

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**



**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL  
MODALIDAD DE ESTUDIOS: PRESENCIAL**

**Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la obtención  
del Título de Psicóloga Industrial**

**TEMA:**

**“ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO Y SU  
INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL  
GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN TISALEO DE LA PROVINCIA DE  
TUNGURAHUA”.**

**AUTORA:** Mayra Alejandra Ruiz Paredes

**TUTOR:** Psc. Educ. Mg. Luis R. Indacochea Mendoza

Ambato – Ecuador

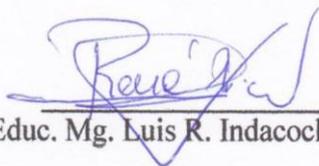
2013

i

## APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN

### CERTIFICA

Yo Psc. Educ. Mg. Luis R. Indacochea Mendoza CC. 1308842077, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación sobre el tema: "ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN TISALEO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA", presentado por la egresada Mayra Alejandra Ruiz Paredes, considero que dicho informe investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por H. Consejo Directivo.



PSc. Educ. Mg. Luis R. Indacochea Mendoza

TUTOR

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación de la autora, quien basando en la experiencia profesional, en los estudios realizados durante la carrera, revisión bibliográfica y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la investigación. Las ideas, opiniones y comentarios especificados en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autora.

**Fecha:** 23 de Septiembre del 2013

**RUIZ PAREDES MAYRA ALEJANDRA**

**C.C: 180372851-6**

**AUTORA**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Cedo los derechos en línea patrimoniales del presente trabajo final de grado o titulación sobre el tema “ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN TISALEO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autora y no se utilice con fines de lucro.

**Fecha:** 23 de Septiembre del 2013

**RUIZ PAREDES MAYRA ALEJANDRA**

**C.C: 180372851-6**

**AUTORA**

**Al Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación:**

La Comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: "ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN TISALEO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA" presentada por la Srta.: Mayra Alejandra Ruiz Paredes egresada de la carrera de Psicología Industrial promoción: Marzo-Agosto 2012, una vez revisada y calificada la investigación, se APRUEBA en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

Ambato, 3 de febrero de 2014



PSC. EDUC. MG. LUIS R. INDACOCHEA MENDOZA

**PRESIDENTE TRIBUNAL**

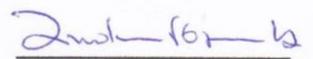


**MIEMBRO**

PSI. IND. EDWIN SANTIAGO

ORTUÑO PONLUISA

180268040-3



**MIEMBRO**

ING. ANDREA LUCÍA

ROSETO BURBANO

## **DEDICATORIA**

Hay personas en nuestras vidas que motivan a superarnos, a mirar hacia adelante y a caminar sin tropiezos, aún cuando el camino esté lleno de piedras. Esas personas son a quienes amamos y por quien enfrentamos retos día a día para servirles de ejemplo y ganar su orgullo. Esa es mi familia, para quien, con el cansancio reflejado en mis ojos, presento con gran satisfacción mi tesis.

Este trabajo lo obsequio a mi Papi Lucho y a mi abuelita MAMI TERE que desde el cielo a desplegado muchas bendiciones para que pueda culminar mi carrera y ser una profesional exitosa, quien ha sido una persona muy especial e importante para mi vida esa guía espiritual que ha fortalecido cada día de mi vida para seguir en la lucha continua por superarme y por conseguir lo que quiero.

Además a ustedes: Mayra y Marco, mis amados padres, Belén mi traviesa y juguetona hermana, Danny el gran amor de mi vida

A mis tías y tíos María, Marce, Ana, Richard, Freddy a quienes les he quitado un poquito de su tiempo dedico este nuevo título que engalana mi haber académico a todos gracias por el apoyo brindado

Alejandra Ruiz Paredes.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi Dios por haberme dado esas fuerzas y sabiduría para poder culminar mi carrera profesional.

A mi abuelita MAMI TERE quien desde el cielo ha sido quien no ha dejado que desmaye ni un solo segundo para llegar a la culminación de un periodo más de mi vida.

A mis padres que con su amor su ejemplo su paciencia y sus enseñanzas de todos los días me han dado esa fuerza para seguir adelante.

A mi ñaña que con sus locuras sus besos y abrazos ha sido quien me ha impulsado cada día a superarme por tener un mejor futuro.

A mi novio quien cada día con su amor y ternura me ha motivado para hacer pronto mi tesis.

A mi familia por todos sus consejos por ese apoyo incondicional y el tiempo que me han brindado.

A mi distinguido tutor PSc Educ. Mg. Luis R. Indacochea Mendoza quien con su conocimiento ha sabido guiarme y orientarme de la mejor manera para que sea un éxito mi trabajo de investigación

Alejandra Ruiz Paredes.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

TÍTULO O PORTADA .....	i
TEMA .....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR .....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	iii
CESIÓN DE DERECHO DEL AUTOR .....	iv
APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS .....	viii
ÍNDICE DE CUADROS .....	xi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xii
RESÚMEN EJECUTIVO .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	xv
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
CONTEXTUALIZACIÓN MACRO, MESO, MICRO .....	1
ANÁLISIS CRÍTICO .....	6
PROGNOSIS .....	7
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	8
INTERROGANTES PREGUNTAS DIRECTRICES .....	8
DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE CONTENIDOS .....	9
JUSTIFICACIÓN .....	9
OBJETIVOS .....	10
OBJETIVO GENERAL .....	10
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	12
FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	14
FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA.....	15
FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA.....	15
FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA.....	15
FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	15
CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	20
HIPÓTESIS .....	79
SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES .....	79

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	80
MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	80
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	81
POBLACIÓN Y MUESTRA .....	81
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	83
PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	85
PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	86

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LO RESULTADOS .....	87
VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	105

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES.....	110
RECOMENDACIONES .....	111

## CAPÍTULO VI. PROPUESTA

DATOS INFORMATIVOS .....	112
ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	113
JUSTIFICACIÓN .....	114
OBJETIVOS.....	115
ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	116
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA CIENTIFICA.....	118
METODOLOGÍA.....	125
MODELO OPERATIVO.....	125
ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA.....	140
FORMULARIOS.....	144
BIBLIOGRAFÍA .....	160
CRONOGRAMA .....	162
ANEXOS.....	163

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Población Muestra .....	81
Cuadro N° 2-3 Operalización de Variables .....	83
Cuadro N° 4 Plan de Recolección de la Información .....	85
Análisis e interpretación de resultados	
Cuadro N° 5 .....	87
Cuadro N° 6 .....	88
Cuadro N° 7 .....	89
Cuadro N° 8 .....	90
Cuadro N° 9 .....	91
Cuadro N° 10 .....	92
Cuadro N° 11 .....	93
Cuadro N° 12 .....	94
Cuadro N° 13 .....	95
Cuadro N° 14 .....	96
Cuadro N° 15 .....	97
Cuadro N° 16 .....	98
Cuadro N° 17 .....	99
Cuadro N° 18 .....	100
Cuadro N° 19 .....	101
Cuadro N° 20 .....	102
Cuadro N° 21 .....	103
Cuadro N° 22 .....	104

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°.1 Análisis Crítico .....	6
Gráfico N°.2 Categorías Fundamentales .....	20
Gráfico N°. 4.....	87
Gráfico N°. 5.....	88
Gráfico N°. 6.....	89
Gráfico N°. 7.....	90
Gráfico N°. 8.....	91
Gráfico N°. 9.....	92
Gráfico N°. 10.....	93
Gráfico N°. 11.....	94
Gráfico N°. 12.....	95
Gráfico N°. 13.....	96
Gráfico N°. 14.....	97
Gráfico N°. 15.....	98
Gráfico N°. 16.....	99
Gráfico N°. 17.....	100
Gráfico N°. 18.....	101
Gráfico N°. 19.....	102
Gráfico N°. 20.....	103
Gráfico N°. 21.....	104

## **RESUMEN EJECUTIVO**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

“ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN TISALEO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”.

**AUTORA:** MAYRA ALEJANDRA RUIZ PAREDES

**TUTOR:** PSC EDUC. MG. LUIS R. INDACOCHEA MENDOZA

La presente investigación tiene como objeto principal realizar un análisis y descripción de puestos de trabajo para el personal que labora en el Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo. El análisis y descripción de puestos de trabajo es importante para el departamento de Recursos Humanos, ya que es una técnica que consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para elaborar el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de trabajo, que nos permita medir las actividades, responsabilidades, condiciones laborales para realizar el trabajo como también determinar las competencias que se necesitan para desempeñarse en el puesto de trabajo de manera efectiva.

A lo que pretende establecer herramientas, técnicas y operativas que ayude al departamento de Recursos Humanos, analizar, describir, valorar, clasificar y estructurar los puestos.

El análisis de puestos es un proceso que permite conocer las características del puesto respecto y sus principales roles, atribuciones y responsabilidades en función a las necesidades de la empresa, con el fin de determinar su real

dimensión e incidencia y definir el perfil de exigencias y de competencias necesarias para que se puedan cumplir las actividades encomendadas de manera eficiente.

La descripción de puestos viene a ser el resultado del análisis de cada puesto y contiene la información relativa al contenido, situación real de un puesto en la empresa, a través de la determinación de su rol que define la misión, atribuciones y responsabilidades principales asignadas al puesto, en función al servicio que brinda la empresa.

El análisis y descripción de puestos de trabajo ayuda y alienta a ser competentes entre compañeros de trabajo, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa, dando lo mejor de sí en agradecimiento a su satisfacción laboral.

## INTRODUCCIÓN

El éxito de toda organización depende de la calidad de los recursos humanos que posea, por cuanto éstos representan el instrumento principal para lograr los objetivos que se pretenden alcanzar.

De tal forma que la administración de recursos humanos juega un papel fundamental dentro de la organización, pues, en la actualidad se han creado nuevas necesidades para las empresas y su recurso humano, por lo tanto, se requiere el uso de mejores instrumentos de trabajo o esquemas, de tal forma que logren satisfacer productivamente estas necesidades.

Precisamente, uno de estos instrumentos es el análisis y descripción de puestos de trabajo que tiene que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, pues implica una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización.

Este trabajo contiene seis capítulos en los cuales se ha recogido información relevante y profunda sobre temas y aspectos de gran importancia

**Capítulo I**, se describe el problema de la empresa en todo su amplio contexto, analizando sus causas y los efectos que podría tener sobre la empresa y se define los objetivos de la investigación.

**Capítulo II**, se encuentra el Marco Teórico, columna vertebral del presente trabajo, consta de la Fundamentación Filosófica y Legal del tema de trabajo, también encontramos las categorías fundamentales de la variable dependiente y de la variable independiente totalmente desarrolladas y el planteamiento de la hipótesis.

**Capítulo III**, se establece la metodología de investigación, determina la población y muestra objeto de estudio, qué instrumentos se utiliza para recolectar la información y cómo será el análisis y procesamiento de la misma.

**Capítulo IV**, denominado ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS una vez recopilado la información se procede a tabular y graficar los resultados obtenidos para facilitar el análisis e interpretación de resultados y verificación de la hipótesis planteada.

**Capítulo V**, está encaminado a las Conclusiones y Recomendaciones realizadas al trabajo investigativo por parte del investigador a los diversos resultados obtenidos en el proceso.

**Capítulo VI**, PROPUESTA como una alternativa de solución al problema planteado. Se espera que el presente trabajo de investigación sirva como fuente y guía para la implementación de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal para el Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **TEMA:**

“ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN TISALEO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”.

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.- Contextualización**

En los actuales momentos, el proceso de la Gestión del Talento Humano se dirigen hacia enfoques sistemáticos, prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran los indicadores del perfil ocupacional como una herramienta básica para el establecimiento de toda política del talento humano pues casi todos las actividades desarrolladas en el área de talento humano se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

En éste sentido, a través de los años el mundo va adquiriendo grandes cambios tecnológicos, económicos, políticos, culturales e incluso demográficos, ocurridos durante la larga historia de la humanidad, en la que se observa que la situación básica del hombre que desempeña una tarea bajo la dirección de otro, jamás ha cambiado verdaderamente.

Por su parte, dichos cambios han influenciado de alguna manera en los sistemas organizacionales haciendo énfasis en los logros del sistema informático al mismo tiempo en la necesidad de tener y capacitar adecuadamente al talento humano, asegurándose de que este bien preparado y establezca ideas y acciones que permitan a las organizaciones ubicarse en ventajosas posiciones competitivas.

Por tales motivos, creo que una herramienta tan importante como la descripción de puesto de trabajo, adecuada a las necesidades de la organización puede lograr que su capital humano trabaje más eficiente y eficaz.

En consecuencia, es preocupante que dentro de algunas organizaciones no exista el establecimiento de indicadores del análisis de puesto de trabajo, que describan la ocupación u orientación de cada cargo, ya que no tienen una visión clara de la definición de los cargos y del perfil ocupacional de los empleados, ni mucho menos de los puestos de trabajo, esto genera como consecuencia incertidumbres; causando conflictos de intereses, desconfianza y confrontaciones personales, en tal sentido los objetivos de los trabajadores no se encuentran identificados con los de la organización.

Es importante destacar, que los procesos de administración de talento humano referente a las actividades básicas, de reclutamiento, selección, adiestramiento, evaluación de desempeño y auditorias de gestión, tomando en consideración que los procesos de administración de talento humano en cuanto a sus principios y fundamentaciones teóricas en el orden científico han sido establecidas primordialmente en las organizaciones de carácter empresarial, existiendo la adecuación de dichos principios y teorías a las necesidades de las organizaciones, es por ello, que se hace necesario analizar los indicadores metodológicos para el análisis de puesto, a los fines de describir su perfil profesional en cuanto a las tareas y obligaciones; para así adecuarla a sus funciones.

Por ello, se puede señalar que este estudio busca realizar un análisis sobre los indicadores metodológicos del análisis de puesto de trabajo, donde se describa la ocupación u orientación de cada cargo; por cuanto son necesarios los aportes que propicia, ya que permite conocer y reconocer las distintas teorías del análisis de puesto de trabajo que se aplican en las organizaciones con la finalidad de mejorar la práctica profesional; a los fines de sensibilizar, a los departamentos de recursos humanos a compenetrarse con los conocimientos administrativos que les permitan de manera directa seleccionar o reclutar el talento humano, según el perfil profesional que posee con relación a las actividades básicas del cargo que tengan que desempeñar.

En consecuencia, actualmente se reconoce en la teoría y en la práctica del manejo organizacional, la importancia que tiene el establecimiento del análisis de puesto de trabajo, lo cual contribuyen a establecer el aspecto formal del perfil y funciones a ser desarrolladas por los trabajadores.

En la provincia de Tungurahua existen diferentes empresas que tienen en su estructura el departamento de recursos humanos en las cuales los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Debido a su familiaridad con las funciones de las personas que están a su cargo, los gerentes de áreas específicas no requieren, por lo común, sistemas de información, al menos durante las primeras etapas de la actividad de una empresa.

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más funciones se delegan en el departamento de personal, el cual no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; ya que esa información se debe obtener mediante el análisis de puestos, que consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización.

Quien lleva a cabo esta función debería ser el departamento de talento humano. Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Si carecen de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones que en este caso debería ser el departamento de talento humano no podrá debido a que no están al tanto de toda la información, por ejemplo, encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado.

Por lo cual es indispensable que las organizaciones entiendan la gran importancia que amerita hacer un buen análisis y descripción de puestos de trabajo para que los colaboradores se sientan a gusto y se puedan desempeñar adecuadamente en su puesto de trabajo de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y destrezas, debido a que el talento humano es el pilar fundamental para el progreso y desarrollo de una empresa.

La competitividad a la que cada una de las empresas está sujetas hoy en día hacen totalmente indispensable que todas las personas se encuentren trabajando de acuerdo a su perfil profesional pero sin olvidar la constante preparación y capacitación de acuerdo a las necesidades del puesto de trabajo tanto para el desarrollo profesional como personal.

Por lo cual la empresa y los colaboradores deben estar abiertos para los cambios que van a dar para beneficio de las dos partes.

También es importante destacar que tanto las organizaciones privadas como públicas están en constante crecimiento lo cual involucra procesos de cambios tanto a nivel organizacional como estructural, lo que implica hacer revisiones periódicas de los manuales de análisis y descripción de cargos de manera de adaptarlos a la realidad existente y al nivel exigido.

Como toda organización el Municipio del Cantón Tisaleo institución pública dedicada a prestar servicios a los clientes existen fallas donde se presume una falta de conocimientos por parte del personal que está encargado de los deberes y responsabilidades de los trabajadores que laboran en los diferentes departamentos. Esto conlleva a que el trabajador presente dificultades en el desarrollo de su tarea y naturalmente una inadecuada prestación del servicio

Por lo tanto, en atención al planteamiento anterior se hizo necesario orientar el siguiente estudio a elaborar un análisis y descripción de puestos de trabajo en los diferentes departamentos, para contribuir a que los trabajadores tengan mayores conocimientos sobre las tareas que deben ejecutar lo cual está ocasionando molestares tanto para los colaboradores del municipio de Tisaleo como para el usuario.

## 2. Análisis Crítico

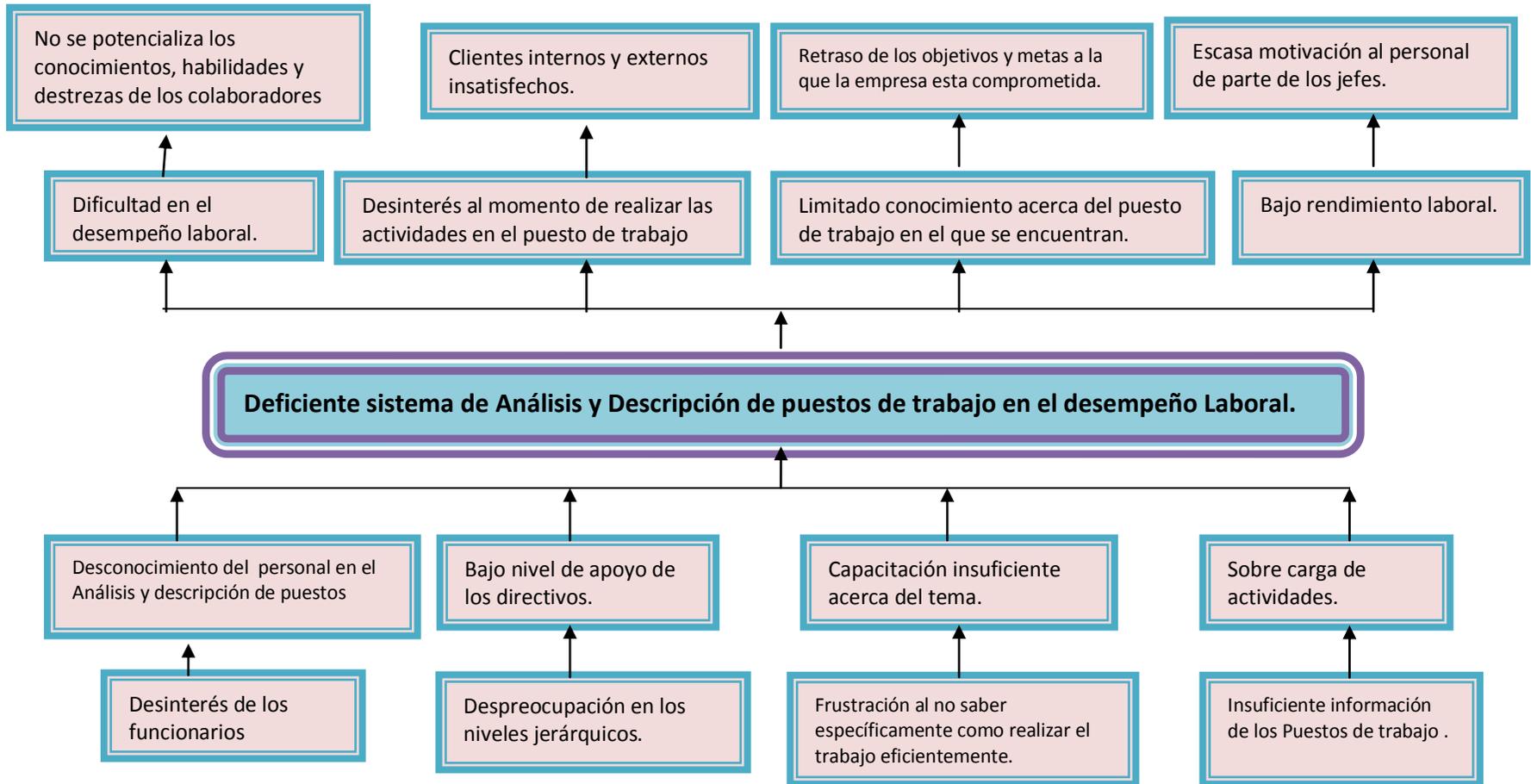


Gráfico N° 1

Elaborado por. Alejandra Ruiz P.

El desinterés de los funcionarios sumando a la despreocupación en los niveles jerárquicos conlleva al personal a una frustración al no saber específicamente como realizar el trabajo de una forma efectiva.

También al no tener bien definidos los puestos de trabajo causa que haya una sobrecarga de actividades ya que el personal no se encuentra capacitado acerca de las funciones que debe realizar en el puesto que se encuentra y por ende los temas que están inmersos en el mismo puesto.

El bajo nivel de apoyo de los directivos hacia el personal que se encuentra en el Departamento de Talento Humano produce un desconocimiento sobre un buen sistema de Análisis y Descripción de puestos de trabajo lo que ocasiona un bajo rendimiento laboral de todo el personal.

El limitado conocimiento acerca del puesto de trabajo en el cual se encuentran origina el desinterés del personal al momento de realizar las actividades que le competen.

La dificultad en el Desempeño Laboral se debe a la escasa motivación al personal de parte de los jefes provocando un retraso en los objetivos y metas a la que la empresa está comprometida lo que causa la insatisfacción en los clientes tanto internos como externos ya que el personal no se siente satisfecho porque no se a potencializado los conocimientos, habilidades y destrezas del personal para que con esto logren las ventajas competitivas y puedan brindar un servicio de calidad que los diferencien de otras empresas.

### **3. Prognosis**

Si no se da una solución al problema planteado seguirá produciendo molestar a todos los clientes internos como externos de la Municipalidad de Tisaleo.

A pesar que la Municipalidad de Tisaleo, tiene muchos años de vida política, no cuenta con un proceso idóneo de Análisis y descripción de puestos de trabajo que le facilite reclutar y seleccionar adecuadamente su Talento Humano, las contrataciones se hacen sin conocer realmente que tareas, deberes y responsabilidades tendrá el empleado dentro de la organización y se terminan definiendo a medida que van surgiendo nuevas necesidades en el cargo.

Esto hace que pierda productividad, sus servicios sean ineficientes y se subutilice el talento que tiene. Si no se implementa una Creación de un Manual de Análisis y Descripción de puestos de trabajo, afectará al no permitir mejorar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los servidores Municipales, también conllevará a obtener la contratación de personal ineficiente y sin experiencia que el puesto lo requiere.

Ante esta irregular situación se plantea la necesidad de la Creación un Manual de Análisis y Descripción de Puestos de trabajo que facilite a la Municipalidad reclutar y seleccionar los candidatos con las competencias mínimas requeridas de manera eficaz y eficiente, para mejorar su productividad, calidad, rentabilidad y competitividad.

#### **4. Formulación del Problema**

¿De qué manera incide el análisis y descripción de puestos en el desempeño laboral de los empleados públicos del Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo en el año 2013?

#### **Preguntas Directrices**

¿Qué es el Análisis y Descripción de puestos de trabajo?

¿Es necesario un Análisis y Descripción de puestos de trabajo en la empresa?

¿Incide el análisis y descripción de puestos de trabajo en el desempeño laboral de los empleados públicos del Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo?

¿Qué es el Desempeño Laboral?

¿Cuáles son los factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados del Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo?

¿Cómo influye el Desempeño Laboral en la empresa?

¿Implementación de una alternativa de solución para el análisis y descripción de los puestos de trabajo de los empleados del Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo?

## **5. Delimitación de Contenidos:**

Campo: Laboral

Área: Psicología Industrial, Gestión del Talento Humano

Aspecto: Análisis y descripción de los puestos de trabajo y desempeño laboral.

Espacial: Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo, Provincia de Tungurahua.

Temporal: Abril-Septiembre 2013

## **6. Justificación**

El presente trabajo es de gran importancia ya que está inmersa la psicología organizacional y por ende permitirá analizar y describir los puestos de trabajo de los funcionarios del Gobierno Municipal de Tisaleo que afecta el desempeño laboral del personal, para establecer un punto de inicio para la solución de este problema social que afecta no solo al personal que trabaja allí, sino también al usuario.

Por tal motivo se ve en la necesidad de investigar este tema ya que al haber realizado en esta institución las prácticas pre-profesionales se ha podido observar

que no hay un ambiente agradable de trabajo, del personal que labora en el Gobierno Municipal de Tisaleo, es por eso que se desea analizar y describir los puestos de trabajo.

También proactivizar el desempeño laboral del personal del Municipio de Tisaleo para obtener resultados deseados en todas las actividades que se encuentra realizando y que haya cambios constructivos en todo su entorno.

Será de gran utilidad el presente proyecto ya que mediante los resultados conoceremos de mejor manera las funciones específicas que deberán cumplir cada uno de los funcionarios y esto a la vez permitirá tener un mejor funcionamiento y un clima asertivo entre los colaboradores del Gobierno Municipal de Tisaleo.

El presente trabajo es factible ya que contamos con los recursos necesarios para realizar la investigación del tema ya planteado, concomitante a ello existe el apoyo la colaboración y aceptación de todo el personal del Gobierno Municipal de Tisaleo.

Se cuenta con el permiso respectivo de las autoridades que dirigen el Gobierno Municipal de Tisaleo que será el campo investigativo.

La presente investigación va a tener como beneficiarios al personal del Gobierno Municipal de Tisaleo y la Universidad Técnica de Ambato

## **7. Objetivos**

### **7.1. Objetivo general**

Determinar la incidencia del análisis y descripción de los puestos de trabajo en el desempeño laboral del personal del Gobierno Municipal de Tisaleo.

## **7.2. Objetivos específicos**

- ❖ Identificar si los puestos de trabajo están designados en función de un análisis descriptivo de las competencias de los puestos del Gobierno Municipal de Tisaleo.
  
- ❖ Establecer las causas que afectan el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Municipal de Tisaleo.
  
- ❖ Proponer una alternativa de solución que pretenda mitigar la problemática investigada

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la Investigación

Luego de haber realizado una revisión bibliográfica, se ha encontrado un tema afín a la presente investigación, por lo que se considera tomar como guía la siguiente información.

“La descripción y valoración de cargos influye en el desarrollo de las funciones del Talento Humano en el Instituto de Seguridad Social de Tungurahua durante el periodo Enero-Mayo de 2009”

AUTOR: Johanna Mariuxi Fernández Guevara

DIRECTOR: Lic.M.Sc. Alicia Paulina Tamayo

Año: 2010

#### Conclusiones:

- ✓ Es necesario que el personal que ingrese a la institución se encuentre claros parámetros a los cuales regirse al momento de reconocer funciones y tareas del cargo a ejecutar.
- ✓ El personal conoce las funciones que deben realizar, pero no existen parámetros a los cuales regirse para tener una continuidad en el proceso.
- ✓ De estudio de campo realizado se ha podido comprobar que el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua ahí la necesidad urgente de crear un Manual de Descripción y Valoración de Cargos.

## **Comentario Personal**

En el IESS fue necesario crear un Manual de descripción y valoración de puestos de trabajo para que el personal que se encuentre laborando en el mismo sepa bajo que parámetros de trabajo desenvolverse al momento de realizar sus actividades y así poder brindar un mejor servicio al usuario tanto interno como externo.

Este tema fue de gran ayuda para realizar el mío, ya que me puede dar cuenta de algunos factores tales como la importancia que tiene realizar un Análisis y descripción de puestos de trabajo para que el personal brinde un buen servicio y todo esto me ha permitido comprender algunas inquietudes que he tenido a lo largo de la investigación.

“El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa Eléctrica Provincia Cotopaxi”

AUTOR: Lilian Fanny Melisa López

DIRECTOR: Dr. Ms. Marcelo Parra B.

Año: 2012

### **Conclusiones:**

- ✓ El clima organizacional presente no es el más adecuado para que exista un alto desempeño laboral; el talento humano necesita mayor motivación para desenvolverse de manera idónea, ya que se lo a dejado en segundo en segundo plano y no se le ha puesto la atención que se merece, por lo cual la Empresa Eléctrica provincial de Cotopaxi debe fijar estrategias alternativas para desarrollar y mejorar el departamento de Recursos Humanos y su Talento.

- ✓ El Desempeño Laboral presente se encuentra en una fase creciente, pero no en su totalidad adecuada, ya que la empresa para su mejor desarrollo, necesita un desempeño óptimo para alcanzar los estándares que se requiere y de esta manera forjar un desempeño laboral apropiado y fructífero para el beneficio de la Empresa Eléctrica provincial de Cotopaxi y de sus trabajadores.

### **Comentario Personal**

El clima organizacional y el desempeño laboral se encuentran estrechamente relacionados por esta razón si uno de estos aspectos sufre una modificación el otro también se ve afectado por esta razón la empresa debe cuidar significativamente estos para alcanzar una adecuada calidad empresarial.

## **2.2 Fundamentaciones**

### **2.2.1 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

En el área de la filosofía la investigación propuesta se basara en los principios del paradigma filosófico critico – propositivo. Por que este paradigma concibe a la realidad como cambiante en este caso reconocemos que el Análisis y Descripción de puestos de trabajo es una herramienta fundamental para la obtención de información y que a partir de la misma poder ubicar al personal del Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo de una manera idónea para que los colaboradores se puedan desempeñar eficientemente en los puestos a los cuales han sido asignados y poder brindar un mejor servicio a los usuarios.

## **ONTOLÓGICA**

En este mundo cambiante y dinámico es necesario que los sujetos humanos tomen al campo laboral como una alternativa de cambio que permita acercarse a cumplir la meta en lo referente a la productividad del talento humano.

## **EPISTEMOLÓGICA**

Para conocer la realidad en su totalidad concreta, se debe investigar científicamente, teniendo sentido en la interrelación con las diferentes dimensiones del contexto histórico-social, ideológico-político, científico, técnica y cultural en donde intervienen todos los factores que permiten comprender el objeto de estudio.

## **AXIOLÓGICA**

La ciencia está influenciada por valores, no puede ser neutra, los mismos están en la cultura organizacional de la institución, por tal motivo es imposible que pueda abstraerse su carga ideológica, política y religiosa, el documento escrito debe ser entendido por el autor y el lector. Esta orientación está representada en los valores éticos y morales, impregna de amor el currículo y cobra significación al determinar como ejes transversales: los valores, el lenguaje, el desarrollo del pensamiento, trabajo y ambiente, que van a favorecer la coherencia del modelo y la integración de las áreas.

## **FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **2.2.2 Fundamentación Legal.**

Un análisis efectivo de puestos es esencial para una sólida administración de Talento Humano , a medida que una organización recluta, selecciona y asciende empleados es necesario tener en cuenta la legislación Ecuatoriana bajo la cual se rigen estos aspectos.

Reglamento de la LOSEP

## **CAPÍTULO IV**

### **DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL SERVICIO PÚBLICO**

**Artículo 162.- Subsistema de clasificación de puestos.-** El subsistema de clasificación de puestos es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos estandarizados para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos, que será aplicable para las instituciones descritas en el artículo 3 de la LOSEP.

**Artículo 163.- Principios y fundamentos del subsistema de clasificación de puestos.-** La resolución que expida el Ministerio de Relaciones Laborales con el fin de establecer la clasificación de puestos, su nomenclatura y valoración, prevista en el artículo 61 de la LOSEP, reconocerá principalmente el tipo de trabajo, su dificultad, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud y experiencia necesarios para el desempeño de los puestos públicos.

La valoración y clasificación de puestos se realizará en aplicación de los procedimientos y procesos que deban ejecutarse para la consecución del portafolio

de productos y servicios institucionales, y los objetivos contenidos en la planificación del talento humano y demás planes institucionales.

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

**Artículo 164.- Análisis y descripción de puestos.-** Es el proceso que identifica, recolecta, analiza y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en las instituciones del Estado, a través de la determinación del rol del puesto, atribuciones, responsabilidades, actividades e interrelación en función de la misión y objetivos institucionales.

La descripción de un puesto determinará en forma técnica, su naturaleza, atribuciones y responsabilidades, su ubicación y el impacto o grado de contribución a la solución de problemas y al logro de objetivos de la organización. El proceso de descripción se referirá únicamente a identificar y levantar las acciones y actividades que se ejecutan en los puestos y no a considerar las características de las personas que en calidad de servidoras o servidores ocupan los mismos; deberá ser realizada en base a factores comunes que permitan determinar con claridad y transparencia la posición comparativa de cada puesto dentro de la institución.

**Artículo 165.- Valoración de puestos.-** Es el proceso mediante el cual, se asigna una puntuación establecida en las correspondientes tablas de valoración

desprendidas del método técnico determinado y expedido por el Ministerio de Relaciones Laborales, se cuantificarán los factores de competencias, complejidad del puesto y responsabilidad del puesto, con la finalidad de determinar su clasificación y ubicación dentro de la estructura organizacional y posicional de cada institución y en las escalas de remuneraciones mensuales unificadas.

**Artículo 166.- Clasificación de puestos.-** Es el proceso mediante el cual se ubican los puestos dentro de los grupos ocupacionales de acuerdo a su valoración. Las series de puestos deberán estar comprendidas en los grados de las escalas de remuneraciones mensuales unificadas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

**Artículo 167.- Metodología de descripción y valoración de puestos.-** La descripción y valoración de puestos, tendientes a identificar e integrar puestos similares en grupos ocupacionales para propósito de su clasificación en los grados de la escala de remuneraciones, se hará en función de la metodología y norma técnica que se establezca.

El factor de mayor ponderación en la valoración de puestos será el de competencias.

**Artículo 168.- Estructura de puestos.-** Es la conformación lógica y sistemática que a través de la valoración de puestos, permite establecer grupos de puestos de puntuación semejante, que constituyen los grupos ocupacionales cuya finalidad es garantizar un tratamiento de equidad en la aplicación de la política remunerativa.

**Artículo 169.- Metodología de la estructura de puestos.-** La estructura de puestos en las instituciones del Estado, se sujetará a la metodología señalada en este Reglamento General, tomando como base los criterios y objetivos de la estructura institucional y posicional; así como la valoración de puestos. Los

puestos serán clasificados en grupos ocupacionales, conforme la normativa que se emita para el efecto.

**Artículo 170.- Estructura de puestos del nivel jerárquico superior.-** El nivel jerárquico superior estará estructurado por los puestos comprendidos en el artículo 83 de la LOSEP, y los regímenes especiales previstos en el mismo, para lo cual el Ministerio de Relaciones Laborales emitirá el respectivo acuerdo, Para su estructuración y conformación el Ministerio de Relaciones Laborales establecerá la metodología correspondiente, de conformidad con la norma que se expida para el efecto.

**Artículo 171.- Descripción y valoración de los puestos del nivel jerárquico superior.-** Los puestos del nivel jerárquico superior serán descritos y valorados para garantizar su clasificación adecuada; equidad en la aplicación del sistema integrado del talento humano en las instituciones del Estado; y, servirá para que los ocupantes de los mismos reúnan los requisitos de orden general que sean exigidos para su desempeño, de ser el caso, conforme la norma emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales.

### 2.3. CATEGORIAS FUNDAMENTALES

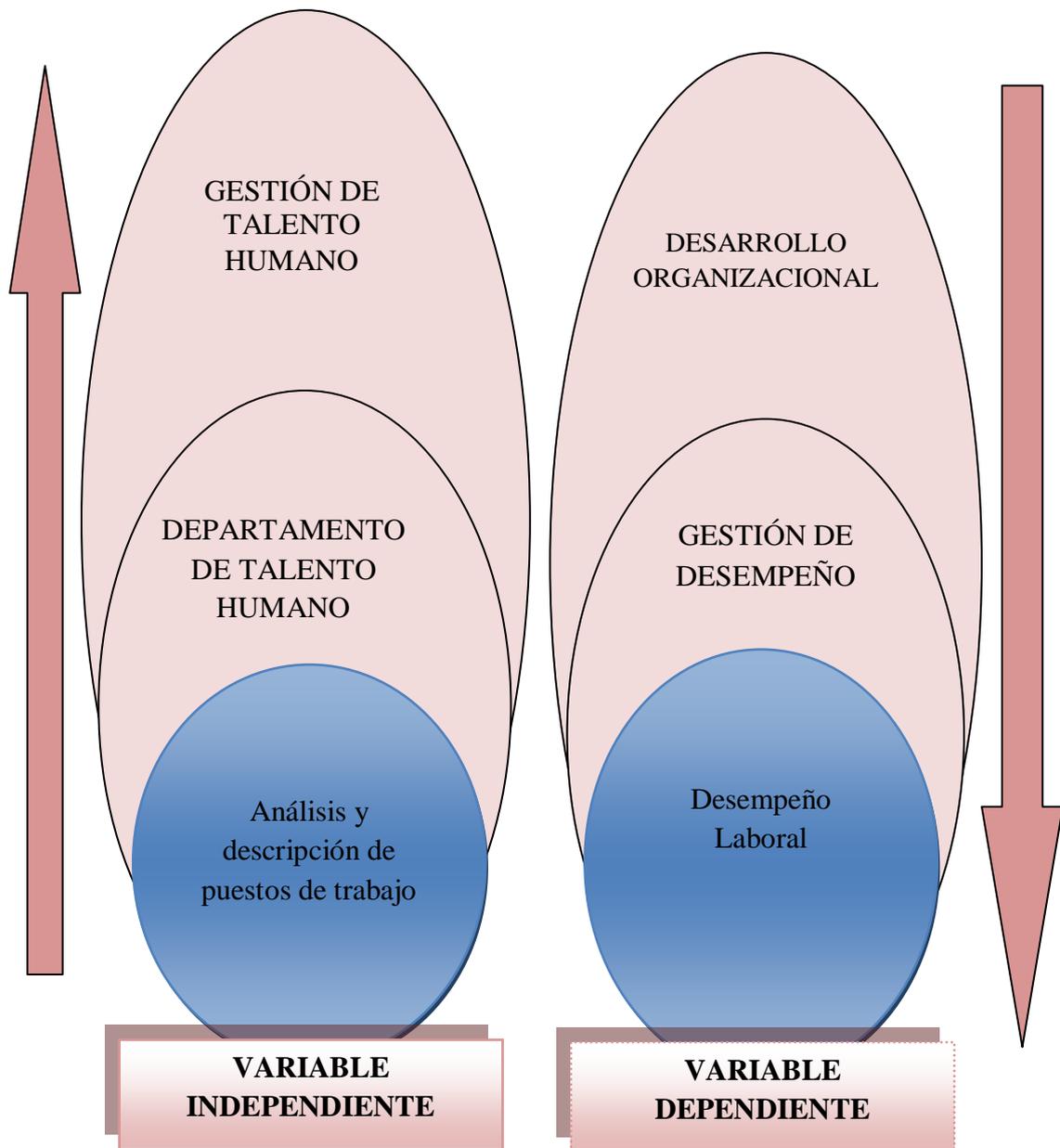


Grafico N° 2

Elaborado por. Alejandra Ruiz P.

## **VARIABLE INDEPENDIENTE.**

### **ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.**

Una vez que las empresas determinan sus objetivos a largo plazo, procede diseñar la estructura organizativa que mejor se adapta al logro de dichos fines. Consiste esta labor en dividir el trabajo global que ha de soportar el centro de producción entre secciones diferenciadas y a la vez integradas por diversos mecanismos de coordinación. Esta labor que contempla sucesivas divisiones de trabajo, culmina con el establecimiento de los diversos puestos de trabajo a contemplar en la estructura de la empresa.

Como consecuencia, el análisis de puestos de trabajo y planificación de personal van a condicionar de una forma absoluta los restantes procesos de personal, ya que estas son las que van a sentar las bases en que otras se desarrollen.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una técnica que sirve como herramienta a todas las funciones de talento humano, esta técnica supone la recopilación y análisis de información recabada de los puestos en cuanto a funciones y obligaciones, deberes y condiciones de trabajo, para así poder definir concretamente habilidades, los conocimientos, los requerimientos, las características y actitudes que deben tener las personas que las ocuparan.

I. Respecto a su procedencia podemos afirmar que el análisis de los puestos de trabajo nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la Organización Científica del Trabajo. Esta escuela del pensamiento organizativo propugna la racionalización del centro de trabajo como vía principal para la maximización del rendimiento de los trabajadores. El núcleo de esta corriente estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, posterior análisis hasta

conseguir reducirlo a sus elementos más simples y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de estos elementos.

- El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí. Aparece entonces el peligro que acecha a todo analista de puestos: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto. Esta circunstancia también está presente en el proceso de valoración de los puestos de trabajo.

- Los puestos, curiosamente, son considerados como una posesión personal por parte de sus ocupantes y ello unido al inevitable egocentrismo presente en la interpretación de las percepciones individuales induce a los empleados a considerar este proceso como una intromisión territorial molesta.

- El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

- El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes.

Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente). Hágase constar en este momento que la remuneración continúa ocupando un lugar ciertamente privilegiado entre los instrumentos de motivación de que disponen las organizaciones.

Las organizaciones pueden ser entendidas como conjuntos de personas que desempeñan puestos de trabajo o como conjuntos de puestos de trabajo que son ocupados por personas. En consecuencia el tándem persona-puesto de trabajo es el que caracteriza a una organización de forma similar a como el tándem producto-mercado caracteriza la estrategia desplegada.

Resulta oportuno aclarar en este momento que no siempre existe equivalencia entre el número de empleados de una organización y el número de puestos de trabajo distintos que dicha organización contempla.

Con frecuencia suele ocurrir que diversas personas ocupan puestos de idéntico contenido, luego, generalmente el número de puestos de trabajo es inferior al de miembros de la compañía. No obstante, también pueden observarse situaciones contrarias cuando una determinada firma convive con la figura del puesto vacante. En este caso existe el puesto, pero no la persona que ha de ocuparlo, pueden ser observadas en el gráfico 2.

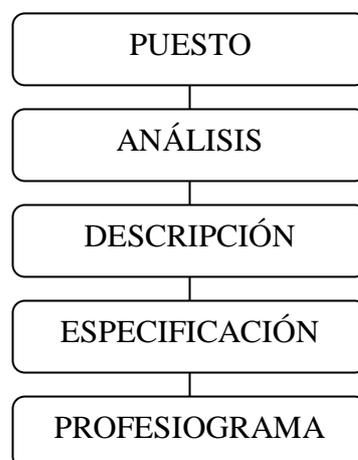
Puesto SI; Persona SI	Puesto NO: Persona SI
PUESTO CUBIERTO	EXCEDENTE DE PLANTILLA
Puesto SI; Persona NO	Puesto NO; Persona NO
PUESTO VACANTE	PUESTO POTENCIAL

Normalmente este proceso es acometido en tres típicas ocasiones: una primera cuando la organización nace y se enfrenta a la necesidad de sistematizar su flujo de trabajo; en segundo lugar, cuando es creado un nuevo puesto de trabajo; y, en tercer lugar, cuando un puesto, a consecuencia de la implantación de nuevos métodos, procedimientos o tecnología, es alterado en su contenido significativamente.

Por tanto, los individuos y las organizaciones evaluarán esta faceta a partir de la relación de puestos de trabajo desempeñados durante el historial profesional de los empleados.

Los términos “Análisis de puestos de trabajo”, “Descripción de puestos de trabajo” y “Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo” son habitualmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual:

- **Análisis de puestos de trabajo:** procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.
- **Descripción de puestos de trabajo:** documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.
- **Especificaciones del puesto de trabajo:** está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información se elaboraría el perfil profesiográfico. Figura 1.



## Figura 1: Elementos del diseño de los puestos de trabajo

Es importante, también, aclarar la diferencia existente entre ciertos términos comúnmente utilizados en el Análisis y descripción de puestos de trabajo:

- **Elemento:** Es la unidad mínima indivisible del trabajo.
- **Tarea:** Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.
- **Función:** conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.
- **Obligación:** se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.
- **Puesto:** Se trata de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización. También puede definirse como "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros".
- **Ocupación:** clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

Por las características del tema objeto de estudio se hace necesario adentrarnos un poco en los aspectos relacionados con puesto de trabajo a partir del análisis e interpretación de las definiciones encontradas en la literatura consultada.

Según Pereda (1993) "El análisis de puestos de trabajo se puede definir como el proceso mediante el cual se obtiene toda la información relevante a un trabajo determinado que pueda ser útil para un óptimo desempeño del mismo, tanto en lo

que se refiere a la consecución de los objetivos y metas de la organización como a la seguridad, satisfacción y comodidad de los operarios.

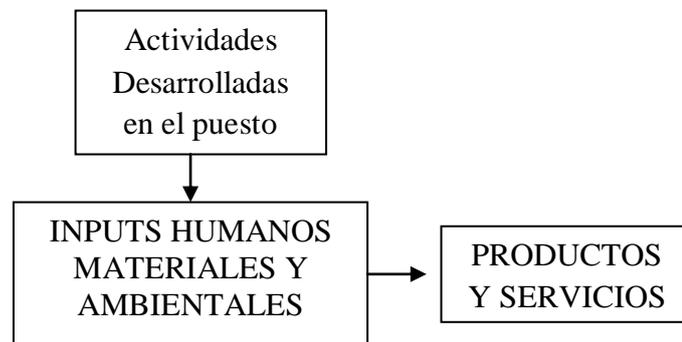
Para Gómez-Mejía (1996) el análisis de puestos es un “proceso que consiste en recopilar y organizar sistemáticamente información relativa a los distintos puestos de trabajo. El análisis del puesto de trabajo identifica las tareas, cometidos y responsabilidades de un puesto de trabajo en particular”

PERETTI (1987), en este sentido, afirma que este proceso debe responder a dos preocupaciones: conocer la utilidad del trabajo y describir los componentes (materiales, organizacionales, ambientales) del mismo.

PEÑA BAZTAN (1990) lo define como "la fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de unas determinadas condiciones ambientales. ”

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

Insistiendo un poco más en el puesto de trabajo, señalaremos que NOE, HOLLEMBECK, GERHART y WRIGHT (1994) presentan esta figura desde una perspectiva de proceso; es decir, inputs concurren en un puesto de trabajo para dar lugar a una serie de output.



Efectivamente en una estructura organizativa correctamente diseñada todo puesto de trabajo responde a una necesidad de la organización, por consiguiente ha de esperarse una aportación de dicho puesto para con la organización; además debe superar ciertos criterios de productividad y calidad. Para lograr estos output, los puestos de trabajo están diseñados a partir de tareas, obligaciones y ocupaciones que han de ser desempeñadas mediante los procedimientos instaurados por la organización, los cuales han de responder a criterios de eficacia y eficiencia.

Finalmente señalar que en el desempeño de estas actividades están presentes una serie de factores mediáticos: la persona que ocupa el puesto de trabajo (conocimientos, habilidades, potencial, etc.), los medios necesarios para ejecutar las actividades (tecnología usada, herramientas disponibles, etc.) las condiciones organizacionales (relaciones humanas, clima laboral, etc.) y ambientales (lugar físico, iluminación, ruido, etc.).

De acuerdo a lo anteriormente comentado, el Análisis y Descripción de los puestos de trabajo puede ser definido como el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve. Los autores consultados lo definen como:

DESSLER (1994) define el análisis de puestos de trabajo como el "procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo".

CARREL, ELBERT y HATFIELD (1995) señalan que es el "proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto".

Similar resulta la definición ofrecida por DUCCESCHI (PUCHOL, 1993): "proceso de determinar, mediante observación y estudio, los elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve".

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la Gestión de Talento Humano. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

**En la descripción se detallan:**

"Que hacen" los trabajadores: Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.

"Como lo hacen": Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea.

"Para qué lo hacen": Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea. Junto a esto se han de especificar los requisitos y cualificaciones necesarias para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito.

Entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo cabe destacar los siguientes:

### **Reclutamiento:**

El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.

### **Selección de Personal:**

El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesional gráfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto.

Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que buscamos. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo, assesment center, etc.

### **Formación:**

Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.

### **Evaluación del desempeño:**

Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta que punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

### **Valoración de Puestos:**

El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.

A partir del ADPT se elabora el Profesiograma de cargos que constituye el documento que sintetiza los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el ocupante del puesto.

Según A. Cuesta Santos "el Profesiograma, cuyos componentes esenciales se expresan en la figura 3, es el resultado de las actividades claves de ADPT, marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico – organizativo.

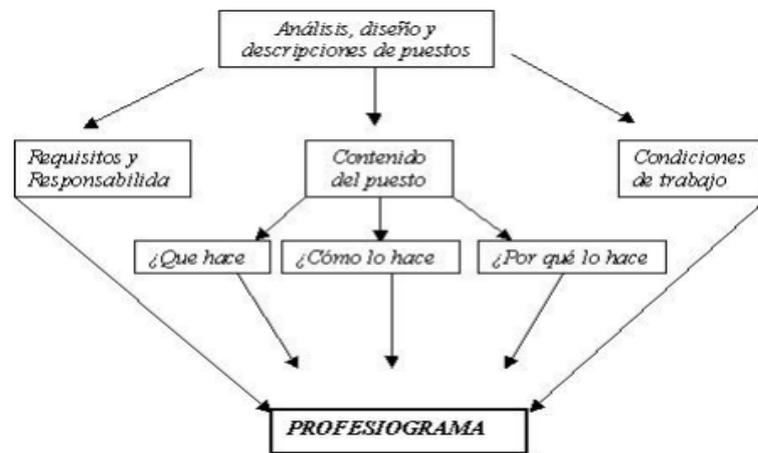


Figura 3: Componentes esenciales del ADPT.

Para J. M. Fourgous citado por M. Fernández Ríos, el Profesiograma debe contener las seis rúbricas siguientes:

**La identificación del puesto:** Denominación exacta, lugar de trabajo, número de personas que ejercen el mismo cargo.

**El objetivo del puesto:** La situación dentro del organigrama. Las responsabilidades del puesto.

**Las relaciones:** relaciones en el seno de un equipo, animación, contactos, influencias sobre el trabajo de otros que no tienen relación de supervisión con el puesto que se describe y que es ejercida a través del intercambio de información o de opinión.

**Las condiciones físicas de trabajo:** descripción del lugar de trabajo, naturaleza del esfuerzo físico, riesgos posibles, así como las exigencias mentales inherentes al mismo. En cuanto a las exigencias mentales se consideran la concentración, reflexión, coordinación, juicio, discernimiento, etc., que el puesto requiera para el desarrollo de sus funciones, teniendo en cuenta tanto la frecuencia con que se los requiere cuanto la complejidad del razonamiento requerido.

**Requerimientos para ocupar el puesto:** Deberán indicarse las condiciones mínimas que debería reunir el ocupante ideal del puesto que se describe los cuales no coincidirán necesariamente con los que posee el ocupante real del puesto, incluye:

**Estudios:** Nivel mínimo y la especialidad de los estudios formales requeridos, se refieren a aquellos que se adquieren fuera de la empresa, con sus propósitos general y no necesariamente para un puesto específico.

**Cursos de especialización:** Se especificaran aquellos cursos o actividades complementarias que proveen conocimientos particulares especializados y que se consideran necesarios para el cumplimiento de las tareas del puesto.

**Experiencia previa y entrenamiento:** Se indicará el tiempo mínimo de trabajo como para una persona de características medias y con el nivel de estudios ya descrito, este en condiciones de ejercer satisfactoriamente todas las funciones y salarios, pensiones de jubilación, primas, beneficios, posibilidades de promoción, cambios, desarrollo de carreras.

De acuerdo con el criterio de los autores consultados en la literatura especializada (Sikula, 1989 (33); Cadalzo, 1996(4); Harper y Lynch, 1992(18); Cuesta, 1997(9); Hernández, 2001(19)) en el profesiograma se deben reflejar los siguientes aspectos:

Nombre del cargo u ocupación  
Dirección de trabajo.  
Objetivos  
Responsabilidades  
Relaciones con otros puestos  
Calificación técnica  
Nivel de escolaridad requerido  
Habilidades y conocimientos requeridos  
Cualidades Físicas  
Sexo

**Características personológicas necesarias.**

Es necesario precisar que el profesiograma no puede constituir un documento estático en el tiempo y ajeno al micro y macro entorno laboral. Sobre este aspecto señala A. Cuesta: "Como tendencia actual es hacia puestos polivalentes o de multihabilidades, habría que garantizar que los profesiogramas, perfiles de cargos o perfil por competencia se mantengan consecuente con esa tendencia, de manera que no signifique encasillamiento o traba legal, sino un marco referencial, flexible y coherente con un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo, tanto en vertiente horizontal como vertical".

Para la confección de los profesiogramas de cargos es necesario durante el proceso de investigación brindar la mayor información posible familiarizando al personal implicado con las concepciones modernas de GRH, a fin de obtener la máxima colaboración de todos, fomentar el diálogo y la comunicación, para eliminar suspicacias que procedimientos de este tipo suelen generar entre los empleados.

En cuanto a la redacción de los profesiogramas de los cargos no existe un esquema fijo de presentación y descripción de un puesto, no obstante en la bibliografía consultada se sugiere el uso de un estilo sencillo, conciso y claro, procurando iniciar cada frase con un verbo de acción y en tiempo presente.

Fernández Ríos sobre el tema, recomienda:

Sólo valen hechos objetivos, no las opiniones e interpretaciones subjetivas.

La descripción debe ser sencilla.

Palabras ambiguas como: "tal vez", "puede", "ocasionalmente", "pocas veces", siempre son fuentes de conflictos interpretativos y en consecuencia habrán de evitarse.

Si se describe un puesto de trabajo es preciso asegurarse de que se ha hecho plenamente. De no ser así debe indicarse con la máxima claridad y transparencia.

Un puesto de trabajo no es ninguna "historieta" que haya que ser contada. En consecuencia debe usarse un correcto estilo literario, con corrección y fluidez sintáctica.

Los contenidos de las afirmaciones deben ajustarse a la estructura previa del formato, evitando duplicaciones y redundancias innecesarias.

Siempre que sea necesario hacer referencia a otro puesto de trabajo, debe mencionarse la denominación formal del mismo.

Teniendo en cuenta los estudios realizados es recomendable establecer un procedimiento para el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo y a partir de este elaborar el modelo de profesiograma de cargos, que permita recoger toda la información necesaria acerca de las características y requisitos del candidato para ocupar el puesto de trabajo.

El procedimiento de Análisis y Descripción de puestos de trabajo utilizado debe brindarle información detallada y abarcadora a la Organización de todos los puestos de trabajo, para su estudio y al grupo de experto que una vez procesada dicha información decidirán los aspectos claves que debe estar en el profesigramas de cargos, teniendo en cuenta la repercusión e importancia de estos en el desenvolvimiento del ocupante del puesto.

Esto nos permitirá que cuando se necesite consultar el profesigramas para un proceso de selección, un análisis de las necesidades y/o la evaluación del desempeño, se concentrará la atención en aquellos datos que realmente interesan.

## **DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**

"La Administración de Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también 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 alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo."

Departamento de Talento Humano significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

### **Funciones del Departamento de Talento Humano.**

El Departamento de Talento Humano es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

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

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

- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves.
- Desarrollo de talento Ejecutivo. de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones

de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.

- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. talento humano de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

### Redefiniendo y reestructurando la función de Recursos Humanos

	Recursos Humanos Ayer	Recursos Humanos Hoy
Rol	Político, centralizado	Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división
Captación y selección de personal	Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias	Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar.
Retribución	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.
Desarrollo ejecutivo e individual	Informal y depende de cada directivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlas
Empleado	Errático e Incoherente	Planes de comunicación y acción: visión, valores planes
Políticas y procedimientos	Rígidas, pero se rompen muchas reglas	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.

### Objetivos

Atendiendo a que objetivos son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Los objetivos de la administración de Talento Humano se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.

El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Según el libro Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los Roles para crear una organización de alto rendimiento, del autor: Margaret Butteris, el objeto de los Recursos Humanos es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios.

**Otros objetivos son:**

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Talento Humano con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Talento Humano y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Talento Humano disponibles.
- Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
- Cumplir con las obligaciones legales.
- Rediseñar la función corporativa de Talento Humano para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

Dentro de estos objetivos están contenidos 4 tipos que son:

- Corporativos
- Funcionales

- Sociales y
- Personales

### **El Departamento de RR.HH. es de línea o staff**

¿Por qué?

"Los órganos que se aplican a la creación y distribución de ese producto o servicio, que es lo que hace la empresa, realizan la actividad básica de la organización, estos son los órganos de línea, lo que cuida de la Administración de Talento Humano es un órgano de Staff."

### **El papel de la Dirección de Línea**

Con el cambio de las funciones de Talento Humano se espera que la dirección en línea desempeñe muchas actividades de TH tradicionales. Esto es posible por la automatización de herramientas y procesos de TH.

Se espera que los directivos de línea:

- Realicen más entrevistas y contrataciones ellos mismos, en lugar de depender tanto del personal de TH.
- Fomenten el cambio y ayuden a los empleados a largo plazo del proceso, comuniquen la visión y la dirección empresarial, expliquen las necesidades de cambio, y refuercen y respalden continuamente las nuevas directrices.
- Manejen sistemas de gestión por resultado
- Reconozcan la necesidad de reestructuración y reingeniería, y pongan el proceso en marcha.
- Hagan un seguimiento de los indicadores empresariales y de TH que midan la eficacia de una estrategia en la empresa.
- Compartan responsabilidades con TH de la empresa, en el desarrollo de ejecutivos y empleados, y en la planificación de sucesiones, asegurando que

se ofrecen a todos los empleados oportunidades para desarrollar sus habilidades y competencias.

El ARH para cada uno de sus jefes tiene una responsabilidad de línea, en cambio, para el resto de la empresa tiene una función de staff. Esta función está dada para los departamentos de asesoría y consultaría, los cuales solo dan recomendaciones de cómo mejorar el funcionamiento de un departamento x; ejemplo producción; a sus jefes o gerentes, pero nunca dan órdenes, no marcan las decisiones que los gerentes deben tomar, ni plantear las políticas de la empresa, solo dan recomendaciones; por esta razón el departamento de TH es de staff dentro de la empresa.

Entre los gerentes de los departamentos de línea y los de staff, siempre existirá el percance de que los primeros entienden que los segundos le están dando órdenes de cómo dirigir su departamento. Este problema solo tendrá solución cuando los jefes de línea comprendan que los jefes de TH (staff), solo están para ayudarlos y prestarles servicios de recomendaciones, que sirve para mejorar el proceso productivo, y solucionar los problemas que en este se presenten.

### **Ubicación del Departamento de Talento Humano.**

En la gráfica anterior podemos ubicar la posición del departamento de personal en una empresa que tiene plenamente planteada la función de la Administración de Talento Humano.

Conforme las organizaciones crecen el departamento de Talento Humano se va especializando, inclusive en las organizaciones de tamaño intermedio y grande se crean subdepartamentos que funcionarán de diferentes manera en la organización funciones altamente definidas y especializadas.

## **Composición del Departamento de Talento Humano.**

El DTH está compuesto por las siguientes áreas:

- Reclutamiento de Personal
- Selección
- Diseño, Descripción y análisis de cargos
- Evaluación del desempeño humano
- Compensación
- Beneficios Sociales
- Higiene y seguridad en el trabajo
- Entrenamiento y desarrollo del personal
- Relaciones Laborales
- Desarrollo Organizacional
- Base de datos y Sistemas de información
- Auditoria de TH

Definición y funciones de las principales áreas que componen el Departamento de Talento Humano.

- **Reclutamiento de Personal**

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

**Reclutamiento:** Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

"Es una actividad fundamental del programa de gestión de Talento Humano de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos

potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas."

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Talento Humano de la organización.

- **Selección**

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de TH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección de TH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- La adecuación del hombre al cargo

- La eficiencia del hombre al cargo

- **Diseño, descripción y análisis de cargos**

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

- **Evaluación de Desempeño**

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

- **Compensación**

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

- **Beneficios Sociales**

"Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados". Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

- **Higiene y Seguridad**

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el

tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

- **Entrenamiento y Desarrollo**

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

- **Relaciones Laborales**

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

- **Desarrollo Organizacional**

"EL DO se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total." Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

- **Base de datos y sistemas de Información**

"El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información". Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

- **Auditoria**

"La auditoría se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse."

### **Gestión de Talento Humano**

Estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La GTH se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la GTH funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

La GTH implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de

salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas. Algunas empresas llevan a cabo parte de estas medidas, pero son pocas las que las aplican todas de forma simultánea. La aplicación de estas medidas es independiente del sector industrial al que pertenezca la empresa: así, compañías tan distintas como IBM, Marks & Spencer y McDonalds aplican esta política empresarial, al igual que varias empresas del sector público.

Existe tres clases fundamentales de relaciones empresario-trabajadores. Por lo general, la negociación colectiva es el proceso de negociación entre empresarios y sindicatos de trabajadores para establecer de modo conjunto los niveles salariales y las condiciones laborales, pero este tipo de colectivismo se aplica cada vez menos en los países con políticas económicas ultraliberales. El segundo tipo es la aplicación de las políticas de GTH. Sin embargo, el tercer tipo es el más común: la organización jerárquica en la que los gestores o directivos imponen sus decisiones de forma independiente de la negociación colectiva o la GTH.

Permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades. La clave de la GTH reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores. La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa. Estas reuniones subrayan la importancia del control de calidad de los bienes y servicios producidos por la compañía. Esa participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

El segundo elemento de la GTH implica relacionar los salarios con la productividad de cada trabajador. En vez de pagar un salario homogéneo en función del trabajo a realizar, como ocurre cuando se aplica la negociación colectiva, el salario se establece en función de la productividad de cada uno y de la buena marcha de la empresa. Los trabajadores reciben un pago por obra o rendimiento. El reparto de parte de los beneficios y de acciones entre los trabajadores asegura la vinculación de la remuneración laboral con el buen funcionamiento de la compañía. Cuando se reparten beneficios entre los trabajadores se paga un suplemento en función de la situación financiera de la empresa, que puede consistir en acciones que no han de ser vendidas antes de un periodo determinado, lo que ayuda a que los empleados se preocupen por la situación de la empresa. Estas políticas implican que ambas partes participan del riesgo y de los beneficios de la compañía.

Las organizaciones que aplican la GTH dedican parte de sus recursos a la selección de personal y a la formación profesional de éste. Intentan contratar a trabajadores que puedan ocupar diferentes puestos en vez de aplicar estrictas demarcaciones de cada tipo de trabajo. Los trabajadores deben poder adaptarse a los cambios en las condiciones laborales, negociando de modo periódico el número de horas laborales. Estas organizaciones pretenden eliminar las tradicionales jerarquías que distinguen entre trabajadores de cuello blanco y operarios u obreros. Los empleados deben recibir el mismo trato en cuanto a modalidades de pago, fijación de objetivos y otros beneficios, como los bonos de comida o los vales de restaurante.

### **Nuevos desafíos de la gestión de talento**

Un campo tan dinámico y competitivo como el del talento humano no se encuentra exento de enfrentarse a una serie de retos o desafíos provenientes del contexto socio-económico donde se desenvuelve. Estos retos, de acuerdo a si se

están preparando o no para asumirlos, pueden representar oportunidades o amenazas para el negocio. En tal sentido, un profesional de RRHH debe tener presente esta problemática y ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a estos desafíos, y más aún, estar preparado para enfrentarlos exitosamente.

Sherman, Bohlander & Snell (1999), señalan cinco desafíos competitivos para la moderna Administración de RRHH:

**\*Hacia la Globalización:**

Circunstancias como la apertura de mercados, los tratados de libre comercio y la orientación hacia la exportación, originan que muchas compañías busquen prosperar a través de oportunidades de negocio en mercados globales.

Sin embargo, si una organización no está preparada para enfrentar este desafío, la globalización puede transformarse en un serio problema. La llegada de transnacionales o empresas de mayor extensión a nuestro mercado puede ser fatal si no se es competitivo.

Insertarse en el mercado global depende de las reglas de juego que coloque el Estado (existen países cuyas leyes y normativas atraen y facilitan la inversión) pero, sea cual fuere el contexto, la Administración del Talento Humano debe estar preparada para asumir sus responsabilidades.

Para la Administración del Talento Humano enfrentarse a la globalización debe:

- Atraer a la empresa profesionales flexibles, modernos y orientados hacia los negocios internacionales.
- Capacitar al talento humano en temas “hacia la globalización”, como idiomas, comercio internacional, relaciones internacionales, etc.

- Desarrollar y perfeccionar a aquel talento humano que tendría mayor contacto internacional o que viajaría a otras realidades, en temas como culturas, geografía, leyes, prácticas de negocios diferentes, etc.
- Incluir dentro de la cultura organizacional la valorización de los mercados internacionales.

### **\*Incorporación de nuevas Tecnologías:**

Es sorprendente darse cuenta que hace menos de 15 años la computadora o el teléfono celular eran artículos de lujo, y palabras como Internet o software eran casi desconocidas. Indudablemente, la tecnología, especialmente aplicada a la informática y a los medios de comunicación se ha desarrollado a pasos agigantados.

La influencia de la tecnología informática en el recurso humano se ha hecho patente con el surgimiento de software para administración de planillas, evaluación del desempeño, medición del clima organizacional, etc; que en mayor o menor medida se vienen utilizando y perfeccionando.

Pero además, la informática ha originado que prácticamente todo trabajador calificado necesite incorporar este tema a su perfil profesional. Por ello:

- Los diseños de puesto han sido modificados para incluir habilidades y conocimientos relacionados con la informática. Por ejemplo: un puesto de secretaria puede requerir habilidades en elaboración de gráficos Excel.
- Los procesos de reclutamiento y selección valoran (y en la mayoría de los casos exigen) habilidades de informática de acuerdo al puesto. Por ejemplo: se valora más a un gerente si sabe preparar sus exposiciones en powerpoint.
- Las áreas de capacitación han incluido diversos programas de entrenamiento en software.

### **\*Administración del cambio:**

La exigencia del cambio es tal que se definen dos tipos: cambio reactivo y cambio proactivo. El primero ocurre después que las fuerzas externas afectan el desempeño de la organización; este cambio es importante pues ante una situación dada, una organización debe tener “reflejos” rápidos y actuar con inmediatez. Sin embargo, en la actualidad, se recomiendan cambios proactivos: aquellos que buscan una evolución iniciada para aprovechar oportunidades que se presentan.

Ejemplo: Si un banco espera la estrategia de su mayor competidor para combatirla, estamos ante un cambio reactivo (ojo que eso no impide que esta contra estrategia sea exitosa). Pero mucho mejor es que ese mismo banco, en vez de esperar a su competidor, ponga en marcha su propia estrategia (cambio proactivo), así no solamente tendría una nueva estrategia sino que marcaría un liderazgo en el sector.

### **\*Desarrollo del capital humano:**

Vivimos una “era del conocimiento”. Antes, hasta hace apenas 15 ó 20 años todavía el eje central de las empresas era su capital económico y sus bienes materiales, las empresas se preocupaban por tener la materia prima y competían por obtenerla más rápido, por ejemplo, extraer caucho o importar muebles exclusivos. Ahora, esos bienes materiales son relativamente fáciles de conseguir pues los mercados se han liberalizado, las fronteras económicas han caído y los medios de comunicación permiten un comercio mucho más fluido.

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

Tomemos el caso de dos supermercados en una misma ciudad, los productos que venden son relativamente los mismos (lácteos, embutidos, frutas, vegetales, artículos de limpieza, etc.), sus precios también son muy semejantes (en muchos casos tienen los mismos proveedores), la diferencia entonces radica en el capital humano: ¿quién atiende mejor al cliente? ¿Quién marqueta mejor los productos? ¿Quién tiene locales más cómodos y limpios? ¿Quién conserva mejor los productos? ¿Quién da facilidades de pago? Todas estas preguntas se responden a través de un recurso humano capacitado y desarrollado.

Es responsabilidad del área de RRHH seleccionar personas que posean estas características y, a través de los programas de capacitación, desarrollarlas y perfeccionarlas continuamente. Asimismo, la orientación al cliente y la adaptabilidad deben ser competencias que formen parte importante de la cultura organizacional.

### **Introducción a la moderna Gestión del Talento Humano**

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

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a

toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital mas importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas mas decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

### **Importancia del Capital Humano dentro de las Organizaciones**

Las organizaciones son un conjunto de actividades conscientemente coordinadas formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de dicha organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, de trabajar en equipo y que busquen un objetivo en común.

El capital humano es definido como la mano de obra de una empresa y es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la

productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y obtener utilidad.

Los gerentes, directivos o administradores deben basarse para la toma de decisiones en el trabajo que realizan sus trabajadores y así saber elegir el curso de acción que más le convenga a la empresa.

El capital humano puede realizar trabajos manuales o intelectuales que pueden aplicarse en muchas áreas de trabajo como la agricultura, la industria o los servicios.

El capital humano es importante ya que los medios materiales (materia prima), solo se convierten en un producto terminado cuando pasan por un proceso de producción realizado por la fuerza de trabajo de los obreros, ya que una maquina por muy avanzada que sea no puede manejarse sola y se necesita de los trabajadores para ponerla a funcionar.

Hoy en día la tecnología es indispensable para lograr la productividad que exige el mercado, pero el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga el personal que labora en la organización. La tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tiene el personal de adaptarse al cambio. Una organización debe atraer al mejor capital humano, retenerlos ayudarlos a desarrollarse profesionalmente, darles las herramientas necesarias que los hagan más eficientes y les permitan desarrollar sus actividades con eficiencia, capacitarlos, diseñar correctamente el trabajo, establecer las metas adecuadas, motivarlos, recompensarlos, de esta manera los trabajadores se sentirán comprometidos y así darán su máximo potencial al desarrollar sus actividades dentro de la empresa.

Muchas empresas ante la imposibilidad operativa y financiera de contar con un departamento de recursos humanos dejan en segundo plano esta función, lo cual representa una desventaja ante la competitividad que se vive día a día entre las empresas lo cual puede significar una disminución en las utilidades por tener problemas durante la productividad, lo que le costaría que no sería una empresa líder en el mercado, representaría disminuciones en la calidad del producto, costos extras, etc....

Una buena administración del capital humano impulsa al rendimiento operativo generando valor en toda la empresa y le ayuda a:

- Hacer más eficientes los sistemas y procesos de recursos humanos para reducir costos.
- Mejorar la productividad.
- Alinear al personal con metas y objetivos para impulsar el rendimiento del negocio.
- Asegurar la posición de la empresa en el mercado.

## **DESEMPEÑO LABORAL**

Son las metas que debe alcanzar un trabajador dentro de la empresa en un tiempo determinado. Con ello nos damos cuenta de que el desempeño laboral de los recursos humanos tendrá mucho que ver con el comportamiento de los trabajadores y los resultados obtenidos, así como de la motivación. Cuanto mejor sea la motivación mejor podremos desempeñar nuestro trabajo y con ello mejoraremos nuestra productividad.

Para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir.

Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es motivándolos constantemente, y para ello podemos utilizar diferentes técnicas como pueden ser delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral.

Existen muchas técnicas y métodos que permiten motivar a los empleados y así poder desempeñar su labor de manera más eficaz y más productiva. Para saber cual aplicar, la empresa debe conocer las necesidades del trabajador y actuar en consecuencia. Algunos de estos métodos son:

- Maslow. También conocido como pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas. Según esta teoría conforme se satisfacen las necesidades básicas las personas desarrollamos necesidades menos básicas.
- Herzberg. Llamada Teoría de los dos factores. Según esta teoría las personas estamos influenciadas por dos factores, la satisfacción y la insatisfacción.
- McGregor. Teoría X y Teoría Y. Son dos teorías contrapuestas, en la primera los directivos de las empresas creen que los empleados solo trabajan bajo amenazas y la segunda se basa en que los jefes creen que los trabajadores quieren y necesitan trabajar.
- Locke. Teoría de la fijación de metas. Según esta teoría la intención de alcanzar una meta es básica para la motivación.

La motivación está presente en todos los aspectos de nuestra vida, las personas necesitamos ser apreciadas y valoradas, que nuestros esfuerzos sean reconocidos y tenemos necesidades que no se satisfacen necesariamente con dinero.

Y la productividad de una organización depende en gran medida del buen desempeño de los trabajadores. A mayor bienestar mayor rendimiento y mayor productividad. Es por todo esto que tiene gran importancia implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral.

## **GESTION DEL DESEMPEÑO**

El mejoramiento de la gestión del desempeño laboral de los miembros y en particular de los directivos en las organizaciones actuales constituye un reto, ya que no solo constituye una de las vías para lograr el avance hacia la excelencia de éstas, sino también de la economía y la sociedad en general.

### **Desarrollo**

El desempeño de los miembros de las organizaciones constituye una de las piedras angulares para lograr la efectividad y alcanzar el éxito de estas, razón por la cual hay un constante interés de las entidades por mejorar los sistemas de gestión en que se sustenta el mismo.

Se define el desempeño según García (2001), como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

La Norma Cubana 3000:2007, por su parte, define el desempeño laboral, desde dos ángulos: el laboral adecuado y el laboral superior, conceptualizando este último como: el rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico social, presente y futuro identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las

conductas estratégicas, es decir a las competencias para lograr la estrategia de la entidad.

Por otra parte, en cuanto al término gestión, en la actualidad existe cierta indefinición entre los términos gestión, dirección y administración, lo cual en gran medida ha estado determinado por problemas en las traducciones y la aplicación práctica que a los mismos se les otorga.

Gestión, proviene de la acepción latina gesti-onis, acción del verbo genere que quiere decir o significa acción y efecto de gestionar, o sea, hacer diligencias que conduzcan al logro de un negocio o deseo cualquiera, en este mismo contexto es cada vez más frecuente encontrar también el vocablo gerencia y derivados de este: gerente y gerencial (CETDIR, 2003). La NC ISO 9000:2001: por su parte define la gestión como: las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

En los últimos tiempos, se ha empleado con frecuencia el término gestión al tratarse del desempeño, el que será utilizado a los efectos de la presente investigación, bajo los supuestos de que la organización se desempeña en un entorno dinámico y como definición conceptual se acepta, la planteada en la norma cubana 3000:2007, como: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

La gestión del desempeño, en los últimos años ha ido desplazando la concepción tradicional de evaluación del desempeño pues la renovación terminológica conlleva también un cambio de enfoque: el énfasis se traslada de la medición del desempeño a la gestión del mismo (ver tabla 1), que es un concepto más amplio, Osorio y Espinosa (1995).

<b>Gestión del desempeño</b>	<b>Evaluación de desempeño</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligado a objetivos del negocio hacia los que encauza los individuales</li> <li>• Enfatiza el proceso</li> <li>• Realizado por la línea</li> <li>• Orientado al largo plazo</li> <li>• Integra resultados y competencias con acciones de mejoramiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los factores a evaluar se definen de manera limitada en función del puesto</li> <li>• Enfatiza la evaluación</li> <li>• Realizado por RRHH</li> <li>• Orientado al corto plazo</li> <li>• Los resultados son críticos</li> </ul>

Tabla 1: Diferencias entre gestión del desempeño y evaluación del desempeño.

Cravino (2006) define la gestión del desempeño, como un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente.

El objetivo fundamental de la gestión del desempeño es incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la orientación coordinada de estos hacia los objetivos generales.

La Gestión del Desempeño es un proceso integrado y continuo que tiene tres fases: planificación, coaching y revisión. (Figura 1)



Figura 1: Gestión del desempeño.

**Características de las fases del ciclo de Gestión del Desempeño:**

**I-Planificación:** Objetivos críticos (aquéllos que tienen la máxima importancia para alcanzar los resultados del puesto).

Competencias críticas, que son las conductas que requieren ser demostradas en el trabajo diario para poder lograr los objetivos establecidos.

**II-Coaching:** Se hace un seguimiento del desempeño con el propósito de proveer retroalimentación, y apoyar y reforzar el desempeño actual para lograr las expectativas del desempeño.

**III-Revisión:** Evalúa el desempeño actual versus el esperado al final del ciclo para analizar las tendencias del desempeño identificando áreas de oportunidad y fortalezas que permitan planificar el logro del nivel de desempeño esperado para el año siguiente.

Ruiz (2004) concibe un sistema de administración del desempeño como un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado. Como todo ciclo, consta de etapas, las cuales pueden ser observadas en la figura 2.



Figura 2: Ciclo dinámico de gestión del desempeño. Fuente: Ruiz (2004).

### **Contenido de las fases de la Gestión del Desempeño:**

**Conceptualización:** Se identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse.

**Desarrollo:** Se examina donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS).

**Implementación:** En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño. Sin embargo un IPSS, le da al empleado directo control sobre la planeación del desarrollo de su desempeño, pues ellos son los más interesados en desarrollar sus competencias para alcanzar una promoción.

**Retroalimentación:** Se hace durante todo el proceso y después de la evaluación para que el empleado sepa cómo puede mejorar su desempeño.

**Evaluación:** Se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo están respondiendo a los objetivos. Los resultados finales se comparan con los conceptos establecidos en la fase I.

Un factor muy importante para la administración del desempeño según Ruiz (2004), es la evaluación continua del empleado, pues este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua.

En este sentido, algunos de los beneficios del Sistema de Administración del Desempeño según la autora son:

**Feedback:**

- Luego de ser incorporada la evaluación de 360 grados, los mensajes son oídos más frecuente y oportunamente.
- Dar al empleado el feedback que necesita es el primer paso para mejorar.
- Al proporcionar un feedback concreto, los empleados saben en que enfocarse para mejorar.

**Metas:**

- Proveer un marco racional para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño como una base para tomar decisiones de promociones. Sin embargo, algunas empresas relacionan la evaluación del desempeño con recompensas salariales, aunque éste no es el fin de la evaluación.
- Si es administrado correctamente el empleado nunca se verá sorprendido sobre las expectativas que se tienen sobre él.

- Es efectiva en establecer un diálogo entre el jefe y el empleado con respecto a metas.

**Comunicación:**

- Fomenta la comunicación entre empleado y supervisores.

**Documentación:**

- Un buen Sistema de Administración del Desempeño (SAD) provee solidez, clara documentación del nivel de habilidades de un empleado y su nivel de motivación, y le permite a la unidad de Recursos Humanos establecer mejor sus fortalezas y debilidades con relación a planes sucesivos.
- Provee un rápido perfil del desempeño del empleado para recursos humanos y el jefe del empleado.

Osorio y Espinosa (1995) definen un sistema de gestión del desempeño como un proceso que adopta una secuencia cíclica anual de planificación, seguimiento y evaluación las cuales pueden ser observadas en la figura 3.

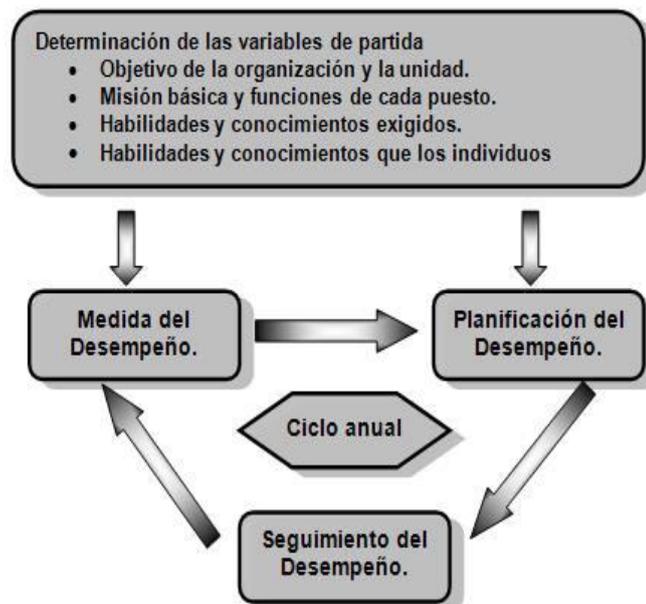


Figura 3: Proceso de Gestión del Desempeño.

## **Contenido de las fases de la secuencia anual del proceso:**

**0-Situación de partida:** Se debe tener información sobre la Misión básica y funciones de cada puesto, habilidades y conocimientos exigidos para un desempeño eficaz de trabajo, habilidades y conocimientos básicos del individuo.

Las personas involucradas deben conocer el Sistema de Administración del Desempeño y sus principios.

**1-Planificación:** El mando establece con el colaborador los “objetivos de negocio”. Para cada objetivo se complementa un impreso en el que se detallan los parámetros del objetivo: acciones a realizar, resultados esperados, calendario, condiciones y limitaciones. A partir de una entrevista se discute entre mando y colaborador los aspectos de las competencias que presentan deficiencias para el puesto de trabajo actual y el cumplimiento de los objetivos. Se proponen acciones formativas o de otro tipo para subsanarlas y se establecen “objetivos de mejora o desarrollo personal” para el próximo ejercicio.

**2-Seguimiento:** El mando “observa, anota y documenta” hechos, acontecimientos e incidentes críticos con el fin de acumular elementos de juicio sobre el evaluado y disponer de información y argumentos para la posterior evaluación.

Mantiene reuniones formales o bien aprovecha conversaciones informales con el colaborador para informarle periódicamente del proceso realizado, y eventualmente ofrecerle apoyo o consejo cuando sea necesario.

**3-Evaluación:** El mando se entrevista con el colaborador para examinar el grado de cumplimiento de los objetivos y las razones que hayan influido favorable o desfavorablemente en los resultados.

Se asigna la calificación correspondiente en la apreciación de las competencias.

Mantiene una reunión con el evaluado para informarle los resultados de la evaluación de competencias, discutirlos y recoger su opinión sobre la misma. Prepara, junto con el evaluado, el plan de acción para el año siguiente iniciando el nuevo ciclo anual.

De los procedimientos analizados se puede concluir de forma general que si bien conciben un conjunto de elementos comunes, no existe unidad de criterios en cuanto a:

- La estructuración en fases o etapas.
- Los objetivos de la organización y el puesto en función del plazo.
- La participación de los trabajadores en el proceso es limitada.
- La sustentación en las competencias.
- La integración de variables como los objetivos, las competencias y la formación.
- La orientación en función del mejoramiento del desempeño.

Se evidencio además en el análisis de los procedimientos y modelos limitaciones en cuanto a:

- Enfocar la gestión del desempeño desde una concepción integral.
- La articulación de la organización con el cargo en el proceso de gestión del desempeño.
- La introducción de acciones de mejoramiento en el transcurso del proceso.
- La carencia de indicadores que permitan controlar el avance en la gestión del desempeño laboral.

Tomando en cuenta todo lo anterior se define a la gestión del desempeño como:

El proceso de gestión, estructurado dinámico, continuo y estratégico que a partir del enfoque integral, contribuye al mejoramiento del rendimiento y de la actuación del trabajador, y con ello al impacto económico y social de éste en el desempeño organizacional.

## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en camino al enfoque sistemático. Los orígenes del Desarrollo Organizacional pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran:

- a) Dificultad en sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, las que traían un enfoque diferente, y muchas veces un conflicto con los demás.
- b) La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones, demostrando la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional. Se verificó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan con los objetivos organizacionales, y llevan a los participantes de la organización a un comportamiento ineficiente que retarda y muchas veces impide el alcance de los objetivos de la organización.
- c) La pluralidad de cambios en el mundo que dieron origen al desarrollo organizacional como el aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna a través de los años.
- d) La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones.
- e) Inicialmente el Desarrollo Organizacional se limitó al nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas recibiendo modelos y procedimientos para los diversos niveles organizacionales.
- f) Los diversos modelos de Desarrollo Organizacional consideran básicamente cuatro variables: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo. Así los autores analizan estas variables para poder explorar su

interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir ya sea en variables estructurales o de comportamiento para que un cambio permita el alcance de los objetivos organizacionales como los individuales.

### **¿Qué es el Desarrollo Organizacional?**

El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de modificaciones, controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los “procesos” de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.

El D.O es un proceso continuo para comprender y mejorar cualquiera de todos los procesos que pueda desarrollar una organización aplicando métodos reflexivos y auto analítico y así obtener logros u objetivos

Aquel esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia debe mejorar procesos de renovación organizacional, en especial mediante un diagnostico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional a través de la planificación estratégica de cambios, con un enfoque en los equipos formales de trabajo, equipos temporales y cultura intergrupala, además de saber administrar los cambios externos, para que estos no afecten el continuo y normal funcionamiento.

Puesto que la administración funciona dentro del ambiente altamente dinámico y sujeto a transformaciones acentuadas, se hace más que necesario establecer un cambio planeado, un programa de desarrollo organizacional destinado a propiciar y mantener nuevas formas de organización, como también desarrollar procedimientos más eficientes de planeación y determinación de metas, de toma de decisiones y de comunicación. El desarrollo organizacional abarca el sistema total de una organización y la modificación planeada, para aumentar la eficiencia y la eficacia de la organización.

El desarrollo organizacional implica los cambios estructurales y técnicos, pero su objetivo principal es cambiar a las personas, su naturaleza y calidad en las relaciones laborales, con ayuda de la teoría y tecnología, incluida la acción y la investigación, es decir, cambiar la cultura organizacional.

Si consideramos que la organización tiene etapas bien definidas durante su existencia, la etapa de Reflexibilización, que se define como la readaptación hacia la flexibilidad, en la cual la organización se encuentra con su capacidad de innovación perdida con la introducción consciente de sistemas organizacionales flexibles, de esto último podemos determinar que el desarrollo organizacional es exactamente una actividad de reflexibilización.

De todas maneras es necesario destacar que no existe una definición establecida del D.O, colectivamente describen lo que es y lo que hace o a grandes rasgos su naturaleza y métodos.

### **Conceptuaciones del D.O**

Los conceptos operacionales o la filosofía laboral más adecuados para la explicación de la definición anterior (o características) se expresan en la siguiente concepción que contiene ciertas premisas y valores:

#### **El DO debe ser:**

- Un proceso dinámico, dialéctico y continuo.
- De cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación.
- Utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos.
- Para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento.

- De manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

**El DO. Requiere:**

- Visión global de la empresa.
- Enfoque de sistemas abiertos.
- Compatibilización con las condiciones de medio externo.
- Contrato consciente y responsable de los directivos.
- Desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas).
- Institucionalización del proceso y auto sustentación de los cambios.

**El DO. Implica:**

- Valores realmente humanísticos.
- Adaptación, evolución y/o renovación.
- Cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos.

**El DO. no es (no debe ser):**

- Un curso o capacitación.
- Solución de emergencia para un momento de crisis.
- Sondeo o investigación de opiniones, solamente para información.
- Intervención aislada o desligada de los procesos gerenciales normales.
- Iniciativa sin continuidad en el tiempo.

- Un esfuerzo de especialistas y otras personas bien intencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables.
- Una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones.
- Una maniobra de algún ejecutivo para obtener o preservar poder, prestigio o ventajas a costa de otras personas.
- Proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar a individuos o grupos...
- Un medio de hacer que todos queden contentos.
- Algo que termine siempre en un "final feliz".

### **Características del D.O**

- Orientación sistémica: el DO se enfoca principalmente al estudio de las interacciones de las partes de la organización, a las relaciones laborales, entre personas, la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo básico del DO es lograr que las partes trabajen en conjunto con eficacia.
- Agente de cambio: el DO utiliza varios agentes de cambio, siendo el agente principal de cambio un consultor externo. el gerente de recursos humanos desempeña el rol de agente interno que en relación con el administrador y el agente interno coordinan el programa.
- Solución de problemas: el DO no solo se preocupa de resolver y analizar problemas en el marco teórico, si no que también busca las soluciones utilizando la investigación-acción, que es su característica fundamental.
- Aprendizaje experimental: los participantes deben aprender a solucionar experimentalmente en el ambiente los problemas, no solo deben quedarse con una solución teórica si no que deben llevar a la practica la solución.
- Proceso grupales: el DO se basa en procesos grupales como discusiones en grupo, debates, conflictos intergrupales, etc. Con el afán de lograr mejorar las relaciones interpersonales, abrir los canales de comunicación y estimular la responsabilidad en las personas.

- Retroalimentación: El DO busca proporcionar retroalimentación a los participantes, para que estos logren y fundamenten sus decisión en datos tangibles. La retroalimentación sirve para entregarnos información de regreso acerca de algún comportamiento, se efectúa para medir y comprobar que los resultados de una transformación este dentro de los rangos establecidos y si no corregirlos para que estos se estabilicen
- Orientación situacional: el DO no es un proceso rígido ni inmutable, sino situacional y orientado a la contingencias. Los participantes analizan la diversas alternativas y no se basan en una sola manera de solucionar un problema.
- Derecho de equipos: En el DO el objetivo principal es construir mejores equipos de trabajo dentro de la organización, el énfasis se hace tanto en grupos pequeños como en grandes, propone cooperación y enseña para superar diferencias tanto individuales y grupales.

El D.O debe tomar la organización como un todo para que este cambio sea efectivo, es necesario para que este cambio ocurra, que en la organización trabajen en conjunto todas sus partes para poder así resolver los problemas y aprovechar las oportunidades en conjunto.

### **Etapas del proceso D.O**

Diagnostico del nivel de funcionamiento

Determinar el plan de acción

Educar

Funcionamiento

Mantenimiento

Decisión de utilizar el desarrollo organizacional como instrumento de cambio

- ✓ Diagnóstico inicial realizado por un consultor externo conjuntamente con la gerencia, lo que permitirá determinar qué modelo de D.O es necesario implementar.
- ✓ Recolectar los datos mediante la investigación, evaluación de la cultura, y relaciones de problemas en el comportamiento, comprender el problema
- ✓ Planeación de acciones y solución de problemas, en esta etapa se utilizan los datos para fundamentar los cambios y el timing de implementación
- ✓ Desarrollo de equipos, el consultor debe estimular la creación de equipos durante todo el proceso, lograr la integración de los participantes con el grupo y con otros, motivando la abierta comunicación y la confianza, conceptos fundamentales para lograr la eficiencia y la eficacia de los grupos.
- ✓ Evaluar el desarrollo intergrupal, y que todo funcione correcto; así mejorar las relaciones adicionales
- ✓ Su aspecto fundamental se enfoca en determinar un plan de intervención apropiado en función de obtener niveles de funcionamientos deseados por la organización.

### **Aplicaciones DEL D.O.**

Existen ciertas condiciones organizacionales que requieren aplicación y empleo del D.O. Sin embargo, la condición esencial para establecer cualquier programa de cambio es que alguien, en una posición estratégica de la organización, sienta la necesidad de modificación.

Los programas de D.O. pueden aplicarse a los siguientes tipos de condiciones organizacionales o necesidades de cambio:

- necesidad de modificar una estrategia administrativa;
- necesidad de lograr mayor integración en la organización entre las necesidades individuales y las necesidades del ambiente;

- necesidad de cambiar la cultura organizacional;
- necesidad de cambiar los aspectos formales de la organización;
- necesidad de mejorar la colaboración intergrupala;
- necesidad de perfeccionar el sistema de comunicaciones;
- necesidad de mejorar la planeación y el establecimiento;
- necesidad de enfrentar los problemas de fusión;
- necesidad de cambio en la motivación del equipo de trabajo

### **Objetivos básicos del D.O.**

Aunque cualquier esfuerzo del D.O. debe surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales. Tales objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del D.O. son principalmente reconocer la realidad organizacional, como conocer la capacidad de colaboración entre los individuos, su técnica, administración y relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y sinergia, entre otros datos relevantes para el desarrollo. Cuando estos sean identificados y no son los que se esperan para un óptimo funcionamiento de la organización se procederá a diagnosticar dichos problemas y situaciones insatisfactorias, para buscar así nuevas fuentes de energía, armonizar e integrar las necesidades, metas y objetivos tanto de la empresa como de los individuos, estimulando y motivando a un mejoramiento “un cambio positivo para todos”. Siempre existe el riesgo de propiciar conflictos o tensiones, pero estos deben tratarse de modo directo, racional y constructivo.

El objetivo es despertar conciencia de la realidad organizacional, para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores, en general examinar cómo, cuándo, dónde y cuánto influyen aquellos valores en el

comportamiento y desempeño de los procesos y resultados obtenidos en la organización.

### **Importancia y necesidad del DO.**

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

### **Modelos del D.O**

Uno de los aspectos que estudia el DO es la estrategia para el cambio, la que debe ser manejada con inteligencia, por ello que el D.O exige, de manera conjunta, cambios estructurales en la organización formal (cambios en el organigrama, en los métodos y procesos, rutinas y procedimientos de trabajo, modificaciones en el proyecto de trabajo como enriquecimiento o ampliación del cargo, etc.) y cambios del comportamiento (en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales e intergrupales, etc.).

La teoría de sistemas incluye ambos tipos de cambio originando diferentes modelos de aplicación. Muchos autores del D.O prefieren solo aplicar cambios estructurales u otros solo de comportamiento, esto se compone según los criterios que se desean mejorar o estimular. Por esto existen diferentes modelos que se relacionan con:

**1.-Modelos de desarrollo organizacional relacionados con cambios estructurales:** Existen cambios iniciados generalmente por la administración, que inciden sobre la situación o ambiente de trabajo de un individuo, o sobre la estructura o tecnología adoptada por la estructura.

Existen ciertos tipos de cambios orientados hacia objetivos largo plazo:

- Cambios en los métodos de trabajo
- Cambios en los productos
- Cambios en la organización
- Cambios en el ambiente de trabajo

**2.-Modelos de desarrollo organizacional relacionados con el comportamiento:**

La mayor parte de los modelos relacionados exclusivamente con cambios en el comportamiento se utilizan para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización. El desarrollo organizacional es fundamentalmente anti-autoritario.

Los modelos orientados a estas variables son:

- Desarrollo de equipos
- Suministro de informaciones adicionales
- Análisis transaccional
- Reuniones de confrontación
- Tratamiento de conflicto intergrupar
- Laboratorio de sensibilidad

**3.- Modelos de desarrollo organizacional con alteraciones estructurales y de comportamiento:** Estos modelos son integrados y más complejos. Constituyen una variedad de enfoques, cada cual desarrollando conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían enormemente.

Los principales modelos son Grid, de Lawrence y Lorsch y el modelo 3-D de eficacia gerencial de Reddin.

- Modelo de desarrollo organizacional tipo Grid : Blake y Mouton fueron los pioneros en la introducción de una tecnología integrada y preprogramada de desarrollo organizacional. Ellos afirman que el cambio organizacional comienza con el cambio individual como un mecanismo de descongelamiento y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en las estrategias y en el ambiente interno de la organización. Esta tecnología reposa sobre tres premisas sobre las organizaciones:
  - Los individuos y las organizaciones reducen discrepancias sobre su auto-imagen y la realidad.
  - Las organizaciones alcanzan "satisfacciones" abajo de su potencial.
  - Una tremenda cantidad de energía de las organizaciones se gasta en comportamiento disfuncionales como en las burocracias, provocando un "cultural drag".

El modelo de desarrollo organizacional tipo Grid es una malla compuesta de dos ejes. El eje horizontal representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de nueve puntos en la cual nueve significa una elevada preocupación y uno una baja preocupación por la producción. El eje vertical representa la

preocupación por las personas. Al igual que el eje horizontal, es una serie continua de nueve puntos.

- Modelo de desarrollo organizacional de Lawrence y Lorsch : Los principales puntos de referencia de este modelo son:
  - Concepto de sistema y de organización: Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos. La organización "es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente".
  - Los subsistemas: El sistema total de la organización puede ser encarado en términos de una serie de subsistemas que, a su vez, pueden ser divididos en una porción de subsistemas. Esos sistemas forman un estándar complejo de hilos entrelazados de dependencia mutua y activación recíproca.
  - El sistema social: Todas las organizaciones pueden ser encaradas como sistemas esencialmente sociales. La organización es concebida como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para realizar transacciones planeadas con el ambiente.
  - Estadios del desarrollo organizacional: Los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo. Estos son: diagnóstico, planeamiento de la acción, implementación de la acción y evaluación. Cada tipo de confrontación debe ser sometido a los cuatros estadios antes mencionados.
- Modelo de desarrollo organizacional 3-D de Reddin: Este modelo se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él es capaz de transformar su estilo de manera apropiada, a la situación de cambio. Para Reddin, la eficacia administrativa es el grado en el cual el

administrador alcanza las exigencias de resultados de su posición en la organización. La única tarea del administrador es ser eficaz.

## **HIPÓTESIS**

El análisis y descripción de puestos de trabajo mejorara el Desempeño Laboral de los colaboradores del Gobierno Municipal de Tisaleo.

## **SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

**Variable Independiente:** Análisis y descripción de puestos de trabajo (Causa)

**Variable Dependiente:** Desempeño Laboral (Efecto)

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **ENFOQUE**

El desarrollo del proyecto de investigación está basado en un enfoque cuali-cuantitativo, por lo siguiente:

Es cuantitativo porque la investigadora deberá conocer las causas, consecuencias que provocan el problema, la explicación de los fenómenos que se producen en la empresa y las consecuencias que está enfrentando a fin de encontrar respuestas objetivas, confiables que orienten a la solución del problema.

Se utilizó técnicas cualitativas como la aplicación de la encuesta la misma que permitió recolectar información y así se orientó hacia la comprensión del problema objeto de estudio poniendo énfasis en el proceso de investigación, para que de esta manera pueda proponer la creación del manual de análisis y descripción de puestos de trabajo para la empresa, se orientó hacia la comprensión del problema objeto de estudio.

#### **MODALIDAD BÁSICA DE INVESTIGACIÓN**

Este proyecto responde a la modalidad de investigación de:

**De Campo.-** Porque permite conocer los hechos que suceden en el Gobierno Municipal de Tisaleo, de forma directa y real. Se aplica la investigación de campo porque determina los problemas en el lugar de los hechos, fenómenos y acontecimientos.

**Documental y Bibliográfica.-** Porque está profundizada en varios enfoques, teorías, criterios, nos servimos de conceptualizaciones de varios autores de fuentes bibliográficas, Internet que permiten sustentar teóricamente esta tesis.

#### **NIVEL DE LA INVESTIGACION:**

**Exploratorio:** Porque se pretende sondear el problema poco investigado o desconocido en un contexto particular.

**Descriptivo:** Se compara, y se descubre entre dos o más fenómenos, situaciones, una de las causas que originó el problema de investigación.

**Correlacional:** por que las variables se relacionan entre si lo que permite tener una información clara y amplia de la investigación.

#### **POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población o universo a investigarse está determinado por 50 Colaboradores del Gobierno Municipal de Tisaleo, de acuerdo al siguiente cuadro:

<b>Población</b>	<b>Frecuencia</b>
Alcalde	1
Asesoría Jurídica	1
Secretaria General	1
Talento Humano	1
Gestión Financiera	2
Tesorera	1
Recaudador	1

Inspector de rentas	1
Guarda almacén	1
Analista/programador	1
Planificación	2
Avalúos y catastros	1
Comisaria municipal	2
Gestión de obras publicas	11
Registro de la propiedad	8
Operarios	8
Choferes	7
Total	50

Cuadro N° 1

Elaborado por. Alejandra Ruiz P.

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

### ❖ VARIABLE INDEPENDIENTE: ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	INDICE	HERRAMIENTAS
Es una técnica que sirve como herramienta a todas las funciones de talento humano, esta técnica supone la recopilación y análisis de información recabada de los puestos en cuanto a funciones y obligaciones, deberes y condiciones de trabajo, para así poder definir concretamente habilidades, los conocimientos, los requerimientos, las características y actitudes que deben tener las personas que las ocupan.	TALENTO HUMANO  ANÁLISIS Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO  CONDICIÓN DE TRABAJO	Destrezas en función de los puestos de trabajo. Motivación Laboral. Eficiencia en el desempeño.  Personalidad Evaluación en el desempeño laboral Procesos de selección de personal  Ergonomía Estabilidad Laboral Remuneraciones	1.- ¿crees tener las destrezas necesarias para desempeñar tus actividades en el puesto en el que te encuentras? 2.- ¿Consideras que la motivación es importante para desenvolverte de manera proactiva en tu trabajo? 3.Te desenvuelves de manera eficiente en tu trabajo 1. Te han realizado algún test para saber acerca de tus habilidades y personalidad. 2. Consideras importante que tus superiores realicen en forma periódica una evaluación de desempeño constante. 3.has sido sometido algún proceso de selección de personal 1. El lugar en el cual trabajas tiene todo los implementos necesario que te permitan un óptimo desempeño en el trabajo. 2.Ud considera importante conocer su condición laboral dentro de la empresa 3. Ud. considera que la remuneración económica es una motivación para su desempeño laboral.	Encuesta Cuestionario Estructurado

Cuadro N° 2

Elaborado por. Alejandra Ruiz P.

## VARIABLE INDEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍNDICE	HERAMIENTAS
<p>Son las metas que debe alcanzar un trabajador dentro de la empresa en un tiempo determinado. El desempeño laboral tendrá que ver con el comportamiento de los trabajadores y los resultados obtenidos, así como de la motivación. Cuanto mejor sea la motivación mejor podremos desempeñar nuestro trabajo y con ello mejoraremos nuestra productividad.</p> <p>Para un buen desempeño laboral es importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir.</p>	<p>Metas laborales</p> <p>Desempeño laboral del personal.</p> <p>Funciones específicas</p>	<p>Práctica de valores, normas y actitudes. Responsabilidad Social. Identificación con la empresa</p> <p>Ambiente laboral Brindar un buen servicio Desarrollo de habilidades.</p> <p>Desarrollo de destrezas y capacidades que fomenta la creatividad en su trabajo. Eficacia y eficiencia Capacitación</p>	<p>1¿Conoces los valores y normas existentes en la empresa? 2. Consideras que tus compañeros tienen responsable social para con la empresa 3. Te sientes identificado con la empresa. 1Ud. Cree que existe un ambiente proactivo laboral dentro de la empresa. 2.Ud. considera que es necesario capacitarse para brindar una buena atención al cliente 3¿Sus compañeros se interesan por participar en temas que les atañe a mejorar su desempeño laboral? 1. Considera Ud. que sus compañeros tienen las destrezas necesarias para laborar en el puesto asignado. 2¿Acostumbra a evaluar en términos numéricos no solo su propio trabajo, sino también los de sus compañeros? 3 Lo capacitan permanente acerca de acuerdo a las necesidades del puesto de trabajo</p>	<p>Encuesta Cuestionario estructurado</p>

Cuadro N° 3

Elaborado por. Alejandra Ruiz P.

### 3.6.- PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Para qué?	Para identificar el análisis y descripción de puestos en el desempeño laboral del personal.
¿A qué personas?	A los trabajadores del Gobierno Municipal de Tisaleo.
¿Sobre qué aspectos?	Análisis y descripción de puestos, factores de desempeño laboral, roles y funciones del trabajador, clima laboral, evaluación de desempeño.
¿Quién lo hará?	La investigadora
¿Cuándo?	Fecha tentativa desde el 23 de octubre
¿Dónde?	En las instalaciones del Municipio de Tisaleo
¿Cuántas veces?	Una vez
¿Qué técnicas se utilizará?	Encuesta
¿Con qué?	Material para la encuesta previamente realizada
¿En qué situación?	Situación favorable porque existe colaboración por parte de todos los involucrados

Cuadro N° 4

Elaborado por. Alejandra Ruiz P.

### **3.7.- PLAN DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN.**

- Revisión Crítica de la Información recogida. Se hará la limpieza de información defectuosa, incompleta, no pertinente o contradictoria, mal contestada.
- Repetición de la Recolección de Información en ciertos casos. En caso de que exista abundante información defectuosa y analizando la importancia de esa información para la investigación se aplicará una nueva encuesta.
- Presentación de los datos. Se elaborará tablas de doble entrada para la mejor comprensión de la información acompañando a las mismas con gráficos circulares para realizar el análisis de la misma.

## CAPÍTULO IV

### 4.1 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL MUNICIPIO DE TISALEO

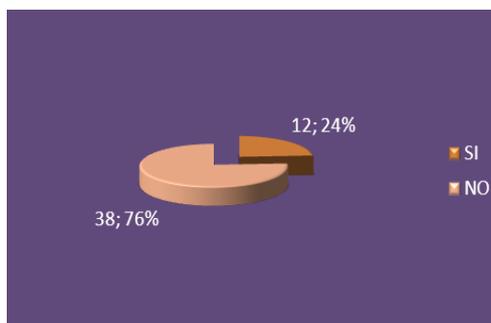
<b>Pregunta 1:</b>	<b>¿Crees tener las destrezas necesarias para desempeñar tus actividades en el puesto en el que te encuentras?</b>
--------------------	--

Cuadro N° 5

PERSONAL		
ESCALA	FRECUENCIA	%
SI	12	24
NO	38	76
TOTAL	50	100

**Fuente:** Personal del Municipio de Tisaleo  
**Elaborado por:** Alejandra Ruiz P.

Gráfico N° 4



**ANÁLISIS:** De los 50 encuestados 12 contestaron que si que corresponden 24% y 38 que no, lo que corresponde al 76%.

**INTERPRETACIÓN:** Lo que significa que existe un gran número de trabajadores que están concientes que ellos no presentan las aptitudes necesarias para desempeñarse de muy buena forma en el trabajo asignado.

<b>Pregunta 2:</b>	<b>¿Consideras que la motivación es importante para desenvolverte de manera proactiva en tu trabajo?</b>
--------------------	--

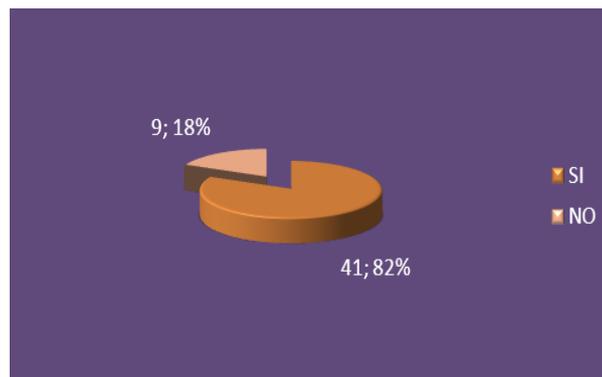
Cuadro N° 6

<b>PERSONAL</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	41	82
NO	9	18
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Personal del Municipio de Tisaleo

**Elaborado por:** Alejandra Ruiz P.

Gráfico N° 5



**ANÁLISIS:** De los 50 encuestados 41 contestaron que si que corresponden 82% y 9 que no, lo que corresponde al 18%.

**INTERPRETACIÓN** Lo que significa que la mayoría de trabajadores consideran que la motivación es un pilar fundamental para poder desenvolverse de manera proactiva en el lugar de trabajo para que en lo posterior no cause inconformidad y desinterés por todos los integrantes de la empresa.

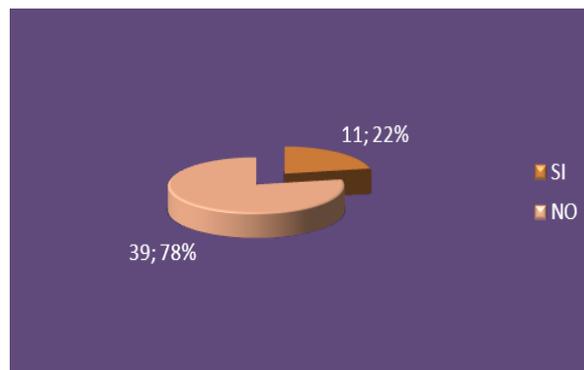
**Pregunta 3:** ¿Te desenvuelves de manera eficiente en tu trabajo?

Cuadro N° 7

PERSONAL		
ESCALA	FRECUENCIA	%
SI	11	22
NO	39	78
TOTAL	50	100

**Fuente:** Personal del Municipio de Tisaleo  
**Elaborado por:** Alejandra Ruiz P.

Gráfico N° 6



**ANÁLISIS:** De los 50 encuestados 11 contestaron que si que corresponden 22% y 39 que no, lo que corresponde al 78%.

**INTERPRETACIÓN:** Lo que significa que existe un grán número de trabajadores que no cumple con el perfil idoneo para poder desempeñarse de manera efectiva en el cargo que le corresponde provocando frustraciones, deseos de ausentismo.

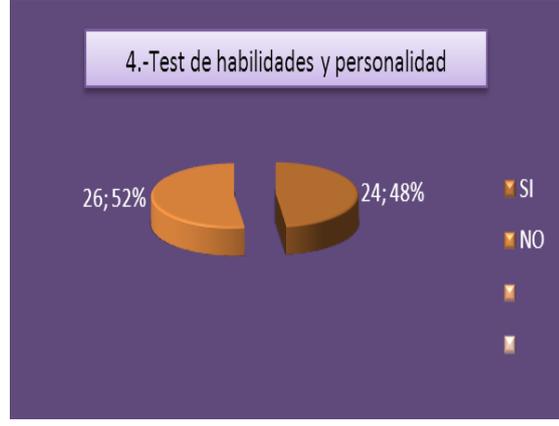
<b>Pregunta 4:</b>	<b>¿Te han realizado algún test para saber acerca de tus habilidades y personalidad?</b>
--------------------	--

Cuadro N° 8

<b>PERSONAL</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	24	48
NO	26	52
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Personal del Municipio de Tisaleo  
**Elaborado por:** Alejandra Ruiz P.

Gráfico N° 7



**ANÁLISIS:** De los 50 encuestados 24 contestaron que si que corresponden 48% y 26 que no, lo que corresponde al 26%.

**INTERPRETACIÓN** Lo que significa que existe un grán número de trabajadores que para ingresar a la empresa no realizaron un test de habilidades y personalidad para poder ubicarle de acuerdo a los resultados que arroja determinados test.

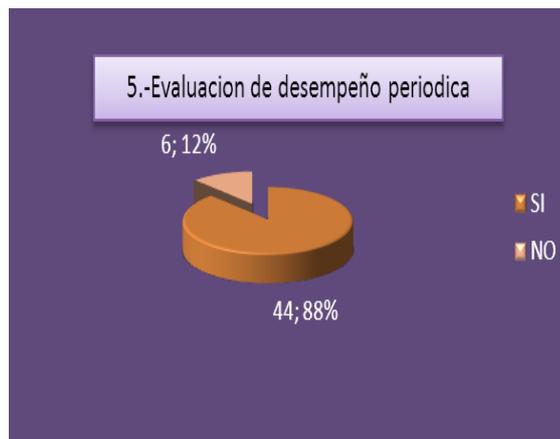
<b>Pregunta 5:</b>	<b>¿Consideras importante que tus superiores realicen en forma periódica una evaluación de desempeño constante?</b>
--------------------	---

Cuadro N° 9

<b>PERSONAL</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	44	88
NO	6	12
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Personal del Municipio de Tisaleo  
**Elaborado por:** Alejandra Ruiz P.

Gráfico N° 8



**ANÁLISIS:** De los 50 encuestados 44 contestaron que si que corresponden 88% y 6 que no, lo que corresponde al 12%.

**INTERPRETACIÓN:** Lo que significa que existe un grán número de trabajadores que consideran muy importante que los jefes les realicen una evaluacion de desempeño para saber si estan haciendo bien o mal su trabajo y si en lo posterior necesitan de una capacitacion para para subsanar las falencias que tengan en cada puesto de trabajo.

<b>Pregunta 6:</b>	<b>¿Has sido sometido algún proceso de selección de personal?</b>
--------------------	---

Cuadro N° 10

<b>PERSONAL</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	24	48
NO	26	52
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Personal del Municipio de Tisaleo

**Elaborado por:** Alejandra Ruiz P.

Gráfico N° 9



**ANÁLISIS:** De los 50 encuestados 24 contestarán que si que corresponden 48% y 26 que no, lo que corresponde al 52%.

**INTERPRETACIÓN:** Lo que significa que existe un grán número de trabajadores que para ingresar a la empresa no fueron sometidos a un proceso de selección es por ello que los trabajadores no se encuentran en los puestos de trabajo idoneo y por ende no pueden cubrir con las necesidades del puesto.

<b>Pregunta 7:</b>	<b>¿El lugar en el cual trabajas tienen todos los implementos necesarios que te permitan un óptimo desempeño en el trabajo?</b>
--------------------	---

Cuadro N° 11

<b>PERSONAL</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	15	30
NO	35	70
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Personal del Municipio de Tisaleo  
**Elaborado por:** Alejandra Ruiz P.

Gráfico N° 10



**ANÁLISIS:** De los 50 encuestados 15 contestaron que si que corresponden 30% y 35 que no, lo que corresponde al 70%.

**INTERPRETACIÓN:** Lo que significa que existe un gran número de trabajadores que no cuentan con los implementos necesarios para poder desenvolverse en el puesto de trabajo y esto ocasiona que no realicen pronto las actividades que le correspondan.

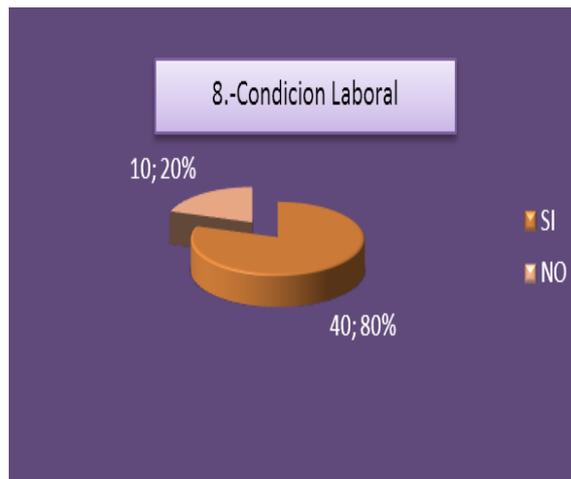
<b>Pregunta 8:</b>	<b>¿Ud. considera importante conocer su condición laboral dentro de la empresa?</b>
--------------------	---

Cuadro N° 12

<b>PERSONAL</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	40	80
NO	10	20
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Personal del Municipio de Tisaleo  
**Elaborado por:** Alejandra Ruiz P.

Gráfico N° 11



**ANÁLISIS:** De los 50 encuestados 40 contestarán que si que corresponden 80% y 10 que no, lo que corresponde al 20%.

**INTERPRETACIÓN:** Lo que significa que existe un grán número de trabajadores que consideran importante conocer su condicion laboral para sentirse seguros y estables en su lugar de trabajo para que se esfuerzen y se dediquen mas en todo el trabajo que realicen.

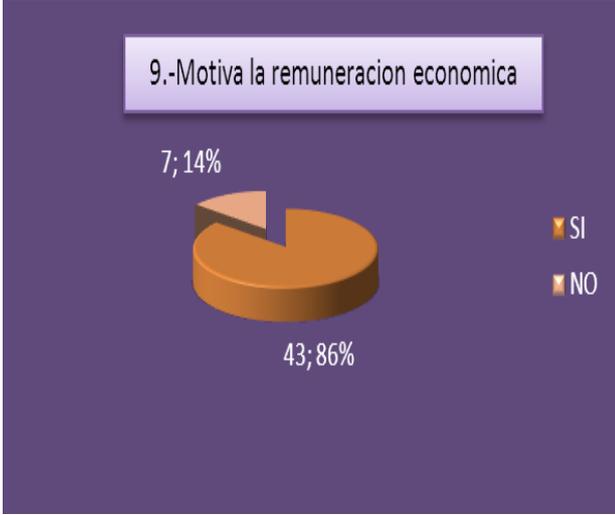
<b>Pregunta 9:</b>	<b>¿Ud. considera que la remuneración económica es una motivación para su desempeño laboral?</b>
--------------------	--

Cuadro N° 13

<b>PERSONAL</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	43	86
NO	7	14
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Personal del Municipio de Tisaleo  
**Elaborado por:** Alejandra Ruiz P.

Gráfico N° 12



**ANÁLISIS:** De los 50 encuestados 43 contestaron que si que corresponden 86% y 7 que no, lo que corresponde al 14%.

**INTERPRETACIÓN:** Lo que significa que existe un grán número de trabajadores que consideran que la motivacion economica es importante ya que por medio de esta, se sientan satisfechas al ver que en la empresa valoran de forma justa la dedicacion y esfuerzo que realizan dia a dia en su puesto de trabajo.

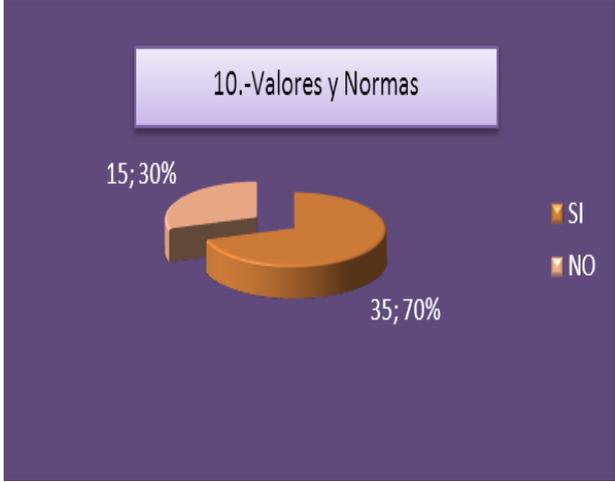
<b>Pregunta 10:</b>	<b>¿Conoces los valores y normas existentes en la empresa?</b>
---------------------	--

Cuadro N° 14

<b>PERSONAL</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	35	70
NO	15	30
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Personal del Municipio de Tisaleo  
**Elaborado por:** Alejandra Ruiz P.

Gráfico N° 13



**ANÁLISIS:** De los 50 encuestados 35 contestaron que si que corresponden 70% y 15 que no, lo que corresponde al 30%.

**INTERPRETACIÓN:** Lo que significa que existe un grán número de trabajadores que si conocen los valores y normas que deben cumplir en la empresa para la cual laboran.

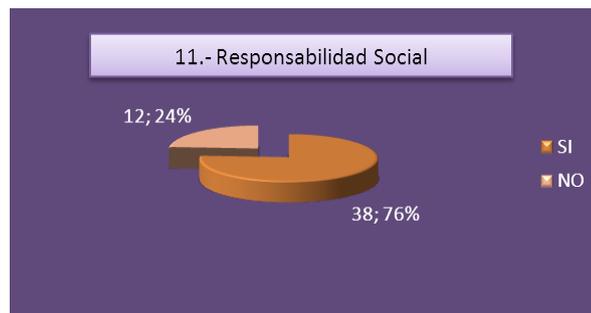
<b>Pregunta 11:</b>	<b>¿Consideras que tus compañeros tienen responsabilidad social para con la empresa?</b>
---------------------	--

Cuadro N° 15

PERSONAL		
ESCALA	FRECUENCIA	%
SI	38	76
NO	12	24
TOTAL	50	100

**Fuente:** Personal del Municipio de Tisaleo  
**Elaborado por:** Alejandra Ruiz P.

Gráfico N° 14



**ANÁLISIS:** De los 50 encuestados 38 contestaron que si que corresponden 76% y 12 que no, lo que corresponde al 24%.

**INTERPRETACIÓN:** Lo que significa que existe un grán número de trabajadores que tienen responsabilidad social con la empresa.

**Pregunta 12:** ¿Te sientes identificado con la empresa?

Cuadro N° 16

PERSONAL		
ESCALA	FRECUENCIA	%
SI	22	44
NO	28	56
TOTAL	50	100

**Fuente:** Personal del Municipio de Tisaleo  
**Elaborado por:** Alejandra Ruiz P.

Gráfico N° 15



**ANÁLISIS:** De los 50 encuestados 22 contestaron que si que corresponden 44% y 28 que no, lo que corresponde al 56%.

**INTERPRETACIÓN:** Lo que significa que existe un gran número de trabajadores que consideran que no se sienten identificados con la empresa debido a que no están capacitados de manera correcta para poder realizar bien su trabajo y que en ocasiones les toca realizar tareas que no le corresponde hacer en su puesto de trabajo.

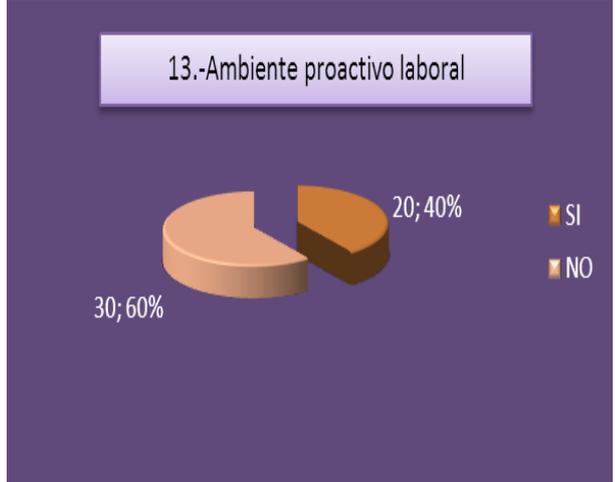
<b>Pregunta 13:</b>	<b>¿Ud. cree que existe un ambiente de trabajo proactivo dentro de la empresa?</b>
---------------------	--

Cuadro N° 17

<b>PERSONAL</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	20	40
NO	30	60
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Personal del Municipio de Tisaleo  
**Elaborado por:** Alejandra Ruiz P.

Gráfico N° 16



**ANÁLISIS:** De los 50 encuestados 20 contestaron que si que corresponden 40% y 30 que no, lo que corresponde al 60%.

**INTERPRETACIÓN:** Lo que significa que existe un grán número de trabajadores que consideran que no hay un ambiente de trabajo propicio ya que existen muchos conflictos entre los compañeros debido a la falta de comunicación y a la superacion individual por quedar bien con los superiores y poder ganar mas dinero.

<b>Pregunta 14:</b>	<b>¿Ud. considera que es necesario capacitarse para brindar una buena atención al cliente?</b>
---------------------	--

Cuadro N° 18

<b>PERSONAL</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	40	80
NO	10	20
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Personal del Municipio de Tisaleo  
**Elaborado por:** Alejandra Ruiz P.

Gráfico N° 17



**ANÁLISIS:** De los 50 encuestados 40 contestaron que si que corresponden 80% y 10 que no, lo que corresponde al 20%.

**INTERPRETACIÓN:** Lo que significa que existe un grán número de trabajadores que consideran que es importante una capacitacion mensual para poder desempeñarse mejor en su trabajo y poder satisfacer todas las inquietudes y necesidades de los clientes.

<b>Pregunta 15:</b>	<b>¿Sus compañeros se interesan por participar en temas que les atañe a mejorar su desempeño laboral?</b>
---------------------	---

Cuadro N° 19

<b>PERSONAL</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	21	42
NO	29	58
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Personal del Municipio de Tisaleo  
**Elaborado por:** Alejandra Ruiz P.

Gráfico N° 18



**ANÁLISIS:** De los 50 encuestados 21 contestaron que si que corresponden 42% y 29 que no, lo que corresponde al 58%.

**INTERPRETACIÓN:** Lo que significa que existe un grán número de trabajadores que no se interesan en participar en temas que mejoran su desmpaña ya que los jefes superiores no les motivan para que esten dispuestos al cambio para poder crecer tanto profesionalmente como personalmente.

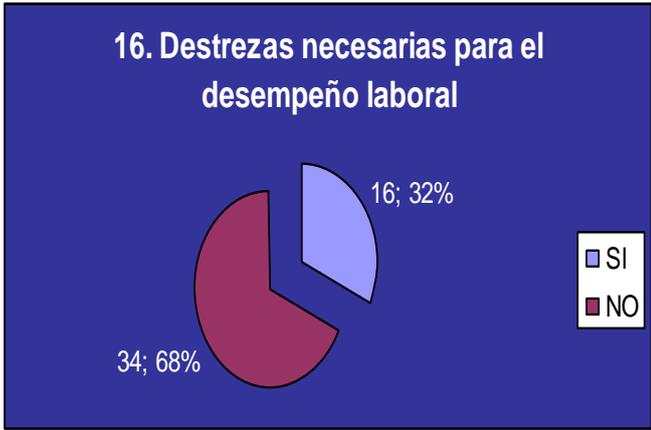
<b>Pregunta 16:</b>	<b>¿Considera Ud. que sus compañeros tienen destrezas necesarias para laborar en el puesto asignado?</b>
---------------------	--

Cuadro N° 20

<b>PERSONAL</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	16	32
NO	34	68
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Personal del Municipio de Tisaleo  
**Elaborado por:** Alejandra Ruiz P.

Gráfico N° 19



**ANÁLISIS:** De los 50 encuestados 32 contestaron que si que corresponden 32% y 34 que no, lo que corresponde al 68%.

**INTERPRETACIÓN:** Lo que significa que existe un gran número de trabajadores que consideran que sus compañeros no se desenvuelven de la mejor manera debido a que no se encuentran en los puesto de trabajo de acuerdo a sus habilidades destrezas y conocimientos que el mismo lo amerita.

<b>Pregunta 17:</b>	<b>¿Acostumbra a evaluar en términos numéricos no solo su propio trabajo, sino también los de sus compañeros?</b>
---------------------	---

Cuadro N° 21

<b>PERSONAL</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	19	38
NO	31	62
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Personal del Municipio de Tisaleo  
**Elaborado por:** Alejandra Ruiz P.

Gráfico N° 20



**ANÁLISIS:** De los 50 encuestados 19 contestaron que si que corresponden 38% y 31 que no, lo que corresponde al 62%.

**INTERPRETACIÓN:** Lo que significa que existe un grán número de trabajadores que no acostumbran a evaluar su propio trabajo ni el de los demas solo se ponen a critaicar el por que de los resultados de los demas si el trabajo de

ellos siempre esta a tiempo aunque a medio hacer lo cual causa que exista egoismo y un clima laboral desfavorable.

<b>Pregunta 18:</b>	<b>¿Lo capacitan permanentemente de acuerdo a las necesidades del puesto de trabajo?</b>
---------------------	--

Cuadro N° 22

<b>PERSONAL</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	10	20
NO	40	80
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Personal del Municipio de Tisaleo  
**Elaborado por:** Alejandra Ruiz P.

Gráfico N° 21



**ANÁLISIS:** De los 50 encuestados 12 contestaron que si que corresponden 24% y 38 que no, lo que corresponde al 76%.

**INTERPRETACIÓN:** Lo que significa que existe un gran número de trabajadores que están concientes que en su trabajo no les capacitan adecuadamente y a tiempo y esto se debe a que no evaluan ni se toman en cuenta las necesidades del colaborador para que rinda de mejor manera en su lugar de trabajo.

## 4.2 Verificación de la hipótesis

### 4.2.1 Planteamiento de la hipótesis

**HO. :** El análisis y descripción de puestos de trabajo NO incide en el desempeño laboral del personal del Gobierno Municipal de Tisaleo.

**H1.:** El análisis y descripción de puestos de trabajo SI incide en el desempeño laboral del personal del Gobierno Municipal de Tisaleo.

### 4.2.2 Selección del nivel de significación

Para la verificación de la hipótesis se utilizara el nivel de significación  $\alpha = 0.05$ .

### 4.2.3 Descripción de la población

Se ha tomado como referencia para la investigación de campo la población total del personal del Gobierno Municipal de Tisaleo.

PERSONAL	PORCENTAJE%
50	100%

### 4.2.4 Especificación de lo estadístico

Es necesario mencionar que para la verificación de la hipótesis se expresara un cuadro de contingencia de 18 filas por 2 columnas con el cual se determinara las frecuencias esperadas.

**Tabla # 01** Especificación de lo estadístico

## FRECUENCIA OBSERVADA

ITEMS	ESCALA		SUBTOTAL
	SI	NO	
1	12	38	50
2	41	9	50
3	11	39	50
4	24	26	50
5	44	6	50
6	24	26	50
7	15	35	50
8	40	10	50
9	43	7	50
10	35	15	50
11	38	12	50
12	22	28	50
13	20	30	50
14	40	10	50
15	21	29	50
16	16	34	50
17	19	31	50
18	10	40	50
<b>TOTAL</b>	475	425	900

## FRECUENCIA ESPERADA

$$(425*50)/900=23.61$$

$$(475*50)/900=$$

26.39

#### 4.2.5 Especificaciones de las regiones de aceptación y rechazo

Se procede a determinar los grados de libertad considerando que el cuadro consta de 18 filas y 2 columnas.

**Tabla # 02** Especificaciones de aceptación y rechazo

GRADO DE LIBERTAD		
	FILAS	COLUMNAS
gl=	(18-1)	(2-1)
gl=	17	1
gl=	17*1	
gl=	17	

$$X^2T = 27.58.71$$

Por lo tanto con 17 grados de libertad y a nivel 0.05 de significación según la tabla:  $X^2C = 27.5871$ , por tanto si  $X^2C \geq X^2T$  se aceptara  $H_0$ , caso contrario se la rechazara y se aceptara la hipótesis alternativa.

#### 4.2.6 Recolección de datos y cálculo de lo estadístico.

Para esto se utilizará la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

**Tabla # 03** Chi cuadrado Tabulado

O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> / E
12	23,61	-11.61	134.79	5.70902
38	26.39	11.61	134.79	5.10761

<b>41</b>	23,61	17.39	302.41	12.80855
<b>9</b>	26.39	-17.39	302.41	11.45926
<b>11</b>	23,61	-12.61	159.01	6.73485
<b>39</b>	26.39	12.61	159.01	6.02538
<b>24</b>	23,61	0.39	0.15	6.35324
<b>26</b>	26.39	-0.39	0.15	5.68397
<b>44</b>	23,61	20.39	415.75	17.60906
<b>6</b>	26.39	-20.39	415.75	15.75407
<b>24</b>	23,61	0.39	0.15	6.35324
<b>26</b>	26.39	-0.39	0.15	5.68397
<b>15</b>	23,61	-8.61	74.13	3.13977
<b>35</b>	26.39	8.61	74.13	2.80901
<b>40</b>	23,61	16.39	268.63	11.37780
<b>10</b>	26.39	-16.39	268.63	10.17923
<b>43</b>	23,61	19.39	375.97	15.92418
<b>7</b>	26.39	-19.39	375.97	14.24668
<b>35</b>	23,61	11.39	129.73	5.49470
<b>15</b>	26.39	-11.39	129.73	4.91587
<b>38</b>	23,61	14.39	207.07	8.77043
<b>12</b>	26.39	-14.39	207.07	7.84653
<b>22</b>	23,61	-1.61	2.59	0.10969
<b>28</b>	26.39	1.61	2.59	0.09814
<b>20</b>	23,61	-3.61	13.02	0.55146
<b>30</b>	26.39	3.61	13.02	0.49336
<b>40</b>	23,61	16.39	268.63	11.37780
<b>10</b>	26.39	-16.39	268.63	10.17923
<b>21</b>	23,61	-2,61	6.81	0.28843
<b>29</b>	26.39	2.61	6.81	0.25805
<b>16</b>	23,61	-7.61	57.91	2.45277

<b>34</b>	26.39	7.61	57.91	2.19439
<b>19</b>	23,61	-4.61	21.25	0.90004
<b>31</b>	26.39	4.61	21.25	0.80522
<b>10</b>	23,61	-13.61	185.23	7.84540
<b>40</b>	26.39	13.61	185.23	7.01894
<b>900</b>	900			X2C=234.55934

**Elaborado por:** Mayra Alejandra Ruiz Paredes.

### **Regla de decisión**

Se acepta la hipótesis nula si el valor del chi cuadrado a calcularse es igual o menor que chi cuadrado tabular caso contrario se rechazara y se acepta la hipótesis alterna lo que quiere decir que Chi cuadrado Tabular es = **27.5871** y Chi cuadrado Calculado es = **234.55934** por lo tanto se acepta la Hi que dice:

**H1.:** El análisis y descripción de puestos de trabajo **SI** incide en el desempeño laboral del personal del Gobierno Municipal de Tisaleo.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

Al término del presente trabajo investigativo realizado con el personal del Gobierno Municipal de Tisaleo, en la ciudad de Ambato; los resultados obtenidos en relación con el tema investigado y con los objetivos planteados, se llega a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

#### **CONCLUSIONES**

- ❖ Dentro de las conclusiones que considero relevante es el hecho de que existe un gran número de trabajadores que no cumple con el perfil idóneo para poder desempeñarse de manera efectiva en el cargo que le corresponde, provocando frustraciones, deseos de ausentismo y en ciertos casos conformismo y apatía por la labor que desempeñan.
- ❖ Es necesario que el personal cuente con todos los implementos que amerita el puesto de trabajo para que de esta manera se sientan satisfechos y puedan desenvolverse en las actividades encomendadas y en el tiempo acordado para las mismas.
- ❖ En la organización no existe un ambiente de trabajo proactivo ya que existen muchos conflictos entre los compañeros debido a que hay subgrupos lo que genera una comunicación deficiente y por ende individualismo.
- ❖ Existe un número importante del personal encuestado consideran que sus compañeros no se desenvuelven de la mejor manera, debido a que no se encuentran en los puestos de trabajo de acuerdo a sus habilidades, destrezas y conocimientos que el mismo lo amerita.

## **RECOMENDACIONES:**

- ❖ Se recomienda socializar con los colaboradores del Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo el manual de funciones, y tecnificar el Proceso de selección en base a la aplicación de Pruebas Psicotécnicas lo cual permitirá conocer las Destrezas del Personal y reasignar si el caso lo amerita a la función que mayor aptitud presente.
- ❖ Efectuar un inventario de las cosas que hay y de las cosas que hacen falta para cada puesto de trabajo para de tal forma optimizar el tiempo y mejorar la calidad de servicio que brinda la empresa.
- ❖ Realizar evaluaciones de desempeño laboral al personal cada mes para saber cuáles son las necesidades del mismo y poder capacitar de manera correcta para luego evaluar los conocimientos adquiridos para que inmediatamente sea aplicado en cada puesto de trabajo.
- ❖ Aplicar algunas estrategias de integración que permita al personal conocer lo que ellos hacen dentro de la empresa y por ende fortalecer el espíritu de cuerpo en función de actividades que pongan énfasis en el trabajo de equipo.
- ❖ Implementar un manual de Reclutamiento y Selección de Personal que permita valorar las aptitudes, habilidades y destrezas de los colaboradores teniendo como fin la selección y asignación de puestos de trabajo donde se desempeñen de una forma óptima en el Gobierno Municipal de Tisaleo.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

##### **Tema**

Creación de manual de Reclutamiento y Selección de Personal para el gobierno Municipal del Cantón Tisaleo.

##### **Institución Ejecutora**

Gobierno Municipal de Tisaleo

##### **Beneficiarios**

Trabajadores del Gobierno Municipal de Tisaleo

##### **Ubicación**

Provincia de Tungurahua, Cantón Tisaleo, Calle Juan León Mera.

##### **Tiempo estimado para la ejecución**

**Inicio:** 15 de Junio del 2013

**Fin:** 15 de Octubre del 2013

**Equipo Técnico:**

**Investigadora:** Alejandra Ruiz Paredes

**Tutor:** PSc Educ. Mg. Luis R. Indacochea Mendoza

**Alcalde:** Ing Héctor Capuz

**Costo estimado:**

\$600 Aproximadamente salvo error u omisión

**6.2 Antecedentes de la propuesta**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón de Tisaleo, debe tomar en cuenta como punto principal el Manual de Reclutamiento y Selección de personal, ya que la mayor parte de servidores han ingresado al Municipio de Tisaleo sin cumplir los requisitos mínimos exigidos para ocupar el puesto o cargo y esto afecta al Desarrollo Organizacional por ende al buen servicio que debe brindar la Municipalidad.

El Municipio del Cantón Tisaleo, no tiene dentro de sus herramientas del departamento de Talento Humano un Manual que se encargue del reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, omisión que se ha constituido en obstáculo que le impide, aprovechar a plenitud, la capacidad integral de los servidores Municipales.

Para suplir el Manual, la Municipalidad acostumbra reclutar el personal de manera improvisada o de modo esporádico. La forma improvisada es para el personal de

planta mediante la recomendación de amigos de directivos o por injerencias políticas.

El Manual de reclutamiento y selección es un documento que delimita, permite, recopila, información de la municipalidad y sirve de guía para ejecutar las actividades de la misma, de manera eficaz y eficiente con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

### **6.3 Justificación**

La ejecución de este Manual de Reclutamiento y Selección de Personal se encuentra sustentada por los conocimientos adquiridos durante el proceso de investigación y la comprobación de la hipótesis, en donde se pudo obtener la fundamentación técnica, que ayudara a elaborar el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal adecuado para el Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo.

Con la investigación y análisis previos realizados en el Gobierno Municipal de Tisaleo se define que es necesario aplicar un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal para la buena marcha y atención al cliente de esta prestigiosa empresa.

Este Manual permitirá que haya un buen proceso de selección del personal para que los mismos puedan cumplir con el perfil profesional del puesto al cual fueron designados que en lo posterior se puedan desarrollar todos sus conocimientos, habilidades y destrezas, para poder brindar al usuario tanto interno como externo un servicio de calidad.

Y con esto se pretende lograr que el personal que ingrese a la empresa se sienta identificado con el puesto y con la empresa para que así juntos poder llegar a

cumplir los objetivos y metas planteados tanto personal, profesional como institucional.

El presente trabajo investigativo pretende establecer una ventaja competitiva a través de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal y crear un nuevo paradigma metodológico en la empresa a través de un instructivo técnicamente elaborado y sometido a la moderna gestión de los recursos humanos para reclutar, seleccionar y evaluar al personal con un sentido de pertenencia empresarial y una fijación de estabilidad laboral para que de esta forma todos los colaboradores del Municipio del Cantón Tisaleo se pueden desempeñar de acuerdo a sus capacidades, destrezas y experiencia

## **6.4 Objetivos**

### **6.4.1 Objetivo General**

Diseñar un Manual de reclutamiento y selección de personal que permita mejorar el desempeño laboral del talento humano, en el Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- ❖ Establecer un Manual de Reclutamiento y Selección del Talento Humano para el Gobierno municipal de Tisaleo
- ❖ Aplicar el Manual de Reclutamiento y Selección del Talento Humano que permita seleccionar candidatos idóneos, capaces y aptos para ejecutar las funciones asignadas a su cargo.
- ❖ Evaluar la modalidad características y vigencia del proceso de Selección y contratación del Personal.

## **6.5 Análisis de Factibilidad**

El estudio realizado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo, demuestra que existe la necesidad de implantar el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, ya que constituye el fundamento mismo de la vida de la Municipalidad, porque representa la piedra angular de la institución, que da sustento a el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal y pueda contar con un personal apto para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades encomendadas

Para alcanzar este cometido, es importante tener el apoyo y el compromiso de los servidores Municipales, que deben sustentar y sostener el apoyo permanente a la aplicación de esta herramienta importante de trabajo.

El Manual presentado, de un reclutamiento, selección, y evaluación estos son los requisitos mínimos exigidos para el ingreso del nuevo personal a la Municipalidad.

Luego de ser implantado el Manual de reclutamiento y selección de personal, se debe implantar una evaluación permanente para constatar si este manual esta o no cumpliendo con los objetivos propuestos.

### **Aspecto Legal**

La propuesta es factible puesto que las leyes actuales impuestas por el Ministerio de Relaciones Laborales hacen énfasis en las necesidades de los colaboradores en su puesto de trabajo para la superación personal y lograr un auto motivación propia del individuo.

## **Reglamento de Losep**

**Artículo 172.- Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos que integran los procesos habilitantes de asesoría y apoyo.-** El Ministerio de Relaciones Laborales, previo estudio y análisis correspondiente, y sobre la base de la normativa técnica que regula el subsistema de clasificación de puestos, elaborará y mantendrá actualizado el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos genéricos de los procesos habilitantes, de asesoría y apoyo, que será expedido mediante Acuerdo Ministerial.

El manual indicado en el inciso anterior, será el resultado de describir, valorar y clasificar los puestos comunes en el sector público, a fin de definir características generales de la descripción y valoración, la clasificación y la correspondiente relación con los grados y grupos ocupacionales de las escalas de remuneraciones vigentes, emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

**Artículo 173.- Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucional.-** Las UATH, en base a las políticas, normas e instrumentos de orden general, elaborarán y mantendrán actualizado el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de cada institución, que será expedido por las autoridades nominadoras o sus delegados.

El manual de descripción, valoración y clasificación de puestos, será el resultado de describir, valorar y clasificar los puestos y contendrá entre otros elementos la metodología, la estructura de puestos de la institución, definición y puestos de cada grupo ocupacional, la descripción y valoración genérica y específica de los puestos.

Este Manual será elaborado por cada institución del sector público y aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales en el caso de la administración pública

central e institucional y referencial para las demás instituciones comprendidas bajo el ámbito de esta ley.

**Artículo 174.- Valoración y clasificación de puestos creados.-** Todo puesto que fuere creado será clasificado y se sujetará a la nomenclatura de la estructura de puestos institucional vigente o aquella establecida en el Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales.

**Artículo 175.- Administración del subsistema de clasificación de puestos.-** El Ministerio de Relaciones Laborales, administrará el subsistema de clasificación de puestos del servicio público y sus reformas. La clasificación contendrá el título de cada puesto, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y actividades y los requerimientos para ocuparlos.

**Aspecto Económico.-** El financiamiento de parte de la Municipalidad de Tisaleo para la implementación de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal que será de gran ayuda a toda la institución para mejorar el desempeño laboral y autofinanciamiento.

## **6.6 Fundamentación teórica - científica**

### **Manuales Administrativos**

**Concepto:** Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.). Así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

## **Objetivos De Los Manuales Administrativos**

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que lo componen.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.

## **Ventajas y Limitaciones de la Utilización de Manuales**

### **Ventajas:**

- Son una fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la empresa.
- Son una herramienta de apoyo en el entrenamiento y capacitación de nuevos empleados.
- Logran y mantienen un sólido plan de organización.
- Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con otros puestos de la organización.

### **Limitaciones:**

- Constituyen una herramienta, pero no la solución para todos los problemas administrativos que se puedan presentar.
- Si no se actualizan permanentemente, pierden vigencia con rapidez.

- Algunas consideran que son demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.

### **Necesidad de los Manuales**

Se necesita un manual cuando ocurren algunas de las siguientes circunstancias:

- Muchas personas desempeñando actividades similares y complejas.
- Alta rotación de personal entre los puestos de trabajo.
- Trabajos muy especializados y no repetitivos en los cuales, grupos de usuarios deben manejar diseños complejos y casi siempre desconocidos para ellos (tal como es el análisis y diseños de sistemas).
- Grandes flujos de información entre unidades administrativas o funcionales, lo cual puede determinar la necesidad de estandarizar la captación, proceso y manejo de datos sobre todo cuando existen varios turnos de trabajo.

### **Estructura de un Manual**

Las partes principales de un manual pueden ser las siguientes:

- ✓ Tabla de contenido
- ✓ Introducción
- ✓ Misión y Visión Institucional
- ✓ Objetivo Estratégico
- ✓ Políticas
- ✓ Importancia del manual
- ✓ Instrucciones para el uso del manual
- ✓ Cuerpo del manual

- ✓ Flujogramas
- ✓ Glosario de términos
- ✓ Conclusiones
- ✓ Recomendaciones
- ✓ Anexos

### **Importancia de los manuales**

La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

### **Tipos de Manuales Administrativos**

Entre los tipos de manuales más utilizados se encuentran:

- 1.- Manuales de Organización
- 2.- Manuales de Políticas
- 3.- Manuales de Normas y Procedimientos
- 4.- Manuales para Especialistas
- 5.- Manual del empleado
- 6.- Manual de contenido múltiple.
- 7.- Manuales de finanzas
- 8.- Manuales del sistema
- 9.-Manual de Calidad

## **1.- Manual de Organización**

Es la versión detallada por escrito de la organización formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad, responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen su estructura.

Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización.

También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

## **2.-Manual de Políticas**

Es la descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos por los ejecutivos en la forma de decisiones para el logro de los objetivos, facilitando la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios los lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.

## **3.-Manual de Normas y Procedimientos**

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la empresa, como la enunciación de normas de funcionamiento básicas a los cuales deberá ajustarse los miembros de la misma.

Tienen por objeto:

Compilar en forma adecuada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la organización, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.

Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración.

Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar la duplicidad de funciones.

#### **4.-Manual para Especialistas**

Es aquel que agrupa normas, pautas e instrucciones de aplicación en forma específica a determinado tipo de actividades o tareas como por ejemplo: manual del vendedor o compendio de la secretaria.

El objetivo básico perseguido con su preparación, es el de entrenamiento y capacitación de empleados, como así servir también de elemento de consulta para la realización de las tareas asignadas.

#### **5.-Manual del Empleado**

Su objetivo es lograr una rápida asimilación de personal nuevo (inducción) así como también para posterior entrenamiento, este manual es especialmente útil para niveles intermedios u operativos.

## **6.-Manual de Contenido Múltiple**

Ya se ha visto que un manual puede contener material de tipo diverso, lo que hace que los tipos mencionados no resulten siempre bien definidos. La inmensa mayoría de los manuales de oficina parecen estar diseñados intencionalmente para varios fines, por ejemplo, en la preparación de cualquier manual de procedimientos existen dos requisitos indispensables para asegurar su éxito:

Manifestación clara de las normas generales de la empresa.

Comprensión total de la organización básica de la misma.

Es decir, de poco servirían las manifestaciones detalladas de procedimientos si al mismo tiempo la organización y las normas básicas no son, claramente firmes y comprensibles

## **7.-Manuales de Finanzas**

Las responsabilidades del contralor y tesorero exigen de ellos que den instrucciones numerosas y específicas a todos aquellos que deben proteger en alguna forma los bienes de la empresa, para asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración.

## **8.-Manuales del Sistema**

El manual del sistema debe ser desarrollado a medida que se desarrolla el sistema, y está constituido por un grupo de manuales o partes y estructurado.

## **9.-Manual de Calidad**

Define un manual de calidad como un documento que enuncia la política de la calidad y que describe el sistema de calidad de una organización. Este manual

puede estar relacionado con las actividades totales de una organización o con una parte seleccionada de estas.

Es importante que los requisitos y el contenido del sistema de la calidad y del manual de la calidad se estructuren de acuerdo con la norma que se intenta satisfacer. Esta norma suministra los lineamientos para desarrollar dichos manuales de calidad.

## **6.7 Metodología**

### **6.7.1 Modelo Operativo**

**Manual de reclutamiento y selección de personal.-** Es un instrumento que contiene el procedimiento lógico referente a planeación, reclutamiento, selección, contratación e inducción, para hacer una adecuada selección del personal que necesite vincular el municipio, de acuerdo a sus conocimientos, aptitudes y destrezas, con la finalidad de satisfacer las necesidades de la misma.

**Importancia del Manual.-** Clarifica el procedimiento que deberá realizar el Departamento de Talento Humano, a medida de que se pueda planificar, reclutar, seleccionar, contratar, e inducir al personal que ingrese al municipio, a través de la utilización de técnicas que efectivicen la contratación de personal idóneo y contribuyan con el crecimiento de la misma.

**Alcance del Manual.-** Será útil para todos los cargos del Gobierno Municipal de Tisaleo, se agrupará pautas e instrucciones de aplicación específica sobre el reclutamiento y selección del personal del municipio.

**Aplicación del Manual.-** El encargado de la aplicación del presente manual será el Jefe de Talento Humano, y el Alcalde, son los únicos responsables de velar por el cumplimiento de todo lo establecido en este documento.

### **Instrucciones para el uso del Manual**

- Dar a conocer a todo el personal del municipio su contenido.
- El presente manual deberá ser revisado, y de ser necesario, actualizado al menos cada año.
- Al actualizar este manual se deberán reemplazar las páginas donde se hagan los cambios haciendo saber su modificación.

### **Políticas de Reclutamiento y Selección de personal**

“En todo proceso de reclutamiento y selección se deberán adoptar las medidas pertinentes para asegurar la objetividad, transparencia, no discriminación e igualdad de condiciones”. **Políticas para el Reclutamiento y Selección de Personal en el Gobierno Municipal de Tisaleo.**

Todo cargo a cubrir, deberá contar con el perfil del puesto que permitirá orientar la búsqueda.

- Todo requerimiento de personal, deberá ser efectuado mediante la presentación del formulario de requisición de personal, al responsable del área de Talento Humano, quien le dará curso, luego de obtener el visto bueno de la autoridad máxima del Municipio.
- Las vacantes de personal estarán abiertas a postulantes externos e internos, se dará preferencia al personal interno, de no encontrar candidatos dentro del municipio se procederá a seleccionar personal extraño a la misma.

- El Departamento de Talento Humano, deberá proponer una terna de candidatos potenciales para una selección final.
- Ningún candidato podrá ser considerado, si no pasa satisfactoriamente por todo el proceso.
- Todo postulante deberá entregar su currículum y complementar la solicitud de empleo, que pasarán a ser propiedad de la empresa. **Ver Formulario 1.**
- Toda persona, sin excepción de ninguna naturaleza deberá someterse a los procesos de selección.
- Los candidatos de la terna final, deberán contar con un certificado médico.
- La decisión final del candidato a incorporar al Municipio, será tomada por el jefe del área que será documentada con una carta de confirmación al Departamento de Talento Humano.
- El proceso de reclutamiento y selección, deberá contener toda la documentación que interviene en el procedimiento, debidamente clasificada y archivada en el Departamento de Talento Humano.
- El uso de la información recabada a lo largo del proceso será confidencial y exclusiva del área de Talento Humano, para la estricta utilización para el proceso del sistema.

## **PLANEACIÓN DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL**

### **PLANIFICACIÓN DE TALENTO**

Permitirá situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto y en el momento adecuado, y así desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras del municipio.

Se utilizará un formulario para especificar si la necesidad de talento humano es eventual o proyectada, la denominación del puesto, la cantidad de trabajadores que se necesitará, la causa de la necesidad de personal como por ejemplo: futura

creación de nuevos puestos, envejecimiento de la fuerza de trabajo, fallecimientos, accidentes, fluctuación, etc. **Ver Formulario 2.**

## **RECLUTAMIENTO**

Es el conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro del municipio. **Requisición de Personal**

Se utilizarán formularios para dar a conocer la existencia de la vacante de los departamentos solicitantes de personal, esta requisición estará acompañada de la descripción del puesto y el respectivo perfil del candidato. **Ver Formulari: 3, 4, 5.**

El jefe del área solicitante deberá completar el formulario de requisición del personal y esta solicitud será entregada al responsable del área de reclutamiento, quien se encargará de aprobarlos y legalizarlos en conjunto con la Alcaldía.

### **Elección de Fuentes y Medios de Reclutamiento.**

Las fuentes de reclutamiento a las cuales se acudirán para atraer candidatos son las siguientes:

#### **Fuentes Internas**

Esta será la opción principal para cubrir una vacante dentro del Gobierno Municipal de Tisaleo, fortaleciendo sus aspiraciones de desarrollo, contribuyendo con sus posibilidades de superación.

**Fuentes Externas** De no disponer candidatos del nivel esperado, se pasará a contemplar los aspirantes externos a través de: Agencias de empleo. Bolsas de Trabajo, Mercado Laboral, etc.

**Los medios que se utilizarán para reclutar personal del Gobierno Municipal de Tisaleo, serán escritos, se lo realizarán a través de:**

Avisos en lugares visibles dentro y fuera de las instalaciones del Municipio.  
Anuncios en los periódicos de mayor circulación.

## **SELECCIÓN**

Es un proceso que permite elegir de un conjunto de postulantes el más idóneo para el puesto determinado, se inicia cuando una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar.

**Especificación o perfil del cargo.-** Se fundamentará en una descripción de las funciones esenciales del cargo, y de las condiciones y cualidades que deberá tener el aspirante a llenar la vacante, las cuales se valoraran a través del análisis de la hoja de vida presentada.

**Convocatoria.-** Una vez presentada la vacante el Jefe de Talento Humano fijará la fecha de convocatoria para el respectivo proceso de selección, disponiendo de un término de diez días hábiles a partir del momento en que se produce la vacante.

La convocatoria interna se la realizará en las carteleras y departamentos del municipio, y la convocatoria externa se publicará en los diferentes medios de comunicación escritos del país. **Ver Formulario 6.**

Una vez publicada la convocatoria el aspirante tendrá plazo de cinco días hábiles para la presentación de su hoja de vida con soportes que acrediten el nivel académico y la experiencia laboral y referencias laborales, familiares y personales.

**Currículo Vitae.-** El jefe de talento humano irá separando todo aquel currículum que cumpla con los requerimientos del perfil solicitado y comparará los perfiles entre si.

Será clasificado el curriculum que cumpla con por lo menos un ochenta por ciento de los requisitos solicitados por el jefe de área en cuanto a:

- ❖ Formación académica.
- ❖ Experiencia en el área.
- ❖ Experiencia en el puesto.
- ❖ Edad.
- ❖ Conocimientos específicos.

**Criterios de Evaluación.-** Los aspirantes serán evaluados por sus merecimientos con puntajes de uno a cien, serán elegibles los candidatos que alcancen un rendimiento igual o superior al 70%.

**Merecimientos.-** se considerará los factores educación, experiencia, capacitación y la entrevista, que estarán valorados así y tendrán una ponderación equivalente al 50% del proceso de selección.

<b>Tabla</b>	<b>No.20</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Factores</b>		
Educación		60%

Experiencia	15%
Capacitación	15%
Entrevista	10%

**Educación.-** hace referencia al título del nivel correspondiente que determine el requisito del cargo.

**Experiencia.-** del puntaje establecido, se asignará la prorrogas resultante del valor que corresponda a los documentos presentados por el aspirante, en función del requisito establecido para el puesto que se convocare a través de la siguiente tabla:

**Tabla de Evaluación de la experiencia general**

<b>Tabla No.21 Años</b>	<b>Ponderación</b>
5 o más	15%
3 a 4	10%
1 a 2	5%

**Capacitación.-** del puntaje establecido, se asignará la prorrogas resultante del valor que corresponda a los documentos presentados por el aspirante que justifique su participación en eventos como: seminarios, talleres, cursos etc, conforme la siguiente tabla:

**Tabla de evaluación actividades de capacitación**

**Tabla No.22**

<b>Horas</b>	<b>Ponderación</b>
160 y más	15%
159-145	14%
144-130	13%

129-115	12%
114-100	11%
99-85	10%
84-70	9%
69-55	8%
54-40	7%
39-25	6%
24 a 10	5%

**Entrevista.-** Se aplicará a los candidatos que logren un puntaje igual o superior al 70% en la pruebas.

**Tabla No.23**

Puntaje	Nota	Puntaje	Nota
17	6.75	30	10.0
16	6.50	29	9.75
15	6.25	28	9.50
14	6.00	27	9.25
13	5.75	26	9.00
12	5.50	25	8.75
11	5.25	24	8.5
10	5.00	23	8.25
9	4.75	22	8.0
8	4.50.	21	7.75
7	4.25	20	7.50
6	4.00	19	7.25
5	3.75	18	7.00

**Pruebas de idoneidad Diseño.-** El Gobierno Municipal de Tisaleo, para seleccionar personal utilizará pruebas psicométricas y de conocimientos o capacidades, se realizará dependiendo el cargo que se desee cubrir, a excepción de las psicométricas, que serán las mismas para todos los cargos, al alcance del presente manual.

**Aplicación.-** Serán teóricas, para favorecer a los encargados de su ejecución, debido al número de aspirantes que se podrían presentar.

**Valoración.-** Las pruebas psicométricas tendrán un valor del (40%), las de conocimientos o capacidades un valor del (60%) y tendrán una ponderación del 50% en el proceso de selección.

**Preparación de pruebas.-** El alcalde y los jefes departamentales serán los encargados de preparar las pruebas según el puesto a cubrir, con el fin de valorar la actitud y aptitud del aspirante, las mismas deberán ser coherentes con los requisitos del cargo.

**Recepción y valoración de las pruebas.-** el lugar, hora y día previstos se desarrollarán las pruebas que serán calificadas por el responsable del departamento donde existiera la vacante.

**Informe de la pruebas.-** Se utilizará para determinar en forma resumida datos del trabajador que rindió la prueba así como su respectivo puntaje. **Ver Formulario 7.**

**Tipos de pruebas Psicométricas.-** Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra o comportamiento. En general, se refiere a capacidades, aptitudes, interés o características del comportamiento humano.

**Pruebas de conocimiento o habilidades.-** Podrán referirse a aquellas actividades reales y más típicas del puesto que plantean exigencias importantes o referirse a situaciones simuladas capaces de poner de relieve la habilidad o ineptitud del candidato.

**Entrevista.-** Se utilizará una entrevista estructurada, se realizará a los candidatos a fin de complementar la información que se ha obtenido mediante el análisis de las hojas de vida, las pruebas, verificación de referencias laborales y personales.

**Evaluación.-** Será aplicada a los aspirantes que logren un puntaje igual o mayor al 70% en las pruebas, estará a cargo del jefe de talento humano. **Ver Formulario 8.**

#### **Guía de Entrevista**

Los resultados de la entrevista quedarán evidenciados en la correspondiente guía en función de lo cual se asignará un puntaje, que deberá ser mayor al 70%, para su elegibilidad. **Ver Formulario 8.**

**Informe de Selección.-** De acuerdo a los resultados obtenidos se elaborará el informe que será suscrito por el Jefe del Departamento de Talento Humano, quien remitirá el presente informe al Alcalde del Municipio para su respectiva aprobación.

**Verificación de Antecedentes Laborales.-** Permitirá comprobar las hipótesis acerca del candidato, ya que se puede conocer más sobre sus actuaciones tanto en el área laboral como personal.

Con el fin de obtener esta información se deberá considerar estos elementos:

- Confirmar datos del período laborado, puestos ocupados, personal que le reportaba, etc.

- Los motivos de la desvinculación.
- El desempeño en su trabajo.
- Características en las que sobresalía.
- Fortalezas y debilidades.

**Examen Preocupacional.-** Se solicitará exámenes médicos actualizados para verificar el estado de salud del futuro empleado, a aquellos aspirantes que alcanzaren el mayor puntaje, siempre y cuando este fuere igual o superior a 70%, cuyo responsable determinará la aptitud para el trabajo.

**Orden de Prioridades.-** Cuando se declare la no aptitud médica del aspirante, se respetará el orden de opciones de los aspirantes. El responsable de tomar esta decisión plasmará su criterio y firma en el **Formulario**

## **CONTRATACIÓN**

Para ingresar al municipio se requerirá tener contrato de trabajo suscrito y legalizado en sus diversas modalidades; por lo mismo ninguna persona podrá prestar sus servicios sin el cumplimiento de este requisito. **Ver Formulario 10.**

Los contratos en el Gobierno Municipal de Tisaleo, por lo general serán a tiempo indefinido, pero, se podrá contratar personal de acuerdo a las modalidades establecidas en el Código de Trabajo, cuando las necesidades del municipio así lo justificaren.

**Contrato a tiempo indefinido.-** Se establece un año como tiempo mínimo de duración, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta ley como estables o permanentes.

**Contrato a tiempo Fijo.-** El tiempo de duración no puede ser menor a un año, ni mayor a dos, no pueden renovarse, si la relación laboral persiste al término del plazo contractual, este se convierte automáticamente en contrato a tiempo indefinido.

**Período de prueba.-** Se establecerá de manera obligatoria un período de prueba de 90 días, lapso en el cual cualquiera de las partes, libremente, podrá darlo por concluido.

**Evaluación del período de prueba.-** Es responsabilidad del jefe inmediato, quien hará la evaluación del desempeño del trabajador; 8 días antes de cumplir el período de prueba y enviará el resultado al Departamento de Talento Humano.  
**Ver Formulario 13.**

Si el resultado de la evaluación es positivo, el contrato podrá ser renovado, de lo contrario si se determina que la persona no es apta para continuar en el cargo, se tramita la terminación del contrato hasta cumplir el año de trabajo como señala el Código de Trabajo.

**Período pos prueba.-** Con al menos 30 días de anticipación al vencimiento al año de contrato, el Departamento de Talento Humano, solicitará a cada departamento al que pertenezca el trabajador, el informe de evaluación de su desempeño. Dicho informe con clara determinación y recomendación de la conveniencia de su renovación o rescisión.

**Evaluación al periodo pos prueba.-** Si el informe resultara favorable y acogido por el Alcalde del Municipio, se lo declarará trabajador permanente con el salario determinado, caso contrario se procederá al desahucio.

**Desahucio.-** Es el aviso con el que una de las partes hace saber a la otra que su voluntad es la de dar por terminado el contrato. **Tomado de:** Art 184. Código de trabajo.

Tiene que ser por escrito, y ante el Inspector de Trabajo.

- El desahucio en un contrato a tiempo fijo, podrá ser pedido tanto por el trabajador como por el empleador.
- El desahucio en un contrato a tiempo indefinido, solo el trabajador podrá hacer uso de este derecho laboral.
- NO se necesitará desahucio en contratos que no gozan de estabilidad.
- Si el empleador es el que presenta este trámite, deberá notificar con 30 días de anticipación. Si el trabajador es el que lo hace, deberá notificar con 15 días de anticipación.

**Visto Bueno.-** Podrá proponerlo el empleador o trabajador, ante el inspector de trabajo, previa determinación de una causa legal, y mediante el cual se concede, la terminación de la relación laboral, que podrá ser aceptada o negada.

#### **Causas para pedir un visto bueno de parte del empleador**

- Por faltas o atrasos repetidos, o por abandono de mas de 3 días consecutivos e injustificados.
- Conducta inmoral.
- Falta de probidad.
- Ineptitud física o intelectual para realizar el trabajo.
- Permisos no justificados.
- Denuncia injustificada con respecto a sus obligaciones con el IESS.
- Injurias graves.
- Otras previstas en el Código de Trabajo.

## **Causas para pedir un visto bueno de parte del empleado**

- Injurias graves.
- Falta de pago o disminución, impuntualidad en el pago.
- Otras previstas en el código de trabajo.

## **Despido Intempestivo**

Es la terminación de las relaciones laborales, por parte del empleador, sin que exista previo aviso. **Art 188.** Código de Trabajo.

## **Indemnizaciones**

- ✓ Si el contrato es a tiempo indefinido, hasta 3 años de servicio, con el valor correspondiente a 3 meses de remuneración.
- ✓ Si es más de 3 años, con el valor equivalente a un mes de remuneración, por cada año de servicio, con un límite de 25 remuneraciones.
- ✓ Si el contrato es a tiempo fijo, se pagará al trabajador un valor equivalente al 50% de la remuneración total, por todo el tiempo que faltare para la terminación del plazo pactado.

**Acta de finiquito.-** Es un documento que se elaborará posteriormente a la recepción de los trabajos, en el que se hará constar los créditos, a favor y en contra que resulten para cada una de ellos, describiendo el concepto general que les dio origen y el saldo resultante.

Deberán constar los siguientes datos entre otros; cargo, firma del inspector de trabajo, sueldo, causas legales, lugar y fecha, las partes que acuerdan, los antecedentes, la liquidación, los pagos al IESS, utilidades, fondos de reserva, vacaciones, etc.

## INDUCCIÓN

Es el proceso a través del cual el nuevo trabajador se identifica con la misión, visión, estructura, políticas, funciones, y actividades que cumple el municipio a fin de lograr su pronta incorporación y adaptación a ella.

**General.-** Se ubicará al trabajador dentro del municipio dándole a conocer la organización, sus objetivos, reglamentos, procedimientos, servicios que presta. Es responsable de esta inducción el Alcalde, para lo cual se utilizará un formulario de inducción general. **Ver Formulario 11.**

**Específica.-** Se realizará una inducción del departamento y cargo al que va a pertenecer, con el fin de que conozca detalladamente las funciones propias del cargo y se integre a su grupo de trabajo.

**Desarrollo.-** El jefe inmediato presentará a los compañeros de trabajo, haciendo una breve descripción de las funciones de cada uno. Se utilizará un formulario de inducción específica en donde se detallarán aspectos que el trabajador debe conocer para trabajar de forma eficiente, y que el trabajador deberá firmar para constatar que todas las actividades le fueron comunicadas. **Ver Formulario 12.**

**Seguimiento al nuevo trabajador.-** La Alcaldía, conjuntamente con los demás departamentos realizará el seguimiento correspondiente al nuevo trabajador, hasta lograr su completa adaptación al medio laboral. En este lapso se orientará de mejor manera al trabajador, absolviendo sus inquietudes y afianzando su seguridad.

## **ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA**

El Departamento de Talento Humano conjuntamente con la Alcaldía, serán los encargados de monitorear el cumplimiento de las acciones programadas en función del tiempo y son los encargados de poner en práctica el funcionamiento de este manual, de manera que sea aprovechado al máximo en beneficio del municipio, contribuyendo con su crecimiento.

## **PREVISION DE LA EVALUACION**

El mismo Departamento encargado de Talento Humano, realizará el monitoreo de las acciones programadas con la finalidad de detectar cualquier falencia o desviamiento en el proceso de selección, de manera que se aplique los correctivos necesarios, antes de continuar con el proceso, evitando que se contrate personal que no llene las expectativas para el que fue contratado, esta evaluación deberá incluir los intereses de los beneficiarios, detallar los recursos económicos disponibles en la empresa para su ejecución, además de la relación costo/beneficio y demás aspectos considerados importantes que indicarán que tan factible es la presente propuesta.

La evaluación de la propuesta se la realizará a través del tiempo que dure el proceso de reclutamiento y selección, la idoneidad del personal seleccionado, luego de haber pasado por las etapas del proceso de selección tratado en la metodología o modelo operativo, disponiendo así de personal competente, preparado, capacitado, con muchas expectativas de superación y crecimiento en el ámbito laboral - profesional.

## 7. Modelo Operativo

<b>FASES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>PLANIFICACION</b>	-Recolección de información -Clasificación de información - Elaboración	-Alejandra Ruiz -Departamento de RR.HH. -Tutor. Psi.Edu. Luis Indacochea	-Bibliografía -Computadora -Materiales de oficina.	Elaborar un Manual de Reclutamiento y Selección de personal
<b>EJECUCION</b>	Sociabilización del Manual de Reclutamiento y Selección del personal.	-Alejandra Ruiz -Departamento de RR.HH. -Tutor. Psi.Edu. Luis Indacochea	-Proyector -Computadora -Manual de Reclutamiento y selección de personal	Dar a conocer los parámetros que tiene el manual.
<b>EVALUACION</b>	Evaluación del Manual de Reclutamiento y Selección del personal.	-Alejandra Ruiz -Departamento de RR.HH. -Tutor. Psi.Edu. Luis Indacochea	-Formularios de Evaluación	Conocer la ayuda de la implementación del Manual.

## 8 Administración de la propuesta

RESPONSABLES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
-Alejandra Ruiz -Departamento de RR.HH. -Tutor. Psi.Edu. Luis Indacochea	Estrategias del Manual de Reclutamiento y Selección de personal.	\$ 100	Recursos de la empresa y autofinanciamiento.
-Alejandra Ruiz -Departamento de RR.HH. -Tutor. Psi.Edu. Luis Indacochea	Explicación de cada proceso de Reclutamiento y Selección de personal.	\$100	Recursos de la empresa y autofinanciamiento
-Alejandra Ruiz -Departamento de RR.HH. -Tutor. Psi.Edu. Luis Indacochea	Aplicación de los respectivos formularios en cada fase.	\$500	Recursos de la empresa y autofinanciamiento

## 9. Plan de Monitoreo y Evaluación de la propuesta

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
1. Que evaluar	Conocimientos, aptitudes, destrezas, competencias.
2. Por que evaluar	Para ubicar al personal de acuerdo al perfil profesional.
3. Para que evaluar	Para ver en que condiciones esta el personal.

4. Con que criterios	Para que el personal se pueda desempeñar de una manera eficiente.
5. Indicadores	Cuantitativo. Es manual se realizara con el fin de mejorar la selección de personal al momento del ingreso. Cualitativo. Se utilizarza la aplicación de formularios con sus respectivas técnicas para cada etapa del proceso de selección.
6. Quien evalúa	Psicólogo Industrial
7. Cuando Evaluar	Cada vez que una persona desee ingresar a trabajar en el municipio.
8. Como evaluar	Se evaluara de acuerdo a los formularios y sus respectivas tecnicas
9. Fuentes de información	Alcalde, jefe de RR.HH, Regalmentos.
10. Con que evaluar	Formularios.

# FORMULARIOS

# GOBIERNO MUNICIPAL DE TISALEO

## SOLICITUD DE EMPLEO

F - 1

Emitido por: Departamento de Talento Humano

Puesto al que aplica: ..... Fecha:.....

### 1.- DATOS PERSONALES

Apellidos: ..... Edad:.....  
Nombres: ..... Fecha Nacimiento:.....  
Lugar de nacimiento: ..... C.I: .....  
Dirección Domiciliaria: ..... Teléfono: .....

### DATOS FAMILIARES

Estado Civil: Soltero ( ) Casado ( ) Viudo ( ) Divorciado ( ) Unión Libre ( )

Si tiene parientes que trabajan en esta empresa indique los siguientes datos:

Nombres y Apellidos:.....

Cargo que ocupa: .....

### 3.-INSTRUCCIÓN

Primaria:

Institución.....Grado Aprobado: .....

Secundaria:

Institución.....Título obtenido: .....

Superior:

Institución .....

Título obtenido: .....

Actualmente estudia: Si ( ) No ( )

Si su respuesta es positiva indique: Estudios que realiza: .....

Año que cursa: .....

### 4.- TRABAJO ACTUAL

Nombre de la empresa que en la actualidad trabaja: .....

Puesto que ocupa: .....Sueldo percibido: .....

Tiempo de Trabajo: .....Motivo de la renuncia: .....

**5.- TRABAJOS ANTERIORES**

Enumere los tres últimos empleos a los que a prestado sus servicios.

Nombre de la empresa	Cargo	Desde-Hasta	Motivo de Salida
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

**6.- REFERENCIAS**

**6.1 LABORALES:**

NOMBRES	DIRECCION	TELEFONO
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

**6.2 PERSONALES:**

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

**7.- DATOS ADICIONALES:**

Por que Fuentes y medios se entero del llamado al puesto de trabajo:

Fuentes Internas: ( )      Fuentes Externas: ( )

Si su respuesta es, fuentes externas indique el medio por el cual se enteró

- 1.- Carteles visibles en la portería: .....
- 2.- Bolsa de Trabajo: .....
- 3.- Prensa Local: .....
- 4.- Anuncios en Radio: .....
- 5.- Contactos y/o recomendaciones: .....

Sueldo que aspira ganar: .....



# GOBIERNO MUNICIPAL DE TISALEO

## REQUISICION DE PERSONAL

F - 3

Fecha: .....

Departamento: .....

Cargo a contratarse: .....

Reporta a ( jefe inmediato): .....

Tiene personal a su cargo: Si ..... No ..... Cuántos:

Nombre del ocupante anterior: .....

Remuneración estimada: .....

Tipo de contrato sugerido:

Fijo: .....

Indefinido: .....

Otros( cual) .....

Justificación de la contratación

.....

.....

Entre los empleados que trabajan en la empresa, considera que existe alguna persona que pueda ocupar el cargo solicitado.

Nombre: .....

Cargo actual: .....

Area: .....

Fecha en la que debe empezar: .....

Nombre y firma del solicitante: .....

Autorización del responsable del área: .....

Observación del Departamento de Talento Humano:

.....

Aprobación del Alcalde:

.....

Firma

# GOBIERNO MUNICIPAL DE TISALEO

## DESCRIPCION DEL PUESTO

**F - 4**

Título del Puesto: .....

Departamento: .....

Descripción del Puesto:

.....

.....

.....

.....

### Criterios de Selección:

Escolaridad: .....

Experiencia Profesional: .....

Condiciones de Trabajo: .....

Tipo de Tarea: .....

Características Físicas: .....

Relaciones Humanas: .....

Conocimientos Necesarios: .....

Pruebas que serán Aplicadas: .....

Indicaciones Generales:

.....

.....

.....

.....

Alcaldía

Departamento Requirente

Departamento de  
Talento Humano

# GOBIERNO MUNICIPAL DE TISALEO

## PERFIL DEL CANDIDATO

F - 5

Perfil específico para el cargo de:..... Fecha: .....

### REQUISITOS GENERALES:

Lugar local o sede de trabajo:.....

Edad: entre ..... y ..... Preferencia específica: .....

Género: Masculino: ..... Femenino: .....

Nacionalidad: Ecuatoriana: ..... Extranjera: .....

Ciudad de origen :.....

Estado Civil: .....

Nivel social: .....

Horario de trabajo: .....

### FORMACION ACADEMICA / PROFESIONAL

Formación académica en : ..... Nivel: .....

Conocimientos Informáticos: .....

Sería conveniente que conozca: .....

Otros aspectos de preparación: .....

### IDIOMA:

Nombre

Escribe

Lee

Habla

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

### EXPERIENCIA PROFESIONAL:

No. Años

Cargo

Nombre de la empresa

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

Alcaldía

Departamento Requirente

Departamento de  
Talento Humano

# GOBIERNO MUNICIPAL DE TISALEO

**REQUIERE CONTRATAR**

**F - 6**

## SECRETARIA GENERAL

### Requisitos:

- \* Titulo en: Tercer Nivel Doctor en Jurisprudencia o Abogado de los Tribunales
- \* Sexo: masculino o femenino
- \* Edad: 24 a 38 años
- \* Experiencia: 6 año en adelante
- \* Buena presencia

### Ofrecemos:

- \* Sueldo acorde a sus capacidades
- \* Capacitación permanente
- \* Estabilidad laboral
- \* Oportunidad de carrera o crecimiento en la empresa.

### Competencias:

- \* habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes.
- \* Facilidad de palabra
- \* Tener espíritu de equipo.
- \* Administrar, distribuir y archivar el sistema de documentación
- \*

Las personas interesadas deben entregar su hoja de vida, con fotografía actualizada, en la el Gobierno Municipal de Tisaleo.

# GOBIERNO MUNICIPAL DE TISALEO

## INFORME DE PRUEBAS

F - 7

APELLIDOS Y NOMBRES DEL TRABAJADOR:

.....

EDAD: .....

PROFESION: .....

CARGO AL QUE ASPIRA: .....

FECHA: .....

CALIFICACIÓN PRUEBA PSICOMETRICA:

CALIFICACIÓN PRUEBA CONOCIMIENTOS:

OBSERVACIONES: .....

.....

.....

.....

.....

**FIRMA DEL EVALUADOR**

.....

**FIRMA DEL EVALUADO**

<b>GOBIERNO MUNICIPAL DE TISALEO</b>		
	<b>ENTREVISTA</b>	<b>F - 8</b>
Postula al cargo de: .....		
Departamento: .....		
Criterios a evaluar:	Intervalo de calificación	Puntos obtenidos
<b>Presentación personal:</b> Higiene, características físicas.	<b>0 a 2</b>	
<b>Expresión verbal:</b> Logra expresar ideas, es convincente dinámico.	<b>0 a 2</b>	
<b>Sociabilidad:</b> Expresivo, empático, agradable, acogedor, afable.	<b>0 a 2</b>	
<b>Motivos de postulación:</b> Motivos que lo inducen a cambiar de empleo, evaluar expectativas de permanencia en la Institución.	<b>0 a 2</b>	
<b>Experiencia y Conocimientos:</b> Grados de experiencia y conocimiento que tiene para desempeñar el cargo.	<b>0 a 7</b>	
<b>Perfil del cargo:</b> Evaluar forma como se ajusta el perfil del cargo requerido	<b>0 a 15</b>	
<b>TOTAL PUNTOS:</b>		
<b>NOTA SEGÚN TABLA:</b>		
<p>.....</p> <p>Nombre del Evaluador</p>		
<p>.....</p> <p>Firma del Evaluador</p>		

# GOBIERNO MUNICIPAL DE TISALEO

**DECISIÓN FINAL**

**F9**

Nombres y Apellidos del Trabajador: .....

Puesto de Trabajo: .....

Ubicación: ..... Fecha: .....

Después de realizado el análisis correspondiente se procede a emitir la siguiente conclusión:

Se reconoce la idoneidad para el desempeño en el puesto de trabajo: .....

No se reconoce la idoneidad para el desempeño en el puesto de trabajo: .....

Observaciones:

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

.....  
Departamento de Talento Humano

.....  
Trabajador

# GOBIERNO MUNICIPAL DE TISALEO

**SOLICITUD DE  
CONTRATACION**

**F - 10**

## 1.- REQUERIMIENTO

El departamento: .....

Requiere personal para: .....

.....  
.....

Con el siguiente perfil:

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

Período de Contratación: .....

Fecha estimada de la provisión: .....

Causa que origina el requerimiento:

Nombre: .....

Renuncia: .....

Término de Contrato: .....

Otro: .....

Fecha: .....

.....  
Nombre y Firma Jefe Unidad

## 2.- INFORME DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

En respuesta a requerimiento informa:

Existe respaldo para contrato

Cargo conforme a

requerimiento Período

Si	No

Observaciones:

.....

## 3.- AUTORIZACION DE LA ALCALDIA

Autoriza inicio proceso de contratación

Si	No

Observaciones:

.....

.....

<b>GOBIERNO MUNICIPAL DE TISALEO</b>	
	<b>INDUCCION GENERAL</b>
<b>F - 11</b>	
Nombres y apellidos del trabajador incorporado: .....	
Denominación del Puesto: .....	
Ubicación del puesto: .....	
* Componentes de la Inducción General	Firma del trabajador como
* Historia y evolución de la organización	
* Descripción del puesto de trabajo, relaciones con otros puestos, expectativas de desarrollo.	
* Reglamentos existentes	
* Códigos	
* Políticas	
* Instrucciones	
..... Trabajador incorporado General	..... Responsable de la Inducción

# GOBIERNO MUNICIPAL DE TISALEO.

## INDUCCION ESPECIFICA

F - 12

Nombres y apellidos del trabajador incorporado: .....  
Nombres y apellidos del jefe inmediato: .....  
Denominación del .....  
Ubicación del puesto: .....

Componentes de la Inducción Específica	Firma del trabajador como
* Presentación oficial entre los compañeros de trabajo	
* Mostrar el lugar de trabajo	
* Explicar objetivos de trabajo del área, estrategia que se sigue	
* Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios,	
* Conversatorio sobre las relaciones personales en el área, costumbres,	
* Realización del Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje	
* Dar a conocer las posibilidades de carrera o crecimiento.	
* Mostrar principales instalaciones de la empresa	

.....  
Trabajador incorporado

.....  
Responsable de la Inducción Específica

# GOBIERNO MUNICIPAL DE TISALEO

## EVALUACIÓN DEL DISEÑO

F - 12

### I. ANTECEDENTES GENERALES DEL PERSONAL A PRUEBA

Nombre del trabajador a prueba: .....  
 Departamento: .....  
 Lugar de trabajo: ..... Cargo que ocupó: .....  
 Período de reemplazo: .....

### 2.-EVALUACION DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR A PRUEBA:

Se solicita que califique desempeño del trabajador, marcando con una x la nota obtenida de acuerdo a la siguiente tabla.

Tabla de Calificación:

Sobresaliente	Bueno	Regular	Deficiente
10	9	8	7 o menos

#### ASPECTOS A EVALUAR CALIFICACION OBTENIDA

<b>Cantidad de trabajo:</b> el trabajador cumple con el trabajo encomendado y normalmente lo supera	
<b>Rapidez y cumplimiento oportuno:</b> El trabajador es hábil y cumple dentro de los plazos las labores que se le encomiendan	
<b>Concurrencia de Errores:</b> Se evalúa al trabajador de acuerdo al número de errores cometidos en su trabajo	
<b>Trabajo en Equipo y Empatía:</b> Mide la capacidad del trabajador para trabajar y relacionarse con sus pares y superiores.	
<b>Interés por el trabajo que realiza:</b> Se evalúa el interés que manifiesta el trabajador por mejorar y perfeccionar su trabajo.	
<b>Asistencia y Puntualidad:</b> Se evalúa el cumplimiento de los horarios establecidos para la jornada de trabajo y el número de ausencias	
<b>Cumplimiento de normas e instrucciones:</b> Se evalúa si el trabajadora cumplido y respetado cabalmente las normas y reglamentos que regulan el funcionamiento de la institución.	

.....  
 Trabajador incorporado

.....  
 Responsable de la Inducción Específica

Apreciación del Evaluador:

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

¿De acuerdo al desempeño observado, Ud. propondría a esta persona para efectuar otro reemplazo?

Si	No
----	----

¿De acuerdo al desempeño observado, Ud. propone que esta persona sea contratada?

Si	No
----	----

Firma del Evaluador : ..... Fecha: .....

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- ARIAS, F. (2007) Administración de Recursos Humanos. 2da, Edición.
- CHIAVENATO, I. (2007) Gestión del Talento Humano. 1era. Edición. Editorial McGraw- Hill. Barcelona.
- COOPER, D. (2004) Reclutamiento y Selección de Personal. 3era. Edición.
- DELGADO, S. (2008) Administración de Recursos Humanos, 3era. Edición.
- DESSLER, G. (2004) Administración de Personal, 2da Edición.
- DOLAN, S. Y otros (2007) La Gestión de Recursos Humanos. 3era Edición. Editorial Oryma. Madrid
- MADELAINE, M. (2003) Los Tests de Selección de Personal. 3era. Edición. Ediciones Deusto. Barcelona.
- MONDY, W. (2008) Administración de Recursos Humanos, 3era Edición. México.
- WOYNE, R. (2005) Administración de Recursos Humanos. 9na. Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México.
- RIZINI, Mario A. Psicología General//Sexto Curso/editorial Don Bosco//imprensa LNS//Cuenca.
- STEPHEN, F; BARKER//Elementos de Lógica/,/Departamento de Filosofía Johns Hopkins University// Quinta Edición (Primera Edición en Español)// Impreso en México//Páginas 306//
- SANTIAGO VAZQUEZ La felicidad en el trabajo...y en la vida. Una auténtica revolución: el trabajo como fuente de felicidad.
- MASLOW, ABRAHAM HAROLD Motivación Y Personalidad
- CASADO LUMBRERAS, CRISTINA. Entrenamiento Emocional En El Trabajo

## LINCOGRAFIA

- [www.relacioneslaborales.gob.ec](http://www.relacioneslaborales.gob.ec)
- [www.socioempleo.gob.ec/201.219.3.156:8081/gestionempleo/home.seam](http://www.socioempleo.gob.ec/201.219.3.156:8081/gestionempleo/home.seam)
- [www.html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno-laboral.html](http://www.html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno-laboral.html)
- [nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/06s.htm](http://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/06s.htm)
- [www.agapea.com/Psicologia-Industrial-cn645p1i.htm](http://www.agapea.com/Psicologia-Industrial-cn645p1i.htm) - España
- <http://www.slideshare.net/anarkia99bmx/descripcion-y-analisis-de-cargos>
- [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/suarez\\_s\\_m/capitulo\\_2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/suarez_s_m/capitulo_2.pdf)
- <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1549/150%20Ing.pdf?sequence=1>
- [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/analisis\\_de\\_puesto.pdf](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/analisis_de_puesto.pdf)
- [http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec\\_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf](http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf)
- <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1786/TA0097.pdf?sequence=1>

## CRONOGRAMA

Cuadro N.-5 cronograma

Tiempo Actividades	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Selección del tema	xxxxxxxxxx					
Recopilación Bibliográfica	xxxxxxxxxxxxxx					
Elaboración del primer	xxxxxxx	xxxxxxxxxx				
Elaboración del segundo		xxxxxxx	xxxxxx			
Elaboración del tercer				xxxxxxxxxx		
Elaboración del cuarto					xxxxxxx	
Redacción final						xxxxxxxxxx

Elaborado por: La Investigadora

# **ANEXOS**

**UNIVERSIDAD TECNICA DE MBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**

*ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE  
TISALEO*

- 1.- ¿Crees tener las destrezas necesarias para desempeñar tus actividades en el puesto en el que te encuentras?
- 2.- ¿Consideras que la motivación es importante para desenvolverte de manera proactiva en tu trabajo?
3. Te desenvuelves de manera eficiente en tu trabajo.
- 4.- Te han realizado algún test para saber acerca de tus habilidades y personalidad.
- 5.- Consideras importante que tus superiores realicen en forma periódica una evaluación de desempeño constante.
- 6.- Has sido sometido algún proceso de selección de personal
- 7.- El lugar en el cual trabajas tiene todo los implementos necesario que te permitan un óptimo desempeño en el trabajo.
- 8.-Ud considera importante conocer su condición laboral dentro de la empresa
- 9.-Ud. considera que la remuneración económica es una motivación para su desempeño laboral.
- 10.-¿Conoces los valores y normas existentes en la empresa?
- 11.-Consideras que tus compañeros tienen responsable social para con la empresa
- 12.-Te sientes identificado con la empresa.
- 13.-Ud. Cree que existe un ambiente proactivo laboral dentro de la empresa.

14.-Ud. considera que es necesario capacitarse para brindar una buena atención al cliente.

15.- Considera Ud. que sus compañeros tienen las destrezas necesarias para laborar en el puesto asignado.

16.- ¿Acostumbra a evaluar en términos numéricos no solo su propio trabajo, sino también los de sus compañeros?

17.-¿Sus compañeros se interesan por participar en temas que les atañe a mejorar su desempeño laboral?

18.-Lo capacitan permanente acerca de acuerdo a las necesidades del puesto de Trabajo.

**Anexo 2: CROQUIS DE LA EMPRESA**

