trabajo.

La inexistencia de perfiles de puesto de trabajo, impide que la institución tenga un panorama claro respecto de la naturaleza de los puestos de trabajo existentes en la misma.

La correcta gestión de los procesos de evaluación de personal, permiten generar información respecto de las debilidades que tiene el personal respecto de su rendimiento, la carencia de los mismos impide que la institución pueda detectar y corregir estas falencias.

La carencia de planes de capacitación impide que el personal pueda acrecentar sus conocimientos y corregir sus falencias en el trabajo que deben realizar.

1.2.3. Prognosis

El proceso de selección de personal permite dotar a la institución del personal más idóneo para desempeñarse en un puesto de trabajo, de no contar procesos adecuados de selección de personal al momento de llenar una vacante, se contratará a personal incapaz de desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo.

La carencia de claridad en las funciones de cada puesto de trabajo incide al momento en que el personal ejecuta los mismos, producirá duplicidad de funciones y desperdicio de tiempo y recursos.

El desconocimiento del nivel de desempeño de cada persona que labora en la institución producirá que se desconozca las falencias del mismo impidiendo que se puedan tomar los correctivos adecuados.

Debido a que no se cuenta con planes de capacitación adecuados, el personal no desarrollara sus capacidades y se des actualizará en conocimientos, lo que producirá un incremento de errores administrativos

1.2.4. Formulación del Problema

¿Cómo incide la inexistencia de un sistema de gestión del talento humano en el rendimiento laboral de los funcionarios en la Coordinación Zonal 3 Planta Central del Ministerio de Inclusión Económica y Social?

1.2.4.1. Variable independiente

El sistema de gestión del talento humano

1.2.4.2. Variable dependiente

El rendimiento laboral

1.2.5. Interrogantes

- ¿De qué forma se ejecuta la gestión del talento humano en la Coordinación Zonal 3 Planta Central del MIES?
- ¿Cómo mejorar el rendimiento laboral de los servidores públicos de la institución?
- ¿Qué subsistemas de gestión de talento humano se deberían aplicar para mejorar el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Coordinación Zonal 3 Planta central del MIES?

1.2.6. Delimitación del objeto

Limite de Contenido

- **Campo:** Administración del Talento humano
- **Área:** Gestión del talento humano
- **Aspecto:** Sistemas de gestión de talento humano

Limite espacial

La Planta Central de la Coordinación Zonal 3 del Ministerio de Inclusión Económica y Social, ubicada en la Provincia de Tungurahua, en la ciudad de Ambato en las calles Guayaquil 03-16 entre Sucre y Cevallos, coordenadas S 01°14.662 W078°37.812

Límite Temporal

Desde enero hasta octubre de 2012

1.3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

El presente trabajo está direccionado a la importancia que tiene la sistematización de los procesos de gestión del talento humano, y su impacto en el rendimiento laboral del personal.

En la Planta Central Coordinación Zonal 3 del MIES se precisa replantear la forma en que se gestiona actualmente el talento humano, pues actualmente debido a fallas existentes en estos procesos, se han presentado una serie de problemas que comprenden la duplicidad de funciones, obtención de productos finales de mala calidad, y llamadas de atención para la planta central por parte de instancias superiores.

La aplicación de un sistema de gestión de talento humano en la Coordinación Zonal 3 Planta Central del MIES, permitirá replantear la manera en que se gestiona al talento humano, organizando los procesos necesarios en subsistemas estructurados de forma lógica, mejorando la eficiencia en la manera en que se gestiona al personal.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Determinar la incidencia que tiene el sistema de gestión del talento humano en el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Coordinación Zonal 3 Planta Central del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar los procesos de gestión que se utilizan actualmente en la administración del talento humano en la institución.
- Determinar la relación existente entre la correcta gestión del talento humano en el rendimiento laboral de los servidores públicos de la institución.
- Proponer un sistema de gestión de talento humano que permita incrementar el rendimiento laboral de la institución.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

VELASQUE, J. (2010). *Elaboración de un manual orgánico-funcional y su aplicación en el desempeño laboral en la empresa florícola “Flores del Mirador” del cantón Cevallos de la Provincia de Tungurahua.*

Objetivos

Elaborar un manual orgánico-funcional para la empresa florícola “Flores del mirador” a fin de establecer las actividades y procesos de trabajo en operación

Determinar las funciones específicas que deben cumplir los niveles jerárquicos y las dependencias de la empresa florícola “flores del mirador” para que puedan alcanzar los objetivos empresariales propuestos

Diseñar un modelo organizacional para estructurar los perfiles de cada puesto con base a las especificaciones de clase y necesidades que la estructura orgánica de la florícola precise

Definir las relaciones internas y externas de la empresa para complementar los ámbitos de actuación y responsabilidad de cada empleado dentro y fuera de la organización

Conclusiones

La empresa florícola “Flores del Mirador” no cuenta con una estructura orgánica y por tanto, no tiene el instrumento de gestión y mecanismos de operación vital que es el manual orgánico-funcional, que constituye la vida misma de la empresa

La empresa desarrolla sus actividades con base a una organización empírica que duplica esfuerzos, funciones y recursos, lo que ha ocasionado que exista una crisis.

Las funciones que cumple el personal de la florícola, se rigen por la costumbre y por ser repetitiva en los procedimientos de trabajo establecidos dando lugar al empirismo.

Carecen asimismo de la normativa complementaria, que debe originarse en el manual orgánico-funcional, para que alcance el desarrollo empresarial que la florícola precisa con urgencia

El personal de la florícola no cuenta con mecanismos de operación para ser aplicados en los diferentes procesos y tramites que se ejecutan, tanto a nivel local como para las exportaciones

No existe capacitación ni adiestramiento al personal de la florícola, sobre aspectos relacionados con las actividades complementarias de trabajo, conquistas laborales, incentivos, motivación y otros elementos que armonicen el desarrollo normal de trabajo.

BONILLA, T. (2010). La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa MUSEYCA Cia. Ltda. de la ciudad de Ambato.

Objetivos

Determinar de qué manera incide la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de MUSEYCA Cia. Ltda. De la ciudad de Ambato

Diagnosticar las necesidades que afectan el desempeño de los trabajadores

Proponer nuevos patrones de evaluación del recurso humano de la empresa

Diseñar un programa de entrenamiento para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de MUSEYCA Cia. Ltda.

Conclusión

Los trabajadores de MUSEYCA no tiene una noción clara de cuáles son las etapas a seguir en el proceso productivo de corte tanto en lona como en cuero, lo cual causa interferencia en las diferentes fases, a mas de que atrasa el cronograma de producción y genera incumplimiento de los pedidos, provocando malestar en los clientes

La falta de organización en el lugar de trabajo es otro problema que se presenta de modo a que las gavetas no están ubicadas en el lugar de trabajo señalado, esto provoca que los trabajadores no realicen rápidamente su actividad debido al desorden existente. De igual manera genera perdida de materiales, accidentes mezcla de suministros de cada momento, provocando un gasto para la empresa al adquirir nuevamente los materiales perdidos

Al realizar contrataciones el supervisor es quien está encargado de decidir si el postulante es apto o no para el puesto simplemente con realizar una prueba y sin tomar en cuenta la experiencia y la capacidad que tiene para el desempeño de la actividad que se le va a contratar

VELASTEGUI, P. (2010). *Modelos de gestión del talento humano y su incidencia en el comportamiento organizacional de la empresa avícola "Agoyan" del cantón Baños.*

Objetivos

Establecer como un modelo de gestión del talento humano incide en el comportamiento organizacional en la empresa avícola Agoyan.

Diagnosticar que indicadores de desenvolvimiento del talento humano existen dentro de la empresa para maximizar su nivel de eficiencia a través del uso de técnicas de evaluación

Analizar las habilidades y destrezas internas para evaluar, direccionar y retroalimentar a los empleados de la institución

Proponer un modelo de gestión del talento humano que permita incrementar el desempeño laboral en la empresa avícola Agoyan

Conclusiones

La implementación de un nuevo modelo de gestión del talento humano para mejorar el clima organizacional en los empleados hará que las personas como empresa interactúen en bien de la misma.

La participación activa de los clientes internos, su libertad de expresión e ideas y opiniones en las actividades empresariales es relativamente alta en la empresa, la cual conlleva a una productividad encaminada al éxito de la empresa.

Para llegar al éxito empresarial es importante que el directivo sea una persona que inspire confianza, muestre un sentido humano para que con ello genere la participación voluntaria de los mismos y logre que todos y cada uno de los trabajadores de la empresa estén alineados hacia los propósitos organizacionales

Al ejecutar un proyecto debemos tener especial cuidado de no excluir la participación y opinión de todos los miembros que conforman la

organización ya que en la toma de decisiones pueden afectar al contexto y desarrollo de las personas que colaboran internamente, creando un clima organizacional positivo en la empresa.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

El enfoque investigativo está centrado en el modelo crítico propositivo, al determinar el problema y sus causas para proponer alternativas a través del uso de modelos y técnicas de administración y gestión del talento humano, se pretende proponer un sistema que permita la gestión eficiente de los procesos clave de la Unidad Administrativa de Talento Humano y le permita cumplir con su objetivo dentro del sistema MIES

Ontológicamente el rendimiento laboral de una organización depende de las competencias individuales de cada colaborador, puesto que las serán las habilidades individuales las que determinen que tan eficientes serán los resultados obtenidos, razón por lo que se precisa de métodos, técnicas y modelos que permitan a las personas la coordinación de todos estos esfuerzos y dirigirlos en función del cumplimiento de las metas de la organización.

Epistemológicamente se conceptualizan las variables; independiente y dependiente de la presente investigación.

Axiológicamente, manteniendo los valores éticos y morales de cada persona se enfoca hacia quien brindara servicios eficientes, con principios, enmarcado dentro de los regímenes de la institución.

Metodológicamente, la presente investigación se realizó con el objetivo de poder entregar a la institución un documento que sirva como parámetro para la correcta administración del talento humano con todo lo que implica gestionar correctamente al personal.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El presente proyecto se sustenta legalmente en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).

Titulo IV

De la administración del talento humano de las y los servidores públicos

Capitulo Único

De los organismos de la administración del talento humano y remuneración

Parágrafo II

De las unidades de administración del talento humano (UATH's)

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

- a) Cumplir y hacer cumplir la presente ley, su reglamento general y las resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, en el ámbito de su competencia;
- b) Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano;
- c) Elaborar el reglamento interno de administración, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión de competencias laborales;
- h) Estructurar la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones

Laborales en el ámbito de su competencia;

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

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

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

o) Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuos del Servicio Público.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Formulación del problema

¿Cómo incide la incorrecta gestión de los procesos administrativos del sistema de gestión del talento humano en el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Coordinación Zona 3 Planta Central del Ministerio de Inclusión Económica y Social?

Variable independiente: Sistema de Gestión del Talento Humano

Variable dependiente: Rendimiento laboral

2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones

2.4.1.1. Marco Conceptual Variable Independiente

a. Administración del Talento Humano

La Administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directos o indirectamente con el trabajo.

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto o servicio, y todos los órganos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de la organización.

(Ferraro, 2001)

b. Gestión Estratégica del Talento Humano

Es un enfoque de la administración del talento humano que busca el logro de los objetivos estratégicos de la empresa a través de la creación de competencias específicas en el talento humano, mismas que permitan aumentar el valor agregado en los servicios o productos empresariales.

Estimar con cierta fiabilidad la contribución de los recursos humanos a la creación de valor constituye una ventaja fundamental para la organización, ya que permite remunerar a sus empleados en función del valor creado. Ello motivaría a los trabajadores a crear valor, mientras que la empresa reduciría costes, ya que se pagarían salarios más bajos a aquellos trabajadores que demostrasen un peor rendimiento. Este sistema se utiliza en algunas actividades, tales como venta a comisión, por ejemplo. Sin embargo, su aplicación a otros colectivos es problemática, debido, fundamentalmente, a dos razones: a) la complejidad asociada a la determinación del valor creado por los trabajadores/ y b) independientemente de los métodos utilizados, los beneficios obtenidos no compensan los costes asociados a la obtención de tal información. (Lengnick-Hall, 1988).

En principio se podría argumentar que los recursos humanos nunca son escasos debido a que en todos los mercados de trabajo existe un cierto nivel de desempleo, lo cual indica que existe un *stock* de trabajadores disponible en el mercado. Ahora bien, debemos especificar el tipo de oferta de trabajadores a la cual nos referimos.

(Barney, 1986)

El diseño puestos de trabajo en los que las habilidades personales de los trabajadores eran irrelevantes para el rendimiento, si los puestos se diseñan bajo esta perspectiva, la disponibilidad en el mercado de personal será abundante, es decir, algo homogéneo que puede ser adquirido en el mercado no proporciona ventajas competitivas.

(Taylor, 1911)

c. Modelos de Gestión del Talento Humano

Es la representación conceptual o gráfica del enfoque estratégico, procesos y subprocesos que se ha escogido para llevar a cabo la dirección del talento humano en todos los niveles de la organización.

La gestión del talento humano debe entenderse como el conjunto de actividades, técnicas e instrumentos que se desarrollan y aplican en una empresa, cuyo objetivo consiste en situar a la persona idónea en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos de la organización. También deben considerarse las actividades, técnicas e instrumentos cuyo objetivo es facilitar una ejecución ordenada de los procesos a propios a la gestión del talento humano.

(Serrano, 2004)

Esta definición resume el enfoque del modelo sobre gestión de recursos humanos, si queremos desarrollar este enfoque nos bastará con extraer de la definición algunas palabras con valor sustantivo. Las primeras deberían ser sin duda persona, puesto, y organización, ya que definen la materia prima de la gestión del talento humano. Efectivamente cualquier sistema de gestión del talento humano debe articularse sobre tres conceptos clave 1) el entorno organizativo 2) el puesto de trabajo 3) la persona ocupante del puesto de trabajo.



Figura 1. Estructura de un Modelo de Gestión del Talento Humano

Otro de los elementos básicos del modelo de gestión de talento humano es el ciclo de vida profesional, tomando como referencia el ciclo de vida estándar dentro de una empresa, desde antes de la incorporación de las personas a la misma hasta después de finalizar la relación laboral.

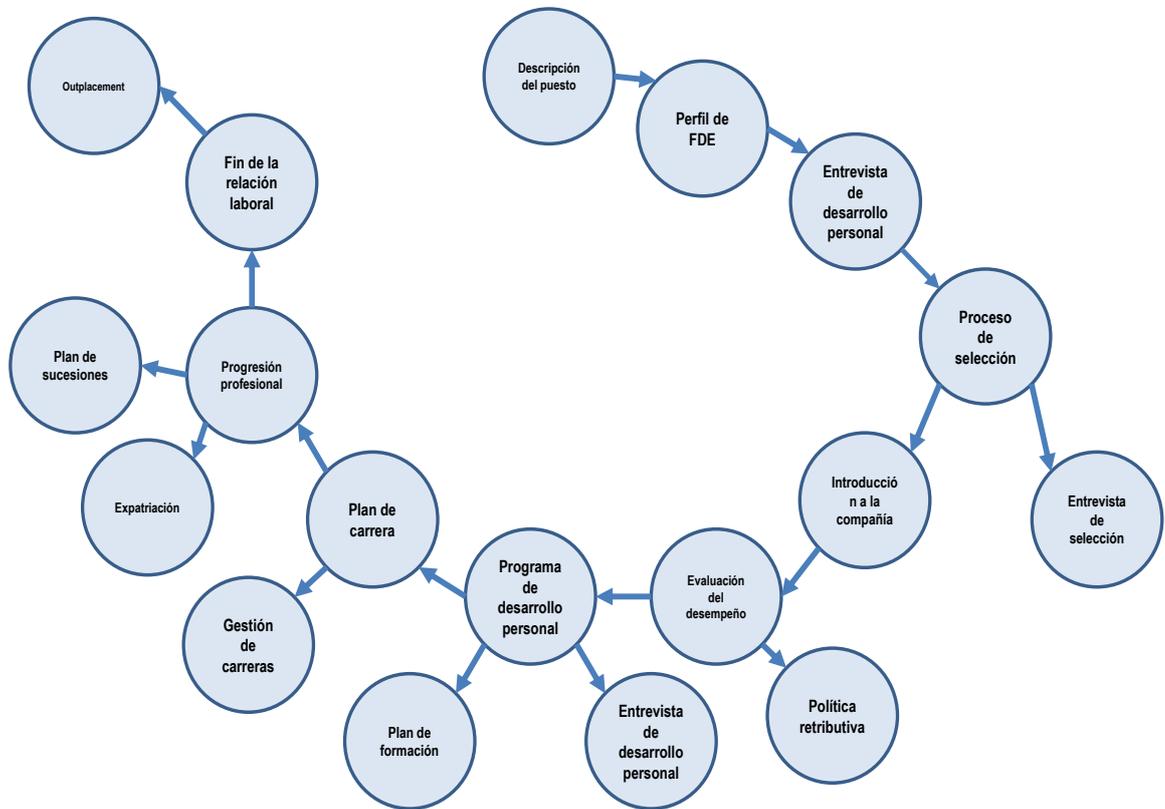


Figura 2. Ciclo de Vida Profesional

d. Gestión del Talento Humano por competencias

La gestión por competencias surge de los modelos de dirección estratégica, cuyo propósito es la competitividad, y su característica principal es adaptarse a los constantes cambios del entorno, a través de la gestión del conocimiento y la información, así como el despliegue de estrategias organizacionales.

El principal objetivo de la Gestión del Talento Humano por competencias es concebir al ser humano dentro de la empresa como un recurso primordial, importante y necesario, que hay que optimizar e insertar en

una visión y misión renovada, dinámica y competitiva, orientada e integrada en una verdadera interacción socio-económica. A continuación un breve resumen de los modelos de gestión más utilizados basados en un enfoque por competencias

d.1. Modelos de Harper y Lynch

Plantean un modelo de gestión de talento humano (GTH) fundamentado en que la organización requiere capital humano en determinada cantidad y calidad, precisamente la GTH permite satisfacer esa demanda mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con un inventario del personal y la evaluación del potencial humano. A partir del conocimiento del talento humano con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos, curvas profesionales, promoción, planes de formación, sucesión, formación, clima y motivación, selección de personal, planes de comunicación, evaluación del desempeño, retribución e incentivos).

Las actividades conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permite la optimización del talento humano. Todo lo cual requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

(Ferraro, 2001)

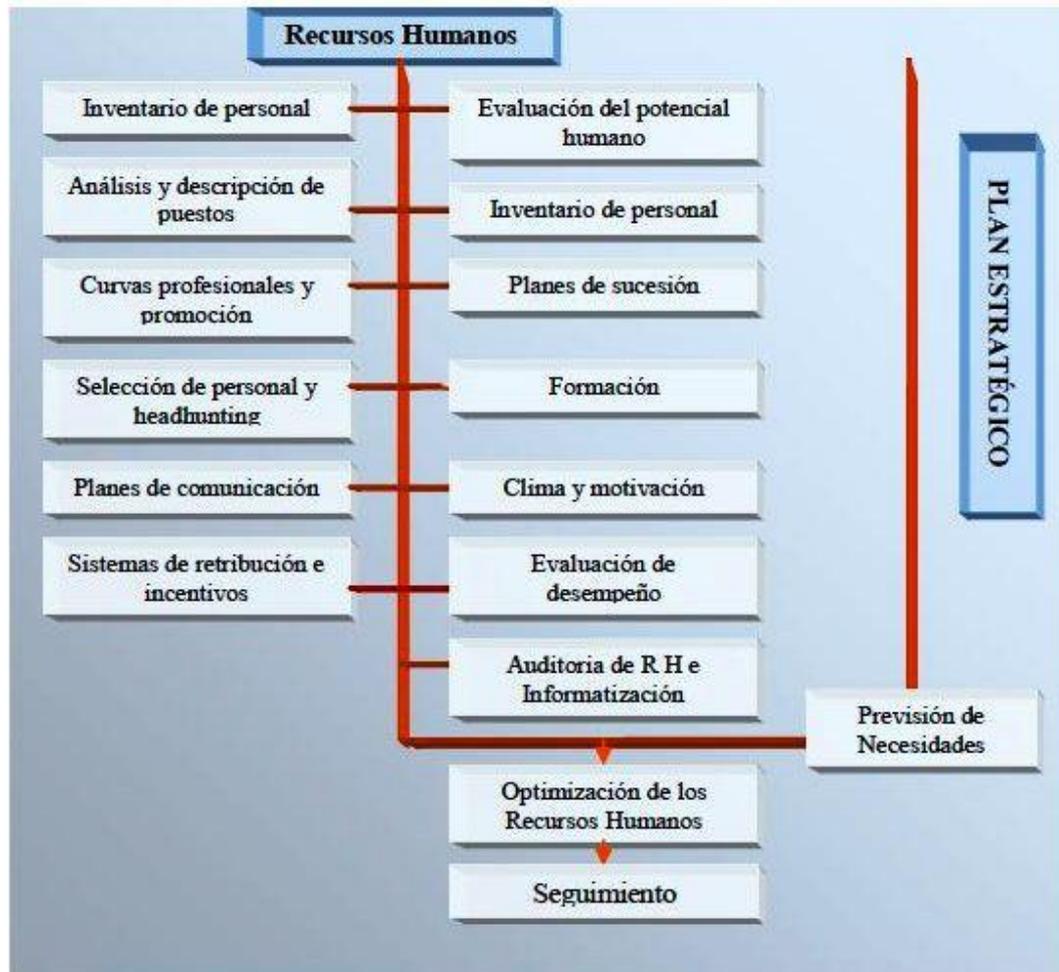


Figura 3. Modelo Harper y Lynch

d.2. Modelos de Wether y Davis

En este modelo se expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más.

El modelo está conformado por los siguientes elementos:

- Fundamentos y desafíos: la administración de personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia.

Otros desafíos se organizan en el entorno en que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado y la disposiciones oficiales, entre otras. Los desafíos pueden surgir también del interior de las organizaciones.

- **Planeamiento y selección:** Constituye el núcleo de gestión del talento humano y requiere de una base de datos adecuada respecto de cada puesto de trabajo y las necesidades futuras de personal que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.
- **Desarrollo y evaluación:** Una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la empresa, se les asignan los puestos que les corresponden, reciben la capacitación necesaria para ser productivos; además, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente.
- **Compensaciones:** Es un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir un salario justo y ser protegidos de riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.
- **Servicios al personal:** Deben brindarse a los empleados prestaciones y condiciones laborales adecuadas, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originen en el trabajo.
- **Relaciones con el Sindicato:** existe una estrecha relación de todas las actividades del departamento de personal con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar el talento humano.

- Perspectiva general de la administración de personal: los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, se someten a verificaciones y comprobaciones, y realizan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización. (Ferraro, 2001)

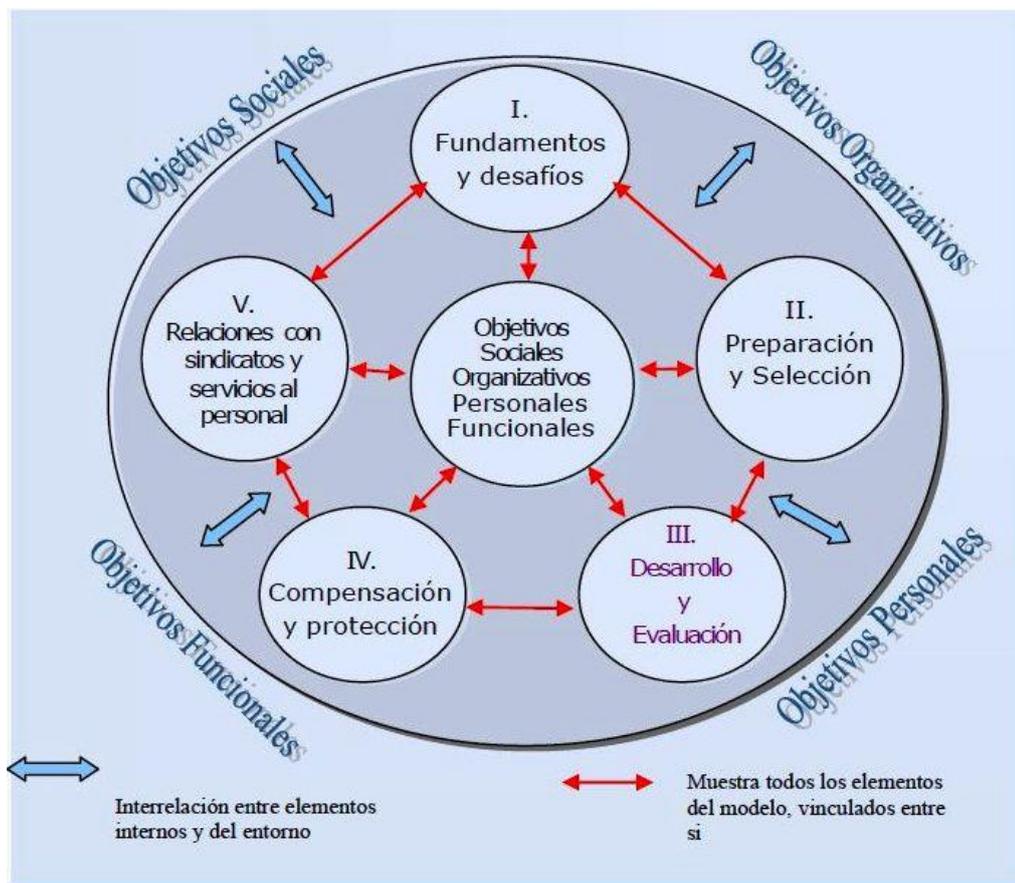


Figura 4. Modelo de Werther y Davis

d.3. Modelos de Zayas

En éste se destaca el carácter sistémico de la GRH, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: el subsistema de organización; el de selección y desarrollo de personal; y el formado por el

hombre y las distintas interacciones que el mismo establece. A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores.

(Ferraro, 2001)



Figura 5. Modelo de Zayas

d.4. Modelos de Adalberto Chiavenato

De acuerdo a este modelo, la administración del talento humano está constituida por subsistemas interdependientes, estos subsistemas, son los siguientes:

- Subsistema de alimentación: Incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección.

- Subsistema de aplicación: Incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.
- Subsistema de mantenimiento: Incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
- Subsistema de desarrollo: Incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
- Subsistema de control: Incluye el banco de datos, sistema de informaciones y auditoría del talento humano

Estos subsistemas forman un proceso a través del cual el personal es captado, aplicado, mantenido, desarrollado y controlado por la organización. Además, son situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc.

(Chiavenato, 2001)

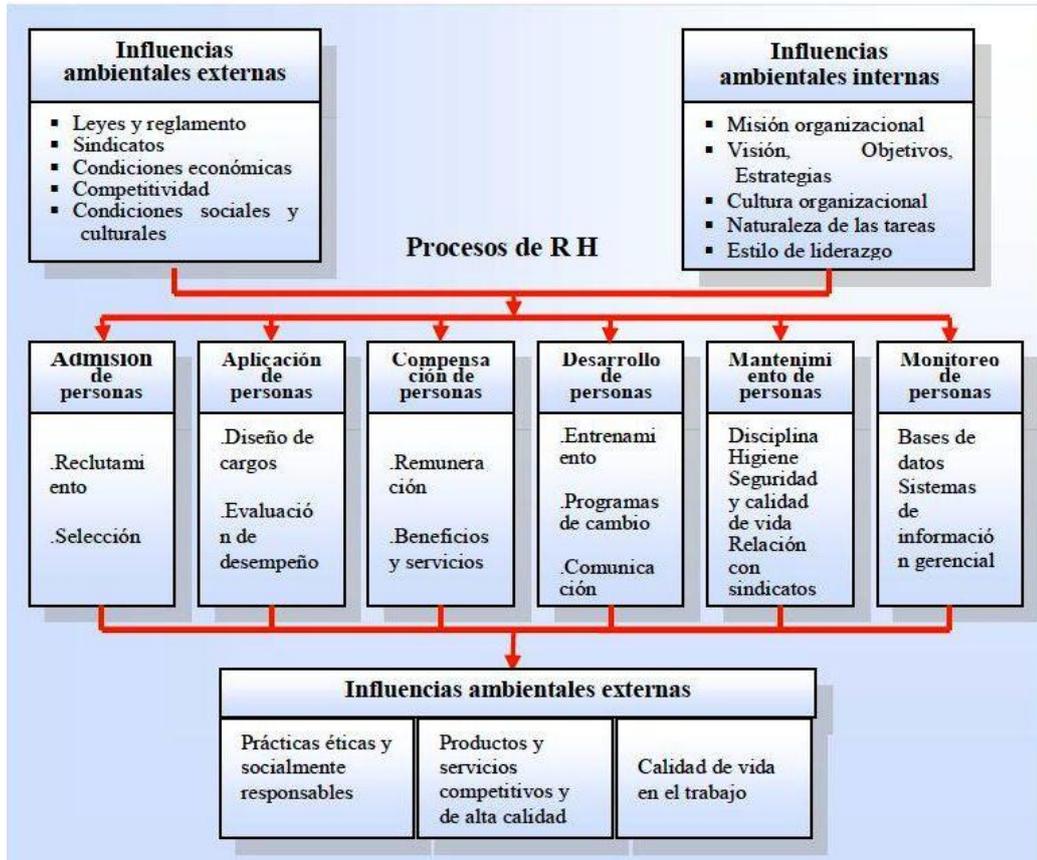


Figura 6. Modelo de Adalberto Chiavenato

d.5. Modelo de Beer

Plantea un modelo en el que se puede apreciar que los factores de situación son la base y determinan la superestructura; estos factores y los grupos de interés definen las políticas de RH, midiéndose sus resultados mediante las cuatro "c" (compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces).

Todo lo anterior tiene consecuencias a largo plazo, como son: Bienestar Social e Individual y Eficiencia Empresarial, retroalimentándose el sistema, a partir de auditorías de recursos humanos

A continuación se precisan los aspectos fundamentales incluidos en cada uno de los elementos que conforman el modelo.

- Factores de situación: Características de la fuerza de Trabajo, estrategia empresarial, filosofía de la dirección, mercado de trabajo, Tecnología, leyes y valores de la sociedad.
- Grupos de interés: Se consideran grupos de interés a los diferentes estratos de personas, implicados en el sistema como son: accionistas, directivos, empleados, sociedad, gobierno y sindicatos.
- Políticas: Las políticas de RH establecidas en este modelo son la influencia de los empleados; el flujo del talento humano, los sistemas de trabajo, los sistemas de recompensa.
- Resultados: Los resultados de la gestión del talento humano se miden a través del compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces.

(Beer, 1985)



Figura 7. Modelo de Beer

d.6. Modelo de Cuesta

Posteriormente al modelos propuesto por modifica el modelo al incluir la auditoria de GRH centrada en la calidad, como mecanismo de

retroalimentación al sistema de GRH, además agregó nuevos componente; así como una serie de indicadores y técnicas. Este modelo integra los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que caracterizan este proceso y el mismo representa uno de los aportes del estudio, con pleno conocimiento de las limitaciones que implica la construcción de modelos, agrega además, que la nueva concepción sistémica y la búsqueda de la sinergia de la actual gestión de RR.HH. impulsó la búsqueda de modelos conceptuales funcionales de gestión de recursos humanos: “Se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura de cada país (Cuesta, 1999)

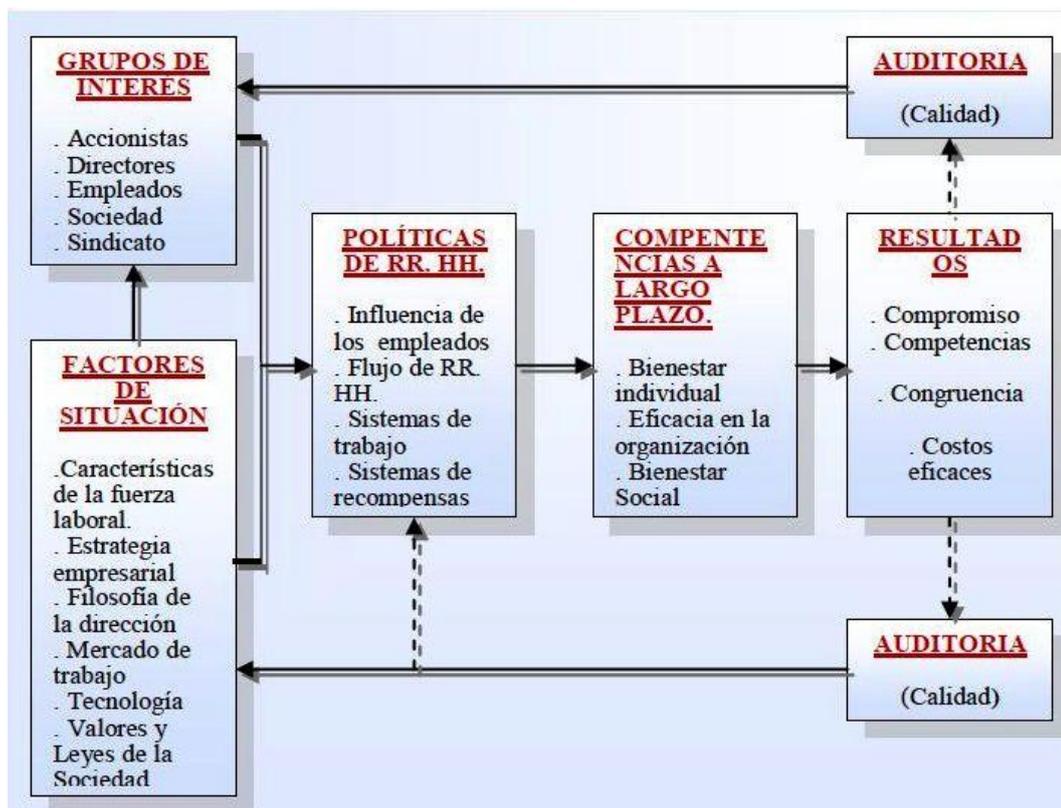


Figura 8. Modelo de Cuesta

d.7. Modelo de gestión de talento humano de diagnóstico, proyección y control D.P.C

A partir del modelo de Beer modificado por Cuesta, surge este modelo de GTH funcional, mismo que implica una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional. En él quedan concentradas todas las actividades clave de gestión de talento humano en cuatro subsistemas que son:

- Flujo de talento humano: compuesto por los subsistemas de inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación.
 - Educación y desarrollo: compuesto por los subsistemas de formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.
 - Sistemas de trabajo: compuesto por los subsistemas de organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.
 - Compensación laboral: compuesto por los subsistemas de sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc.
- (Ferraro, 2001)

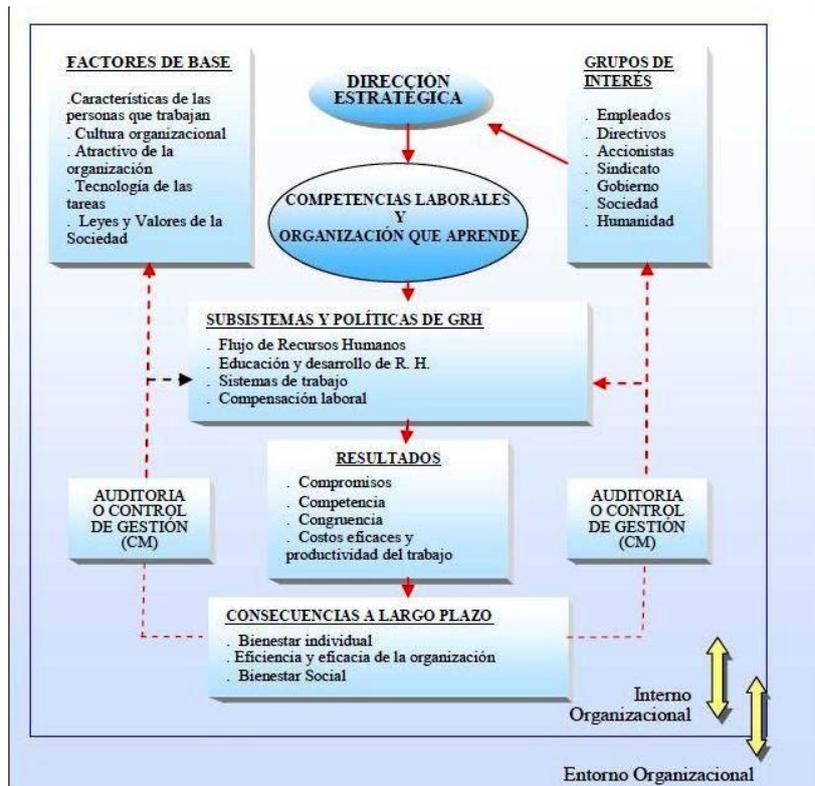


Figura 9. Modelo D.P.C.

e. Sistema de Gestión del Talento Humano

Los sistemas de administración del talento humano (SATH) son el conjunto de elementos interdependientes e interactuantes de la gestión del talento humano, que de forma combinada forman en sí la administración del talento humano. Un sistema combina el talento humano y en particular sus actividades administrativas en un orden lógico y sistemático para integrarlos en un único sistema de gestión, basado en los principios fundamentales que norman, regulan, amparan y protegen el desarrollo del trabajador en el desempeño de sus funciones, propiciando su capacitación, el respeto a sus derechos, el cumplimiento de sus obligaciones en términos de eficiencia, además de la selección del personal adecuado, la formación específica del mismo, la capacitación, la evaluación y la remuneración justa.

(Herrera J. , 2005)

La gestión de recursos humanos organizado como un sistema, debe reunir las características de ser holístico, sinérgico y relacional.

Todos los procesos o subsistemas que constituyen el Sistema de Gestión del Talento Humano deberían ser basados en las categorías de competitividad identificadas. Estas incluirían el reclutamiento, la selección, la evaluación, la capacitación, el desarrollo, la remuneración y la valoración del talento humano disponible junto a los demás elementos que permiten inteligentemente gestionar la fuerza laboral de una empresa, tal como la motivación, la satisfacción laboral y la comunicación Interna.
(Herrera J. , 2005)

El entorno actual obliga a las organizaciones a incrementar la competitividad y conduce a colocar en el centro de la estrategia empresarial el mejoramiento de la calidad y la productividad: sin productividad y calidad es imposible aumentar la competitividad. Este hecho redimensiona la relevancia del talento humano pues él constituye el centro de cualquier proceso de mejoramiento de la calidad y la productividad. Para que el talento humano contribuya efectivamente al proceso de mejoramiento de acuerdo al esquema descrito, es necesario trabajar con tres variables de las cuales depende la efectividad del talento humano: habilidad, motivación, flexibilidad o adaptación al cambio.

Estas tres variables tienen que operar de forma simultánea, pues de lo contrario la efectividad del trabajo disminuye, esto es crucial para el Sistema de Gestión del Talento Humano que debe integrarse, por los siguientes subsistemas:

- Subsistema de puestos y cargos: encargado de la definición de los perfiles genéricos, incorporando funciones de mejora, control y mantenimiento permanentes y susceptibles a cambios o modificaciones

- Subsistema entrenamiento y desarrollo: entendiendo por entrenamiento no solo la formación para llevar a cabo su labor en el puesto sino también, permitir desarrollar las habilidades necesarias en el trabajador para mejorar las operaciones y equipos, atenderlos y rotar por diferentes puestos de trabajo, facilitando esto los cambios en las estructuras de trabajo.
- Subsistema de retribución y reconocimiento: debiendo estructurarse sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, de estimular la permanencia como condición de acumulación de capacidad desarrollada. Este nuevo enfoque es una ruptura del modelo tradicional y tiene el propósito fundamental de recompensar al individuo por su capacidad y aporte a la empresa.
- Subsistema de evaluación: incluye evaluar la capacidad de cooperación, conocimientos del trabajador, aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo con iniciativas propias.
- Subsistema de selección: consiste en la búsqueda de personal, orientado por la visión de la empresa (Planificación de largo alcance) haciendo énfasis en la evaluación del potencial de desarrollo del individuo y no sólo en sus habilidades en el momento dado.
- Subsistema de participación: debe permitir estimular la participación de los trabajadores tanto en el diseño de su puesto como en la búsqueda e implantación de mejoras y lograr una relación de cooperación con el Sindicato.

2.4.1.2. Marco Conceptual Variable Dependiente

a. Psicología Industrial

La Psicología industrial y organizacional es el estudio científico del comportamiento dentro del ámbito de los negocios y de la industria. Por lo tanto, está interesada en el comportamiento de tres amplias clasificaciones de individuos: los trabajadores, los administradores y los consumidores. Es una tecnología y una ciencia aplicada y ambas utilizan en general los descubrimientos de las ciencias de la conducta para mejorar la eficacia de las organizaciones y contribuir por derecho propio a una mejor comprensión del comportamiento humano.

(Vargas Mendoza, 2007)

La psicología industrial moderna estudia el comportamiento con el propósito de aprovechar al máximo la potencialidad de ejecución y satisfacción personal. Por lo tanto, tiene responsabilidades para con los empleados y los patrones. El psicólogo considera el comportamiento como una función de los factores provocadores (condiciones-estímulo) y de las variables concurrentes que determinan la manera cómo determinados individuos percibirán e interpretarán los estímulos.

(Vargas Mendoza, 2007)

b. Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la

información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras y dejar así el departamentalismo.

(Robbins, 2004)

Aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con la finalidad de un mejor funcionamiento en las organizaciones. El comportamiento organizacional se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo.

Los temas que suelen estar incluidos en el estudio del Comportamiento Organizacional son: la estructura organizacional, la motivación, el compromiso organizacional, el poder, la comunicación, el trabajo en equipo, la cultura organizacional, el clima organizacional, el liderazgo y los procesos de cambio. Cada uno de estos temas está presente en los tres niveles básicos de estudio del Comportamiento Organizacional: el individual, el grupal y el organizacional. Este esquema de niveles es muy importante al momento de plantear conclusiones. Por ejemplo, la motivación se puede describir en función de los principales intereses de un grupo de personas, pero como variable es individual ya que es en ese nivel donde se origina.

Otro eje está relacionado con lo concreto o lo abstracto en nuestro discurso sobre los problemas que estudia el Comportamiento Organizacional. El nivel más concreto y objetivo es la conducta, observable y susceptible de cuantificarse con mayor facilidad. Un segundo nivel son las actitudes entendidas como las predisposiciones a actuar de las personas; y finalmente los valores, que son el nivel más abstracto y nos indican una orientación de nuestra conducta. Por poner un ejemplo, podemos pensar que somos colaboradores, pero en una discusión podemos evidenciar una actitud poco colaboradora frente a casos hipotéticos, y en la práctica podemos ser más bien recelosos de dar nuestro apoyo. Esto constituye la mayor dificultad para estudiar las

organizaciones: la inconsistencia y la brecha entre lo que se dice y se hace, lo cual se complica cuando le añadimos jerarquías (poder) y patrones de conducta aceptados, algunas veces, por todos (cultura organizacional).



Figura 10. Modelo de Comportamiento Organizacional

c. Clima Laboral

Es la percepción que tiene el talento humano respecto de la institución a la que pertenecen, lo cual influye directamente en el desempeño individual dentro del lugar de trabajo.

(Chiang, Martin, & Nuñez, 2010)

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia, este busca mejorar el ambiente de las organizaciones para aumentar la productividad, pero siempre teniendo en cuenta a las personas que la integran. Dentro de las organizaciones, muchas veces la alta gerencia no se preocupa por las personas que son parte fundamental para alcanzar los objetivos empresariales, de esta manera la insatisfacción del personal genera factores que deterioran la productividad y las relaciones humanas, por lo tanto es importante diagnosticar el índice de insatisfacción y tomar

medidas correctivas al respecto. Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional.

d. Motivación

La motivación se la define como la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos, con el fin de alcanzar metas organizacionales, objetivos comunes, entre otros, con el comprometimiento de cada individuo, condicionado por la capacidad y el esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

(Chiang, Martin, & Nuñez, 2010)

El concepto motivación, se fundamenta en diversos factores que están en capacidad de provocar, mantener y dirigir la conducta de un ser humano hacia un objetivo claramente establecido.

También se puede manifestar que la motivación es el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una situación.

Existen dos tipos de motivación. El primero es llamado motivación intrínseca. Esta motivación viene de adentro de uno mismo. Las actividades que los individuos hacen son su propia recompensa. La gente se siente motivada porque ama sinceramente la actividad que está desempeñando. El segundo tipo de motivación es llamada extrínseca.

Para quienes están motivados extrínsecamente, sus recompensas son factores externos. Estas personas hacen su trabajo para ganar una recompensa o evitar un castigo. La mayoría de la gente está extrínsecamente motivada. Nuestra sociedad (en distintas esferas de actividad) pone mucho énfasis y presión en obtener recompensas y un

desempeño eficiente. Eso hace que sea muy difícil estar intrínsecamente motivado.

d.1. Teorías de la Motivación

La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades, la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy propia del individuo.

Existen muchas teorías de la motivación y cada una pretende describir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser. Por consiguiente, se puede decir que el contenido de una teoría de la motivación radica en su concepción particular de las personas, a continuación un breve resumen de las más aplicadas por los profesionales de talento humano.

d.2. Teoría de la Jerarquía de Necesidades

Esta teoría se refiere a la incidencia de cada una de las necesidades del ser humano sobre su conducta. Abraham Maslow quien planteó esta teoría determina cinco categorías básicas dentro de las necesidades del individuo.

(Maslow, 1943)

- Necesidades Fisiológicas.- Investiga las garantías de la existencia del individuo y la satisfacción de privaciones como: vestido, hambre, sueño, sed, entre otros.
- Necesidades de Seguridad.- Busca la consecución de protección contra riesgos o amenazas sean reales o ficticios.
- Necesidades Sociales o de Afiliación.- La búsqueda eterna del individuo de sentirse parte de una sociedad, o la necesidad de

pareja, de amistad y relaciones afectivas en general, incluyendo la sensación de asociación.

- Necesidades Psicológicas o del Ego.- Esta se refiere a la preocupación natural e innata por algo de autoestima. Abraham Maslow, manifiesta dos escenarios de necesidad de estima, una alta y la otra baja.
- Necesidades de Autorrealización.- Esta se refiere al desarrollo total de un individuo al alcanzar un objetivo que llena expectativas propias del mismo.

Las necesidades están ordenadas desde la base hasta la cúspide de una "pirámide", como lo demuestra el siguiente gráfico:

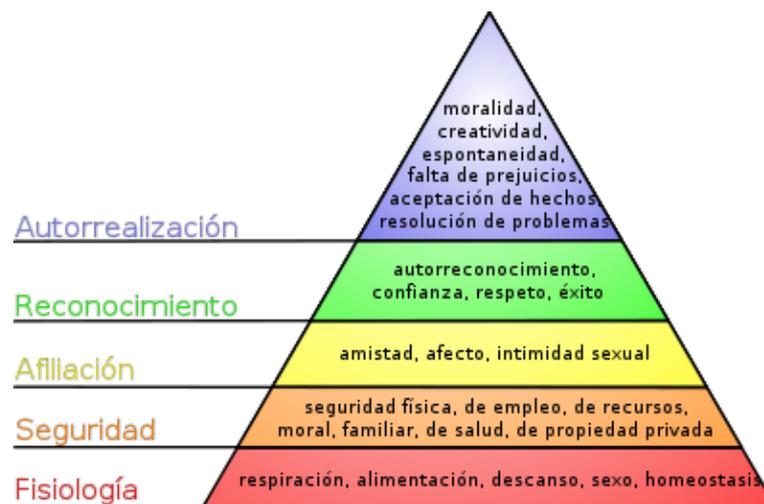


Figura 11. Modelo de Comportamiento Organizacional

d.3. Teorías de la Motivación - Higiene

Herzberg declara que el hombre tiene necesidades en un doble sentido; la primera que evita situaciones desagradables y la segunda al contrario busca un desarrollo emocional o sentimental y a la par un crecimiento intelectual.

(Herzberg, 1987)

Se la conoce también como Teoría de los dos Factores o Teoría Bifactorial, debido a que plantea un criterio acerca de los factores que generan satisfacción a los trabajadores que son totalmente diferentes a los factores que les produce insatisfacción.

(Feder, 2000)

En la búsqueda de satisfacer las necesidades se requieren incentivos de diferentes tipos y de esta forma se trata de alcanzar una verdadera motivación en el trabajo y los factores son:

- **Factores motivacionales.**- Estos producen satisfacción con la condición de que los factores higiénicos estén funcionando admisiblemente, dentro de estos factores tenemos: reconocimiento, responsabilidad, posibilidades de crecimiento, entre otros.

- **Factores higiénicos o preventivos.**- Estos evitan la insatisfacción, no producen motivación-satisfacción y entre otros tenemos: métodos de supervisión, salario, relaciones interpersonales, ambiente.

Herzberg también declara que es claro que son la falla en algunos de estos factores los que producen la insatisfacción, por lo que asumimos que no están trabajando correctamente. Si los factores higiénicos son la única q se satisfacen, el trabajador no estará insatisfecho, pero tampoco estará motivado. Si los factores motivacionales funcionan pero no los higiénicos, los colaboradores estarán insatisfechos. Como consecuencia la verdadera motivación existirá en el momento en que ambos tipos de factores estén actuando adecuadamente.

d.4. Teorías de la Evaluación Cognoscitiva

Se trata de determinar la influencia que ejercen las recompensas sobre la motivación, primordialmente en la intrínseca, ya que busca indicar que al individuo poseer una motivación intrínseca y recibe una recompensa de carácter extrínseca esto provoca una reducción sustancial en la motivación intrínseca que posee. En esta teoría se indica que al incrementar los tipos de compensación externa o recompensas, cada persona asume que se trata de controlar su efectividad con estas recompensas. No todas las recompensas tienen el mismo efecto sobre la motivación intrínseca, las tangibles, dinero o cualquier recompensa material, disminuyen la misma; al contrario las recompensas intangibles, enaltecimiento, honra, orgullo realizan mayor acción en el individuo.

Al hablar de recompensas podemos decir que son útiles para incentivar los logros de los individuos y que a partir de estos busque levantar los buenos valores para la ejecución de cada labor, y de esta forma alcanzar una eficacia y eficiencia necesaria para levantar sus competencias.

(Deci & Ryan, 1980)

d.5. Teorías del Establecimiento de Metas

Recalca que las metas claras y específicas manejan un nivel de motivación eficaz en cada individuo, y como lo dice su nombre al establecerse una meta sea la organización o individual pero que signifique un esfuerzo por alcanzarla, es así que podemos plantear a estas metas como un incentivo para alcanzar los objetivos planteados, con respuestas diferentes en el caso de tener una meta difícil o imprecisa esta no funciona como motivadora ocurriendo lo contrario en condiciones inversas. La búsqueda de metas específicas y difíciles estimulan deseos de alcanzarlas ya que generan una motivación intrínseca del ser humano por lograr alcanzar un reto que orienta la conducta en un determinado

camino y estimula la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se consigue dicha meta.

(Locke, 1968)

La clave para un progreso es el verdadero manejo de procesos de retroalimentación con orientación hacia el alcance de los objetivos, en coordinación con un compromiso con la meta, la eficacia personal, el tipo de tareas y la cultura.

e. Rendimiento Laboral

Es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de rendimiento en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

(Morrison & Abraham, 2003)

De manera operativa, también se suele definir el rendimiento laboral como una función de la capacidad y la motivación del trabajador. En este sentido, si la motivación es el estado psicológico de activación hacia el trabajo, su resultado conductual y observable es el rendimiento.

No obstante, no debemos olvidar, que como el autor (Campbell, 1991) afirma que: *“las consecuencias y los resultados en el trabajo no están bajo el control total y exclusivo del empleado, sino que pueden existir muchas otras causas de un mal rendimiento que no dependen del trabajador en sí”,* como por ejemplo:

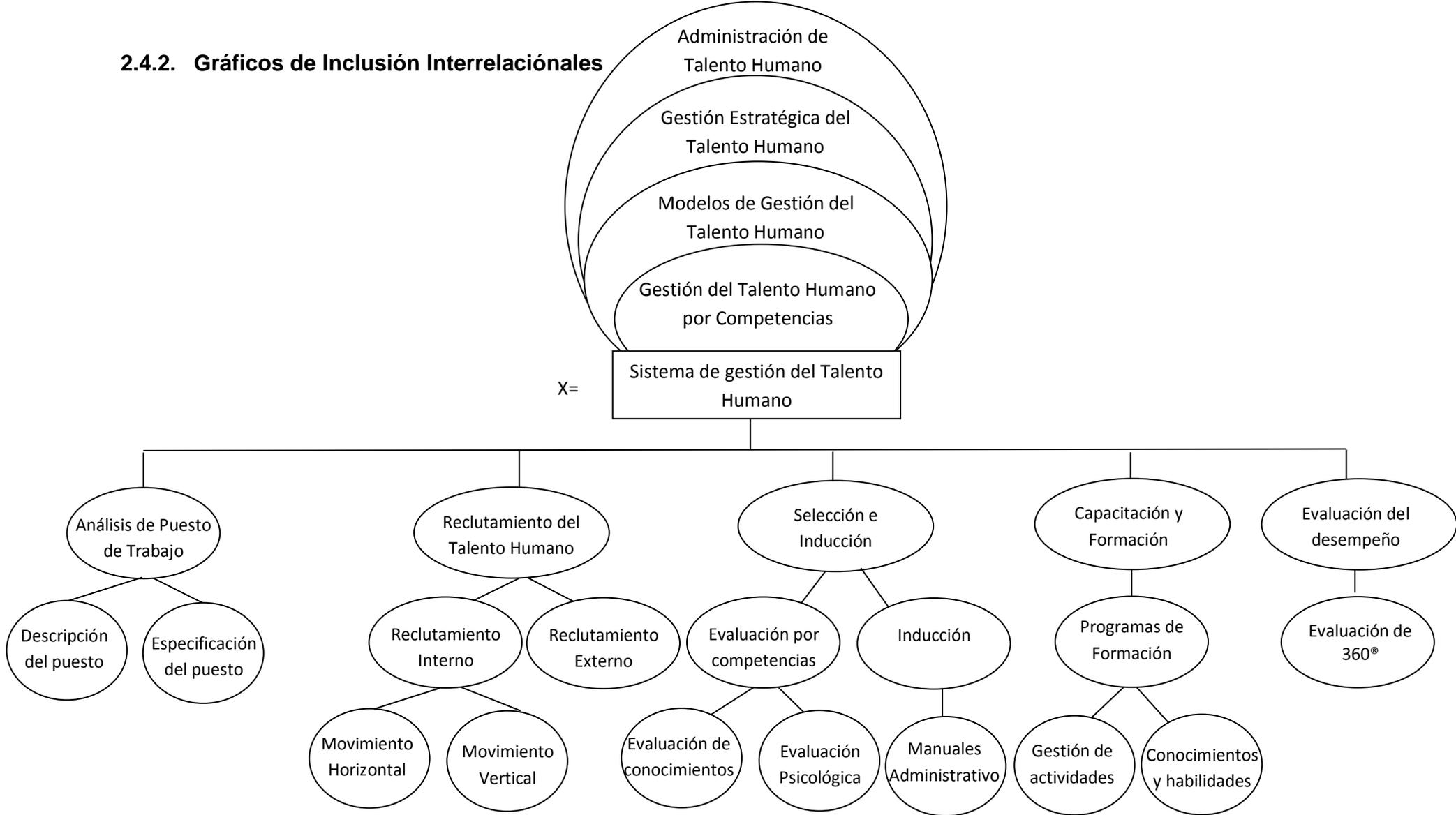
- Prácticas organizativas: mala comunicación interna, formación escasa, destino no apropiado, falta de atención a las necesidades del trabajador, directrices de trabajo poco claras, etc.

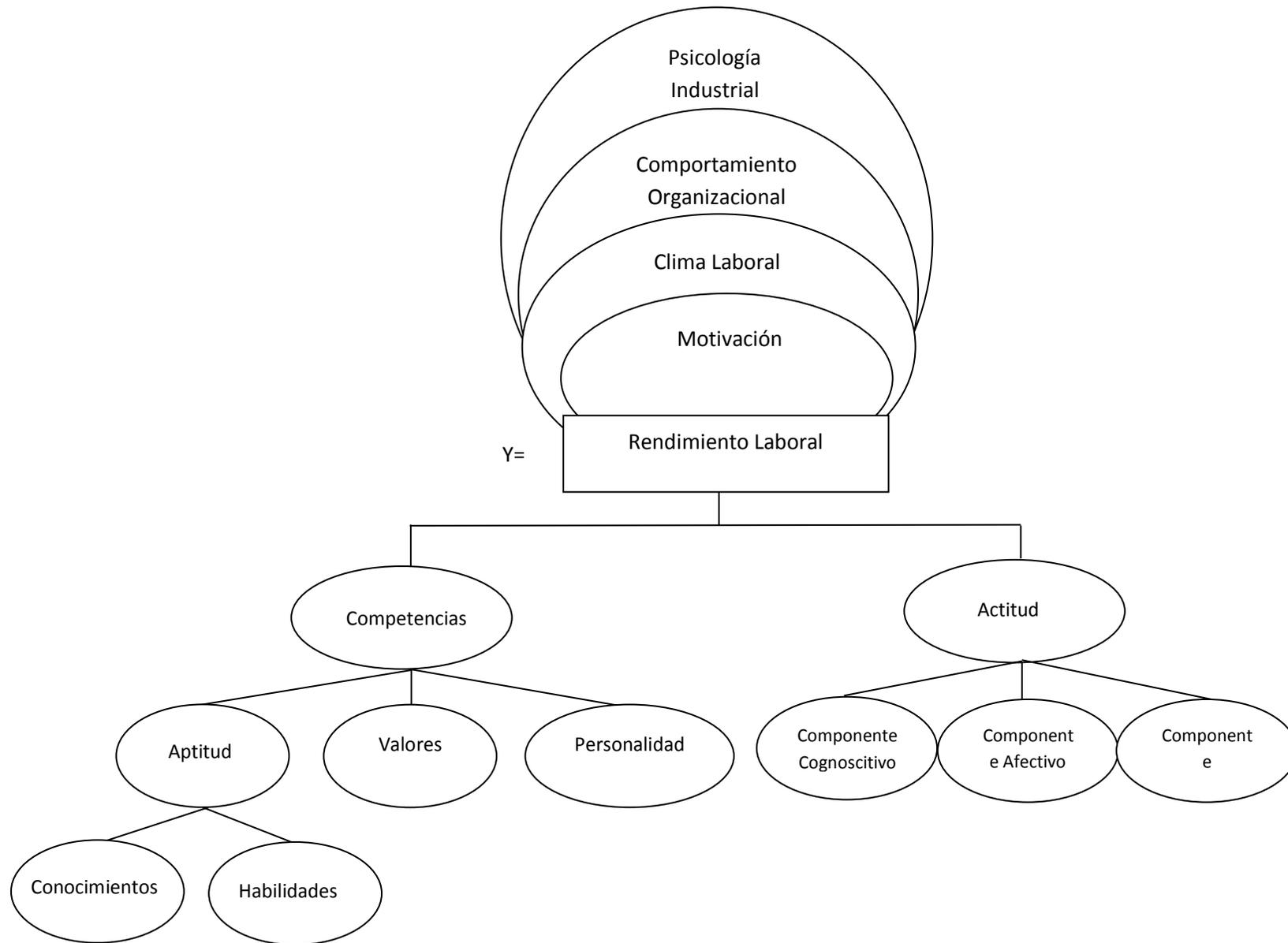
- Preocupaciones relacionadas con el puesto: requisitos cambiantes o poco claros, aburrimiento o carga de trabajo excesiva, escasez de oportunidades de desarrollo, problemas con los compañeros, falta de recursos, falta de habilidades para el puesto, etc.

- Problemas personales: familiares, económicos, inestabilidad emocional, problemas para conciliar trabajo y familia, etc.

- Factores externos: sector con mucha competencia, conflicto entre los valores éticos del trabajador y las demandas del puesto, conflictos entre sindicatos y dirección, etc.

2.4.2. Gráficos de Inclusión Interrelacionales





2.5. HIPÓTESIS

La estructuración e implementación de un sistema de gestión del talento humano incrementará el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Planta Central Coordinación Zonal 3 del Ministerio de Inclusión Económica y Social

2.6. ELEMENTOS

Variable Independiente

X = Sistema de gestión del Talento Humano Variable cualitativa nominal

Variable Dependiente

Y = Rendimiento Laboral Variable cualitativa ordinal

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El presente proyecto se enmarcó en la investigación bibliográfica, de donde se estudia el impacto de los procesos de administración del talento humano en el rendimiento del mismo.

Se realizó también investigación de campo, ya que la información obtenida mediante el estudio bibliográfico se aplicó en el lugar donde se suscita el problema.

3.1.1. Investigación de campo

La investigación de campo hace referencia, al trabajo que desarrolla el investigador en el lugar donde acurren los acontecimientos, en esta modalidad de investigación se toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

(Abril, Investigación Científica, 2010)

Para la presente investigación se obtuvieron los datos mediante la recolección de la información a través de encuestas que fueron aplicadas a los servidores públicos de la Planta Central de la Coordinación Zonal 3 del MIES. Se describió, analizo e interpretó los datos obtenidos mediante la aplicación de las encuestas.

3.1.2. Investigación Bibliográfica - Documental

Tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre la el problema objeto de estudio mediante la revisión de documentos, o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones.

(Herrera, 2004)

La presente proyecto se basó en la modalidad de investigación bibliográfica para la construcción de su marco teórico, mediante la revisión de libros, revistas, artículos, folletos he internet, con el fin de deducir diferencias entre los diferentes enfoques conceptuales de diversos autores y expertos en el problema objeto de estudio.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Investigación no experimental

La investigación no intencional es aquella que permite el estudio del problema objeto de estudio sin manipular previamente las variables objeto de estudio, más bien lo que se busca es observar el problema tal y como se da en su contexto natural, para analizarlo posteriormente.

(Toro Jaramillo & Parra Ramirez, 2006)

En la presente investigación no existió manipulación intencional de las variables independientes ni asignación al azar, se basó en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin intervención directa del investigador.

3.2.2. Investigación Descriptiva

Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. La investigación descriptiva no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

(Bunge, 2004)

El objeto de la presente investigación fue determinar si existe relación entre el sistema de gestión de talento humano y como su aplicación incide en el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Coordinación Zonal 3 Planta Central del MIES, para lo cual se obtuvo los datos mediante la aplicación de encuestas.

3.2.3. Investigación Explicativa

Los estudios explicativos están dirigidos a establecer una relación de causa-efecto entre los eventos físicos o sociales que son objeto de estudio, centrándose en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas.

(Gómez, 2006)

En el caso concreto se busca dar una explicación de las relaciones existentes entre la aplicación de herramientas técnicas de administración de talento humano y el rendimiento los mismos.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

“Población es un conjunto definido, limitado y accesible del universo que forma el referente para la elección de la muestra. Es el grupo al que se intenta generalizar los resultados”.

(Buendía, Cólás, & Hernandez, 1998)

Las diferencias entre población y universo de trabajo es que el primero hace referencia a toda la población a la que queremos extender las conclusiones de la muestra, mientras que el universo de trabajo son los casos que de alguna manera tenemos consignados y de los que podemos extraer la muestra.

(Ibañez, 1985)

También se define al universo de trabajo como la base de la muestra, distinguen entre población y universo, haciendo sinónimo a este último de ‘colectivo’ o ‘colectivo hipotético’.

(Bravo, 1988)

Para realizar la presente investigación la población está constituida de la siguiente manera:

Tabla 1. Población de la Investigación

DETALLE	CANTIDAD
Profesionales	13
Técnicos	12
Asistentes	5
Auxiliares	5
TOTAL	35

Fuente: MIES ZP3

Elaboración: Edison López Chalán

Como se puede concluir nuestra población de estudio es finita en número de 35, razón por la cual se trabajó con toda la población.

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.4.1. Operacionalización de la variable independiente

Variable Independiente: Gestión del Talento Humano

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Gestión del Talento Humano</p> <p>Es el conjunto de procesos, políticas y herramientas sistemáticamente ordenados, que permiten la administración eficiente del talento humano a nivel de toda la organización</p>	Procesos	Descripción de cargo Evaluación Capacitación	¿Existen procesos técnicos y estandarizados que indiquen los parámetros bajo los cuales se debe gestionar del talento humano?	Encuestas
	Políticas	Reglamento Interno LOSEP	¿Conocen acerca de los reglamentos generales e internos de disciplina existente en la institución?	Encuesta
	Herramientas	Manuales	¿Cuáles son procedimientos básicos a seguir para desarrollar las tareas básicas de cada cargo?	Encuestas
		Flujogramas	¿Qué lugar ocupa el puesto de trabajo dentro del organigrama estructural?	Encuestas

Fuente: Unidad Administrativa de Talento Humano

Elaborado por: Edison López

3.4.2. Operacionalización de la variable dependiente

Variable dependiente: Rendimiento Laboral

CONCEPTUALIZACION	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Rendimiento Laboral</p> <p>Es la productividad de la que es capaz un individuo a través de sus competencias y actitudes frente al trabajo que le ha sido asignado</p>	Competencias	<p>Conocimientos</p> <p>Habilidades</p> <p>Valores</p> <p>Trabajo en Equipo</p>	<p>¿Qué conocimientos son necesarios para ocupar el puesto de trabajo?</p> <p>¿Qué habilidades debe poseer para desenvolverse correctamente?</p>	<p>Encuestas</p> <p>Encuestas</p>
	Productividad	Evaluación del desempeño	¿Qué nivel de interacción tienen los puestos de trabajo entre sí?	Encuesta
	Actitudes	<p>Gusto por el trabajo</p> <p>Desarrollo personal</p> <p>Predisposición al cambio</p>	<p>¿Cuáles son los criterios de desempeño que serán evaluados?</p> <p>¿Qué servidores públicos se sienten a gusto con el trabajo que desempeñan y que servidores públicos no lo están?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>

Fuente: Unidad Administrativa de Talento Humano

Elaborado por: Edisson López

3.5. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
2. ¿De qué persona?	Servidores Públicos de la Planta Central Coordinación zonal 3 del MIES
3. ¿Sobre qué aspecto?	La gestión del talento humano
4. ¿Quién?	Investigador: Edison López Chalán
5. ¿Cuándo?	Octubre de 2011 hasta marzo de 2012
6. ¿Dónde?	Planta Central de la Coordinación Zonal 3 del MIES
7. ¿Cuántas veces?	Durante el periodo de octubre 2011 hasta marzo 2012
8. ¿Qué técnica de recolección?	Encuestas
9. ¿Con qué?	Cuestionarios estructurados
10. ¿En qué situación?	Metodología de gestión del sistema interno de talento humano

Elaborado por: Edison López

Las técnicas de investigación que se han utilizado para recolectar información en la presente investigación son: bibliográfica ya que se consultó en libros, revistas, periódicos e Internet y la investigación de campo se llevó a cabo por medio de encuestas (cuestionario).

Se enfocó a la encuesta como un método para obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa, dirigidos hacia los servidores públicos de la institución.

3.6. PLAN DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

- Análisis, revisión, clasificación de la información.
- Analizar y tabular los datos obtenidos. La tabulación se realizó de forma manual, según variables de hipótesis y objetivos.
- Elaboración de cuadros estadísticos que permitieron interpretar los resultados tabulados de las encuestas.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se exponen los resultados de la aplicación de la metodología llevada a cabo para obtener información y de esta manera validar la relación que existe entre Sistema de gestión del Talento Humano y el Rendimiento Laboral.

4.1.1. Aspectos Específicos

Dada la naturaleza de la investigación las encuestas fueron aplicadas al personal del Ministerio de Inclusión Económica y Social Coordinación Zona 3 Planta central en la ciudad de Ambato.

La encuesta consta de 11 preguntas sobre gestión de talento humano y rendimiento laboral, lo cual dio como resultado la siguiente la información.

Pregunta N°1 ¿Cuál es su área de trabajo?

Tabla 2. Área de Trabajo

Área	Frecuencia	Porcentaje
Profesional	13	37%
Técnico	12	34%
Auxiliar	5	14%
Asistente	5	14%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta MIES RZ3

Elaboración: Edisson López Chalán

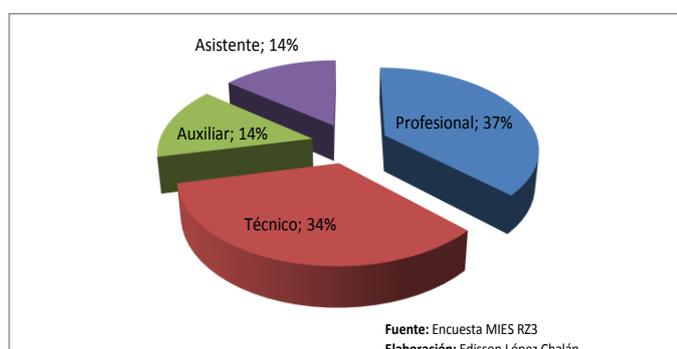


Figura 12. Área de Trabajo Personal MIES

Análisis

En cuanto al área de trabajo dentro del MIES de las personas encuestadas el 37% es de carácter profesional mientras que el 34% son técnicos, y una proporción similar con el 14% son auxiliares y asistentes.

Interpretación

Se evidencia que en su mayoría, los puestos de trabajo se encuentran constituido por cargos administrativos que requieren de profesionales graduados, y cargos técnicos con perfiles de exigencia académica menor al profesional, sin embargo de igual responsabilidad, evidenciando la necesidad de contar con perfiles de puesto específicos y diferenciados entre puestos de trabajo.

Pregunta N° 2 ¿Cuál es su nivel de educación?

Tabla 3. Nivel de Formación Académica

Educación	Frecuencia	Porcentaje
Egresado	5	14%
Superior	23	66%
Cuarto nivel	7	20%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta MIES RZ3

Elaboración: Edison López Chalán

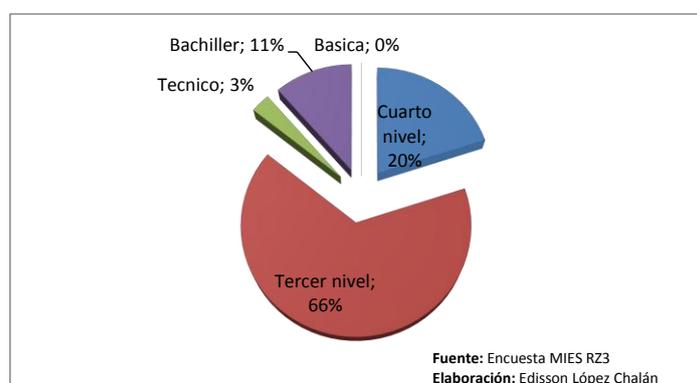


Figura 13. Nivel de Formación Profesional

Análisis

La formación educativa de los entrevistados se encuentra principalmente conformado por profesionales con títulos de tercer nivel con un 66%, seguida por profesionales de la de cuarto nivel (20%), mientras que los bachilleres que laboran en la institución alcanzan un 11% del total, el personal que recibió títulos técnicos llega al 3%.

Interpretación

La Coordinación Zonal 3 del MIES cuenta con personal con estudios superiores, lo cual indica que profesionalmente se encuentran preparados para asumir correctamente las funciones de los cargos existentes, sin embargo, se deduce que la cantidad de errores existentes en su desempeño se debe a que las personas ejercen cargos de naturaleza diferente a su formación profesional.

Pregunta N° 3 ¿Conoce usted cuáles son los objetivos del puesto de trabajo que usted desempeña?

Tabla 4. Conocimiento del objetivo del cargo

Objetivo del Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	37%
No	22	63%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta MIES RZ3

Elaboración: Edison López Chalán

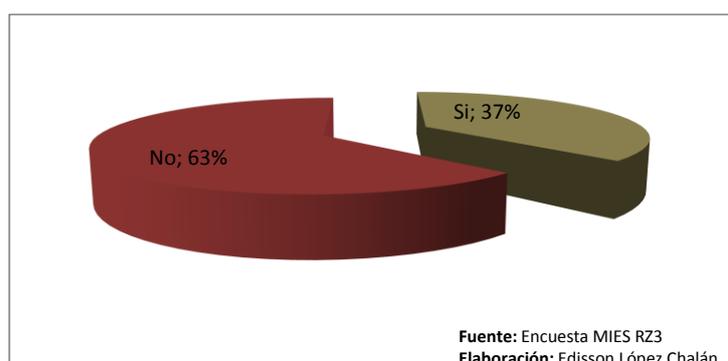


Figura 14. Nivel de Conocimiento del Objetivo del Cargo

Análisis

En cuanto al conocimiento que tiene el personal que labora en el MIES sobre el objetivo de cada uno de sus cargos se evidencia que tan solo un 37% respondieron positivamente mientras que el 63% manifestaron que desconocen sobre el mismo.

Interpretación

Ciertamente esto evidencia la poca importancia que se le ha concedido a los procesos de análisis de cargo y de inducción, pues es en estos en donde la persona se le da a conocer la naturaleza de su puesto de trabajo y la razón del mismo.

Pregunta N° 4 ¿En el cargo que usted desempeña existe acumulación de funciones?

Tabla 5. Acumulación de Funciones

Acumulación de funciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	83%
No	6	17%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta MIES RZ3

Elaboración: Edison López Chalán

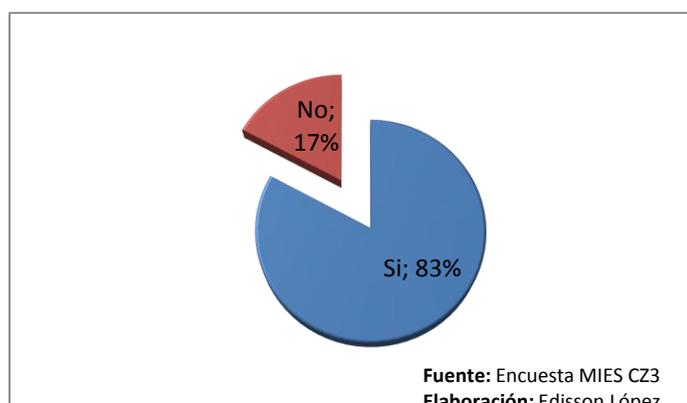


Figura 15. Exceso de Trabajo

Análisis

En concordancia con la pregunta anterior y al tener la certeza de que el personal no tiene una clara idea de el objetivo de sus cargo se desea conocer si existen una excesiva carga de trabajo, en donde el 83% de las personas contestaron en forma positiva y en una menor proporción, es decir el 17% manifestaron negativamente.

Interpretación

Es lógico que se presenten este tipo de inconvenientes puesto que al no tener claro el objetivo de su puesto de trabajo, ni definidas sus tareas y responsabilidades, el personal cumple con obligaciones de otras áreas, razón por la que se acumulan de trabajo.

Pregunta N° 5 ¿En el cargo que usted desempeña existe duplicidad de funciones?

Tabla 6. Duplicidad de Funciones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	17%
Rara vez	7	20%
Casi siempre	8	23%
Siempre	14	40%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta MIES RZ3

Elaboración: Edison López Chalán

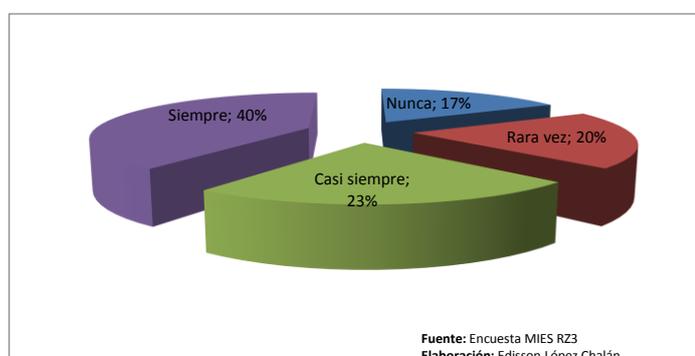


Figura 16. Duplicidad de Funciones

Análisis

En lo que se refiere a la duplicidad de funciones de más de una tarea por parte del personal, se evidenció que más de la mitad del personal afirma que existe la duplicidad de tareas en donde el 40% indica que este hecho se presenta siempre y el 23% casi siempre; mientras que el 20% y 17% indican que esto ocurre en rara veces o nunca respectivamente.

Interpretación

El análisis anterior evidencia la necesidad de identificar las actividades más importantes que debe realizar cada puesto de trabajo, con el fin de evitar que la misma actividad sea realizado por varias unidades administrativas al mismo tiempo.

Pregunta N° 6 ¿Considera usted que el cargo que ocupa es acorde a su preparación, conocimiento y estudios?

Tabla 7. Cargo acorde a su preparación – conocimientos y estudios

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	31%
No	24	69%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta MIES RZ3

Elaboración: Edisson López Chalán

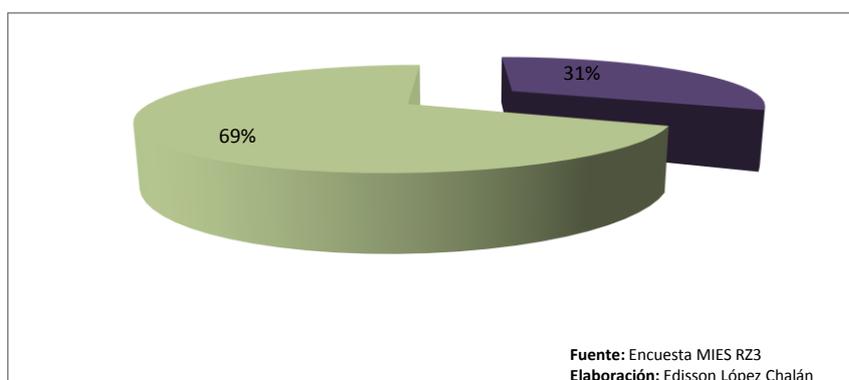


Figura 17. Cargo acorde a su preparación

Análisis

Un aspecto importante es saber si el personal siente que su cargo está acorde a su estudios, conocimientos y preparación es importante puesto que conocer la capacidad de la personas para desempeñar se traduce en satisfacción de las personas en el ámbito laboral y profesional; en donde el 31% respondieron positivamente mientras que el 69% negativamente.

Interpretación

A pesar de contar con personal académicamente calificado para cumplir con sus funciones, la mayoría considera que sus competencias no son las adecuadas para cumplir con las tareas del puesto a desempeñar.

Pregunta N° 7 ¿En el momento en que ocupó su cargo, alguno de sus jefes inmediatos le informó acerca de sus funciones a través de algún documento o verbalmente?

Tabla 8. Informe de funciones al momento del ingreso al MIES

Informe de funciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	43%
No	20	57%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta MIES RZ3

Elaboración: Edison López Chalán

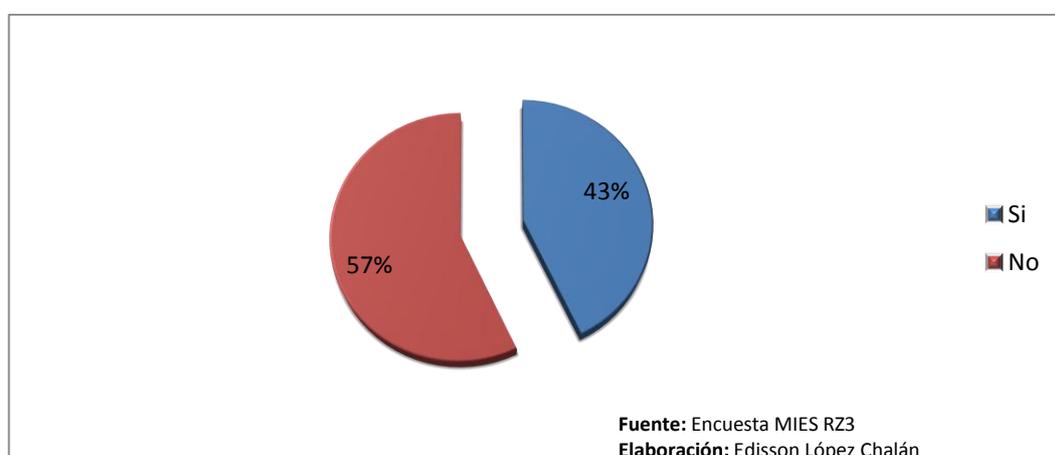


Figura 18. Inducción

Análisis

En el caso del personal que trabaja en el MIES el 43% señalaron que al momento de su ingreso se les indicó las tareas que desempeñarían; mientras que más de la mitad, es decir el 57% indican que no recibieron las respectivas instrucciones.

Interpretación

Se puede interpretar que la falta de una adecuada inducción constituye un elemento importante por el cual se da la duplicidad de funciones en la institución.

Pregunta N° 8 ¿Conoce usted las políticas internas de conducta y sus respectivas sanciones en caso de cometer alguna falta?

Tabla 9. Conocimiento de Políticas Internas y Sanciones

Políticas Internas y Sanciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	37%
No	22	63%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta MIES RZ3

Elaboración: Edison López Chalán

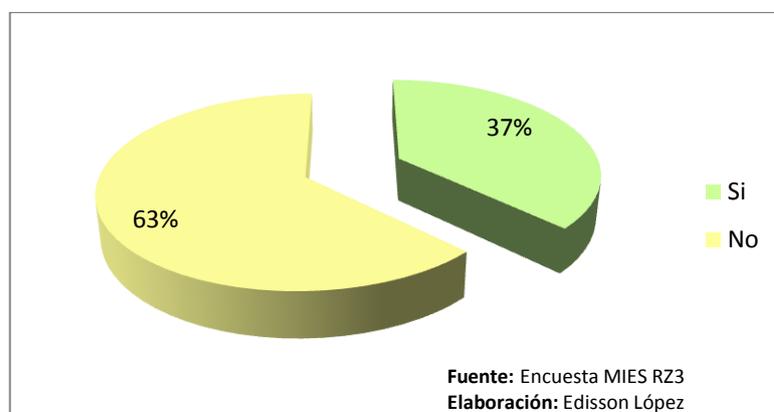


Figura 19. Conocimiento de Políticas Internas y Sanciones

Análisis

Los resultados de esta pregunta indican que solo el 37% se encuentran informados sobre el reglamento interno de la institución, mientras que el 63% desconoce acerca del mismo

Interpretación

Al no tener un sistema de gestión de talento humano se dan una serie de falencias en la unidad administrativa de talento humano puesto que al personal no se da inducción adecuada al momento de su ingreso, razón por la cual el mismo desconoce acerca de las políticas internas que norman la conducta dentro de la institución.

Pregunta N° 9 ¿Si se le designara un puesto acorde a sus conocimientos o capacidades?

Tabla 10.Cargo acorde al Conocimiento y/o Capacidades

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Lo aceptaría	24	69%
Lo rechazaría	4	11%
Indiferencia	7	20%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta MIES RZ3

Elaboración: Edison López Chalán

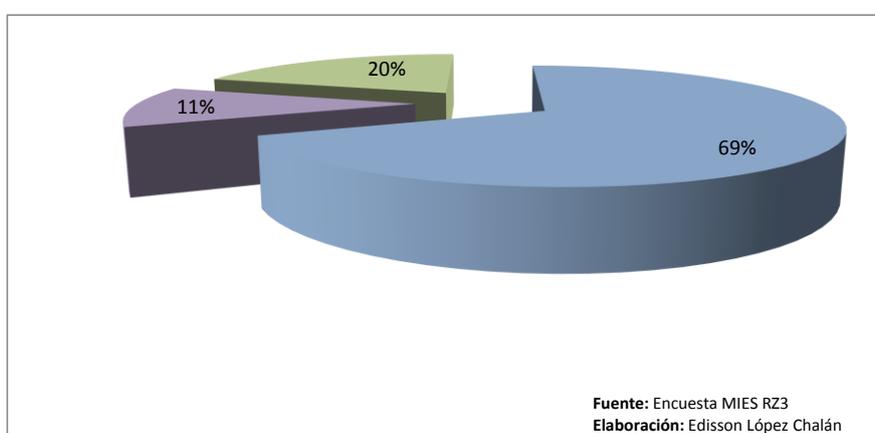


Figura 20. Aceptación de Cargos diferentes al Actual

ANALISIS

En cuanto a la asignación de un puesto acorde a sus conocimientos y/o capacidades el 69% de los encuestados manifestaron que lo aceptarían, mientras que un 11% de personas que respondieron que lo rechazarían y un 20% que se mostraron indiferencia.

INTERPRETACION

Las respuestas presentadas indican una realidad lógica tomando en cuenta que las mismas sienten que sus competencias no son compatibles con los puestos que actualmente desempeñan.

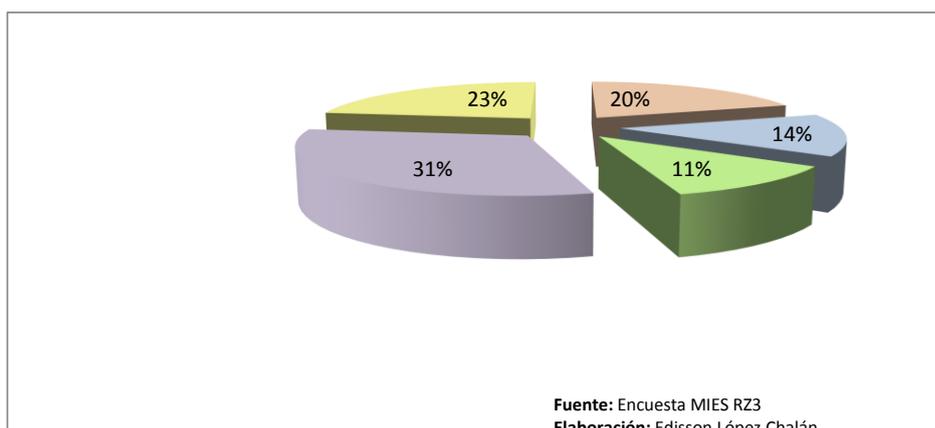
Pregunta Nº 10 ¿Cuál fue el resultado que obtuvo de la última evaluación de su desempeño?

Tabla 11. Evaluación Personal Laboral

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	20%
Muy bueno	5	14%
Bueno	4	11%
Regular	11	31%
No ha sido evaluado	8	23%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta MIES RZ3

Elaboración: Edison López Chalán



Fuente: Encuesta MIES RZ3
Elaboración: Edison López Chalán

Figura 21. Resultado de Evaluación

ANALISIS

Sobre la evaluación que se le realiza al personal laboral del MIES el 23% de los encuestados no han sido evaluados mientras que el 31% obtuvieron una calificación de regular, el 20% excelente seguido del 14% con muy bueno y finalmente el 11% bueno.

INTERPRETACION

Existe personal apto para las actividades que realiza el ministerio, pero el problema central está en la escasez de gestión en cuanto al talento

humano, para determinar y asignar a las personas adecuadas en cada uno de los cargos.

Pregunta N° 11 Considera que el sueldo que usted recibe compensa el trabajo que usted realiza?

Tabla 12. Sueldos y Salarios

Sueldos y Salarios	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	40%
No	21	60%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta MIES RZ3

Elaboración: Edison López Chalán

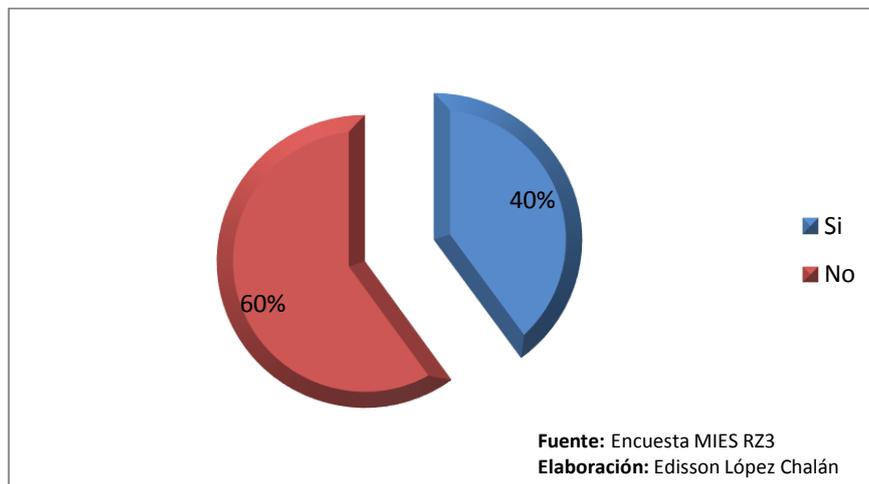


Figura 22. Satisfacción Salarial

ANALISIS

El factor sueldo es una de las principales motivaciones para los trabajadores, en el caso del ministerio el 40% del recurso humano está conforme con su remuneración mientras que el 60% se manifiesta en desacuerdo.

INTERPRETACION

Los factores mas motivantes para las personas es el factor económico, siendo que más de la mitad del personal manifiesta no tener satisfecho

esta necesidad, sin embargo, y tomando en cuenta que el sector público es uno de los sectores laborales mejor remunerados, se puede concluir por las preguntas anteriores que la percepción de una baja remuneración se debe a la cantidad de trabajo que debe realizar cada persona, y por análisis anteriores, esta se encuentra determinada por factores como la duplicidad de funciones o la falta de conocimientos respecto a la naturaleza de cada puesto de trabajo.

4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

H₀: La estructuración e implementación de un sistema de gestión del talento humano mantendrá el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Planta Central Coordinación Zonal 3 del Ministerio de Inclusión Económica y Social

H₁: La estructuración e implementación de un sistema de gestión del talento humano incrementará el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Planta Central Coordinación Zonal 3 del Ministerio de Inclusión Económica y Social

Para la comprobación de la hipótesis se utilizó la distribución de chi – cuadrado (χ^2).

Chi – cuadrado también permite la comparación de dos atributos para determinar si existe una relación entre ellos.

Los pasos para poder determinar el valor de Chi – cuadrado son:

La comprobación de la hipótesis se la realizó con las siguientes preguntas:

3. ¿Conoce usted cuales son los objetivos del puesto de trabajo que usted desempeña?

Si No

6. Considera usted que el cargo que ocupa es acorde a su preparación, conocimiento y estudios.

Si No

Para corroborar que las variables mantenían relación, se procedió a elaborar la tabla de contingencia con los resultados obtenidos de las preguntas antes mencionadas.

Tabla 13. Tabla de Contingencia

Objetivos Puesto	Conocimiento y preparación		TOTAL	%
	Si	No		
Si	8	5	13	37,14%
No	3	19	22	62,86%
TOTAL	11	24	35	

Fuente: Encuesta MIES RZ3

Elaboración: Edison López Chalán

A continuación se calcula la tabla de frecuencias esperadas con la siguiente fórmula

$$E = 11 \times 0,3714$$

$$E = 4,09$$

$$E = 11 \times 0,6286$$

$$E = 6,91$$

$$E = 24 \times 0,3714$$

$$E = 8,91$$

$$E = 24 \times 0,6286$$

$$E = 15,09$$

Tabla 14. Tabla de Observaciones Esperadas

Objetivos Puesto	Conocimiento y preparación	
	Si	No
Si	4,09	8,91
No	6,91	15,09

Fuente: Encuesta MIES RZ3

Elaboración: Edison López Chalán

Calcular la prueba de chi – cuadrado con la siguiente fórmula

$$x^2 = \sum_{i=1}^{re} \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

$$x^2 = \frac{(8 - 4,09)^2}{4,09} + \frac{(5 - 8,91)^2}{8,91} + \frac{(3 - 6,91)^2}{6,91} + \frac{(19 - 15,09)^2}{15,09}$$

$$x^2 = 8,70$$

Tabla 15. Prueba de Chi-Cuadrado

Frecuencias Observadas	Frecuencias Esperadas	(O-E) ² /E
8	4,09	3,75
5	8,91	1,72
3	6,91	2,22
19	15,09	1,02
TOTAL		8,70

Fuente: Encuesta MIES RZ3

Elaboración: Edison López Chalán

La prueba tiene $(f-1) (c-1) = (2-1)(2-1) = 1$ grado de libertad. Se fija un nivel de significación de 0,050.

La regla de decisión: “No rechaza la hipótesis nula si $x^2 \leq 3,841$. Rechaza si $x^2 \geq 3,841$ ”

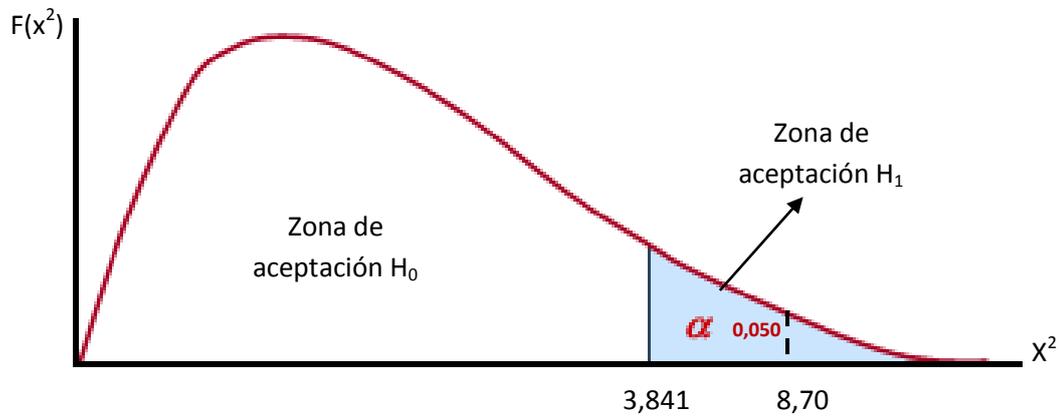


Figura 23. Prueba de Hipótesis con Chi - Cuadrado

Por lo que puede concluir que existe una relación entre la gestión de talento humano y el rendimiento laboral.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- A través del proceso de aplicación de encuestas y tabulación de resultados se logra concluir que los procesos de gestión del talento humano de la Coordinación Zonal 3 del MIES se realizan de forma empírica y sin la aplicación de herramientas ni procedimientos técnicos.
- Mediante la investigación de campo realizada, se determino que la carencia de procesos administrativos de talento humano, da como resultado un deficiente rendimiento laboral de los servidores públicos de la institución.
- La institución carece de un adecuado análisis de puestos de trabajo y de perfiles profesionales, lo que evidencia la falta de procesos técnicos que permitan garantizar la correcta selección de nuevo personal y correcta inducción de los mismos.
- La Coordinación Zonal 3 del carece de procesos de fortalecimiento de competencias y eliminación de errores, aunque cuenta con herramientas de evaluación, la misma se cumple como mero formalismo y no como parte de un proceso técnico de capacitación.
- La carencia de instrumentos técnicos para los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación, motiva a un bajo rendimiento laboral de los servidores públicos de la institución.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación de procesos técnicos de gestión de talento humano, que permitan una adecuada administración de todos los subprocesos y que se encuentren enmarcados en lo que determina la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).
- Para elevar el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Coordinación Zonal 3 del MIES, es necesario aplicar procedimientos de administración de talento humano que permitan al personal desenvolverse adecuadamente en sus funciones.
- Se sugiere la adopción matrices de análisis de cargos y perfiles profesionales para cada uno de los cargos de la Coordinación Zonal 3 del MIES, mismos que permitirán desarrollar técnicamente los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.
- Es necesario estructurar procesos de capacitación que permitan fortalecer las competencias y eliminar debilidades basadas en evaluaciones del personal, que permitan solventar las necesidades de conocimiento de cada uno de los servidores públicos de la institución y motivarlos a la mejora de su rendimiento laboral.
- Se recomienda proponer un método que permita gestionar sistematizadamente los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del talento humano, con el fin de elevar el rendimiento laboral del personal que labora en la Planta Central de la Coordinación Zonal 3 del MIES.

CAPITULO VI

PROPUESTA

TITULO: Sistema de Gestión del Talento Humano para la Planta Central de la Coordinación Zonal 3 del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Institución Ejecutora: Planta central de la Coordinación Zonal 3 del MIES

Investigador: Sr. Edison López

Beneficiarios: Servidores Públicos

Ubicación: Provincia de Tungurahua

Ciudad: Ambato

Dirección: Av. Cevallos 03-16 y Guayaquil.

Tiempo estimado para la ejecución:

La fecha de inicio será en el mes de enero de 2012 y la fecha de finalización será en el mes de octubre del mismo año.

Equipo técnico responsable:

Coordinador Zonal

Lcdo. Alex Cevallos

Unidad de Talento Humano

Ing. Mary Gallegos

Dra. Jenny Gamboa

Sr. Edison López

Costo estimado: El costo de la propuesta es de \$400

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Como resultado de la investigación, se puede determinar la tendencia a adoptar como doctrina de gestión del talento humano son los sistemas basados en modelos de gestión por competencias, mismos que permiten gestionar los procesos clave de las UATH's tratando al capital humano en forma integral, considerando sus potencialidades y aprovechamiento de los mismos dentro de la Institución.

En el Ecuador las Instituciones Públicas se encuentran viviendo un cambio dramático en la forma de gestionar sus productos, pasando de modelos de administración horizontales y burocráticos, a modelos de gestión interna basados en procesos y con orientación al logro de objetivos, mismo que ha motivado que de manera urgente se replanteen las políticas de gestión del talento humano, buscando cambiar la dinámica de trabajo dentro de las instituciones públicas, pues los modelos actuales ya no admiten personal poco capacitado y poco dinámico orientado únicamente a trabajar por un salario mensual, con niveles bajos de productividad, elegidos por relaciones familiares o amistad y sin control de ningún tipo de control o evaluación, a necesitar de personal orientado al trabajo en equipo y enfocado en el cumplimiento de objetivos, con un perfil de habilidades y conocimientos específico para cada puesto.

En la actualidad se puede observar que la gestión del talento humano es de vital importancia ya que maneja todo lo que tiene que ver con las actitudes y actuaciones de las personas y su labor en cada cargo que tiene la empresa.

El proyecto de diseño de un Sistema de Gestión del Talento Humano para la Unidad Administrativa de Talento Humano se origina de la necesidad de dotar a la Institución de un instrumento que permita la gestión integral del personal, organizándolo en procesos lógicos, que se encuentre en armonía con lo dispuesto en las reglamentaciones legales para el efecto, y que además indique la forma en que la Unidad pueda ejecutar sus funciones propias con eficiencia, calidad y en los plazos establecidos.

6.3. JUSTIFICACIÓN

El proyecto que se presenta encuentra su importancia y factibilidad en la necesidad originada en la Coordinación Zonal 3 del MIES de mejorar la manera en que la institución gestiona actualmente su talento humano, esquema que ha llevado a que los servidores públicos presenten un bajo rendimiento laboral, producto de una serie de errores y desaciertos en la gestión del personal, pues el mismo se realiza en forma empírica, utilizando únicamente herramientas básicas y sin una estructura definida y acorde a las necesidades propias de la institución.

Por tal motivo, la propuesta de un “Sistema de Gestión de talento para la Coordinación Zonal 3 del MIES” permitirá a la institución contar con las herramientas técnicas necesarias para administrar adecuadamente al personal, lo que permitirá elevar el rendimiento laboral. Como resultado la Institución contará con talento humano mejor seleccionado, capacitado y evaluado, acorde a las necesidades específicas del Ministerio, volviéndose una institución más productiva, competitiva, eficiente y eficaz, a brindar mayores beneficios y valor agregado a los ciudadanos a quienes está dirigido.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

Diseñar un Sistema de Gestión del Talento Humano para la Coordinación Zonal 3 Planta Central del MIES para optimizar la gestión del personal.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Estructurar los subsistemas de gestión de talento humano necesarios para mejorar el rendimiento laboral de los servidores públicos de la institución.
- Desarrollar ejemplos prácticos aplicando las herramientas técnicas propuestas en los subsistemas de gestión de talento humano.
- Establecer el modelo de gestión de Talento Humano considerando los subsistemas propuestos para la Coordinación Zonal 3 Planta Central del MIES.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Política: La mala administración del personal que labora en las dependencias del estado, a tenido un efecto contundente en la forma en que la ciudadanía observa el servicio público, pues al mismo se lo observa deficiente y de mala calidad, influyendo directamente en la opinión pública frente al gobierno de turno, lo anterior debido precisamente a la falta de manejo técnico del personal al cual se seleccionaba en base a relaciones de amistad o familiares que por sus competencias reales.

Socio-cultural: A nivel social la inadecuada gestión del personal tiene su impacto en la cantidad de talento humano capacitado que ha optado por prestar sus servicios en otras Instituciones, motivado por la cantidad de trabas burocráticas que representaba ingresar al servicio público, motivado por las antiguas practicas de selección de personal por “compadrazgos” sin concurso previo de méritos y oposición, razón por la cual es necesario un sistema de gestión que permita seleccionar al talento más idóneo para ocupar las plazas de trabajo disponibles.

Tecnológica: Los retos que actualmente enfrentan las Instituciones requieren la urgente actualización se sus procedimientos de gestión y adaptarlos a los modelos vigentes y a las necesidades actuales, las cuales demandan de personal más preparado y calificado para asumir los nuevos retos que tienen las Instituciones.

Organizacional: La institución a través de sus miembros está dispuesta a reunir sus esfuerzos y a realizar cualquier cambio que signifique un mejor desempeño.

Ambiental: Al ejecutar este tipo de emprendimientos, buscamos un mejoramiento en el rendimiento tanto individual como del equipo, lo cual indudablemente ayudara a crear un clima laboral de armonía al ordenar la forma de gestionar a las personas, lo que repercutirá a su vez a la buena salud física y mental de los servidores públicos.

Económico-financiero: La inversión económica en la auditoria de cumplimiento se recuperara a través de la disminución del riesgo de lavado de activos, y el incremento de la confianza de los clientes del sector real. Cualquier esfuerzo financiero que se efectuó para cumplir con las leyes le asegura su permanencia en el mercado por un periodo razonable.

Legal: Legalmente el nuevo sistema permitiría a la Institución cumplir con lo dispuesto en la LOSEP, pues la misma indica que las UATH's deben administrar y generar los documentos técnicos de gestión del nuevo sistema de Gestión Integrada

6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

6.6.1. Análisis de Contexto Estratégico

Misión Institucional

“El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) promoverá y fomentará activamente la inclusión económica y social de la población, de tal forma que se asegure el logro de una adecuada calidad de vida para todos los ciudadanos y ciudadanas, mediante la eliminación de aquellas condiciones, mecanismos o procesos que restringen la libertad de participar en la vida económica, social y política de la comunidad y que permiten, facilitan o promueven que ciertos individuos o grupos de la sociedad sean despojados de la titularidad de sus derechos económicos y sociales, y apartados, rechazados o excluidos de las posibilidades de acceder y disfrutar de los beneficios y oportunidades que brinda el sistema de instituciones económicas y sociales.”

Visión Institucional

“Soñamos con una Patria para todos, sin exclusión, sin pobreza, con igualdad de oportunidades económicas, sociales y políticas para todos los ciudadanos y ciudadanas, independientemente de su sexo, color, raza, etnia, edad, procedencia, estrato social, condición de salud, y orientación sexual.”

Valores Institucionales

Honestidad

Comportamientos personales de los servidores, de rectitud, integridad y respeto en la entrega de los productos y servicios al cliente y a los bienes y derechos de las personas y de la institución.

Servicio al cliente

Vocación de los servidores del MIES para la atención y satisfacción de las necesidades del cliente en términos de calidad.

Verdad

Siempre seremos abiertos y transparentes en todo lo que haremos y conduciremos nuestro trato con honestidad e integridad.

Trabajo en equipo

La participación conjunta y comprometida de quienes conformamos el MIES, es la base para alcanzar y consolidar los objetivos organizacionales.

Calidad

La gestión del MIES se basa en el mejoramiento continuo de nuestros procesos institucionales, para satisfacer los requerimientos y exceder las expectativas de nuestros clientes

Enfoque Social

El primer valor social de nuestro ministerio es la motivación de los trabajadores y su implicación en los proyectos de inclusión social. Otras tareas sociales, son las actividades que desarrollamos para contribuir a incidir positivamente en la vida de las ecuatorianas y ecuatorianos.

Responsabilidad

Gestionar eficiente y eficazmente, sobre la base de un marco ético, profesional, técnico y normativo.

6.2.2. La Gestión del talento humano

El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de la institución, Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la institución marchará bien, de lo contrario se detendrá.

El ser humano es social por naturaleza. Es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. Su capacidad humana lo ha llevado a crear organizaciones sociales para el logro de sus propósitos, siendo el desarrollo de estas organizaciones y la administración efectiva uno de los logros más grandes que haya podido alcanzar.

Es por ello, que la gestión eficiente del talento humano tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

(Dona, Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007)

6.2.3. El Rendimiento Laboral

La capacidad productiva de un individuo se define y mide en términos de rendimiento en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

Los expertos en gestión del talento humano otorgan a la motivación, un papel fundamental para conseguir un alto rendimiento laboral. Son múltiples los factores que pueden llevar a una persona a bajar su rendimiento laboral: el estrés, la monotonía, un ambiente enrarecido entre compañeros, el salario, etc. Todos ellos tienen un elemento en común:

todos pueden en la medida del nivel de satisfacción que experimente el empleado, reducir o aumentar el nivel de rendimiento laboral del empleado

(Morrison & Abraham, 2003)

6.2.4. Subsistemas de talento humano

6.2.4.1. Subsistema de planificación

Es el subsistema que permite a la institución tener el número adecuado de personal, a fin de garantizar la calidad y cantidad adecuada del talento humano que requiera la institución, este proceso permitirá dotar a la institución del personal necesario.

(Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007)

6.2.4.2. Subsistema de análisis de puesto

El análisis de puestos de trabajo permite conocer mediante la aplicación de instrumentos técnicos las funciones y operaciones realizadas en un puesto de trabajo, así como el perfil profesional necesario para desenvolverse en el mismo.

(Desser & Valera, 2004)

6.2.4.3. Subsistema de reclutamiento y selección de personal

Consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces

de proveer a la institución el número suficiente de personas para la consecución de los objetivos.

(Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007)

a. Reclutamiento

Proceso encargado de identificar y atraer a la institución a las personal más competente y capaz de ocupar un puesto de trabajo.

El reclutamiento se basa en identificar los posibles candidatos a un puesto de trabajo del inventario de personal que actualmente se encuentre prestando sus servicios en la institución, y que reúna los requisitos establecidos.

(Desser & Valera, 2004)

a.1. Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno se da cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos con promoción.

(Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007)

a.2. Reclutamiento Externo

El reclutamiento es externo cuando al existir una vacante la institución intenta llenarla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

(Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007)

b. Selección de personal

Proceso que tiene por objetivo escoger al candidato más idóneo para ocupar un puesto específico, teniendo en cuenta sus competencias, su potencial y capacidad de adaptación.

(Desser & Valera, 2004)

6.2.4.4. Subsistema de capacitación de talento humano

Es el subsistema que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Su objetivo es proporcionar a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto.

(Chiavenato, 2001)

6.2.4.5. Subsistema de evaluación del desempeño

Este subsistema nos permite medir el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de cada persona en la institución, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la institución u organización laboral.

(Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007)

a. Evaluación 360 grados

La evaluación de 360 grados o evaluación integral, tiene por objetivo conocer y analizar la situación real de la organización en cuanto al nivel del talento humano basándose en la recolección de información del

evaluado desde varias fuentes como por ejemplo el jefe inmediato, colegas de unidad, subordinados, etc., (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007).

Los objetivos específicos de la evaluación 360 son:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a las diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal, y por lo tanto, de la organización.

6.7. METODOLOGÍA

Para gestionar correctamente al talento humano de la Planta Central de la Coordinación de la zona 3 del Ministerio de Inclusión Económica y Social, propongo el diseño y estructuración de un Sistema de Gestión de Talento Humano, el cual contenga el diseño de los formatos para cada uno de los procesos, con el fin de que estos formatos sean aplicados con la máxima eficiencia, se proporcionará un manual el cual contenga de forma sistemática uno a uno los procesos necesarios de aplicación de los formatos producto de la presente investigación, puesto que al momento de la aplicación la institución no contaba con esta documentación.

6.7.1. Modelo del sistema de gestión del talento humano

Siendo primordial identificar los procesos necesarios para la aplicación de la documentación anteriormente mencionada, se tomará como modelo para la aplicación del sistema de gestión del talento humano los procesos

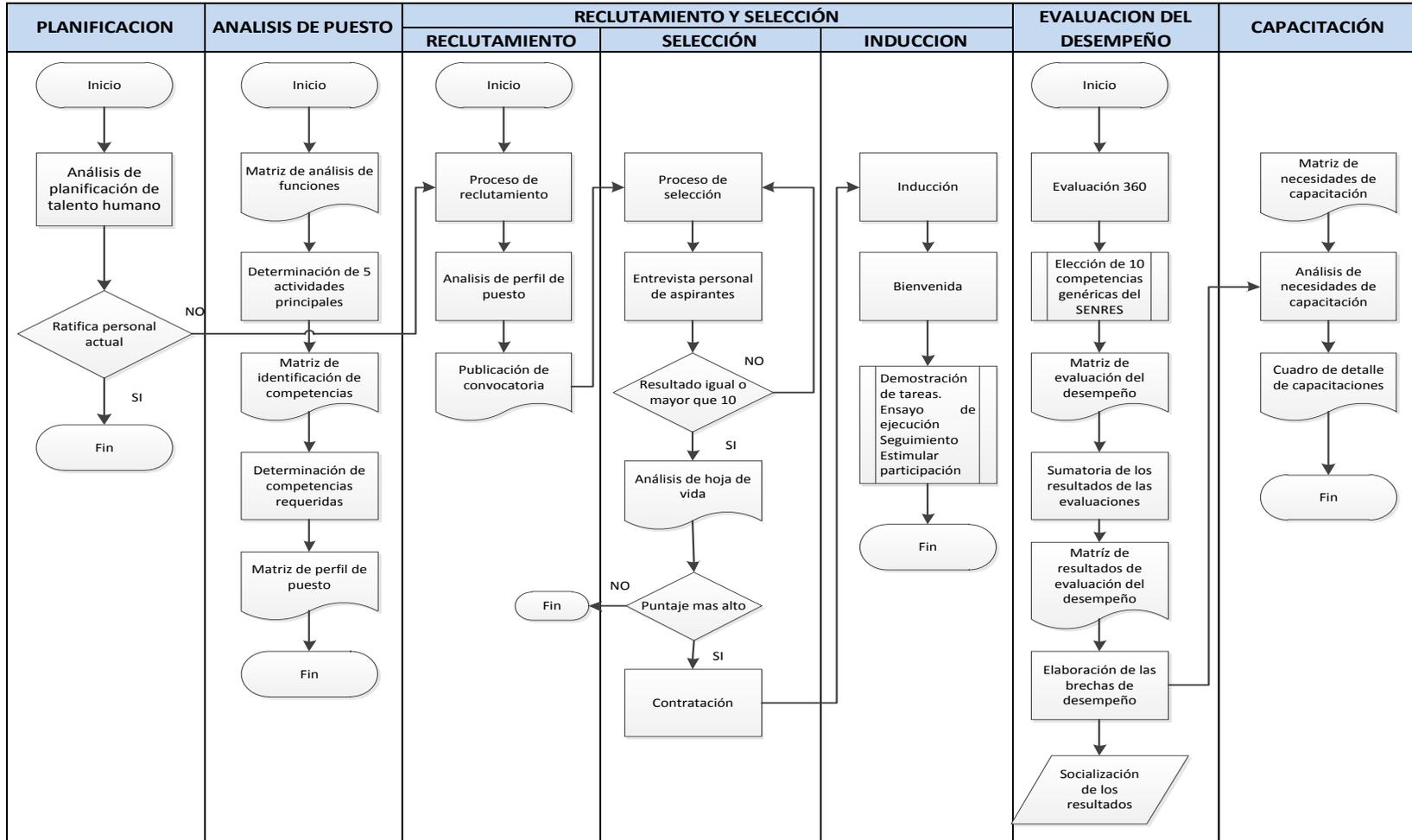
estipulados la LOSEP (Ley Organiza del Servicio Público), mismos que consta de los siguientes procesos:

- Planificación del talento humano
- Análisis de puestos
- Reclutamiento y selección del personal
- Capacitación del talento humano
- Evaluación del desempeño

El proceso metodológico se resume de la siguiente manera:

Figura 24.

DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO METODOLÓGICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO



6.7.1.1. Subsistema de planificación del talento humano

Para realizar la planificación de personal se procederá a partir del análisis realizado por un equipo de trabajo que estará conformado por:

- El Coordinador Zonal como líder del Equipo.
- Los líderes de los Institutos y Programas provinciales adscritos al Ministerio (Programa de Protección Social, IEPS).
- Líderes de las unidades administrativas (Financiero, Talento Humano, Planificación, Asesoría Jurídica)

El análisis se realizará de cada uno de los servidores públicos, en base a los resultados obtenidos de las evaluaciones del personal, incluyendo cualquier documento escrito que existiese referente al desempeño de su trabajo.

El producto obtenido de este análisis será la confirmación de los puestos actuales y quien ocupara dicho puesto, mediante una matriz con el personal existente, mismo que se adjunta al POA (Plan Operativo Anual) institucional de la Coordinación Zonal 3 del MIES.

En este punto se recalca que la creación de nuevos puestos de trabajo se realiza desde la Dirección Nacional del MIES con autorización del Ministerio de Finanzas, razón por la cual es prácticamente imposible la creación de nuevos cargos para ninguna de las Coordinaciones Zonales del país.

6.7.1.2. Subsistema de análisis de puestos

Para la realización de este proceso, se aplicaran las siguientes herramientas:

- Matriz de análisis de funciones,
- Matriz de identificación de competencias, y
- Matriz de perfil del puesto de trabajo.

La primera de ellas nos permitirá determinar de entre todas las actividades que se debe realizar, las 5 más importantes mediante la ponderación de factores como: la frecuencia, la complejidad y el costo de error.

La segunda etapa de este proceso es la identificación de las competencias y conocimientos necesarios para cumplir con estas actividades, para lo cual se utilizará el diccionario genérico de competencias de las SENRES, y mediante consenso del equipo de la Unidad Administrativa de Talento Humano, determinar las competencias de cada tarea para cada puesto de trabajo.

Finalmente se determinara para cada puesto de trabajo dependiendo si es profesional, técnico, auxiliar o de servicios, los factores de: nivel de educación, especialidad, formación, experiencia, mediante la matriz de estructura ocupacional genérica de la SENRES.

6.7.1.3. Subsistema de reclutamiento y selección de personal

a. Reclutamiento

El proceso de reclutamiento se iniciará una vez que se genere una vacante dentro de alguno de los puestos de trabajos existentes en la institución, debido a la poca cantidad de servidores públicos existentes, y a que cada uno cuenta con perfiles de cargo distintos para cada cargo, se hace anti técnico iniciar procesos de reclutamiento interno, dejando como única alternativa, la utilización de procesos de reclutamiento externo.

a.1. Reclutamiento externo

Para el proceso de reclutamiento se utilizará una publicación en prensa con un formato estándar, señalando características específicas de acuerdo al puesto vacante, fijando una fecha específica para la entrevista.

b. Selección

Para el proceso de selección se utilizaran las siguientes herramientas:

- Matriz de entrevista personal, y la
- Matriz de análisis de hoja de vida

Luego de realizada la convocatoria, se realizara la entrevista a cada uno de los candidatos que asistan a la convocatoria, dentro de la cual además de proporcionar la información solicitada en la matriz de candidato individual, mantendrán una entrevista individual con el técnico responsable de talento humano, los puntos de la entrevista son:

1. Introducción
2. Análisis de trayectoria laboral
3. Descripción de actividades actuales
4. Cierre de la entrevista

Luego del cual se emitirá con el respectivo informe y se añadirá a los resultados obtenidos en las matrices.

6.7.1.4. Subsistema de evaluación del desempeño

Para el caso de la Coordinación Zonal 3 del MIES, se aplicará el método de evaluación de 360 grados, siendo el más adecuado para la institución, pues a diferencia de la evaluación EVAL 01 del SENRES, esta permite

evaluar al individuo obteniendo varios criterios del desempeño del sujeto evaluado, sin embargo no significa que se dejara de utilizar la EVAL 01, al contrario, complementara estos resultados con la evaluación 360 interna, proceso que se realizará con las siguientes herramientas:

- Matriz de evaluación de personal, y
- Matriz de resultados de la evaluación
- Gráfico de brechas de desempeño

Para determinar las competencias a ser evaluadas se tomo las competencias del diccionario de competencias genérico de la SENRES, y mediante consenso se dio una ponderación de cumplimiento a cada competencia, proceso que va en la escala del 1 al 5, siendo 1 el nivel más bajo de cumplimiento de la competencia y 5 el más alto, esto para las 10 competencias evaluadas en la matriz de evaluación de personal.

A continuación cada una de las personas que trabaja de maneja conjunta con el evaluado llenara la matriz de evaluación de personal, luego esos resultados serán empatados en la matriz de resultados de evaluación, datos en base a los cuales se elaborará el gráfico de brechas de desempeño, mismo que servirá para determinar las necesidades de capacitación que requiere el personal.

6.7.1.5. Subsistema de capacitación del talento humano

Para la determinación de las necesidades reales de capacitación, se utilizara las siguientes herramientas:

- Matriz de detección de necesidades de capacitación, Y
- Brechas de desempeño

El personal que labora en la institución, deberá proporcionar la información solicitada en la matriz de detección de necesidades de capacitación, así mediante un consenso del equipo de la UATH determinará las necesidades de capacitación de cada empleado.

6.8. ADMINISTRACIÓN

La responsabilidad directa estará a cargo de la Unidad Administrativa de Talento Humano, quienes serán los encargados de velar desde su inicio, el correcto desarrollo y aplicación de la propuesta. Esta propuesta será fácilmente ajustable a los requerimientos de la institución conforme la institución avance en el cumplimiento de sus objetivos.

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Los resultados de la propuesta serán evaluados en base al plan operativo propuesto para el efecto, al contar la institución con la partida presupuestaria respectiva para capacitación, la institución cuenta con los recursos económicos adecuados para el tiempo en que se desarrollará la propuesta.

¿Por qué evaluar?

Toda propuesta aplicada, debe ser evaluada a fin de demostrar la viabilidad de la misma, si se están cumpliendo los objetivos propuestos y saber si estamos obteniendo los resultados esperados.

¿Qué evaluar?

El cumplimiento de las actividades planteadas, esto en relación al tiempo estimado para los mismos y los recursos destinados para su ejecución.

¿Cuándo evaluar?

Los periodos determinados para la evaluación se podrán realizar mensualmente, considerando que el control se debe realizar permanentemente para así controlar que se estén cumpliendo los objetivos, caso contrario, tomar las debidas acciones correctivas

¿Quién evalúa?

Se sugiere que la evaluación la realice un equipo de trabajo conformado por el Coordinador Zonal, el líder de la Unidad Administrativa de Talento Humano y el líder de la Unidad de Gestión Financiero-Administrativa, tomando como base los resultados esperados por la propuesta, el equipo pueda verificar la eficacia de la propuesta.



**SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO PROPUESTO PARA LA PLANTA
CENTRAL DE LA COORDINACIÓN ZONAL 3
DEL MINISTERIO DE INCLUSIÓN
ECONÓMICA Y SOCIAL**

CONTENIDO

SISTEMA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

1. MISION
2. VISION
3. ASPECTOS GENERALES
4. COMPONENTES DEL SISTEMA DE GESTIÓN
5. SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO
6. SUBSISTEMA DE ANÁLISIS DE PUESTOS
7. SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL
8. SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
9. SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN

Elaborado por: Edisson López Fecha: Junio de 2012	Revisado por: _____ Fecha: _____	Aprobado por: _____ Fecha: _____
--	--	--

Existen principios fundamentales que norman, regulan, amparan y protegen el desarrollo del servidor público en el desempeño de sus funciones, propiciando su capacitación, el respeto a sus derechos, el cumplimiento de sus obligaciones en términos de eficacia, eficiencia, además de la selección del personal adecuado, la formación específica del mismo, la capacitación y la evaluación, son los pilares fundamentales para la consolidación de un equipo de trabajo que permitan a este Ministerio el logro de sus objetivos como una Institución eje en la propuesta de políticas de inclusión de los sectores vulnerables de nuestra sociedad al Buen Vivir.

Para lograr una integración que responda a las necesidades del Ministerio de Inclusión Económica y Social, el presente documento ilustra el funcionamiento del Sistema de Administración de Talento Humano.

1. MISION

“El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) promoverá y fomentará activamente la inclusión económica y social de la población, de tal forma que se asegure el logro de una adecuada calidad de vida para todos los ciudadanos y ciudadanas, mediante la eliminación de aquellas condiciones, mecanismos o procesos que restringen la libertad de participar en la vida económica, social y política de la comunidad y que permiten, facilitan o promueven que ciertos individuos o grupos de la sociedad sean despojados de la titularidad de sus derechos económicos y sociales, y apartados, rechazados o excluidos de las posibilidades de acceder y disfrutar de los beneficios y oportunidades que brinda el sistema de instituciones económicas y sociales.”

2. VISION

“Soñamos con una Patria para todos, sin exclusión, sin pobreza, con igualdad de oportunidades económicas, sociales y políticas para todos los

ciudadanos y ciudadanas, independientemente de su sexo, color, raza, etnia, edad, procedencia, estrato social, condición de salud, y orientación sexual.”

3. ASPECTOS GENERALES

El Sistema de Administración de Talento Humano de la Coordinación Zonal 3 Planta Central del MIES tiene por finalidad brindar las herramientas técnicas necesarias para la correcta administración de personal, dotando a la Institución de un instrumento de gestión enmarcado definido en su naturaleza. Los procedimientos, herramientas técnicas y normas contenidas en la presente en ningún caso disminuyen, tergiversan o implican renuncia a los preceptos que consagran la leyes que norman el desempeño del servicio público, y la misma podrá ser modificada y/o actualizada cuando las necesidades de la institución lo ameriten, dentro de su marco de aplicación.

4. COMPONENTES DEL SISTEMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO

El sistema de gestión de talento humano ha sido estructurado en base a los siguientes subsistemas:

- Subsistema de Planificación del Talento Humano
- Subsistema de Análisis de Puestos
- Subsistema de Reclutamiento y Selección del Personal
- Subsistema de Capacitación del Talento Humano
- Subsistema de Evaluación del Desempeño

5. SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para efectos de este proceso se conformara un equipo de trabajo formado por:

- El Coordinador Zonal como líder del Equipo.
- Los líderes de los Institutos y Programas provinciales adscritos al Ministerio (Programa de Protección Social, IEPS).
- Líderes de las unidades administrativas (Financiero, Talento Humano, Planificación, Asesoría Jurídica)

Con el equipo reunido se procede a analizar a cada uno de los servidores públicos que existen en la institución, estudiando los siguientes aspectos:

- Resultados obtenidos de la última evaluación del desempeño.
- Apreciación del desempeño de cada uno de los miembros del equipo

Una vez que se llega a un consenso, el equipo determinará si se ratifica la recontractación del personal o es necesario reemplazarlo.

5.1. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Dentro del POA considerado para el año 2012, se considera la siguiente distribución de personal, se presenta la siguiente propuesta por parte del MIES CZ3 de lo que será el personal necesario para el 2012:

Tabla 16. Propuesta Distribución del Personal

ÁREA	N. FUNCIONARIOS	RESULTADOS ULTIMA EVALUACION (SOBRE 100)	OBSERVACIONES
COORDINACION CZ3			
Coordinador MIES CZ 3	1	95	Ratifica
MIES ADMINISTRATIVO			
Asesoría Jurídica	2	85 81	Ratifica

Planificación	2	80 79	Ratifica
Comunicación Social	1	82	Ratifica
Administrativo Financiero (Analista de presupuesto – Contador)	2	80 82	Ratifica
Talento Humano	1	78	Ratifica
Secretaría de Coordinación	1	92	Ratifica
Chofer	1	80	Ratifica
Programa de Protección Familiar	1	79	Ratifica
INSTITUTO DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA			
Líder de equipo	1	82	Ratifica
Analistas de Fomento y desarrollo	3	90 85 76	Ratifica
Técnicos Cooperativas	2	95 80	Ratifica
Secretaría Cooperativas	1	75	Ratifica
Analista Financiero	1	84	Ratifica
Gestor Comunitario	3	85 85 87	Ratifica
Chofer	1	80	Ratifica
Auxiliar de servicios	1	79	Ratifica
PROGRAMA DE PROTECCION SOCIAL			

Técnico de PPS	3	79	Ratifica
		80	
		81	Ratifica

Obteniendo el visto bueno por parte de la Dirección Nacional del Ministerio de Inclusión Económica y Social en base al POA presentado para el año 2012.

6. SUBSISTEMA DE ANALISIS DE PUESTO

Para determinar las competencias profesionales y técnicas generales necesarias para ejercer los cargos existentes en la Coordinación Zonal 3 del MIES, elaboraremos un Diccionario de Destrezas y Habilidades basado en el diccionario de competencias genéricas del SENRES, presentado a continuación:

Tabla 17. Diccionario de Destrezas y Habilidades

MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL				
COORDINACION ZONAL 3 PLANTA CENTRAL				
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO				
DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES POR COMPETENCIAS				
	DESTREZA / HABILIDAD	DEFINICION	NIVEL	EJEMPLO
1	Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	Alto	Lee y presenta un informe de documentos técnicos de alta complejidad y especialización.
			Medio	Lee y presenta un resumen oral de lo comprendido de oficios y circulares
			Bajo	Lee datos de correspondencia y devía hacia las unidades ejecutoras respectivas
2	Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas	Alto	Redactar informes técnicos especializados de un área específica de conocimiento
			Medio	Redactar oficios y circulares para el personal indicando nuevas directrices
			Bajo	Tomar nota de datos simples

3	Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible	Alto	Exponer un caso de ambito legal o técnico para autoridades de alto rango
			Medio	Entrevistar a personas con el fin de obtener información
			Bajo	Atender a clientes externos dando guías básicas respecto de tramites en particular
4	Análisis de Operaciones	Identificar las herramientas y procesos necesarios para ejecutar un procedimiento	Alto	Identificar el sistema de gestión de procesos requerido por una nueva unidad organizacional
			Medio	Sugerir cambios a un Sistema para que su uso resulte mas facil
			Bajo	Entiende la secuencia de procesos de tareas simples
5	Escucha Activa	Escuchar lo que otras persona esta hablando y realizar preguntas educativas	Alto	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo
			Medio	Comprende los requerimientos basicos de los usuarios internos y externos
			Bajo	Escucha y comprende las disposiciones que le provee
6	Compresion Escrita	Comprender efectivamente los medios escritos de comunicación utilizados por las otras personas	Alto	Lee y comprende documentos de alta complejidad
			Medio	Lee y comprende documentos de media complejidad
			Bajo	Lee y comprende información sencilla
7	Destrezas matemáticas	Utiliza las matemáticas para solucionar problemas	Alto	Desarrolla un modelo matemática para simular y resolver un problema
			Medio	Utiliza las matemáticas para realizar calculos de complejidad media
			Bajo	Realiza operaciones básicas
8	Habilidad Analítica	Trabajar con herramientas y comprender sus implicaciones y consecuencias	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.
			Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
			Bajo	Presenta datos estadísticos y/o financieros.

9	Identificación de problemas	Identificar posibles problemas que puedan presentarse en el entorno en que se desarrolla la actividad	Alto	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias
			Medio	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso
			Bajo	Compara información sencilla para identificar problemas.
10	Inspección de productos o servicios	Gestión de control sobre los productos que genera la unidad antes de su entrega final	Alto	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.
			Medio	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.
			Bajo	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
11	Instrucción	Proporciona capacitación y asesoría respecto de la realización de procesos propios de la gestión de la unidad	Alto	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución
			Medio	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.
			Bajo	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
12	Juicio y toma de decisiones	Potestad sobre temas que incluyen a la unidad pero cuyos resultados afectarán a toda la Institución	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario
			Medio	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional
			Bajo	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
13	Manejo de recursos financieros	Determinar como debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos	Alto	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.
			Medio	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.
			Bajo	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
14	Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos	Alto	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.
			Medio	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.
			Bajo	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.

15	Organización de la información	Gestión respecto de documentos de entrada y salida que se generan en la unidad	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
			Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
			Bajo	Clasifica documentos para su registro.
16	Organización de sistemas	Identifica los flujos de procesos de trabajo y propone alternativas de mejora y eficiencia	Alto	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo
			Medio	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.
			Bajo	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilizar las actividades laborales.
17	Orientación / asesoramiento	Emite criterios de decisión basados en análisis técnicos respecto a temas que involucren a la unidad	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas
			Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
			Bajo	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
18	Pensamiento analítico	Capacidad de entender una situación y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción.
			Medio	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones.
			Bajo	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
19	Pensamiento crítico	Actitud intelectual que se propone analizar o evaluar la estructura y consistencia de los razonamientos, en particular las opiniones o afirmaciones que en la vida cotidiana suelen aceptarse como verdaderas	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
			Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.
			Bajo	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
20	Monitoreo y control	Evaluar cuan bien esta alguien o algo aprendiendo o realizando algo	Alto	Revisar la productividad institucional y desarrollar un plan para mejorarla
			Medio	Monitorear el progreso de una reunión, revisar la agenda para asegurarse que se discutan los temas mas importantes
			Bajo	Leer y corregir una carta

21	Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan así	Alto	Aconsejar a líderes de unidad respecto a resolución de conflictos entre unidades administrativas
			Medio	Aconsejar de actitudes personales pudieran afectar el rendimiento del equipo
			Bajo	Resolver conflictos originados por malos entendidos
22	Trabajo en equipo	Sumar el esfuerzo propio al de los demás miembros para cumplir un objetivo común	Alto	Asesora a líderes de equipo sobre la forma de gestionar los esfuerzos en proyectos llevados a cabo mediante vinculaciones con otras instituciones
			Medio	Dirige los esfuerzos de un equipo de trabajo para el cumplimiento de objetivos institucionales
			Bajo	Ejecuta ordenes recibidas empatando esfuerzos con los demás miembros del equipo
23	Persuasión	Persuadir a las personas para que vean las cosas de manera diferente	Alto	Cambiar la opinión de un jurado conformado por autoridades de alto rango respecto de un tema específico
			Medio	Convencer a la autoridad de turno sobre la forma más adecuada de gestión
			Bajo	Persuadir respecto de la ejecución de un proyecto específico
24	Negociación	Reunir a personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos	Alto	Trabajar como dirigente en las negociaciones de una solicitud de la institución
			Medio	Lograr acuerdos de vinculación con otras instituciones
			Bajo	Resolver un conflicto interno
25	Manejo de personal	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo	Alto	Planificación, implementación y manejo del reclutamiento, entrenamiento y programas de incentivos para la institución
			Medio	Dirigir las actividades de un equipo
			Bajo	Estimular a un colaborador que tiene dificultades en la terminación de un trabajo

A continuación utilizamos la matriz de análisis de funciones a fin de identificar las 5 actividades más importantes del puesto de trabajo.

Tabla 18. Matriz de Análisis de Funciones

No.	Actividades del Puesto	F	CE	CM	Total
1					0
2					0
3					0
4					0
5					0

El método de ponderación obedece a los siguientes criterios:

F: Frecuencia con que se ejecuta la actividad.

- 5= Todos los días
- 4= Al menos una vez a la semana
- 3= Al menos una vez cada 15 días
- 2= Una vez al mes
- 1= Otro (bimestral, trimestral, anual)

CE: CONSECUENCIA DE ERRORES: Qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad.

- 5= Consecuencias muy graves
- 4= Consecuencias graves
- 3= Consecuencias considerables
- 2= Consecuencias menores
- 1= Consecuencias mínimas

CM: COMPLEJIDAD: Grado de esfuerzo y nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.

- 5= Máxima complejidad
- 4= Alta complejidad

3= Complejidad moderada

2= Baja complejidad

1= Mínima complejidad TOTAL: FRE + (CE x CM)

Una vez definidos los factores, cuya importancia en grado de dificultad es ascendente, listamos las funciones e identificamos las 5 actividades esenciales inherentes a cada uno de los cargos, con su respectiva ponderación.

El siguiente paso es identificar las competencias y conocimientos necesarios para cumplir con las actividades ya obtenidas, para lo cual utilizaremos la matriz de Identificación de conocimientos y destrezas.

Las competencias serán extraídas del diccionario de competencias, mientras que los conocimientos serán determinados por consenso entre los miembros de equipo de talento humano, mismos que deben estar acorde con las competencias determinadas.

Tabla 19. Matriz de Competencias y Conocimientos

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL

Finalmente se determinara para cada puesto de trabajo los factores complementarios necesarios para desenvolverse adecuadamente, los factores son: nivel de educación, especialidad, formación, experiencia.

Finalmente se plasmara la información anteriormente obtenida en la matriz de perfil de competencias del puesto, misma que se encuentra elaborada en base a la matriz de descripción de puesto genérico de la SENRES.

Tabla 20. Matriz de Perfil del Puesto de Trabajo

MIES COORDINACION ZONA 3			
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO			
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto:			
Ubicación en la Institución:			
Misión del Puesto:			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Formación Académica:			
Titulación Requerida:			
Especialidad de preferencia:			
Formación Mínima:			
Nivel de Experiencia:			
Requisitos Físicos:			
Condiciones de Trabajo:			
Requisitos de Responsabilidad:			
Elaborador por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			



6.1. Aplicación de Subsistema de Análisis de Puesto.

A continuación se desarrollará un ejemplo realizando el análisis de puesto del cargo de Analista de presupuesto, finalmente se presentaran las

matrices de análisis de todos los cargos existentes en la Planta Central de la Coordinación Zonal 3 del MIES.

DESCRIPCION DEL PERFIL DEL PUESTO

En este punto se determina las actividades esenciales del perfil del puesto:

Tabla 21. Descripción del Perfil del Puesto

No.	Actividades del Puesto	F	CE	CM	Total
1	Programar, organizar, coordinar y supervisar las actividades de los servicios básicos, de apoyo administrativo y generales	1	4	4	17
2	Preparar la proforma presupuestaria de la Coordinación Zonal del Ministerio Inclusión Económica y Social de Tungurahua	1	5	5	26
3	Elabora Reformas al presupuesto	2	5	4	22
4	Registra y analiza de las proformas presentadas por los Proveedores	4	3	2	10
5	Organizar y ejecutar las actividades financieras	5	3	2	11
6	Administrar el sistema E-sigef	4	4	3	16
7	Recepción y entrega de bienes adquiridos para el manejo de emergencias y riesgos	3	3	3	12
8	Elaboración de informes sobre el manejo financiero y entrega de información a las diferentes entidades que lo requieran	4	3	3	13
9	Ingresar, registrar, y custodiar los bienes, suministros y materiales	4	3	3	13
10	Administrar las gestiones en el portal de Compras Públicas - INCOP	3	4	4	19

De las 10 actividades de trabajo, se observa 5 son las más importantes (color rojo), a continuación, se determinara que competencias son necesarias para ejecutar estas actividades.

Tabla 22. Competencias Necesarias

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Programar, organizar, coordinar y supervisar las actividades de los servicios básicos, de apoyo administrativo y generales	Conocimiento de planificación y programación presupuestaria (partidas, montos y acuerdos)	Organización de sistemas	Medio
Preparar la proforma presupuestaria de la Coordinación Zonal del Ministerio Inclusión Económica y Social de Tungurahua	Conocimiento de normas y procedimientos de ejecución presupuestaria	Habilidad Analítica	Alto
Elabora Reformas al presupuesto	Conocimiento de legislación vigente sobre administración financiera y control de recursos del estado	Juicio y toma de decisiones	Alto
Administrar el sistema E-sigef	Administración de funciones de Manual Esigef	Pensamiento analítico	Medio
Administrar las gestiones en el portal de Compras Públicas - INCOP	Administración de funciones Manual INCOP	Organización de la información	Medio

Una vez determinadas las competencias y conocimientos necesarios, se reúne el equipo de trabajo y se determinan en primer lugar la misión del puesto dentro de la institución, el nivel de conocimientos y experiencia necesarios, y a continuación se procede a elaborar el perfil del puesto en base a la matriz propuesta para el efecto, así tenemos que la matriz resultante es la siguiente:

Matriz de Análisis de puesto: Analista de Presupuesto

MIES COORDINACION ZONA 3			
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO			
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Analista de Presupuesto			
Ubicación en la Institución: Unidad de Gestión Financiera - Lider de Equipo			
 Ministerio de Inclusión Económica y Social			
Misión del Puesto: Ejecutar y coordinar actividades de análisis y formulación de la proforma presupuestaria de conformidad a las disposiciones legales vigentes, a fin de cumplir con los objetivos y las metas propuestas en el Plan Operativo Anual.			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
1. Realizar declaraciones mensuales Formularios 104 IVA; 103 Retenciones a la fuente	Ley de regimen tributario interno	destrezas matemáticas	Medio
2. Realizar el cuadro de análisis de cada una de la facturas pagadas mensualmente	Manejo estadístico en hojas de calculo	Pensamiento analítico	Medio
3. Realizar devengados (PAGOS) a través del sistema Esigef	Administración de funciones de Manual Esigef	Organización de la información	Medio
4. Informes de Ejecución Presupuestaria	Conocimiento de normas y procedimientos de ejecución presupuestaria	Compresion Escrita	Medio
5. Revisión y seguimiento de proyectos (Revisa documentos contables de proyectos comunitarios y /o protección social)	Regkamento de gestión de proyectos sociales	Compresion Escrita	Alto
Formación Académica: Titulo de Tercer o Cuarto nivel			
Titulación Requerida: Economista, Ingeniero, Doctor			
Especialidad de preferencia: Economía, Ingeniería Comercial, Finanzas			
Formación Mínima: 5 años			
Nivel de Experiencia: 7 a 9 años			
Requisitos Físicos: Presencia. Imagen. Edad mínima 28 años			
Condiciones de Trabajo: Ambiente laboral estable, compromiso, coordinación y control			
Requisitos de Responsabilidad: Alta			
Elaborador por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

A continuación las matrices de análisis de puesto de cada uno de los cargos de la Planta Central de la Coordinación Zonal 3 del MIES.

Matriz de Análisis de puesto: Contadora

MIES COORDINACION ZONA 3			 MIES Ministerio de Inclusión Económica y Social
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO			
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Contador/a			
Ubicación en la Institución: Unidad de Gestión Financiera			
Misión del Puesto: Ejecutar y supervisar actividades de análisis contable de conformidad a las disposiciones legales vigentes, a fin de cumplir con los objetivos y las metas propuestas en el Plan Operativo Anual			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
1. Realizar declaraciones mensuales Formularios 104 IVA; 103 Retenciones a la fuente	Ley de regimen tributario interno	destrezas matemáticas	Medio
2. Realizar el cuadro de análisis de cada una de la facturas pagadas mensualmente	Manejo estadístico en hojas de calculo	Pensamiento analítico	Medio
3. Realizar devengados (PAGOS) a través del sistema Esigef	Administración de funciones de Manual Esigef	Organización de la información	Medio
4. Informes de Ejecución Presupuestaria	Conocimiento de normas y procedimientos de ejecución presupuestaria	Compresion Escrita	Medio
5. Revisión y seguimiento de proyectos (Revisa documentos contables de proyectos comunitarios y /o protección social)	Reglamento de gestión de proyectos sociales	Compresion Escrita	Alto
Formación Académica: Titulo de Tercer o Cuarto nivel			
Titulación Requerida: Ingeniero / Doctor /Economista . Especialización			
Especialidad de preferencia: Contabilidad y Auditoria (CPA), Ingeniería Comercial, Economía.			
Formación Mínima: 4 a 5 años			
Nivel de Experiencia: 3 a 4 años			
Requisitos Físicos: Presencia. Imagen. Edad mínima 27 años			
Condiciones de Trabajo: Compromiso. Coordinación y Control			
Requisitos de Responsabilidad: Alto			
Elaborador por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

Matriz de Análisis de puesto: Asistente Administrativo

MIES COORDINACION ZONA 3			 MIES Ministerio de Inclusión Económica y Social
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO			
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Asistente Administrativo			
Ubicación en la Institución: Unidad de Gestión Financiera			
Misión del Puesto: Ejecutar actividades de asistencia administrativa y de secretariado dentro de la Unidad.			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Preparar documentación y antecedentes para reuniones internas o externas a las que deba asistir en inmediato superior	Técnicas de oficina, generación de documentación administrativa	Habilidad Analítica	Medio
Mantener actualizado el inventario de activos fijos de larga duración pertenecientes a la Coordinación Zonal	Manejo de correspondencia y archivo	Manejo de recursos materiales	Medio
Atención al público ya sea en persona, vía telefónica y correo electrónico	Gestión de atención al cliente	Orientación / asesoramiento	Alto
Administración del sistema de correspondencia Quipux, y notificar cualquier novedad al líder de la Unidad	Manejo de correspondencia y archivo	Pensamiento crítico	Medio
Llevar un archivo de documentos confidenciales	Manejo de correspondencia y archivo	Organización de la información	Medio
Formación Académica: Superior			
Titulación Requerida: Comercio y Administración			
Especialidad de preferencia: Ingeniería Comercial			
Formación Mínima: 3 años			
Nivel de Experiencia: 1 año			
Requisitos Físicos: Presencia. Imagen. Edad mínima 24 años			
Condiciones de Trabajo: Compromiso			
Requisitos de Responsabilidad: Medio			
Elaborador por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

Matriz de Análisis de puesto: Tesorero

MIES COORDINACION ZONA 3			
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO			
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Tesorero/a			
Ubicación en la Institución: Unidad de Gestión Financiera			
Misión del Puesto: Ejecutar actividades de custodia, supervisión y control de los recursos financieros y especies valoradas de la Coordinación zonal 3, y la administración de caja de la institución.			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
1. Aplicar los conocimientos adquiridos para un práctico control, seguimiento y monitoreo de garantías	Conocimiento de planificación y programación presupuestaria	Compresion Escrita	Medio
2. Gestionar el sistema interno de Servicios Institucionales	Reglamento de Servicios Institucionales	Identificación de problemas	Medio
3. Preparar informes, memorandos, oficios y reportes sobre la operatividad del subproceso de manejo de gastos Institucionales	Conocimiento de normas y procedimientos de ejecución presupuestaria	Organización de la información	Medio
4. Empezar acciones de desarrollo que faciliten las soluciones a posibles problemas de pagos	Normas de control interno	Manejo de recursos financieros	Bajo
5. Elabora informe de egresos por concepto de servicios institucionales	Normas de control interno	Pensamiento analítico	Medio
Formación Académica: Superior			
Titulación Requerida: Economista, ingeniería, Contador Público Autorizado			
Especialidad de preferencia: Economía, Finanzas, Contabilidad y auditoria, Administración, CPA.			
Formación Mínima: 4 años			
Nivel de Experiencia: 3 a 4 años			
Requisitos Físicos: Buena presencia e imagen			
Condiciones de Trabajo: Compromiso			
Requisitos de Responsabilidad: Media			
Elaborador por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

Matriz de Análisis de puesto: Secretaria General

MIES COORDINACION ZONA 3			
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO			
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Secretaria General			
Ubicación en la Institución: Secretaría Coordinación			
 Ministerio de Inclusión Económica y Social			
Misión del Puesto: Ejecutar y controlar la ejecución de los procesos de Secretaría General de la Coordinación zonal 3 y proporcionar atención al público que requiera los servicios de la Institución.			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Elabora oficios, comunicaciones, actas de reuniones y otros documentos oficiales	Elaboración de actas de reuniones de trabajo	Escritura	Medio
Recepta, registra y distribuye documentos que ingresan y egresan de la Institución	Procesos internos de la unidad de secretaría general	Organización de la información	Bajo
Organiza la agenda de actividades de atención al señor Coordinador Zonal	Elaboración de agenda	Pensamiento crítico	Bajo
Atiende al público personal y telefónicamente	Relaciones Humanas	Percepción social (empatía)	Medio
Organiza y custodia el archivo de la Secretaría General	Manejo del sistema de documentación y archivo	Organización de la información	Medio
Formación Académica: Titulo de Tercer o Cuarto nivel			
Titulación Requerida: Secretaria, Administración de empresas			
Especialidad de preferencia: Secretariado, Administrador/a de empresas.			
Formación Mínima: 3 años			
Nivel de Experiencia: 1 año			
Requisitos Físicos: Exelente presencia			
Condiciones de Trabajo: bajo presión			
Requisitos de Responsabilidad: Media			
Elaborador por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

Matriz de Análisis de puesto: Asesoría Jurídica

MIES COORDINACION ZONA 3			
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO			
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Asesoría Jurídica			 MIES Ministerio de Inclusión Económica y Social
Ubicación en la Institución: Asesoría Jurídica			
Misión del Puesto: Asesorar a los servidores públicos de la Coordinación Zonal 3 sobre la aplicación de normas que regulan el funcionamiento de la institución especialmente sobre requerimientos en temas de: Contratación Pública, aplicación de convenios, cooperativas y Organizaciones Sociales			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Revisión de documentos organizaciones sociales	Conocimiento general de normas legales.	Compresion Escrita	Alto
Preparación de informes convenios Acuerdo-Participa en la planificación y organización jurídica del IEPS.	Manejo de información y trámites legales.	Escritura	Alto
Preparación de convenios de cooperación	Normas legales vigentes en la Institución, y documentación sustentatoria.	Orientación / asesoramiento	Medio
Preparación de informes y Acuerdos Ministeriales para obtener personería jurídica	Leyes, Normas, reglamentos, resoluciones y más disposiciones legales vigentes.	Pensamiento crítico	Alto
Preparación de Resoluciones compras públicas	Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública	Escritura	Alto
Formación Académica: Titulo de Tercer o Cuarto nivel			
Titulación Requerida: Abogado, Doctor en Leyes			
Especialidad de preferencia: Jurisprudencia/Derecho			
Formación Mínima: 5 años			
Nivel de Experiencia: 3 a 4 años			
Requisitos Físicos: Exelente presencia			
Condiciones de Trabajo: En oficina, bajo presión			
Requisitos de Responsabilidad: Alta			
Elaborador por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

Matriz de Análisis de puesto: Analista de Planificación

MIES COORDINACION ZONA 3			
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO			 MIES Ministerio de Inclusión Económica y Social
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Analista de Planificación			
Ubicación en la Institución: Unidad de Planificación Institucional			
Misión del Puesto: Ejecutar, coordinar y evaluar los planes, programas y proyectos de gestión y desarrollo institucional de la Coordinación zona 3.			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Elabora y sistematiza el POA Institucional y los planes operativos en coordinación con las diferentes áreas	Conocimiento de misión, visión, objetivos, estrategias, políticas planes operativos y prioridades de la institución.	Pensamiento analítico	Alto
Consolida informe de cumplimiento del Plan Operativo Cuatrimestral	Técnicas de planificación.	Escritura	Alto
Prepara y presenta cuadros estadísticos; así como mantiene el archivo de información.	Fluidez en el manejo de datos numéricos, estadísticas y sistemas informáticos.	Destrezas matemáticas	Alto
Elabora estudios, informes y otros documentos sobre aspectos económicos, sociales, culturales y poblacionales.	Métodos de investigación y elaboración de documentos técnicos	Identificación de problemas	Alto
Recolecta información para la preparación de planes estratégicos, operativos y otros relacionados con la Entidad.	Metodologías para el diseño de planes, programas, proyectos y técnicas de planificación estratégica.	Organización de la información	Medio
Formación Académica: Título de Tercer o Cuarto nivel			
Titulación Requerida: Ingeniería, Doctorado, Economista			
Especialidad de preferencia: Empresas, Economía, Administración.			
Formación Mínima: 5 años			
Nivel de Experiencia: 5 a 6 años			
Requisitos Físicos: Excelente Presencia			
Condiciones de Trabajo: Bajo presión			
Requisitos de Responsabilidad: Alta			
Elaborador por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

Matriz de Análisis de puesto: Analista de Talento Humano

MIES COORDINACION ZONA 3			
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO			 MIES Ministerio de Inclusión Económica y Social
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Analista de Talento Humano			
Ubicación en la Institución: Unidad Administrativa de Talento Humano			
Misión del Puesto: Planificar, dirigir y controlar la ejecución de actividades técnicas de administración del Talento Humano de la Coordinación Zona 3			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Dirige y evalúa la gestión de la UATH con el propósito de implementar acciones de desarrollo.	Organización, dirección, coordinación, control y evaluación de procesos del talento humano	Manejo de personal	Alto
Asesora a los servidores y autoridades de la institución en la gestión del desarrollo institucional y talento humano.	Planificación, producto, servicios, procesos y clientes organizacionales.	Orientación / asesoramiento	Alto
Formula reformas y estrategias para el manejo del modelo de gestión organizacional y de talento humano (planificación estratégica, funcionamiento de la estructura organizacional y subsistemas de talento)	Manejo de sistema de gestión organizacional y talento humano.	Habilidad Analítica	Alto
Suscribe informes técnicos legales para movimientos de personal	LOSEP, reglamento de aplicación, normas y reglamentos internos.	Pensamiento analítico	Medio
Emite estudios técnicos de aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano.	Análisis interpretativo de la información	Pensamiento crítico	Alto
Formación Académica: Título de Tercer o Cuarto nivel			
Titulación Requerida: Ingeniería / Doctorado/Licenciatura			
Especialidad de preferencia: Recursos Humanos, Administración de empresas, Psicología			
Formación Mínima: 4 años			
Nivel de Experiencia: 3 a 4 años			
Requisitos Físicos: Excelente presencia			
Condiciones de Trabajo: En oficina; Bajo presión			
Requisitos de Responsabilidad: Alta			
Elaborador por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

Matriz de Análisis de puesto: Protección Familiar

MIES COORDINACION ZONA 3			
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO			 MIES Ministerio de Inclusión Económica y Social
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Protección Familiar			
Ubicación en la Institución: Unidad de Protección Gerontológica, Familia y Juventud			
Misión del Puesto: Garantizar la debida atención del Estado a los habitantes de la Provincia de Tungurahua en situación de pobreza, desigualdad, discriminación y exclusión a lo largo de su ciclo de vida, mediante políticas de Inclusión Social, igualdad y protección integral, para promover, proteger y reparar los derechos sociales y económicos.			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Efectúa el seguimiento a la ejecución de proyectos del área de discapacidades	Normas legales de seguimiento de proyectos, Ley de gerontología	Pensamiento crítico	Alto
Efectúa el seguimiento a la ejecución de proyectos del área de juventud	Normas legales de seguimiento de proyectos, Ley de juventud	Pensamiento crítico	Alto
Difunde y recepta nuevas propuestas de proyectos de protección a grupos vulnerables	Conocimiento de normas de administración financiera, derechos de grupos vulnerables	Instrucción	Medio
Ejecuta actividades prevista en el POA, Institucional a favor de los grupos vulnerables (tercera edad, jóvenes, discapacidades)	Planificación estratégica	Habilidad Analítica	Alto
Revisa la documentación para la ejecución del programa becas para discapacitados	Conocimiento de normas de administración financiera y de contratación pública, conocimiento de las partidas, derechos de grupos	Juicio y toma de decisiones	Medio
Formación Académica: Titulo de Tercer o Cuarto nivel			
Titulación Requerida: Licenciatura/Doctorado			
Especialidad de preferencia: Trabajo Social/Psicología			
Formación Mínima: 4 años			
Nivel de Experiencia: 3 a 4 años			
Requisitos Físicos: Excelente presencia			
Condiciones de Trabajo: Bajo presión, con grupos de atención prioritaria			
Requisitos de Responsabilidad: Alta			
Elaborador por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

Matriz de Análisis de puesto: Gestión Comunitaria

MIES COORDINACION ZONA 3			
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO			 MIES Ministerio de Inclusión Económica y Social
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Gestión Comunitaria			
Ubicación en la Institución: Instituto de Economía Popular y Solidaria			
Misión del Puesto: Apoyar al equipo técnico multidisciplinario para establecer vínculos con las organizaciones de la EPS.			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Realiza actividades de promoción de las políticas entre las organizaciones de la EPS.	Ley y reglamento de la Economía Popular y Solidaria	Instrucción	Medio
Analiza e informa la viabilidad para la legalización de Reglamentos Internos de las organizaciones de la EPS y sus reformas.	Demandas de las organizaciones sociales.	Orientación / asesoramiento	Alto
Facilita el diálogo entre los actores de la EPS y el IEPS.	Cultura de las organizaciones sociales.	Percepción social (empatía)	Medio
Coordinación interinstitucional para el apoyo técnico en la ejecución de proyectos.	Constitución de la República, Arquitectura Institucional del Sector Público (SENPLADES), Instituciones vinculadas al sector.	Negociación	Medio
Participa en los procesos de planificación, seguimiento y evaluación de la ejecución de los POAS.	Sistemas de planificación y organización, Modelo de gestión y Estatuto IEPS.	Monitoreo y control	Medio
Formación Académica: Título de Tercer o Cuarto nivel			
Titulación Requerida: Licenciatura/Ingeniería/Doctorado			
Especialidad de preferencia: Antropología, Economía, Administración de empresas, Psicología			
Formación Mínima: 4 años			
Nivel de Experiencia: 1 año			
Requisitos Físicos: Buena Presencia, Don de Gente			
Condiciones de Trabajo: En el campo con grupos de atención prioritaria y oficina, Bajo presión			
Requisitos de Responsabilidad: Media			
Elaborador por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

Matriz de Análisis de puesto: Jefe de Servicios Institucionales

MIES COORDINACION ZONA 3			
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO			 MIES Ministerio de Inclusión Económica y Social
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Jefe de Servicios Institucionales			
Ubicación en la Institución: Unidad Administrativa de Servicios Institucionales			
Misión del Puesto: Ejecutar y supervisar los procesos administrativos relacionados con el apoyo logístico y la dotación de recursos materiales y otros servicios generales, demandados por los clientes internos de la Coordinación zonal 3.			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Elabora el plan anual de provisión de recursos materiales en coordinación con la Unidad Financiera y demás unidades administrativas.	Plan de requerimientos institucionales	Pensamiento analítico	Medio
Supervisa las actividades del personal de servicios de: mantenimiento, proveeduría, almacén, imprenta, transporte, conserjería, guardiana, y personal	Plan de requerimientos institucionales	Monitoreo y control	Alto
Ejecuta planes, programas y proyectos de seguridad a fin de evitar pérdidas e incendios.	Aplicación de técnicas de seguridad industrial, y elaboración de mapas de riesgo e itinerarios, identificación de zonas de riesgo.	Pensamiento crítico	Alto
Planifica las adecuaciones de oficinas con los responsables de cada unidad interna y personal de mantenimiento	Estudio de espacios y movimientos para la gestión institucional.	Habilidad Analítica	Medio
Controla la recepción, custodia y almacenamiento de materiales y suministros de la Institución, control interno de vehículos.	Conocimiento del manejo del kardex/ Técnicas de inspección, validación de la calidad de los productos contratos y facturas.	Monitoreo y control	Alto
Formación Académica: Título de Tercer o Cuarto nivel			
Titulación Requerida: Licenciatura/Ingeniería//Doctorado			
Especialidad de preferencia: Administración de empresas; Contabilidad y Auditoría			
Formación Mínima: 4 años			
Nivel de Experiencia: 3 a 4 años			
Requisitos Físicos: Excelente presencia			
Condiciones de Trabajo: bajo presión			
Requisitos de Responsabilidad: Alta			
Elaborador por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

Matriz de Análisis de puesto: Comunicación Social

MIES COORDINACION ZONA 3			 MIES Ministerio de Inclusión Económica y Social
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO			
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Comunicación Social			
Ubicación en la Institución: Unidad de Comunicación Social			
Misión del Puesto: Coordinar, Ejecutar y supervisar labores de comunicación social para la difusión de asuntos de interés público que sean de competencia de la Coordinación Zonal 3.			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Realiza el análisis de los boletines de prensa, comunicados y otros elementos de naturaleza informativa.	Ubicación de las fuentes de información / Medios de comunicación.	Organización de la información	Medio
Analiza trabajos sobre temas de importancia institucional, con el fin de publicitar la imagen de la entidad, en diferentes tipos de publicaciones, revistas, manuales, folletos, libros.	Productos y servicios organizacionales/Políticas, estrategias, objetivos institucionales/Técnicas de	Habilidad Analítica	Medio
Aprueba el plan diario de trabajo, con miras a cubrir la información en lo referente a asuntos que le compete al área bajo su responsabilidad.	Plan estratégico y operativo/ Normas y especificación técnica de comunicación/ Estipulaciones legales para contratos de	Pensamiento crítico	Alto
Elabora los argumentos técnicos para la edición de documentales, noticias y programas para difusión institucional.	Manejo de instrumentos y equipos técnicos de comunicación social.	Analisis de Operaciones	Medio
Aplica las políticas, sistemas y procedimientos en materia de comunicación social que se hallan vigentes.	Políticas, normas, métodos y procedimientos vigentes en materia de comunicación social.	Habilidad Analítica	Medio
Formación Académica:			
Titulación Requerida:			
Especialidad de preferencia:			
Formación Mínima:			
Nivel de Experiencia:			
Requisitos Físicos:			
Condiciones de Trabajo:			
Requisitos de Responsabilidad:			
Elaborador por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

Matriz de Análisis de puesto: Técnico de archivo

MIES COORDINACION ZONA 3			 MIES Ministerio de Inclusión Económica y Social
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO			
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Técnico/a de archivo			
Ubicación en la Institución: Secretaría de Coordinación			
Misión del Puesto: Ejecutar actividades de despacho y archivo de la documentación que se genera en las unidades administrativas de la Coordinación zonal 3.			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Colabora en el diseño y rediseño de sistemas y procedimientos e instructivos que faciliten el manejo de la documentación	Manejo de instructivos de archivología	Organización de sistemas	Medio
Recepta y despacha documentación.	Manejo de documentación	Organización de la información	Bajo
Clasifica y codifica la documentación de la institución.	Sistema de documentación y archivo	Habilidad Analítica	Medio
Mantiene actualizado el archivo de la institución.	Manejo de archivos de documentos clasificados	Organización de la información	Alto
Elabora informes de la documentación interna y externa.	Datos estadísticos de documentos ingresados y egresados	Escritura	Alto
Formación Académica: Nivel Medio o Tercer Nivel			
Titulación Requerida: Técnico/ tecnólogo/licenciatura/Ingeniería			
Especialidad de preferencia: Archivología/Secretariado/Administración de empresas/Contabilidad			
Formación Mínima: 3 años			
Nivel de Experiencia: 1 año			
Requisitos Físicos: Excelente presencia			
Condiciones de Trabajo: Bajo presión			
Requisitos de Responsabilidad: Media			
Elaborador por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

Matriz de Análisis de puesto: Analista de Fomento y Desarrollo

MIES COORDINACION ZONA 3			
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO			 MIES Ministerio de Inclusión Económica y Social
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Analista de desarrollo y fomento			
Ubicación en la Institución: Instituto de Economía Popular y Solidaria			
Misión del Puesto: Identificar y ejecutar los programas y proyectos de fomento y desarrollo de la EPS.			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Identifica y difunde las demandas de actores de la EPS en relación con desarrollo productivo e intercambio y mercados.	Manejo de metodologías y herramientas para la identificación de demandas, conocimiento de los actores de EPS.	Habilidad Analítica	Alto
Genera espacios de coordinación interinstitucional para el diseño, elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de programas y proyectos de fortalecimiento y desarrollo de la EPS.	Constitución de la República, Arquitectura Institucional del Sector Público (SENPLADES), Instituciones vinculadas al sector.	Negociación	Alto
Genera, maneja y actualiza la base de datos de actores de la EPS.	Manejo de bases de datos.	Monitoreo y control	Alto
Participa en los procesos de planificación, seguimiento y evaluación del IEPS.	Sistemas de planificación y organización, normas de control interno, sistemas de gestión institucional.	Trabajo en equipo	Medio
Asesora, brinda asistencia técnica y capacita a los actores de la EPS en la elaboración de proyectos de fortalecimiento, producción e intercambio y mercados.	Métodos y técnicas de asesoría y capacitación, desarrollo local y rural.	Orientación / asesoramiento	Alto
Formación Académica: Título de Tercer o Cuarto nivel			
Titulación Requerida: Licenciatura/Ingeniería/Doctorado			
Especialidad de preferencia: Sociología/ Economía/ Administración de empresas/ Agrónomica y afines			
Formación Mínima: 4 años			
Nivel de Experiencia: 3 a 4 años			
Requisitos Físicos: Buena presencia			
Condiciones de Trabajo: Con grupos Prioritarios en campo y oficina, Bajo presión			
Requisitos de Responsabilidad: Alto			
Elaborador por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

Matriz de Análisis de puesto: Chofer

MIES COORDINACION ZONA 3			 MIES Ministerio de Inclusión Económica y Social
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO			
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Chofer			
Ubicación en la Institución:			
Misión del Puesto: Garantizar un servicio eficiente y oportuno de transporte a los usuarios de la Coordinación zonal 3.			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Conduce vehículos para el transporte de personas y bienes.	Ley y Reglamentos de tránsito y transporte terrestre.	Manejo de recursos materiales	Bajo
Revisa y verifica diariamente las condiciones de funcionamiento y limpieza del vehículo.	Catálogos e instructivos de mecánica, registros de control.	Manejo de recursos materiales	Bajo
Reporta sobre mantenimientos preventivos y correctivos, informa sobre daños o averías del vehículo y realiza reparaciones menores si son de su conocimiento.	Mecánica automotriz y sistemas eléctricos.	Identificación de problemas	Bajo
Lleva las hojas de ruta y otros registros de control y coordina con el técnico de mantenimiento, la revisión y reparación del vehículo a su cargo.	Estructura de motores: a Gasolina, diesel, inyección.	Organización de la información	Bajo
Realiza los recorridos que constan en la programación de las actividades institucionales.	Rutas y vías de tránsito.	Compresion Escrita	Bajo
Formación Académica: Bachillerato			
Titulación Requerida: Chofer Profesional			
Especialidad de preferencia: Chofer Profesional			
Formación Mínima: 6 meses a 1 año			
Nivel de Experiencia: 1 año			
Requisitos Físicos: Exelente presencia			
Condiciones de Trabajo: en campo, bajo presión fuera de horario			
Requisitos de Responsabilidad: Media			
Elaborador por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

7. SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Para la aplicación de este subsistema se procederá a emparejar los datos de hoja de vida del personal considerado con la matriz de perfil de puesto de trabajo del cargo vacante, cotejada la información la decisión de realizar un movimiento de personal queda a cargo del equipo de la UATH y de la máxima autoridad como líder de equipo.

En caso de existir más de un candidato que reúna los requisitos que requiere el perfil del puesto, se procederá a realizar un proceso de selección a las mismas condiciones y mediante la utilización de las mismas herramientas de calificación

7.1. RECLUTAMIENTO EXTERNO

Esta etapa se la realizará mediante una convocatoria a través de prensa escrita, misma que será publicada en los diarios de la ciudad y consta del siguiente formato:

- **DEFINIR LA EMPRESA:** En este caso se utilizará el nombre de la institución plenamente identificado en la publicación.
- **DESCRIBIR LA POSICIÓN:** Nombre del puesto de trabajo, responsabilidades, lugar de trabajo.
- **REQUISITOS:** Nivel de educación, experiencia, nivel de responsabilidad.
- **INDICACIONES FINALES:** A donde escribir o lugar donde presentarse, plazo de recepción del currículum vitae, si hay que indicar número de referencia, si se requiere presentar fotos, etc. Dirección y teléfono.

La publicación se realizara en el formato siguiente:

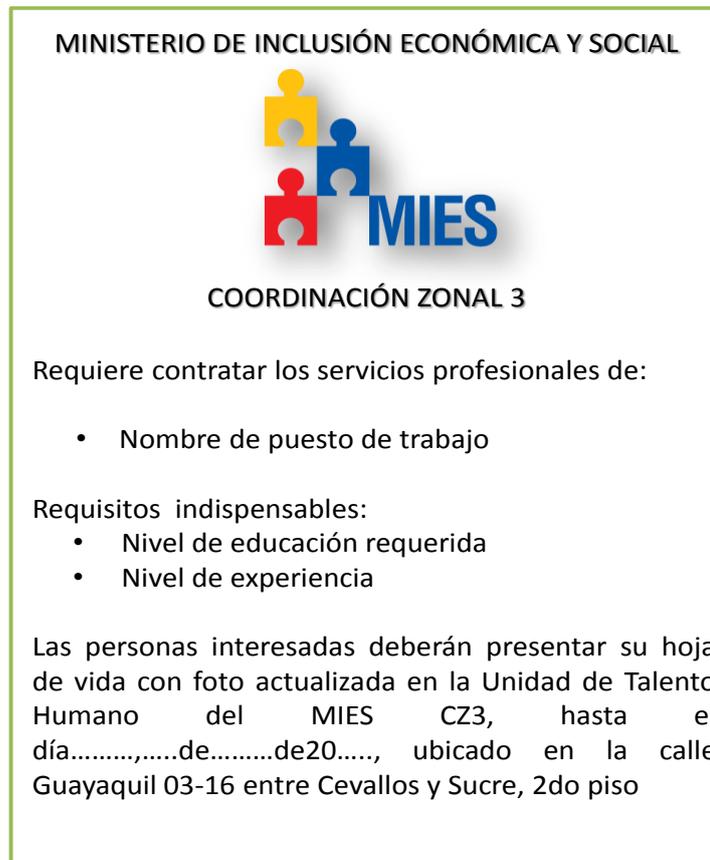


Figura 25. Publicación para reclutamiento

7.2. SELECCIÓN DE PERSONAL

Para llevar a cabo tal esta tarea se plantean una serie de pasos que incluyen una entrevista, proceso durante el cual el candidato entrega la documentación solicitada durante el reclutamiento, y proporcionará información adicional a través de una entrevista, el objetivo de estas entrevistas es reducir el número de postulantes a 3 personas.

7.2.1. Entrevista

La entrevista personal procura encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un puesto específico. Para lo cual se vale de

preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.

La herramienta a utilizarse es la matriz de entrevista personal:

Tabla 23. Matriz Entrevista al Personal

MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL COORDINACION ZONA 3 PLANTA CENTRAL UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO MATRIZ DE ENTREVISTA PERSONAL		
		
DATOS DEL EVALUADO: NOMBRE: FECHA: ENTREVISTADOR: PUESTO A QUE ASPIRA: NOTA: Califique cada pregunta según la siguiente escala 1. Ninguna evidencia de este comportamiento 2. Cierta evidencia de este comportamiento 3. Clara evidencia de este comportamiento		
PREGUNTAS	CALIFICACION	OBSERVACIONES
1. Cuénteme acerca de usted mismo?		
2. Por que dejó su último trabajo?		
3. Se considera usted exitoso?		
4. Porque quiere trabajar para la institución?		
5. Porque razón deberíamos contratarlo?		
6. Cuente acerca de su capacidad de trabajo bajo presión?		
7. Estaría usted dispuesto a trabajar horas extra, fines de semana?		
8. Que le motiva a hacer lo mejor para su trabajo?		
9. Cuénteme acerca de su puesto de trabajo ideal?		
10. Estaría dispuesto a trabajar con grupos sociales de estratos bajos?		
FIRMA DEL EVALUADOR:		

7.2.2. Análisis de la hoja de vida

El análisis de la hoja de vida es el siguiente paso en el proceso de selección, en donde se conocen los datos del aspirante, sus conocimientos (educación formal), descripción de la experiencia laboral.

La información detallada en el currículum vitae nos permite determinar a los candidatos que presentan las características relacionadas con el perfil del puesto de trabajo vacante.

En este punto se utilizará la matriz de selección de personal, a fin de ponderar todos los elementos contenidos en la hoja de vida, más los resultados obtenidos en la entrevista personal

Tabla 24. Matriz de Selección del Personal

MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL COORDINACIÓN ZONA 3 PLANTA CENTRAL UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO MATRIZ DE SELECCIÓN DE PERSONAL			
		 Ministerio de Inclusión Económica y Social	
NOMBRE DEL CANDIDATO		<input type="text"/>	
CARGO AL QUE APLICA		<input type="text"/>	
No.	FACTOR	INSTRUMENTOS DE EVALUACION	PUNTAJE
1	FORMACIÓN		
2	ESPECIALIZACIÓN		
3	IDIOMAS		
4	TECNOLOGÍA		
5	EXPERIENCIA LABORAL		
6	PUBLICACIONES E INVESTIGACIONES		
8	ENTREVISTA		
TOTAL			
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			

En la misma se ponderan 7 factores básicos que son:

- Formación.- Titulaciones distintas a la que sirvió como requisito de acceso, se pondera con un máximo de 10 puntos en razón de:

- Tercer nivel : 10 puntos.
 - postgrado : 15 puntos.
 - maestría : 17 puntos.
 - doctorado : 20 puntos.
- Especialización.- Cursos de formación:
- 10 horas hasta 25 horas : 5 puntos.
 - más de 25 y menos de 50 : 10 puntos.
 - más de 50 horas: 3 puntos : 15 puntos
- Idiomas.- Por conocimiento de cada idioma, distinto del que se empleó en la prueba de conocimientos generales, inglés, francés, alemán o italiano:
- nivel básico : 3 puntos
 - nivel medio : 5 puntos
 - nivel avanzado :10 puntos
- Tecnología.- Calificación de utilitarios y nivel de dominio de los mismos.
- Microsoft office básico : 2 puntos
 - Office, paquetes contables : 3 puntos
 - Ofimática avanzada : 5 puntos.
- Experiencia Laboral: Por el desempeño de puestos de nivel semejante o inmediato inferior al de los convocados:
- Más de 1 año y hasta 2 : 4 puntos.
 - Más de 2 y hasta 4 : 6 puntos.
 - Más de 4 y hasta 6 : 8 puntos.
 - Más de 6 y hasta 8 : 10 puntos.
 - Más de 8 y hasta 10 : 13 puntos.
 - Más de 10 : 15 puntos.

- Entrevista.- Resultados de la entrevista realiza a los aspirantes, máximo 30 puntos y mínimo 10 puntos

Una vez cotejada la información de todos los postulantes, el equipo de la UATH ponderará los resultados y escogerá el puntaje mas alto de todos los evaluados.

Finalmente se procede a la admisión del candidato seleccionado, la contratación, presentación en su puesto, e incorporación de funciones.

7.3. INDUCCIÓN

El proceso de inducción consta de 4 etapas que son:

7.3.1. Bienvenida.

Tiene como finalidad el recibimiento de los nuevos trabajadores, dándoles la bienvenida a la organización, el encargado de esta tarea es la persona encargada de la gestión de talento humano.

7.3.2. Introducción a la organización.

En esta etapa se suministra al nuevo trabajador información general de la organización, para así facilitar la integración en la organización.

7.3.4. Evaluación y seguimiento.

El propósito de esta etapa es garantizar un desarrollo adecuado de la inducción, y de ser necesario retroalimentar el programa.

7.3.5. Proceso de enseñanza.

Se realizara de tal forma que se sigan los siguientes pasos:

1. Indagar y preparar al trabajador
2. Demostrar las tareas que tiene que realizar
3. Ensayar la ejecución de las operaciones
4. Hacer seguimiento y comprobar si logró los objetivos
5. Estimular la participación

7.4. APLICACIÓN DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

7.4.1. Reclutamiento

MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL



COORDINACIÓN ZONAL 3

Requiere contratar los servicios profesionales de un/a:

- Analista de presupuesto

Requisitos indispensables:

- Título de tercer o cuarto nivel en Economía, Administración, Finanzas
- Experiencia de 7 a 9 años en manejo de presupuestos

Las personas interesadas deberán presentar su hoja de vida con foto actualizada en la Unidad de Talento Humano del MIES CZ3, hasta el día viernes, 29 de junio de 2012, ubicado en la calle Guayaquil 03-16 entre Cevallos y Sucre, 2do piso

Se procede con un proceso de reclutamiento externo mediante la publicación en medios de prensa escrita de una convocatoria con el fin de obtener candidatos, la convocatoria de prensa será:

El proceso de convocatoria trae como resultado la presentación de tres hojas de vida (anexos 5, 6 y 7), con lo cual da inicio el proceso de selección.

Luego de las entrevistas con candidatos se obtienen los siguientes resultados:

ASPIRANTE A

MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL COORDINACION ZONA 3 PLANTA CENTRAL UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO MATRIZ DE ENTREVISTA PERSONAL		
 Ministerio de Inclusión Económica y Social		
DATOS DEL EVALUADO NOMBRE: JUAN JOSE PEREZ SILVA FECHA: 29 DE JUNIO DE 2012 ENTREVISTADOR: LIDER UATH PUESTO A QUE ASPIRA: ANALISTA DE PRESUPUESTO NOTA: Califique cada pregunta según la siguiente escala 1. Ninguna evidencia de este comportamiento 2. Cierta evidencia de este comportamiento 3. Clara evidencia de este comportamiento		
PREGUNTAS	CALIFICACION	OBSERVACIONES
1. Cuénteme acerca de usted mismo?	2	Orientación a dar solución efectiva a problemas
2. Por que dejo su ultimo trabajo?	3	Motivos de estudio
3. Se considera usted exitoso?	2	Orientación al logro de resultados
4. Porque quiere trabajar para la institución?	2	"pienso que puedo aportar mucho a la institución"
5. Porque razon deberiamos contratarlo?	1	Por experiencia
6. Cuente acerca de su capacidad de trabajo bajo presión?	1	Orientación a resultados
7. Estaría usted dispuesto a trabajar horas extra, fines de semana?	3	si, no hay problema
8. Que le motiva a hacer lo mejor para su trabajo?	2	Lograr las metas propuestas
9. Cuénteme acerca de su puesto de trabajo ideal?	2	Gerente
10. Estaría dispuesto a trabajar con grupos sociales de estratos bajos?	1	"si"
FIRMA DEL EVALUADOR:		

ASPIRANTE B

MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL COORDINACION ZONA 3 PLANTA CENTRAL UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO MATRIZ DE ENTREVISTA PERSONAL		
 Ministerio de Inclusión Económica y Social		
DATOS DEL EVALUADO		
NOMBRE: DANIELA VERONICA CARRASCO PICO		
FECHA: 29 DE JUNIO DE 2012		
ENTREVISTADOR: LIDER UATH		
PUESTO A QUE ASPIRA: ANALISTA DE PRESUPUESTO		
NOTA: Califique cada pregunta según la siguiente escala		
1. Ninguna evidencia de este comportamiento		
2. Cierta evidencia de este comportamiento		
3. Clara evidencia de este comportamiento		
PREGUNTAS	CALIFICACION	OBSERVACIONES
1. Cuénteme acerca de usted mismo?	3	Orientación a la obtención de resultados como medio de superación personal.
2. Por qué dejó su último trabajo?	2	"Estoy muy agradecida por la oportunidad de aprender que se brindó, pero ya era
3. Se considera usted exitoso?	3	si
4. Porque quiere trabajar para la institución?	3	Aportar al desarrollo de la Economía Popular y solidaria a través de su
5. Porque razón deberíamos contratarlo?	2	Aportar a la institución su experiencia y conocimientos
6. Cuente acerca de su capacidad de trabajo bajo presión?	3	Todos los anteriores trabajos representaban responsabilidades bajo
7. Estaría usted dispuesto a trabajar horas extra, fines de semana?	3	No tendría inconveniente
8. Que le motiva a hacer lo mejor para su trabajo?	2	Cambiar la realidad de las personas que tienen necesidades
9. Cuénteme acerca de su puesto de trabajo ideal?	3	Lider
10. Estaría dispuesto a trabajar con grupos sociales de estratos bajos?	2	sin ningún inconveniente
FIRMA DEL EVALUADOR:		

ASPIRANTE C

MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL COORDINACION ZONA 3 PLANTA CENTRAL UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO MATRIZ DE ENTREVISTA PERSONAL		
 Ministerio de Inclusión Económica y Social		
DATOS DEL EVALUADO NOMBRE: MARIA BELEN BONILLA CESPEDES FECHA: 29 DE JUNIO DE 2012 ENTREVISTADOR. LIDER UATH PUESTO A QUE ASPIRA: ANALISTA DE PRESUPUESTO NOTA: Califique cada pregunta según la siguiente escala 1. Ninguna evidencia de este comportamiento 2. Cierta evidencia de este comportamiento 3. Clara evidencia de este comportamiento		
PREGUNTAS	CALIFICACION	OBSERVACIONES
1. Cuénteme acerca de usted mismo?	2	Profesional, Ing. En empresas, excelentes relaciones personales
2. Por qué dejó su último trabajo?	2	La empresa cerró sus puertas
3. Se considera usted exitoso?	2	"sí"
4. Porque quiere trabajar para la institución?	2	Tener la oportunidad de ejercer un cargo público
5. Porque razón deberíamos contratarlo?	2	Aporte personal sería valioso para la institución
6. Cuente acerca de su capacidad de trabajo bajo presión?	2	Experiencia laboral en cumplimiento de metas bajo presión
7. Estaría usted dispuesto a trabajar horas extra, fines de semana?	1	Dependiendo
8. Que le motiva a hacer lo mejor para su trabajo?	2	Familia
9. Cuénteme acerca de su puesto de trabajo ideal?	2	Oficina
10. Estaría dispuesto a trabajar con grupos sociales de estratos bajos?	1	No siempre
FIRMA DEL EVALUADOR:		

Obteniendo los siguientes resultados:

ASPIRANTE	PUNTUACIÓN
ASPIRANTE A	19
ASPIRANTE B	26
ASPIRANTE C	18

A continuación se realiza la evaluación de los perfiles profesionales de los candidatos:

ASPIRANTE A

MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL COORDINACION ZONA 3 PLANTA CENTRAL UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO MATRIZ DE SELECCIÓN DE PERSONAL		 Ministerio de Inclusión Económica y Social	
NOMBRE DEL CANDIDATO	JUAN JOSE PEREZ SILVA		
CARGO AL QUE APLICA	ANALISTA DE PRESUPUESTO		
No.	FACTOR	INSTRUMENTOS DE EVALUACION	PUNTAJE
1	FORMACIÓN	HOJA DE VIDA	10
2	ESPECIALIZACIÓN	HOJA DE VIDA	0
3	IDIOMAS	HOJA DE VIDA	3
4	TECNOLOGÍA	HOJA DE VIDA	2
5	EXPERIENCIA LABORAL	HOJA DE VIDA	10
6	PUBLICACIONES E INVESTIGACIONES	HOJA DE VIDA	0
8	ENTREVISTA	HOJA DE ENTREVISTA	19
TOTAL			44
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			

ASPIRANTE B

MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL COORDINACION ZONA 3 PLANTA CENTRAL UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO MATRIZ DE SELECCIÓN DE PERSONAL		 MIES Ministerio de Inclusión Económica y Social	
NOMBRE DEL CANDIDATO	DANIELA VERONICA CARRASCO PICO		
CARGO AL QUE APLICA	ANALISTA DE PRESUPUESTO		
No.	FACTOR	INSTRUMENTOS DE EVALUACION	PUNTAJE
1	FORMACIÓN	HOJA DE VIDA	20
2	ESPECIALIZACIÓN	HOJA DE VIDA	15
3	IDIOMAS	HOJA DE VIDA	3
4	TECNOLOGÍA	HOJA DE VIDA	2
5	EXPERIENCIA LABORAL	HOJA DE VIDA	6
6	PUBLICACIONES E INVESTIGACIONES	HOJA DE VIDA	0
8	ENTREVISTA	HOJA DE ENTREVISTA	26
TOTAL			72
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			

ASPIRANTE C

MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL COORDINACION ZONA 3 PLANTA CENTRAL UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO MATRIZ DE SELECCIÓN DE PERSONAL		 MIES Ministerio de Inclusión Económica y Social																																					
NOMBRE DEL CANDIDATO	MARIA BELEN BONILLA CESPEDES																																						
CARGO AL QUE APLICA	ANALISTA DE PRESUPUESTO																																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>FACTOR</th> <th>INSTRUMENTOS DE EVALUACION</th> <th>PUNTAJE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>FORMACIÓN</td> <td>HOJA DE VIDA</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>ESPECIALIZACIÓN</td> <td>HOJA DE VIDA</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>IDIOMAS</td> <td>HOJA DE VIDA</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>TECNOLOGÍA</td> <td>HOJA DE VIDA</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>EXPERIENCIA LABORAL</td> <td>HOJA DE VIDA</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>PUBLICACIONES E INVESTIGACIONES</td> <td>HOJA DE VIDA</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>ENTREVISTA</td> <td>HOJA DE ENTREVISTA</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td colspan="3">TOTAL</td> <td>42</td> </tr> </tbody> </table>				No.	FACTOR	INSTRUMENTOS DE EVALUACION	PUNTAJE	1	FORMACIÓN	HOJA DE VIDA	10	2	ESPECIALIZACIÓN	HOJA DE VIDA	5	3	IDIOMAS	HOJA DE VIDA	3	4	TECNOLOGÍA	HOJA DE VIDA	2	5	EXPERIENCIA LABORAL	HOJA DE VIDA	4	6	PUBLICACIONES E INVESTIGACIONES	HOJA DE VIDA	0	8	ENTREVISTA	HOJA DE ENTREVISTA	18	TOTAL			42
No.	FACTOR	INSTRUMENTOS DE EVALUACION	PUNTAJE																																				
1	FORMACIÓN	HOJA DE VIDA	10																																				
2	ESPECIALIZACIÓN	HOJA DE VIDA	5																																				
3	IDIOMAS	HOJA DE VIDA	3																																				
4	TECNOLOGÍA	HOJA DE VIDA	2																																				
5	EXPERIENCIA LABORAL	HOJA DE VIDA	4																																				
6	PUBLICACIONES E INVESTIGACIONES	HOJA DE VIDA	0																																				
8	ENTREVISTA	HOJA DE ENTREVISTA	18																																				
TOTAL			42																																				
ELABORADO POR:																																							
REVISADO POR:																																							

Siendo el cuadro final de resultados el siguiente:

CUADRO DE RESULTADOS	
ASPIRANTE	PUNTUACIÓN
ASPIRANTE A	44
ASPIRANTE B	72
ASPIRANTE C	42

Razón por la cual se procede a la contratación del aspirante B como consecuencia lógica de haber aplicado el sistema de reclutamiento y selección.

8. SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Para la aplicación de las herramientas de evaluación, se ha seleccionado diez competencias del diccionario de competencias genérico del SENRES, consideradas por varios autores en relaciones a las competencias específicas, el puntaje que se otorgue a la competencia observada durante la evaluación del desempeño, se deberá basar de acuerdo a la siguiente escala de puntuación:

1. Responsabilidad.

Tabla 25. Responsabilidad

RESPONSABILIDAD	
Es el compromiso que cada individuo tiene con lo que debe cumplir de acuerdo a los objetivos establecidos con la organización, con el equipo o con las personas de su entorno.	
PUNTAJE	DESCRIPCION
1	No cumple con los trabajos encomendados
2	Los trabajos realizados no cumplen los estandares de calidad exigidos por la empresa
3	Sus trabajos deben ser revisados permanentemente por sus jefes.
4	Sus trabajos son bien realizados pero necesita seguimiento continuo.
5	Cumple con los trabajos encomendados en los plazos previstos y asume las consecuencias de sus actos.

2. Trabajo en equipo.

Tabla 26. Trabajo en equipo

TRABAJO EN EQUIPO	
Es la capacidad de trabajar en comunicación permanente y armonía con otras personas, buscando siempre el bien común y luchando por los objetivos del equipo.	
PUNTAJE	DESCRIPCION
1	Prefiere el trabajo individual, manifiesta su preferencia por trabajar solo, evita trabajar con los demás y ejecuta su trabajo sin coordinar con los demás.
2	Trabaja en equipo por exigencia de sus jefes, no colabora y en situaciones de grupo, limita su grado de apoyo.
3	Trabaja en grupo, colabora con los demás sin reservas, acepta encargos que su equipo o jefe le solicite, acata los acuerdos de su equipo de trabajo o jefe y ayuda a los demás cuando se lo piden.
4	Consolida el equipo, trabaja con todos sin condicionar su participación, planifica su trabajo según los acuerdos establecidos en el equipo, ofrece retroalimentación a aquellos miembros cuya conducta no contribuye con los objetivos del grupo y anima la participación de todos los miembros del equipo.
5	Coordina con varios equipos, sugiere acciones para solucionar conflictos del equipo, busca o involucra a las personas necesarias de varios niveles para lograr metas de trabajo y comparte información relevante con todos los miembros de su equipo.

3. Motivación

Tabla 27. Motivación

MOTIVACION	
La actitud que permite obtener las metas propuestas con optimismo y objetividad.	
PUNTAJE	DESCRIPCION
1	Muestra desinterés en su trabajo
2	Requiere motivación para trabajar
3	En ocasiones tiene predisposición para trabajar y en otras no.
4	Es optimista para trabajar pero no tiene compromiso empresarial.
5	

4. Flexibilidad y facilidad al cambio.

Tabla 28. Flexibilidad y facilidad al cambio

FLEXIBILIDAD Y FACILIDAD DE CAMBIO	
Es la capacidad para cambiar en el momento oportuno y su adaptabilidad al cambio.	
PUNTAJE	DESCRIPCION
1	Tienen miedo al cambio, rechazan nuevas ideas o enfoques, defienden sus ideas sin argumentos.
2	Tienen resistencia al cambio y los acepta con desagrado, expresa su oposición a los cambios, argumentando la afectación de su bienestar y censura otras culturas o modos de vida.
3	Acepta y respeta la diversidad sociocultural de las personas, trabaja sin dificultad con variedad de personas y grupos, evita criticar o cuestionar otras culturas o modos de vida y acepta el cambio como parte integral de la vida.
4	Promueve el cambio, participa en procesos de cambio y los apoya, modifica sus creencias o puntos de vista ante las evidencias, aplica con flexibilidad reglas o procedimientos tomando en cuentas las particularidades de la situación y expresa interés en temas diferentes a su propia área de experticia.
5	Tienen mente abierta, objetividad, actitud positiva, facilidad de adaptación y pioneros en los cambios, modifica su conducta para adaptarse a nuevos escenarios, cambia o adapta estrategias y métodos de trabajo cuando pierden efectividad, acepta sin reparos sus equivocaciones o errores ante los demás y participa activamente en procesos de cambio para asegurar su efectividad.

5. Seguridad y confianza

Tabla 29. Seguridad y confianza

SEGURIDAD Y CONFIANZA	
La actitud que permite obtener las metas propuestas con optimismo y objetividad.	
PUNTAJE	DESCRIPCION
1	Muestra desinterés en su trabajo
2	Requiere motivación para trabajar
3	En ocasiones tiene predisposición para trabajar y en otras no.
4	Es optimista para trabajar pero no tiene compromiso empresarial.
5	Demuestra seguridad y confianza en si mismo en todo ámbito.

6. Liderazgo

Tabla 30. Liderazgo

LIDERAZGO	
Integrar, modelar y reforzar equipos auto-dirigidos de alto desempeño.	
PUNTAJE	DESCRIPCION
1	Es una persona que no sabe dirigir a las personas, al contrario siempre sigue a los demás.
2	Forma un equipo, establece las metas comunes que el equipo debe lograr, clarifica a cada miembro su papel en el equipo y organiza periódicamente encuentros o talleres con el equipo para reforzar su cohesión.
3	Establece estándares para formar equipos, propone normas o políticas para el funcionamiento del equipo, junto al equipo establece indicadores para medir los logros obtenidos y establece sistemas de seguimiento de las tareas.
4	Soluciona problemas del equipo, entrena a su equipo en la habilidad de dar retroalimentación entre miembros del equipo, entrena a su equipo en la manera de solucionar conflictos del equipo, en las reuniones del equipo expone abiertamente situaciones que afectan el desempeño del grupo y junto con el equipo buscan soluciones a los problemas que los afectan.
5	Modela equipos auto-dirigidos, delega responsabilidades al equipo, dota al equipo de la autoridad y autonomía necesarias para que funcione independientemente, mantiene reuniones de seguimiento con el equipo para reforzar su desempeño y reconoce o premia los logros del equipo.

7. Planificación y organización.

Tabla 31. Planificación y organización.

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	
Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.	
PUNTAJE	DESCRIPCION
1	No planifica su trabajo, realiza su trabajo de acuerdo a requerimientos inmediatos y ejecuta tareas imprevistas.
2	Planifica el trabajo eventualmente o cuando otros lo solicitan, elabora planes pero
3	Planifica planes diarios o semanales de actividades, ejecuta la mayoría de su trabajo de acuerdo a los planes establecidos, verifica el grado de cumplimiento y coordina su agenda según la de los otros.
4	Elabora planes de oficina, equipo, solicita información a su equipo sobre problemas de trabajo, mantiene reuniones con ellos para definir los planes, actualiza o ajusta los planes cuando es necesario, comunica sobre los cambios en los planes y sus razones.
5	Planifica su trabajo y lo hace siguiendo pasos secuenciales.

8. Toma de decisiones.

Tabla 32. Toma de decisiones

TOMA DE DECISIONES	
Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial. Tomar decisiones claras en situaciones de incertidumbre o ambigüedad.	
PUNTAJE	DESCRIPCION
1	Actúa con indecisión, toma decisiones fuera de tiempo, evita tomar decisiones para no asumir responsabilidades.
2	Toma decisiones en asuntos menores absteniéndose en los temas más importantes, pasa la responsabilidad de sus decisiones a otros.
3	Asegura las decisiones, si el tiempo lo permite consulta a otros antes de tomar decisiones, toma decisiones con oportunidad, asume la responsabilidad de sus decisiones y comunica o explica a otros el por qué de sus decisiones.
4	Toma las decisiones requeridas, genera varias alternativas antes de tomar una decisión, si el tiempo lo permite consulta a otros para asegurar la calidad de la decisión, mantiene sus decisiones a pesar de dificultades o resistencias y toma decisiones claras cuando la situación lo exige.
5	Toma decisiones en ambientes de incertidumbre, enumera las probables consecuencias de una decisión potencial, genera planes de contingencia para afrontar las probables consecuencias de una decisión dura pero necesaria, proporciona instrucciones claras y orientadas a la acción en situaciones de crisis que requieren acciones rápidas y en situaciones inciertas o ambiguas, establece prioridades claras a la gente.

9. Independencia

Tabla 33. Independencia

INDEPENDENCIA	
Actuación basada en la propias convicciones en lugar del deseo de agradar a terceros. Disposición para poner en duda un clima de opinión o una línea de acción.	
PUNTAJE	DESCRIPCION
1	Nunca da su opinión, siempre actúa basado en los pensamientos ajenos.
2	Generalmente actúa tratando de agradar al resto y no tener problemas con otras personas, así el no esté de acuerdo en lo que hace.
3	Trabaja basado en lo que le dicen y rara vez opina o da su criterio.
4	Su trabajo se basa en sus opiniones aunque a veces lo hace tratando de agradar al resto de personas.
5	Siempre da su opinión y trabaja bajo sus propias convicciones.

10. Iniciativa.

Tabla 34. Iniciativa

INICIATIVA	
Preferencia por la acción, hacer mas allá de lo formalmente requerido por el rol para mejorar los resultadosdel trabajo. Buscar o aprovechar las oportunidades que conduzcan a mejores rendimientos.	
PUNTAJE	DESCRIPCION
1	Evita el trabajo, dice que "no" cuando le piden colaboración, prefiere no involucrarse en nuevos proyectos o tareas y presenta excusas para no aceptarlas.
2	Deja sin resolve rproblemas sencillos de su trabajo,no busca trabajo, sólo realiza el que le dicen que tiene que hacer.
3	Trabaja independientemente, ejecuta su trabajo sin necesidad de que alguien le esté insistiendo, sin supervisión constante, informa a su jefe inmediato cada cierto tiempo sobre el avance de su trabajo y resuelve los problemas obvios de su trabajo de manera independiente.
4	Muestra esfuerzo cuando es necesario, entrega las tareas ofrecidas en el plazo acordado, trabaja horas extras si es necesario para completar un trabajo prioritario, colabora cuando otros le solicitan ayuda, asume su responsabilidad cuando su trabajo tiene errores o está fuera de plazos.
5	Hace mucho más allá de lo requerido, aporta a la institución, presenta por escrito planes para mejora rel desempeño de tareas, procesos, programas, etc, involucra a otros en la ejecución de tareas o proyectos que tendrán un impacto importante, planifica y ejecuta tareas que suponen una importante contribucióna los objetivos institucionales.

La Unidad de Talento Humano será la responsable de difundir al personal, los programas de evaluación con el objeto de informar a los participantes sobre los objetivos y beneficios esperados, el modelo de cuestionario propuesto es el siguiente:

Tabla 35. Matriz de Evaluación del Desempeño

MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL COORDINACION ZONA 3 PLANTA CENTRAL UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO MATRIZ DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO						 MIES Ministerio de Inclusión Económica y Social		
DATOS DEL EVALUADO:								
NOMBRE:			CARGO:					
UNIDAD:			FECHA:					
DATOS DEL EVALUADOR:								
NOMBRE:			CARGO:					
UNIDAD:			FECHA:					
FACTORES A EVALUAR			CALIFICACION					OBSERVACIONES
Responsabilidad			1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo			1	2	3	4	5	
Motivación			1	2	3	4	5	
Flexibilidad y facilidad al cambio			1	2	3	4	5	
Seguridad y confianza			1	2	3	4	5	
Liderazgo			1	2	3	4	5	
Planificación y organización			1	2	3	4	5	
Toma de decisiones			1	2	3	4	5	
Iniciativa			1	2	3	4	5	
Independencia			1	2	3	4	5	
(Encierre en un círculo la respuesta)								
FIRMA DEL EVALUADOR:								

Con el objetivo de obtener los mejores resultados posibles seguiremos los siguientes pasos:

- La unidad de Talento Humano realizara las evaluaciones del desempeño mediante los procedimientos anteriormente señalados.
- El cuestionario se lo realizará de manera anónima para mantener la confidencialidad de los resultados. Para esto se recomienda utilizar un código de identificación a cada evaluador.

- Los formularios llenos se remitirán a Talento Humano para la tabulación respectiva de los resultados.

Con el fin de obtener una medida de cuáles son las necesidades reales de capacitación, la Unidad de Talento Humano debe hacer una comparación entre el desempeño de los empleados y el desempeño deseado a fin de identificar las brechas existentes, el desempeño deseado se considerará siempre el puntaje de 5. Si el evaluado no obtuvo el puntaje de 5, se deberá reforzar mediante capacitación hasta lograr el desempeño deseado.

A fin de que no mantener reserva en las evaluaciones se utilizarán códigos a los evaluadores, por ejemplo:

Tabla 36. Matriz de Codificación de Evaluadores

JEFE UNIDAD	100
EVALUADO	200
COMPAÑEROS	300
COMPAÑERO 1	301
COMPAÑERO 2	302
SUBALTERNOS	400
SUBALTERNO 1	401
SUBALTERNO 2	402
CLIENTES	500
CLIENTE 1	501
CLIENTE2	502

Tabla 37. Matriz de Resultados de Evaluación del Desempeño

MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL COORDINACION ZONA 3 PLANTA CENTRAL UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO MATRIZ DE RESULTADOS EVALUACION DEL DESEMPEÑO								
DATOS DEL EVALUADO						 Ministerio de Inclusión Económica y Social		
NOMBRE:								
UNIDAD:								
FACTORES EVALUADOS	CODIGOS EVALUADORES					PUNTAJE PROMEDIO	PUNTAJE DESEADO	BRECHA DE DESEMPEÑO
	100	200	300	400	500			
Responsabilidad							5	
Trabajo en equipo							5	
Motivación							5	
Flexibilidad y facilidad al cambi							5	
Seguridad y confianza							5	
Liderazgo							5	
Planificación y organización							5	
Toma de decisiones							5	
Iniciativa							5	
Independencia							5	
ELABORADO POR:								

La brecha de desempeño es la diferencia entre el desempeño actual y el deseado por lo que debemos analizar las causas del porqué de esas brechas, las mismas que pueden deberse a:

- Poca motivación.
- Falta de capacitación.
- Falta de retroalimentación referente al desempeño.
- Falta de enfoque al usuario.
- Instalaciones, equipos o suministros inadecuados.
- Conocimientos y habilidades deficientes.



Figura 26. Brechas del Desempeño Inicial

8.1. RETROALIMENTACION

Esta etapa se caracteriza por dar a conocer oportuna y abiertamente al empleado, sobre los resultados obtenidos en la evaluación. Esta retroalimentación no proviene de una sola persona, sino del entorno global que incluye al evaluado, a los niveles jerárquicos superiores, inferiores, compañeros, clientes y otras personas fuera de la empresa.

En la retroalimentación se debe interpretar los resultados de la evaluación, identificar las áreas en las que un progreso sería útil y posible y analizar las razones de los problemas encontrados y reunir la información necesaria para elaborar un plan de desarrollo individual, formulado entre evaluador y evaluado, a fin de contribuir a superar las posibles necesidades detectadas en la evaluación.

8.2. APLICACIÓN DEL SBSISTEMA DE VALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para la aplicación del modelo de evaluación de 360 grados, se evaluó el desempeño del Técnico la Unidad Administrativa de Talento Humano, el cual obtuvo las siguientes calificaciones por parte de sus colaboradores:

A fin de que no mantener reserva en las evaluaciones se utilizarán códigos a los evaluadores explicados anteriormente:

- Evaluación de Jefe Inmediato, código 100:

Tabla 38. Evaluación del Jefe Inmediato

MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL						
COORDINACION ZONA 3 PLANTA CENTRAL						
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO						
MATRIZ DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO						
						
DATOS DEL EVALUADO:						
NOMBRE: Ing. Mary Gallegos			CARGO: FINANCIERO - ADMINISTRATIVO			
UNIDAD: UATH			FECHA: 15 de marzo de 2012			
DATOS DEL EVALUADOR:						
NOMBRE: Lic. Alex Cevallos			CARGO: Coordinador Zonal			
UNIDAD: Coodinación Zonal			FECHA: 15 de marzo de 2012			
FACTORES A EVALUAR	CALIFICACION					OBSERVACIONES
Responsabilidad	1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo	1	2	3	4	5	
Motivación	1	2	3	4	5	
Flexibilidad y facilidad al cambio	1	2	3	4	5	
Seguridad y confianza	1	2	3	4	5	
Liderazgo	1	2	3	4	5	
Planificación y organización	1	2	3	4	5	
Toma de decisiones	1	2	3	4	5	
Iniciativa	1	2	3	4	5	
Independencia	1	2	3	4	5	
(Encierre en un círculo la respuesta)						
FIRMA DEL EVALUADOR:						

- Evaluación a sí mismo, código 200:

Tabla 39. Evaluación a sí mismo

MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL COORDINACION ZONA 3 PLANTA CENTRAL UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO MATRIZ DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO							
DATOS DEL EVALUADO:							
NOMBRE: Ing. Mary Gallegos			CARGO: FINANCIERO - ADMINISTRATIVO				
UNIDAD: Unidad Administrativa - Financiera			FECHA: 15 de marzo de 2012				
DATOS DEL EVALUADOR:							
NOMBRE: Dr. Diego Coca			CARGO: ASESOR JURIDICO				
UNIDAD: Asesoría Jurídica			FECHA: 15 de marzo de 2012				
FACTORES A EVALUAR		CALIFICACION					OBSERVACIONES
Responsabilidad		1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo		1	2	3	4	5	
Motivación		1	2	3	4	5	
Flexibilidad y facilidad al cambio		1	2	3	4	5	
Seguridad y confianza		1	2	3	4	5	
Liderazgo		1	2	3	4	5	
Planificación y organización		1	2	3	4	5	
Toma de decisiones		1	2	3	4	5	
Iniciativa		1	2	3	4	5	
Independencia		1	2	3	4	5	
(Encierre en un circulo la respuesta)							
FIRMA DEL EVALUADOR:							

- Evaluación de un compañero de trabajo, código 300

Tabla 40. Evaluación de un Compañero de Trabajo

MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL COORDINACION ZONA 3 PLANTA CENTRAL UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO MATRIZ DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO						
DATOS DEL EVALUADO:						
NOMBRE: Ing. Mary Gallegos		CARGO: FINANCIERO - ADMINISTRATIVO				
UNIDAD: UATH		FECHA: 15 de marzo de 2012				
DATOS DEL EVALUADOR:						
NOMBRE: Ing. Mary Gallegos		CARGO: FINANCIERO - ADMINISTRATIVO				
UNIDAD: UATH		FECHA: 15 de marzo de 2012				
FACTORES A EVALUAR	CALIFICACION					OBSERVACIONES
Responsabilidad	1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo	1	2	3	4	5	
Motivación	1	2	3	4	5	
Flexibilidad y facilidad al cambio	1	2	3	4	5	
Seguridad y confianza	1	2	3	4	5	
Liderazgo	1	2	3	4	5	
Planificación y organización	1	2	3	4	5	
Toma de decisiones	1	2	3	4	5	
Iniciativa	1	2	3	4	5	
Independencia	1	2	3	4	5	
(Encierre en un círculo la respuesta)						
FIRMA DEL EVALUADOR:						

- Evaluación de un subalterno, código 400

Tabla 41. Evaluación de un Subalterno

MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL COORDINACION ZONA 3 PLANTA CENTRAL UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO MATRIZ DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO							
							
DATOS DEL EVALUADO:							
NOMBRE: Ing. Mary Gallegos				CARGO: FINANCIERO - ADMINISTRATIVO			
UNIDAD: UATH				FECHA: 15 de marzo de 2012			
DATOS DEL EVALUADOR:							
NOMBRE: Ing. Gabriela Jácome				CARGO: CONTABILIDAD			
UNIDAD: Unidad Administrativa - Financiera				FECHA: 15 de marzo de 2012			
FACTORES A EVALUAR		CALIFICACION					OBSERVACIONES
Responsabilidad		1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo		1	2	3	4	5	
Motivación		1	2	3	4	5	
Flexibilidad y facilidad al cambio		1	2	3	4	5	
Seguridad y confianza		1	2	3	4	5	
Liderazgo		1	2	3	4	5	
Planificación y organización		1	2	3	4	5	
Toma de decisiones		1	2	3	4	5	
Iniciativa		1	2	3	4	5	
Independencia		1	2	3	4	5	
(Encierre en un círculo la respuesta)							
FIRMA DEL EVALUADOR:							

Sobre la base de las evaluaciones obtenidas, se promedian sus calificaciones y obtenemos las brechas de desempeño que aparecerán en el siguiente formulario.

Tabla 42. Resultados de Evaluación del Desempeño

MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL COORDINACION ZONA 3 PLANTA CENTRAL UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO MATRIZ DE RESULTADOS EVALUACION DEL DESEMPEÑO									
DATOS DEL EVALUADO NOMBRE: Ing. Mary Gallegos UNIDAD: Unidad Administrativo - Financiero									
FACTORES EVALUADOS	CODIGOS EVALUADORES					PUNTAJE PROMEDIO	PUNTAJE DESEADO	BRECHA DE DESEMPEÑO	
	100	200	300	400	500				
Responsabilidad	3	4	4	4	4	3,8	5	1,2	
Trabajo en equipo	3	3	3	3	4	3,2	5	1,8	
Motivación	2	3	3	2	4	2,8	5	2,2	
Flexibilidad y facilidad al cambi	3	4	4	4	4	3,8	5	1,2	
Seguridad y confianza	4	5	5	3	4	4,2	5	0,8	
Liderazgo	4	4	3	4	4	3,8	5	1,2	
Planificación y organización	3	4	3	4	4	3,6	5	1,4	
Toma de decisiones	3	4	3	3	4	3,4	5	1,6	
Iniciativa	2	5	4	4	4	3,8	5	1,2	
Independencia	3	4	4	3	4	3,6	5	1,4	
ELABORADO POR: Unidad Administrativa de Talento Humano									

A continuación se procede a representar en forma gráfica la brecha de desempeño mostrada en el cuadro anterior.

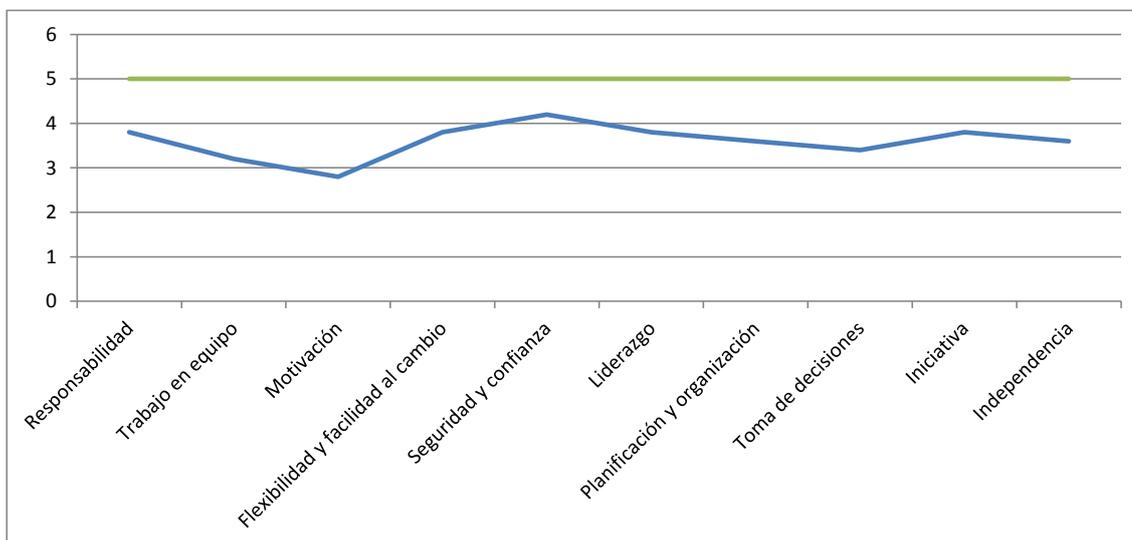


Figura 27. Brecha de Desempeño Final

9. SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN

9.1. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Los perfiles integrales de competencias constituyen una forma efectiva de identificar los requerimientos de capacitación, las actividades esenciales se convierten en los objetivos de la capacitación, razón por la cual se busca dar énfasis a lo importante y no a lo secundario, y además porque éstos deben formularse en términos de conductas observables. Por otra parte los conocimientos y destrezas constituyen el contenido de la capacitación. Las ideas expresadas anteriormente se resumen en el siguiente cuadro:

A fin de detectar las necesidades de capacitación utilizará la “Matriz de detección de necesidades de capacitación”, para luego ser tabulado y determinar cuáles son las más importantes para fortalecer según las necesidades.

Tabla 43. Matriz de Detección de Necesidades de Desempeño

MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL COORDINACION ZONA 3 PLANTA CENTRAL UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO MATRIZ DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION		 MIES Ministerio de Inclusión Económica y Social
DATOS GENERALES:		
NOMBRE		
UNIDAD:		
CARGO:		
Describa las 5 actividades de mayor importancia que realiza actualmente		
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		
HISTORIAL DE CAPACITACION		
Ha participado en el último año en cursos de Capacitación? si () no ()		
En caso afirmativo, mencione los cuatro cursos de capacitación más recientes:		
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
Mencione otros cursos que son necesarios para el desarrollo de sus actividades y que no vienen		
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
RECOMENDACIONES		
Anote en el espacio las recomendaciones o sugerencias que usted considere necesarias para mejorar las actividades relacionadas con Capacitación		
ELABORADO POR:		
REVISADO POR:		

9.2. PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DE DESARROLLO

El plan de capacitación debe ser el resultado de la retroalimentación respecto al rendimiento del empleado. Este instrumento debe reflejar las competencias que son necesarias desarrollar en el empleado para buscar mejores niveles de efectividad en el desempeño de tareas.

Es importante tener claro que no solo a través de cursos o seminarios es posible desarrollar las competencias requeridas por la organización, sino que será necesario emplear otras alternativas de formación y desarrollo.

Las modalidades de capacitación que se recomienda son:

- Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general con relación al contexto laboral.
- Actualización: Es para proporcionar conocimientos y experiencias derivadas de recientes avances científicos- tecnológicos de una determinada actividad.
- Especialización: Está orientada a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias al desarrollo de habilidades relacionada a una determinada actividad.
- Perfeccionamiento: Tiene como finalidad ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos en el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.
- Complementación: Está orientado a reforzar la formación de los trabajadores, para alcanzar los niveles deseados.

9.3. APLICACIÓN DEL SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN

En este punto, se aplicará el formulario de detección de necesidades de capacitación, que junto con la brecha de desempeño anteriormente analizada servirá para determinar las necesidades reales de capacitación.

Tabla 44. Matriz de Capacitación

MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL COORDINACION ZONA 3 PLANTA CENTRAL UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO MATRIZ DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION		 MIES Ministerio de Inclusión Económica y Social
DATOS GENERALES		
NOMBRE: Mary Gallegos		
UNIDAD: Administrativo Financiero		
CARGO: Técnico Administrativo Financiero		
Describa las 5 actividades de mayor importancia que realiza actualmente		
1.- Dirige y evalúa la gestión de la UATH con el propósito de implementar acciones de desarrollo.		
2.- Asesora a los servidores y autoridades de la institución en la gestión del desarrollo institucional y talento humano.		
3.-Formula reformas y estrategias para el manejo del modelo de gestión organizacional y de talento humano (planificación estratégica, funcionamiento de la estructura organizacional y subsistemas de talento humano).		
4.-Suscribe informes técnicos legales para movimientos de personal		
5.- Emite estudios técnicos de aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano.		
HISTORIAL DE CAPACITACION		
Ha participado en el último año en cursos de Capacitación? si () no (X)		
En caso afirmativo, mencione los cuatro cursos de capacitación más recientes:		
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
Mencione otros cursos que son necesarios para el desarrollo de sus actividades y que no vienen		
1.- Relaciones Humanas		
2.- Actualizaciones Reformas LOSEP		
3.- Actualizaciones formularios SENRES 2012		
4.-Paquetes informáticos		
RECOMENDACIONES		
Anote en el espacio las recomendaciones o sugerencias que usted considere necesarias para mejorar las actividades relacionadas con Capacitación		
Se recomienda elaborar herramientas de gestión interna del talento humano		
ELABORADO POR: Unidad Administrativa de Talento Humano		
REVISADO POR: Lic. Alex Cevallos		

Sobre los datos obtenidos tanto en el cuadro de detección de necesidades de capacitación y la brecha de desempeño, escogiendo las 5 brechas más importantes, se procede a elaborar con el equipo técnico un cuadro general de capacitaciones.

Tabla 45. Detalle de Capacitaciones

DETALLE DE CURSOS DE CAPACITACION		
FALENCIA	BRECHA	ACTIVIDAD / CAPACITACION
Trabajo en equipo	1,8	Relaciones Humanas
Motivación	2,2	Desarrollo Personal
Planificación y organización	1,4	Habilidades Gerenciales
Toma de decisiones	1,6	Habilidades Gerenciales
Independencia	1,4	Desarrollo Personal

Para el desarrollo de sus competencias deberá participar en cursos de relaciones humanas, habilidades gerenciales y Desarrollo personal, en los cuales se apliquen dinámicas para el desarrollo de la seguridad y afinamiento de las habilidades a desarrollar.

Adicional esto se recomienda actividades recreacionales extra laborales como por ejemplo:

Deberá ver las películas

- “El Secreto”,
- “La Terminal”,
- “Hombres de Honor”
- “Una mente Brillante”

Retroalimentación lo observado con su jefe inmediato y compañeros de trabajo a fin de consolidar lo aprendido

Deberá realizar la lectura de los siguientes libros:

- “Desarrolle su capacidad de Liderazgo” de Jhon Adair.
- “Introducción al Liderazgo Organizacional. Teoría y Metodología” de Antonio Duro Martin.
- “Procedimientos Especiales: Responsabilidad Administrativa” de Eloy Colom Piazuelo.

- “El Bienestar Social y la Responsabilidad Individual” de Robert Goodin y David Schmitz.
- “En una Ventaja” de Marc Epstein y Bill Birchard..
- “Liderazgo y Motivación de trabajo de equipos”, de María Teresa Palomo.
- “La Motivación en el trabajo de la Administración”, de Carlos Ortega Pérez.

BIBLIOGRAFÍA

- Abril, V. H. (2010). *Investigación Científica*. 3. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Barney, J. (1986). Cultura Organizational: ¿Puede ser fuente de ventaja competitiva sostenible? *Academy of Management Review*.
- Beer, M. (1985). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
- Bravo, S. (1988). *Técnicas de investigación social*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Buendía, L., Cólas, M., & Hernandez, F. (1998). *Métodos de investigación en Psicopedagogía*. Valencia: Editorial McGraw-Hill.
- Bunge, M. (2004). *La Investigación Científica*. Buenos Aires: SIGLO XXI EDITORES.
- Campbell, J. (1991). *Modelo del problema de predicción del rendimiento industrial*. Palo Alto: Consulting psychologists Press.
- Chiang, M., Martin, J., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Servicios Editoriales S.L.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de los Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Cuesta, S. (1999). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. La Habana: Editorial Academia.
- Deci, E., & Ryan, R. (1980). *The empirical exploration of intrinsic motivational processes*. New York: Berkowitz.
- Dona, S., Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw Hill.
- Feder, B. (2000). F.I. Herzberg, 76, Professor And Management Consultant. *New York Times*, pág. c.26.
- Ferraro, E. (2001). *Administración de los Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Valleta.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Investigación Científica*. Córdoba: Editorial Brujas.

- Herrera, J. (2005). *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque de Admistración de Empresas*. Valencia: ACDE Ediciones.
- Herrera, L. (2004). *Tutoría de la Investigación científica*. Quito: DIEMERINO EDITORES.
- Herzberg, F. (1987). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review.
- Ibañez, J. M. (1985). *Antropología del desarrollo y de la población*. Santiago de Chile: Editorial Andres Bello.
- Lengnick-Hall, C. (1988). La gestión estratégica de los Recursos Humanos. *Academy of Management Review*.
- Locke, E. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *American Journal of Psychology*, 157-189.
- Maslow, A. (1943). *Teoría de motivación humana*. Monterey: Brooks/cole.
- Morrison, J., & Abraham, J. (2003). *Perspectivas de la Escala de Conciencia y el desempeño laboral*.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Serrano, J. (2004). *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Row.
- Toro Jaramillo, I., & Parra Ramirez, R. (2006). *Método y conocimiento. Metodología de la investigación*. Colombia: FONDO EDITORIAL UNIVERSIDAD EAFIT.
- Vargas Mendoza, J. E. (2007). *Psicología social: apuntes para un seminario*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

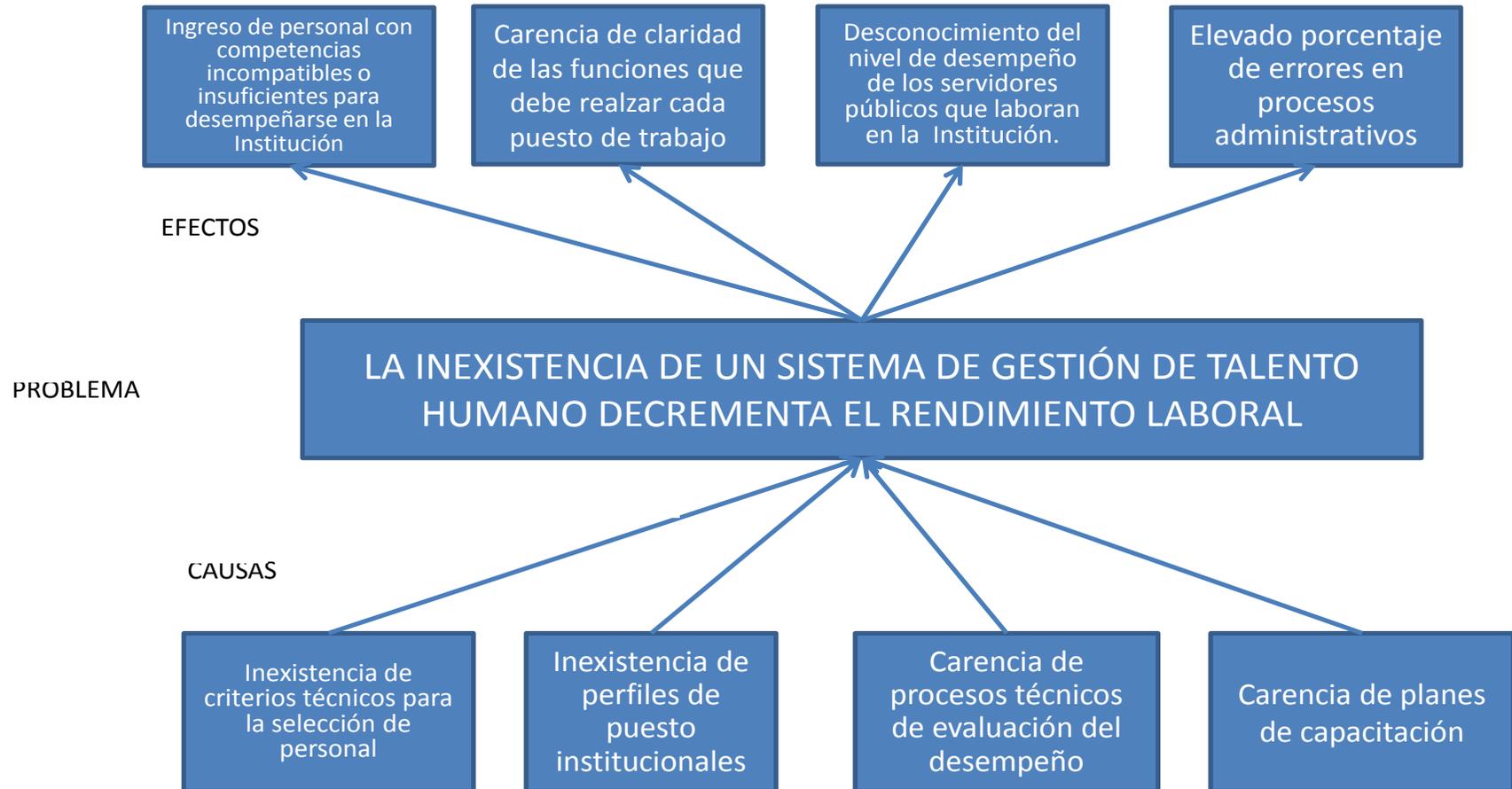
ANEXOS

ANEXO 1

CROQUIS DEL UBICACIÓN DE LA PLANTA CENTRAL DE LA COORDINACIÓN



ANEXO 2
ARBOL DE PROBLEMA



ANEXO 3

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA PLANTA CENTRAL DE LA COORDINACIÓN ZONA



ANEXO 4

JUAN JOSE PEREZ SILVA

26 años Soltero/a
Ambato, Tungurahua



Experiencia

OTECEL S.A.

ago 2011 - Actualmente
Ecuador

Ejecutivo Servicio al Cliente

Atender y aclarar consultas provisionales a clientes sobre el estado de su línea telefónica.

Dar solución efectiva a los reclamos o requerimientos de los clientes.

Ingresar al sistema cada atención realizada y actualizar datos.

Grupo Financiero Producción

abr 2006 - ago 2011
Ecuador

Cajero Supervisor In Company (Movistar)

Controlar y supervisar el comportamiento y desarrollo de las funciones del personal de cajas. Reportar inmediatamente las irregularidades que se presenten con el manejo de los valores en las cajas.

Responsable del cuadro de la caja. Responsable de la caja. Control de los límites de efectivo en caja. Operaciones: Ingresos en cuenta, pagos, recepción de depósitos, pagos.

1 personas a cargo.

Grupo Financiero Producción

mar 2006 - abr 2006
Ecuador

Digitador de impuestos

Ingreso de datos de los impuestos recaudados en el día en el banco y verificación de documentos.

Grupo Financiero Producción

may 2005 - feb 2006
Ecuador

Cajero en Servipagos

Responsable del cuadro de la caja.

Responsable de la caja.

Control de los límites de efectivo en caja.

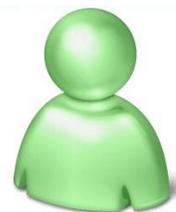
Operaciones: Ingresos en cuenta, pagos, recepción de depósitos, pagos.

Estudios

Universidad Técnica De Ambato

Ingeniero en Organización de Empresas

ene 2005 - jul 2010
Ecuador



DANIELA VERONICA CARRASCO PICO

Información personal

- Nacionalidad: Ecuatoriana
- Edad: 30 años
- Lugar y Fecha de nacimiento: Ambato, 05 de Octubre de 1981

Educación

[Estudios Superiores]

- [2006] Escuela de Negocios EOI Madrid – España
- [2004] Universidad Técnica de Ambato Facultad de Contabilidad y Auditoría

[Títulos]

- Master Executive En Gestión De La Calidad Total
- Doctorado en Contabilidad y Auditoría
- Licenciatura en Contabilidad y Auditoría
- Contador Bachiller En Ciencias de Comercio y Administración

Experiencia profesional

- [2007-2011] **Auditor Externo**
Calificado por el MIES
- [2007-2011] **Consultora en temas Administrativos, Financieros, Gestión y Proyectos**
Consultora Financiera Legal “CFL”
- [2007-2011] **Asesora en Planificación Estratégica**
Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Lucía”
- [2007-2011] **Asesora en Gestión de Calidad y Proyectos**
Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Lucía”
- [2007-2011] **Planificación AMUME**
- [2007-2010] **Asesora en Planificación Institucional**
Cooperativa de Ahorro y Crédito Salate
- [2007-2010] **Asesora en Planificación Institucional**
Cooperativa de Ahorro y Crédito 21 de Noviembre

Actividades profesionales adicionales

- Curso de Capacitación en Planificación Institucional
- Curso de capacitación sobre Planificación y Gestión
- Taller sobre la Ley de Prevención Detección y Erradicación de Lavados de Activos
- Taller sobre NIIF en Cooperativas
- Taller Balance Social
- Relaciones Humanas orientadas a brindar un buen servicio al usuario
- Taller de liquidación del Impuesto a la renta y nuevas Reformas”
- Curso Virtual sobre Control Interno
- Talleres en el Master Executive en Gestión de la Calidad Total (Principios de la calidad; valores culturales, el despliegue de la calidad total, gestión de la calidad, enfoque al cliente, técnicas de mejora procesos seis sigma, sistemas de calidad, la autoevaluación herramienta de mejora.)
- Taller intensivo en Riesgos Financieros (liquidez, crédito, mercado etc.)
- Seminario Taller “Marketing y Ventas de Servicios Financieros”
- Seminario Taller “Como Brindar un Efectivo Servicio a los Clientes”
- Seminario Taller “ Seguridad Bancaria”
- Conferencia Operativa sobre el Funcionamiento de los Mecanismos que Provee la Bolsa de Valores Quito a sus Miembros”

Idiomas

Cuatro Niveles de Ingles - Universidad

Actividades independientes

Asesorias a Organizaciones Sociales.

Premios recibidos

Premio a la CALIDAD TOTAL

ANEXO 6



María Belén Bonilla Céspedes

Perfil Profesional

Profesional en Ingeniería de Empresas con experiencia laboral en el área de Marketing y Ventas, de excelentes relaciones interpersonales y habilidad para trabajar en equipo o individualmente. Enfocada al cumplimiento de metas; con alto grado de responsabilidad y fácil interpretación de las políticas organizacionales

Trabaje hace un año y medio en la AGENCIA DE PUBLICIDAD SIGNO VIRTUAL MEDIOS, empresa cuya actividad económica es asesorar a sus clientes en campañas y estrategias de marketing y comunicación, considero que mucha de mi responsabilidad laboral la he adquirido en esta empresa.

Información Personal:

- Nacionalidad: Ecuatoriana
- CI:
- Estado Civil: Soltera
- Lugar de nacimiento: Ambato, Ecuador
- Fecha de nacimiento: Octubre 30, 1985
- Dirección domiciliaria: Ficoa, Calle Las Limas y Pasaje Pomelos

Estudios Realizados:

- Ingeniera de Empresas, Universidad Técnica de Ambato 2010
- Bachiller Físico Matemático, Colegio de "La Inmaculada" Ambato, Tungurahua, 2003

Cursos Realizados

2006 “Campaña Universitaria de Liderazgo Moral en el Siglo XXI” ,Universidad Técnica De Ambato

2009 “Bolsa de Valores y su Funcionamiento”, Bolsa de Valores Quito

2009 Prácticas Pre Profesionales en el Ministerio de Gobierno de la ciudad de Ambato, Programa “Mi Primer Empleo”

Experiencia Profesional

2009 (Febrero A Diciembre)

Asistente de la Gobernación de Tungurahua

2010-2011 (Enero 2010 a Julio 2011)

Ejecutiva de Cuenta



ANEXO 7
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CUESTIONARIO DE ENCUESTA



Dirigido a: Personal del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

I. OBJETIVO

- Identificar la relación sistema de gestión del talento humano – rendimiento laboral existente en MIES Coordinación Zonal 3 Planta Central

II. MOTIVACIÓN

- Es importante obtener información valiosa y confiable, la misma que será confidencial y utilizada estrictamente para fines académicos.

III. INSTRUCCIONES

- Sírvase completar la siguiente encuesta objetivamente.
- Marque con una X la respuesta que considera apropiada (solo una opción)
- Esperamos responda con sinceridad ya que sus respuestas son muy importantes para alcanzar el objetivo planteado.

IV.

ASPECTOS ESPECÍFICOS

1. ¿Cuál es su área de trabajo?

- Profesional Técnico
Auxiliar Asistente

2. ¿Cuál es su nivel de educación?

- Primaria
Secundaria
Superior
Cuarto nivel

3. ¿Conoce usted cuales son los objetivos del puesto de trabajo que usted desempeña?

- Sí No

4. ¿En el cargo que usted desempeña existe acumulación de funciones?

- Sí No

5. ¿En el cargo que usted desempeña existe duplicidad de funciones?

- Nunca
Rara vez
Casi siempre
Siempre

6. Considera usted que el cargo que ocupa es acorde a su preparación, conocimiento y estudios.

- Sí No

7. En el momento en que ocupo su cargo, alguno de sus jefes inmediatos le informo acerca de sus funciones a través de algún documento o verbalmente

- Sí No

8. Conoce usted las políticas internas de conducta y sus respectivas sanciones en caso de cometer alguna falta

- Sí No

9. ¿Si se le designara un puesto acorde a sus conocimientos o capacidades?

- Lo aceptaría
Lo rechazaría
Indiferencia

10. ¿Cuál fue el resultado que obtuvo de la última evaluación de su desempeño?

- Excelente
Muy bueno
Bueno
Malo
No he sido evaluado

11. Considera que el sueldo que usted recibe compensa el trabajo que usted realiza

- Sí No

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN

