



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE
MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**PROYECTO DE TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

TEMA:

**PROPUESTA DE ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA MEJORAR
LA GESTIÓN DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL GAD
MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ANA**

AUTORAS:

**CEVALLOS ZAMBRANO JESSICA RAMONA
PEÑARRIETA LOOR DIANA NARCISA**

TUTOR:

DR. VICTOR PAZMIÑO MENA Mg.

CALCETA, FEBRERO DE 2014

DERECHOS DE AUTORÍA

Jessica Ramona Cevallos Zambrano y Diana Narcisa Peñarrieta Loor, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra auditoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

.....
JESSICA R. CEVALLOS ZAMBRANO

.....
DIANA N. PEÑARRIETA LOOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **PROPUESTA DE ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ANA**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Jessica Ramona Cevallos Zambrano y Diana Narcisca Peñarrieta Loor, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
LCDA MARÍA GABRIELA MONTESDEOCA

.....
ECO .JESSENIA ZAMORA

.....
PhD. GREYHER REAL PEREZ

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Dr. Victor Marcelo Pazmiño Mera, certifica haber tutelado la tesis **PROPUESTA DE ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ANA**, que ha sido desarrollada por Jessica Ramona Cevallos Zambrano y Diana Narcisa Peñarrieta Loor, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
DR. VICTOR MARCELO PAZMIÑO MERA Mg.

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me da la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual estoy forjando mis conocimientos profesionales día a día.

A Dios, por la sabiduría y la fuerza que nos brinda todos los días.

A nuestros padres, gracias por dejarnos un legado de educación y por el apoyo que nos han brindado toda la vida.

A nuestros hermanos, que al aportar de distintas formas, nos dieron ánimos para continuar.

A nuestros amigos, compañeros y otras personas que de una u otra manera nos apoyaron en toda la carrera.

Jessica y Diana

Las autoras

DEDICATORIA

Esta tesis la dedicamos principalmente a Dios, por habernos dado la vida , por guiarnos por el buen camino, por darnos la fuerza para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se nos presentaban, enseñándonos a enfrentar las adversidades sin desfallecer en el intento.

A nuestros padres, porque creyeron en nosotras y porque nos sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, ya que siempre estuvieron impulsándonos en los momentos más difíciles de nuestra carrera, y porque el orgullo que sienten por nosotras a fomentado el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

A nuestros hijos por ser lo más grande y valioso que Dios nos ha regalado, quienes son nuestras fuente de inspiración y la razón que nos impulsan a salir adelante.

A nuestros esposos que de una u otra forma nos ayudaron y participaron para que lograra el presente éxito profesional. Gracias por sus palabras de aliento y fe en nosotras.

Jessica y Diana

Las autoras

CONTENIDO GENERAL

| Contenido | pág. |
|-------------------------|-------------|
| DERECHOS DE AUTORÍA | ii |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL | iii |
| CERTIFICACIÓN DEL TUTOR | iv |
| AGRADECIMIENTO | v |
| DEDICATORIA | vi |
| RESUMEN | xii |
| PALABRAS CLAVES | xii |
| ABSTRACT | xiii |
| KEY WORDS | xiii |

CAPÍTULO I

| | | |
|--------|--|---|
| 1.1. | Planteamiento y formulación del problema | 1 |
| 1.2. | Justificación | 3 |
| 1.3. | Objetivos | 5 |
| 1.3.1. | Objetivo general | 5 |
| 1.3.2. | Objetivos específicos | 5 |
| 1.4. | Idea a defender | 5 |

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

| | | |
|--------|---|----|
| 2.1. | Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Ana | 6 |
| 2.2. | Administración | 7 |
| 2.2.1. | Proceso de la Administración | 7 |
| 2.3. | Calidad de Servicios | 10 |
| 2.4. | Servicio | 11 |

| | | |
|--------|---|----|
| 2.4.1. | Servicio Público | 12 |
| 2.5. | Talento Humano | 12 |
| 2.6 | Acciones Estratégicas para la administración del Talento Humano | 14 |
| 2.6.1. | Captación | 14 |
| 2.6.2. | Gestión del Capital Humano | 16 |
| 2.6.3. | Desarrollo humano | 17 |
| 2.7. | Desempeño Laboral | 19 |
| 2.7.1. | Indicadores en la evaluación del desempeño en el Sector público | 20 |
| 2.8 | Ley Orgánica del Servidor Público | 20 |

CAPÍTULO III

DESARROLLO METODOLÓGICO

| | | |
|--------|--|----|
| 3.1. | Ubicación y duración de la investigación | 22 |
| 3.2. | Variables de Estudios | 23 |
| 3.3. | Métodos de investigación | 23 |
| 3.3.1 | Tipos de investigación | 24 |
| 3.3.2. | Técnicas | 24 |
| 3.3.3 | Muestra de la investigación | 25 |
| 3.4. | Proceso de la investigación | 26 |
| 3.4.1 | Recopilación de la información | 26 |
| 3.4.2 | Diagnóstico Selectivo del Gad del canton Santa Ana | 26 |
| 3.4.3 | Diseño de acciones estratégicas | 27 |
| 3.4.4. | Socialización de la propuesta | 28 |

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

| | | |
|------|------------------------------------|----|
| 4.1. | Tabulación y análisis de encuestas | 30 |
| 4.2. | Discusión | 40 |
| 4.3. | Propuesta | 42 |

| | |
|---------------------------------------|----|
| CAPÍTULO V | |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | |
| 5.1. Conclusiones | 47 |
| 5.2. Recomendaciones | 48 |
| BIBLIOGRAFÍA | 49 |
| ANEXOS | 52 |

CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1.- Esquema general de la gestión de calidad | 22 |
| Figura 2.- Los componentes del talento | 27 |
| Figura 3.- Procesos de la Gestión del Talento Humano | 31 |
| Figura 4.- Mapa del cantón Santa Ana | 61 |
| Figura 5.- Organigrama del GAD Municipal de Santa Ana. | 23 |
| | |
| Tabla 1.- Procesos de la Administración | 23 |
| Tabla 2.- Resumen del Sistema integrado del Talento Humano | 42 |
| | |
| Cuadro 1.- Tabulación de datos estadísticos – encuesta | 67 |
| Cuadro 2.- Tabulación de datos estadísticos – encuesta | 68 |
| Cuadro 3.- Tabulación de datos estadísticos – encuesta | 69 |
| Cuadro 4.- Tabulación de datos estadísticos – encuesta | 70 |
| Cuadro 5.- Tabulación de datos estadísticos – encuesta | 71 |
| Cuadro 6.- Tabulación de datos estadísticos – encuesta | 72 |
| Cuadro 7.- Tabulación de datos estadísticos – encuesta | 73 |
| Cuadro 8.- Tabulación de datos estadísticos – encuesta | 74 |
| Cuadro 9.- Tabulación de datos estadísticos – encuesta | 75 |
| Cuadro 10.- Tabulación de datos estadísticos – encuesta | 76 |
| Cuadro 11.- Tabulación de datos estadísticos – encuesta | 77 |
| Cuadro 12.- Tabulación de datos estadísticos – encuesta | 78 |
| Cuadro 13.- Tabulación de datos estadísticos – encuesta | 79 |
| Cuadro 14.- Tabulación de datos estadísticos – encuesta | 80 |
| Cuadro 15.- Tabulación de datos estadísticos – encuesta | 81 |
| Cuadro 16.- Tabulación de datos estadísticos – encuesta | 82 |
| Cuadro 17.- Tabulación de datos estadísticos – encuesta | 83 |
| | |
| Gráfico 1.- Comparación de valores estadísticos | 67 |
| Gráfico 2.- Comparación de valores estadísticos | 68 |
| Gráfico 3.- Comparación de valores estadísticos | 69 |

| | |
|--|----|
| Gráfico 4.- Comparación de valores estadísticos | 70 |
| Gráfico 5.- Comparación de valores estadísticos | 71 |
| Gráfico 6.- Comparación de valores estadísticos | 73 |
| Gráfico 7.- Comparación de valores estadísticos | 73 |
| Gráfico 8.- Comparación de valores estadísticos | 74 |
| Gráfico 9.- Comparación de valores estadísticos | 75 |
| Gráfico 10.- Comparación de valores estadísticos | 76 |
| Gráfico 11.- Comparación de valores estadísticos | 77 |
| Gráfico 12.- Comparación de valores estadísticos | 78 |
| Gráfico 13.- Comparación de valores estadísticos | 79 |
| Gráfico 14.- Comparación de valores estadísticos | 80 |
| Gráfico 15.- Comparación de valores estadísticos | 81 |
| Gráfico 16.- Comparación de valores estadísticos | 82 |
| Gráfico 17.- Comparación de valores estadísticos | 83 |

RESUMEN

El diseño de una propuesta de acciones estratégicas para mejorar la gestión de la Unidad de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Ana; es un trabajo de investigación orientado a fomentar un servicio público eficiente y competente, en torno al objetivo de construir un Estado democrático para el Buen Vivir, donde los empleados y trabajadores son el principal recurso de la institución, desarrollando especialmente las competencias de reclutamiento, contratación, capacitación y evaluación de desempeño a quienes postulan para trabajar en el GAD Municipal de Santa Ana y para quienes ya se encuentran trabajando en la institución. En el trabajo de investigación se estudió y exploró información bibliográfica citada en normativas vigentes, además de aplicación de técnicas de observación, y entrevistas, necesarias para obtener resultados fundamentados en la realidad. Todos los documentos recabados han sido considerados como los más importantes para formular procesos ordenados, organizados, pero a la vez flexibles para afrontar los cambios que pueden suscitarse.

La aplicación de las propuestas, logrará involucrar responsablemente al personal de Talento Humano en la ejecución de tareas asignadas, y servirá como una herramienta de consulta durante sus actividades laborales, por lo que se recomienda hacer de esta herramienta un instrumento de apoyo para el funcionamiento y mejora continua de la entidad.

PALABRAS CLAVE

Talento humano, selección, inducción, contratación, capacitación, evaluación, gestión pública, estrategias.

ABSTRACT

The design of strategic actions to improve the management of the Human Resources Department in the Decentralized Municipal of Santa Ana is a research project in promoting efficiency and competence in public service, around the goal of building a democratic state for Well Being, where employees and workers are the main resource of the institution, especially developing the skills of recruiting, hiring , training and performance evaluation to those postulated to work in the GAD Municipal of Santa Ana and those already working in the institution. The research studied and explored bibliographic information cited by current regulations, as well as application of techniques in observation, and interviews needed for grounded reality. All the documents sought have been considered as the most important to develop processes sorted, organized, yet flexible to address the changes that may arise.

The application of proposals will involve the Human Resource personnel in performing the assigned tasks, and will serve as a reference tool during their work activities, so it is recommended to developed a tool support for the operation and continuous improvement of the entity.

KEY WORDS

human resource, selection, induction, recruiting, training, evaluation, public administration, strategies.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En el Ecuador, las organizaciones han generado gran impacto en el desarrollo de la sociedad y han adquirido importancia en los últimos años cobrando relevancia en el crecimiento, el desarrollo y la calidad de servicio ofertada a los usuarios de estas entidades, logrando fomentar un ambiente empresarial moderno, atractivo y efectivo, en el que toda empresa se debe desenvolver, con apoyo de cada uno de los recursos precisos de la administración; uno de ellos y quizás el de mayor importancia, es la gestión del talento humano, que en la actualidad representa la mejor expectativa para las empresas de todos los tipos y tamaños sean públicas y privadas.

Hoy en día la gestión del talento humano es el recurso más preciada dentro de una institución pública y es la clave para superar los desafíos que se presentan en las actividades y en el grupo humano que trabajan en ella. Es por ello, que la Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP) en su Art. 50; literal k); inciso tercero expone que: “Corresponde a las unidades de administración del talento humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, la administración del sistema integrado de desarrollo del talento humano en sus instituciones”. Dichos sistemas deben ser dinámicos, flexibles, participativos, capaces de reaccionar a corto y largo plazo de acuerdo a cada una de las políticas públicas implantadas dentro del Plan de Desarrollo, cuyo objetivo principal sea brindar servicios de calidad permitiendo la satisfacción del cliente.

La administración del talento humano se compone de varias funciones o procesos encaminados al aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades de las personas con el fin de explotar al máximo los recursos existentes para el logro satisfactorio de los objetivos organizacionales; entre estos procesos encontramos selección y reclutamiento de personal que permiten examinar los

empleados idóneos para los cargos requeridos; desarrollo y evaluación de desempeño.

Además según Chiavenato (2011), la moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación del talento humano, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar; precedentes, por el cual se puede decir que la gestión del talento humano es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, los conocimientos, actitudes, aptitudes, motivación, habilidades de los miembros de una organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, si durante la investigación se determinará que en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Ana no existe una adecuada gestión de la Unidad del Talento Humano, en la aplicación del sistema o métodos al momento de seleccionar, reclutar, formar, capacitar y evaluar al personal, sería necesario diseñar un plan de acciones estratégicas para los subsistemas de recursos humanos a fin de que sirvan de guía útil para el desarrollo de los procedimientos orientados a determinar el apropiado manejo del recurso humanos desde el reclutamientos hasta la evaluación dentro de la institución, encaminados a la excelencia en la competitividad de los servidores y servidoras del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Ana, que bajo la premisa de que toda organización debe tener una clara visión de la gestión del recurso humano, para brindar la confiabilidad y el direccionamiento adecuado a la institución y cumplir con las metas trazadas a corto, mediano y largo plazo, para que la gestión administrativa sea mas efectiva.

Con los antecedentes expuestos el problema encontrado se resume en la siguiente pregunta: ¿El diseño de acciones estratégicas contribuirá a mejorar el sistema de gestión de la Unidad de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Ana?

1.2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, según según Chiavenato (2009) la gestión de talento humano, es una de las unidades más importantes dentro de las organizaciones sean públicas como privadas, convirtiéndose en un aspecto relevante del cual depende el éxito institucional, para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Ana, mejorar los procesos y procedimientos para la selección, reclutamiento, inducción, formación, capacitación y evaluación del personal tendría una incidencia de gran relevancia en el desarrollo institucional, ya que le permitirá tener una mayor definición en el personal que labora en la institución en base al perfil de puestos y el manual orgánico funcional de la institución, incrementando el mejoramiento en el desempeño personal, para que se logre un mayor compromiso de los colaboradores que se verá reflejado en la práctica de sus funciones.

La importancia de esta investigación se encuentra justificada de acuerdo a las siguientes dimensiones:

Dimensión teórica, dado que la investigación busca el diseño de acciones estratégicas en la mejora de la Gestión de la Unidad de Talento Humano, para lo cual se hace necesario estudiar los diferentes conceptos relacionados a la problemática, así como aplicaciones metodológicas que permitan conseguir mejores resultados en el cumplimiento del objeto de estudio;

En la dimensión práctica, el talento humano es el activo más valioso con el que puede contar una institución hoy en día, en donde los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes se utilicen con eficiencia y eficacia; y que dichas personas representen la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito institucional, los cuales se encuentran estipulados en las leyes vigentes como lo propuesto por la Ley Orgánica de Servicio Público, en el Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público, así como demás normas y reglamentos establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Para la dimensión social, porque con esta propuesta se quiere demostrar que mediante el diseño de acciones estratégicas de mejora en la Unidad de Talento Humano no solo se beneficiarán los colaboradores, a quienes se les daría la importancia que se merecen dentro de la organización, si no que a través de esta propuesta disminuirá los costos en que se incurren en una deficiente planeación del recurso humanos y así poder asegurar que no solo se tendría el personal suficiente sino también el más adecuado y motivado.

Las razones antes expuestas dan evidencia a la importancia de proponer acciones estratégicas en donde los beneficios que se esperan alcanzar con esta aplicación son: mejorar la administración del recurso humano así como también la gestión administrativa, dar la máxima orientación a los usuarios para cumplir con los procesos y requerimientos necesarios, alcanzar la calidad institucional, asegurar un mejor sistema de selección de personal, fortalecer el desempeño en las actividades con la finalidad de brindar un mayor nivel de calidad, efectividad y aprovechamiento de los recursos para alcanzar la eficacia institucional.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de acciones estratégicas que sirva como un instrumento técnico para mejorar la gestión de la Unidad de Talento Humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Ana durante el periodo 2012 - 2013.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diseñar instrumentos de recolección de información, que por su aplicación permitan identificar y describir los diferentes subsistemas de la administración del Talento Humano en el GAD Municipal de Santa Ana.
2. Realizar un diagnóstico organizacional para conocer el estado actual de la Unidad de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Ana.
3. Exponer las acciones estratégicas propuestas de gestión de la Unidad de Talento Humano a los directivos y funcionarios del GAD Municipal del Cantón Santa Ana.
4. Sociabilizar las acciones estratégicas con base en la información recolectada.

1.4. IDEA A DEFENDER

El diseño de la propuesta de acciones estratégicas en la Unidad de Talento Humano contribuirá a mejorar el sistema de gestión del GAD Municipal del cantón Santa Ana, permitiendo alcanzar la excelencia institucional.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente trabajo se realizó haciendo énfasis en el análisis teórico de conceptualizaciones que conllevan a determinar bases razonables en la investigación, enfocada principalmente en la descripción del GAD Municipal del canton Santa Ana, definiciones de administración, del proceso de la administración, determinación de la calidad de servicios, incluidos la gestión de la calidad, el sistema de gestión de calidad, definiciones de servicio público, talento humano, la administración del talento humano, el proceso en la gestión del talento humano y un análisis de la Ley Organica del Servidor Público.

2.1 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ANA

Para Torres (2011) los gobiernos municipales ejercen jurisdicción en el territorio del cantón. Son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera.

Sus Órganos, elegidos por votación popular, son: El Alcalde, que se constituye en la máxima autoridad, y el Concejo municipal, los cuales son los responsables de la facultad legislativa. Según el Código Orgánico de Organización Territorial, Título III, artículo 28,

La función de la entidad es brindar servicios municipales de calidad e intervenir con transparencia como institución planificadora, reguladora y facilitadora del desarrollo humano con la participación ciudadana, haciendo de Santa Ana un Cantón competitivo para convertirse en el territorio del buen vivir.

2.2 ADMINISTRACIÓN

Según Koontz y Weinrich (2012) afirman que; la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que individuos trabajando conjuntamente en grupo, logran eficientemente los resultados elegidos, en consecuencia Chiavenato (2011) define a la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Para Robbins y Cenzo (2009) la administración es el proceso que se lleva a cabo para lograr eficazmente los objetivos de la organización con y por medio de las personas desempeñando las funciones de planeación, organización, contratación de personal, dirección y control.

Partiendo de los criterios antes descritos se puede indicar que la administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con eficiencia y eficacia metas propuestas, ya sean estas personales o de equipo.

2.2.1 PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración comprende una serie de fases, cuyo conocimiento es indispensable para aplicar el método, principios y técnicas de esta disciplina correctamente. Según Robbins y Cenzo (2009) la administración estratégica comprende seis etapas que abarcan la planeación, la implementación, y la evaluación estratégicas. Aunque las primeras cuatro etapas se refieren a la planeación que debe realizarse, la implementación y la evaluación no son menos importantes. Incluso las mejores estrategias pueden fracasar si la administración no las implementa o no las evalúa adecuadamente.

.

El proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico:

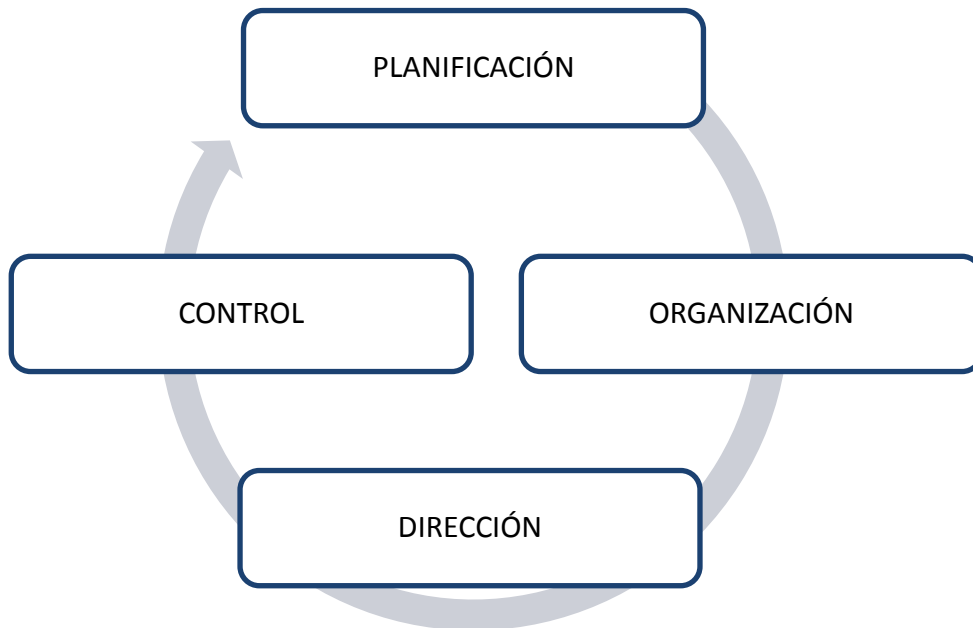


Figura 1. Proceso administrativo

Fuente: Chiavenato Idalberto (2011)

Este gráfico indica que el proceso nunca acaba, a pesar de iniciarse en la planificación, es necesario organizar todos los recursos, dirigir las acciones hacia la consecución de las metas y objetivos, para luego controlar y evaluar cada una de las acciones, todo con el fin de retroalimentar las acciones emprendidas nuevamente con la planificación de nuevas acciones o planificación de mejoramiento de acciones ya emprendidas por la institución o empresa.

- **PLANIFICACIÓN**

Respecto a la planeación Chiavenato (2011) señala "la planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos".

Según Daft (2009) "la planeación indica dónde quiere estar la empresa en el futuro y la manera de llegar allí. Planeación significa definir las metas del desempeño futuro y seleccionar las actividades y recursos necesarios para alcanzarlas."

Los autores antes indicados expresan concepciones poco generalizadas, en las que indican que planear es expresar antes de hacer las acciones, cuales son los actos que se van a realizar, donde se van a hacer y cómo se van a hacer, indicando también que de ello depende el futuro de la empresa, eligiendo bien como llegar a la consecución de las metas.

- **ORGANIZACIÓN**

Según Amador (2008) la organización: “Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.”

Ferrell, et al (2007) la organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito.

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la empresa.

- **DIRECCIÓN**

Para Reyes (2007) Control “Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado.”

Dentro de toda organización la dirección constituye un eje primordial ya que ésta constituye la base en la cual se encaminará hacia el cumplimiento de sus objetivos y metas trazadas .

- **CONTROL**

Amador (2008) dice que control “Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas.”

El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

2.3 CALIDAD DE SERVICIOS

Bajo la definición de la norma (ISO 9000:2005), define el concepto de calidad de la siguiente manera: "es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos."

Según Gutiérrez (2009) la calidad se refiere a la "idoneidad o aptitud para el uso" y viene determinada por aquellas características del producto que el usuario puede reconocer como beneficiosas.

La calidad es la capacidad de cumplir con las necesidades y expectativas del cliente. Pero, en la actualidad, la noción de la calidad como satisfacción de las expectativas de los clientes es la más extendida, con el transcurrir de los años, los servicios han ido cobrando cada vez una mayor importancia dentro de la economía y el estudio de los gustos de los consumidores también ha experimentado un gran crecimiento.

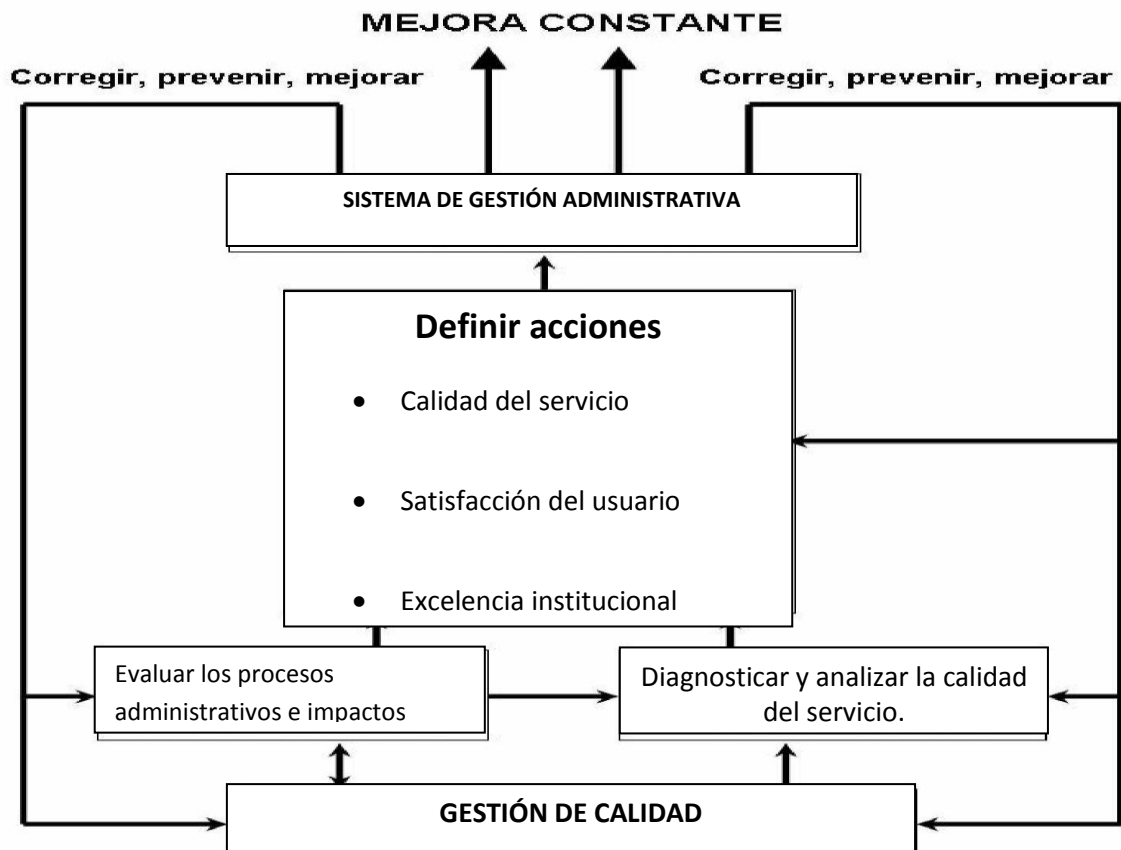


Figura 2. Esquema general la gestión de calidad

2.4 SERVICIO

Para Berry (2005) puede entenderse al servicio como el conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa y cualitativa que acompaña a la prestación principal.

Powers y Barrows (2006) el servicio son todas las acciones y reacciones que los consumidores perciben que han comprado, lo que engloba la experiencia total, que está compuesta por todos los momentos de verdad.

Los servicios se originan de las necesidades y estos se gestionan según criterios de calidad a los que accede el consumidor; el servicio es entonces, el conjunto de actividades que lleva a cabo internamente una institución.

2.4.1 SERVICIO PÚBLICO

Para Serra (1995) el servicio público es una actividad técnica, directa o indirecta, de la Administración Pública activa o autorizada a los particulares, que ha sido creada y controlada para asegurar de manera permanente, general, regular y continua la satisfacción de una necesidad colectiva de interés general, sujeta a un régimen especial de derecho público.

Según Larrea (2006) la calidad de los servicios públicos es intangible, se percibe al momento de recibirlos. Esta calidad está relacionada con la atención, la cortesía, la amabilidad, la oportunidad, los conocimientos, la eficiencia, la eficacia, la corrección y la rapidez.

Los servicios públicos son unos de los derechos a la que los ecuatorianos tiene derecho según la constitución política (2008) y es muy frágil en cuanto a la percepción de calidad de los usuarios en cuanto a atención a la satisfacción de las necesidades de la población.

2.5 TALENTO HUMANO

El talento humano es considerado el factor más importante en una organización, ya que de ellos depende el funcionamiento y desarrollo de la misma para poder alcanzar los objetivos y metas propuestas, a través de un esfuerzo coordinado entre todo el personal que labora en la empresa.

La definición de talento, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

En los últimos años Lledo (2011) afirma que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la gestión del Talento Humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos

Para Caldera (2007) se denomina recursos humanos: “al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.” De esta forma, el talento queda establecido de la siguiente manera:

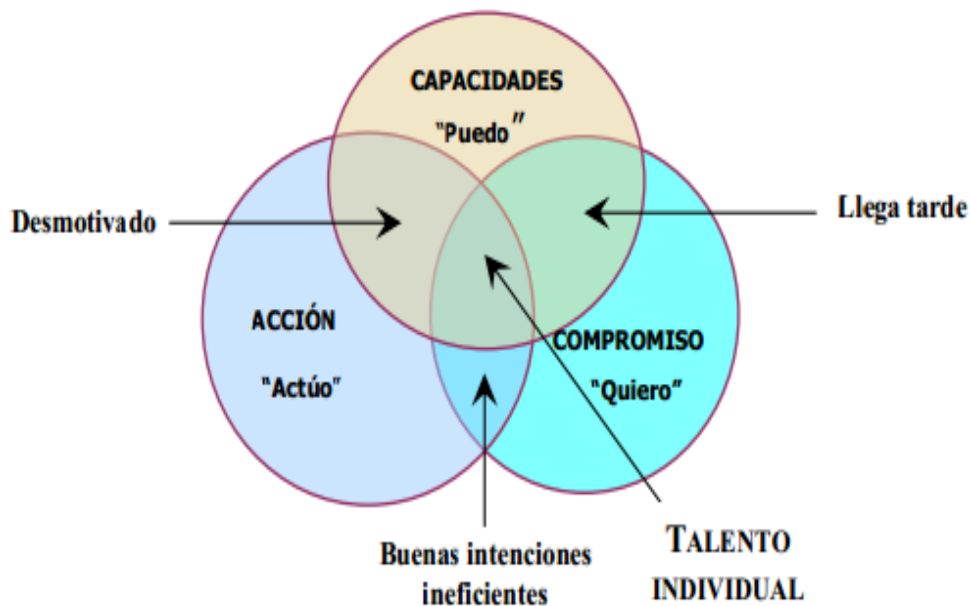


Figura 3.- Los componentes del talento
Fuente: Chiavenato Idalberto (2011)

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización. El talento es la capacidad que posee cada persona para resolver o llevar a cabo un problema, en la cual se aplican todas las habilidades, destreza, conocimientos, aptitudes, experiencias para alcanzar o lograr los resultados esperados.

2.6. ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA UNA BUENA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.

En fin la administración del talento humano consiste en darle forma o rumbo adecuado a las actividades que se emprendan de manera consistente y constante para el mejoramiento del recurso mas importante de las instituciones desde el reclutamiento hasta la evaluación de desempeño de cada servidor.

En el campo del desarrollo humano, las estrategias se centran en los subprocesos de evaluación de desempeño, para medir la efectividad en el trabajo: el subproceso de capacitación para mejorar y retroalimentar los conocimientos y el subproceso de mejora continua para la optimización del recurso humano dentro de la institución.

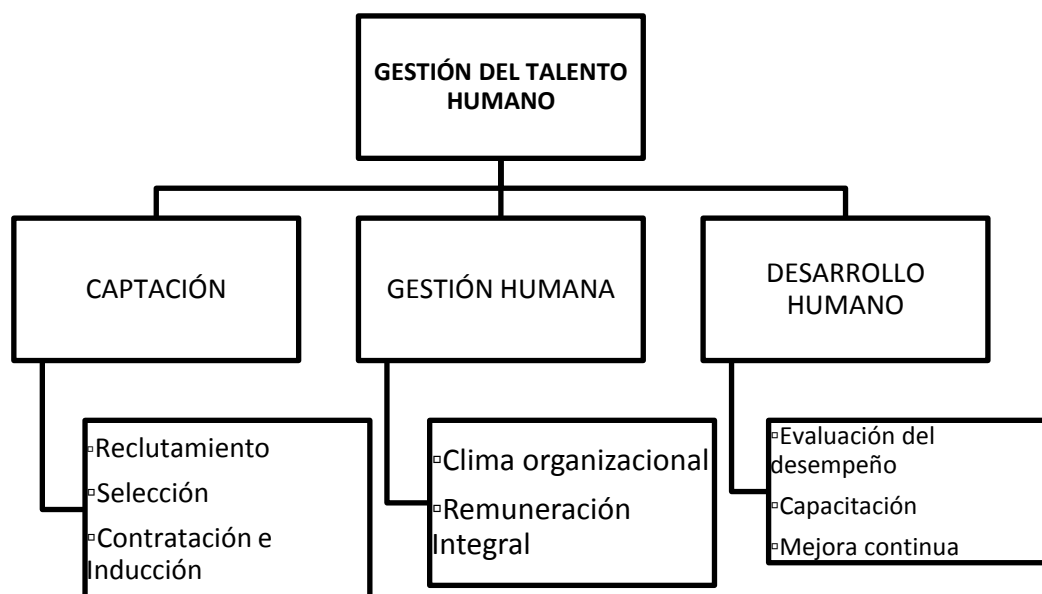


Figura 4.- Procesos de la Gestión del Talento Humano
Fuente: Chiavenato Idalberto (2009)

2.6.1.- CAPTACIÓN

Chiavenato (2011) los procesos de admisión de personas constituyen las rutas de acceso de estas a la organización; representan la puerta de entrada, abierta solo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización.

Las empresas deben buscar el método más óptimo para admitir a las personas que laboraran en sus instalaciones esto de acuerdo con su realidad y previo un análisis de requerimientos de personal, siendo el primer paso por el que opta la organización para incorporar al talento humano con las características y requerimientos solicitado por la organización de lo contrario se citara a personas que no reúnan los requisitos necesarios y se perderá tiempo valioso.

- **RECLUTAMIENTO**

Para Jackson *et al* (2007) el propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente calificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir.

El reclutamiento es un conjunto de medios y procedimientos orientados a atraer candidatos que estén calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, además este proceso constituye la forma con la cual las empresas atraen individuos de manera oportuna, en un número suficiente y con los atributos necesarios y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.

- **SELECCIÓN**

Referente al tema el autor Chiavenato (2009) establece que: Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado

La selección de personas es el proceso que sigue el reclutamiento. La selección es una actividad de elección, clasificación y decisión, su objetivo es escoger los candidatos idóneos para el cargo. Funciona como un filtro para que solo las personas adecuadas ingresen con el fin de aumentar la eficacia y el desempeño del personal así como la eficacia de la organización.

- **CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN**

El art 189 de la Ley Orgánica de Servidor Público, habla sobre la inducción dice: “las UATH implementaran mecanismos de inducción a fin de garantizar una adecuada inserción de la o el ganador del concurso de méritos y oposición a su nuevo puesto de trabajo, y a la cultura organizacional de la institución en la cual laborará.

El proceso de contratación representa formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa. Inducir representa informar a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización.

2.6.2.- GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión de talento humano según Chiaventato (2011) constituye el conjunto de actividades y comportamientos exigidos al individuo que ocupa determinada posición en una organización.

Todas las personas ocupan papeles en varias organizaciones. Algunos papeles pueden ser obvios para el individuo, en virtud de su conocimiento de la tarea, o pueden ser comunicados por los otros miembros de la organización que lo solicitan o depende de su comportamiento de rol o papel para atender las expectativas de sus propios cargos o posiciones.

- **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Según Rubio (2007) el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por tanto en la producción.

La atención al clima de la organización está siendo cada día más importante para los directivos y autoridades, tomando en cuenta que realmente la acción poderosa del ambiente de trabajo, es recurrente en las organizaciones contemporáneas, dado la influencia recíproca entre el ambiente de trabajo y el desempeño del talento humano y su incidencia en el éxito de la gestión.

- **REMUNERACIÓN**

Para Montes y Gonzales (2010) nos dice que “La compensación es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus”

La remuneración es la recompensa cuantificable que un empleado recibe por su trabajo. Incluye 3 componentes: (Chiavenato, 2011).

- Remuneración básica
- Incentivos salariales
- Remuneración indirecta y beneficios

Las compensaciones o remuneraciones permiten que el empleado reciba una retribución a cambio de las actividades que realiza dentro de la organización sea este en dinero o motivo que permita al empleado desempeñarse adecuadamente y sentirse a gusto dentro de empresa satisfaciendo sus necesidades.

2.6.3 DESARROLLO HUMANO

El proceso de desarrollo implica el entrenamiento, desarrollo de personas y el desarrollo organizacional. Los estratos menores como entrenamiento y desarrollo personal, estudian el aprendizaje individual y como aprenden y se desarrollan las personas, estos procesos se pueden enfocar de un modo moderno cuando siguen un modelo planeado (Chiavenato, 2007).

La evolución por parte del capital humano debe ser constante y debe ajustarse al constante cambio del mundo globalizado, de esta manera se podrá mantener o mejorar el nivel económico de la empresa y por ende de los individuos que la integran.

- **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamientos laborales del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones (Ayala, 2008).

Es un procedimiento organizado que permite medir, apreciar y evaluar el desarrollo en sus labores comportamiento y resultados relacionados con sus actividades de trabajo de cada persona , así como el nivel de desinterés y en qué medida es productivo el empleado para mejorar el rendimiento futuro.

- **CAPACITACIÓN**

Para el autor Dessler (2012) La capacitación “consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.”

El autor Ayala (2008) considera que: “Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son: Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización, y mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos.”

La capacitación y desarrollo persigue varios objetivos ya que con ello se puede proporcionar a la empresa recursos humanos altamente competentes en

cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.

- **MEJORA CONTINUA**

El mejoramiento continuo es una estrategia y constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos de la entidad.

Actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo.

2.7. DESEMPEÑO LABORAL

Dado que la gestión pública implica actuar o dedicarse a las responsabilidades gerenciales, entonces el desempeño involucra los aspectos organizacionales y su relación con el entorno como lo describe Hernández (2005) es el “desempeño implica la consideración de un proceso organizacional, dinámico en el tiempo y refleja modificaciones del entorno organizativo, de las estructuras de poder y los objetivos”.

Entonces el desempeño laboral se constituye en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos (Fernandez 2009).

El desempeño laboral se lo puede definir entonces como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de una organización en un tiempo determinado, es decir, es la manera de como los miembros de dicha organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, basadas en las políticas institucionales.

2.7.1- INDICADORES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL SECTOR PÚBLICO

Un indicador de desempeño es una medida que describe cuán bien se están desarrollando los objetivos de un plan, programa o proyecto. Éstos tienen dos objetivos: función descriptiva, función valorativa (Sales, 2006).

Los resultados esperados se evaluarán a través del conjunto de las siguientes perspectivas o variables de medición, en forma integral y complementaria:

- Perspectiva Institucional
- Perspectiva del usuario externo
- Perspectiva de los procesos internos
- Perspectiva del talento humano

2.8. LEY ORGÁNICA DE SERVIDOR PÚBLICO

La Ley Orgánica del Servidor Público, al respecto de la administración del Talento Humano, expone en título V, capítulos 1 hasta 6, denominado Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público, a partir del artículo 53, hasta el artículo 80, las que podemos resumir en la siguiente tabla:

Tabla 1: Resumen del Sistema Integrado del Talento Humano

| | | |
|---|--|---|
| SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO | Planificación Institucional del Talento Humano | En función de planes, programas y proyectos |
| | | Debe ser aprobado por el órgano Legislativo |
| | Creación de Puestos | A solicitud de la máxima autoridad |
| | | Con presupuesto necesario |
| Contratacion | Autorizado por autoridad nominadora | |
| SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL SERVICIO PÚBLICO | Clasificación de puestos | Se sujetarán a normas y reglamentos |
| | | Se fundamenta en el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación, geográfica, ambio de acción, complejidad, nivel academico y responsabilidad. |
| | | Se señalará el título de cada puesto, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y los requerimientos para ocuparlos. |

| | | |
|---|--|--|
| SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL | Selección de personal | Evalúa competitivamente la idoneidad de los aspirantes. |
| | Ingreso a un puesto público | Preceptos de justicia, transparencia y sin discriminación. |
| | | La calificación en los concursos de mérito y oposición deben hacerse con parametros objetivos. |
| | Puestos vacantes | A través de concursos públicos de merecimiento y oposición |
| | Designación de la o el ganador | Se basa en la mejor puntuación |
| Ascensos | A través de concursos de merecimiento y oposición. | |
| SUBSISTEMA DE LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN | Formación de los servidores | Estudio de carreras y de especialización. |
| | Capacitación y desarrollo de personal | Procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores |
| | Programas de formación y capacitación | Financiada por la institución |
| | | se sujetarán al Plan de Capacitación. se pondrá en práctica los nuevos conocimientos |
| SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | Evaluación del desempeño | Debe ser justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedades. |
| | Planificación de la evaluación | De manera periódica de conformidad con el Reglamento que se expida. |
| | Escala de calificaciones | Excelente, muy bueno, satisfactorio, regular e insuficiente. |
| | Objetivos | Para ascensos, cesación y otros estímulos que cople la Ley. |
| | Efectos de la evaluación | Los insuficientes será destituidos |
| | | Los regulares tendrán tres meses para nueva evaluación Los excelentes, muy buenos y satisfactorios serán considerados para ascensos, promociones o reconocimientos. |

Fuente: Ley Orgánica de Servidor Público (2010)

3.2. VARIABLES DE ESTUDIOS

VARIABLES

Las siguientes variables de estudio se basaron a la siguiente idea a defender: La realización de diseño de acciones estratégicas en la Unidad de Talento Humano contribuirá a mejorar el sistema de gestión del GAD Municipal del cantón Santa Ana, permitiendo alcanzar la excelencia institucional.

- ✓ **VARIABLE INDEPENDIENTE:** diseño de acciones estratégicas

- ✓ **VARIABLE DEPENDIENTE:** mejora del sistema de gestión

3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para la realización del siguiente trabajo de investigación como es la propuesta de acciones estratégicas para mejorar la gestión de la Unidad de Talento Humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Ana se utilizaron algunos métodos, ya que generalmente son los que miran el problema de la ciencia en forma global, que buscan el conocimiento de la realidad, entre estos métodos se tiene:

Método Inductivo: se constataron y agruparon los casos en que se encuentra el fenómeno que se estudia, luego se indagó la causa del fenómeno a investigarse y por último se estableció la Ley o principio que rige a dicho problema y es aplicable al universo de los casos de Gestión de la Unidad de Talento Humano.

Método Descriptivo: este permitió recoger y tabular los datos para luego analizarlos e interpretarlos de una manera imparcial. Además este método tuvo como objetivo principal la descripción, características o funciones de la problemática.

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Motivado a que el problema que se planteó ameritó de una descripción e interpretación de los hechos que permitieron desarrollar los objetivos fundamentales, se utilizó para ello:

La investigación de campo, se realizó donde se encuentran los sujetos u objetos de investigación empleando técnicas e instrumentos específicos, además del datos bibliográfico, tales como entrevistas, encuestas, observaciones, etc. Este tipo de investigación permitió reunir datos evidentes de la realidad, cuya característica fundamental fue entrar en contacto directo con el fenómeno de estudio para lo que se efectuaron visitas a la institución y obtener información concreta y precisa en relación al trabajo planteado.

Otro tipo de investigación que se empleó fue la de carácter bibliográfico, ya que se basó en datos bibliográficos, esto es, buscar los datos en libros, revistas, folletos, artículos técnicos, etc. En donde la finalidad no es la simple transcripción de un texto, sino que este tipo de información se basó en datos proporcionados por el material escrito, pero debidamente comentado, analizado e interpretado.

3.4.1. TÉCNICAS

Las técnicas que se utilizaron dentro de la investigación fueron las siguientes:

Entrevista: permitió el mantenimiento de una conversación personal con el titular de la unidad de Talento Humano, en el mismo lugar de trabajo. Este tipo de entrevista fue de tipo estructurada, con un formato prediseñado, el cual garantizó la cobertura de todos los aspectos pertinentes.

Encuesta: se constituyó como un conjunto de cuestiones normalizadas dirigidas a una muestra representativa del personal que labora en el GAD Municipal de

Santa Ana, a fin de conocer estados de opinión o hechos específicos, en una investigación realizada a una muestra de funcionarios municipales.

Fichas de observación: detalladas en el anexo no. 3, como una herramienta que permitió la descripción de detalles que se observaban diariamente de acciones verificadas directamente en el campo de trabajo.

3.4.2. MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización de la respectiva encuesta, se realizó un muestreo probabilístico en la cual se tomó como población a los empleados que laboran en el Municipio del cantón Santa Ana siendo un total de 210 empleados, información que fue otorgada por la jefatura de la Unidad de Talento Humano.

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 p \cdot q} \quad (3.1)$$

Dónde:

n = Muestra

z= Nivel de Confianza (1.96)

p= Variabilidad positiva (0.5)

q= Variabilidad negativa (1- 0.5)

e= Error (5%)

N= Tamaño de la población

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)(210)}{(210)(0.05^2) + (1.96^2) (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(3.84)(0.5)(0.5)(210)}{210 \times 0.0025 + 3.84(0.5)(0.5)}$$

$$= \frac{(0.96)(210)}{0.525 + 0.96}$$

$$n = \frac{201.6}{1.485}$$

$$= 135.75 \approx 136$$

El resultado del muestro para la realización de la encuesta hacia los empleados del GAD Municipal Santa Ana fue de aproximadamente 136 empleados, los cuales con su colaboración permitieron realizar los respectivos análisis de la situación actual del sistema de gestión en la Unidad de Talento Humano.

3.5. PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del tema propuesta de acciones estratégicas para mejorar la gestión de la unidad de talento humano del Gad Municipal del cantón Santa Ana, se ejecutaron las siguientes actividades:

3.5.1. ETAPA I.- RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de la información de las encuestas se utilizó la estadística descriptiva la misma que consistió en analizar, estudiar y describir a la totalidad de individuos de una población ya que su finalidad es única y exclusivamente el ordenamiento y tratamiento mecánico de la información de tal forma que pueda ser interpretada cómoda, rápida y eficazmente a través de un resumen de resultados en tablas de distribución de frecuencias con sus respectivos gráficos. Además se utilizó la herramienta de Excel para la tabulación y gráfico de los resultados obtenidos de una manera más rápida y precisa.

3.5.2. ETAPA II.- DIAGNÓSTICO SELECTIVO DEL GAD DEL CANTÓN SANTA ANA

Se realizó un diagnóstico organizacional a la Unidad de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Ana, en lo que respecta a los procesos relacionados con la Gestión Humana, identificando la situación actual .

Para iniciar la labor de diagnóstico de la institución se elaboró un Cuestionario donde se especificaron preguntas acerca de los procesos que maneja la Unidad de Talento Humano, para de esta manera determinar quién o quiénes

son actualmente los encargados de estos procesos y así establecer la necesidad de diseñar acciones estratégicas para mejorar dicho sistema.

El objeto de esta herramienta era describir cómo se desarrollan los procesos o sistema de gestión de Talento Humano actualmente en la institución, para enfatizar la acción eficiente y eficaz del GAD Municipal de cantón Santa Ana, para la atención integral de sus habitantes.

3.5.3. ETAPA III.- DISEÑO DE ACCIONES ESTRATÉGICA

Para cumplir con el objetivo general de esta investigación fue necesario establecer acciones de mejoras que aseguren la calidad dentro del sistema de gestión de la Unidad de Talento Humano, dichas acciones fueron formuladas con el fin de ayudar a ordenar y administrar de una manera confiable y eficiente el rol que debe cumplir toda Unidad de Talento Humano dentro de las instituciones públicas. Los elementos básicos para definir dichas estrategias se basaron de acuerdo a las metas, objetivos y políticas que persigue el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santa Ana, para que así dichas acciones tenga coherencia entre ellas.

3.5.4. ETAPA IV.- SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA

Con la realización de las fases antes mencionadas en donde se determinaron las acciones o lineamientos estratégicos para la mejora de la Gestión de la Unidad de Talento Humano, fue preciso socializar la propuesta a los directivos y funcionarios encargados de esta Unidad como al Representante Legal del Municipio del cantón Santa Ana para que ellos pongan en marcha el diseño de acciones y lineamientos a seguir para mejorar la calidad del sistema de la UTH.

La propuesta de administración del personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Ana, se socializó con el Jefe de la Unidad de Talento Humano en el mes de noviembre del 2013, habiendo sido conocido

y aprobado también por el personal que labora en la misma, con la convicción de que esta propuesta mejorará la administración de los funcionarios municipales.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La tabulación de las encuestas permitieron conocer la verdadera situación del objeto estudiado, en virtud de que a través de ellas es posible conocer las verdaderas opiniones de los encuestados. Conociendo que las encuestas son anónimas las repuestas pueden considerarse un indicador veraz para realizar el análisis y discusión que las conclusiones y recomendaciones de la investigación ameriten.

4.1. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE ENCUESTAS

Se realiza la tabulación de datos considerando al 100% de los funcionarios encuestado de la población total de en el Gobierno Autonomo Descentralizado del canton Santa Ana, utilizando la herramienta excel en la elaboración de las tablas y gráficos previos al análisis de cada pregunta formulada.

1.- La Unidad de Talento Humano aplica el subsistema de reclutamiento y selección de personal a través del concurso de mérito y oposición

Cuadro 1. Tabulación de datos estadísticos encuestas

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 21 | 15% |
| No | 115 | 85% |
| A veces | 0 | 0% |
| Desconoce | 0 | 0% |
| TOTAL | 136 | 100% |

Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santa Ana.

ANÁLISIS:

Una vez analizada la información se deduce que el 85% de los encuestados dice que la Unidad de Talento Humano no aplica el subsistema de reclutamiento y selección de personal a través de concursos de méritos y oposición, un 15% de los empleados asegura que sí lo aplica. Lo que refleja que no existen los concursos de méritos y oposición para el reclutamiento del personal.

2.- La Unidad de Talento humano ¿cuál se estos procesos específicos aplica en la selección de personal?

Cuadro 2 . Tabulación de datos estadísticos encuestas

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|
| Entrevista | 56 | 41% |
| Pruebas de conocimiento | 8 | 6% |
| Pruebas de personalidad | 14 | 10% |
| Técnicas de simulación | 0 | 0% |
| Verificación de referencias | 58 | 43% |
| TOTAL | 136 | 100% |

Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santa Ana.

ANÁLISIS:

En la pregunta dos, el 43% de los empleados plantean que la Unidad de Talento Humano realiza verificaciones de referencias como proceso específico en la selección de personal. Un 41% indica que la entrevista es el proceso utilizado en la unidad de Talento Humano, el 10% dice que son las pruebas de personalidad y un 6% apenas indica que toman en cuenta las pruebas de conocimiento, lo que demuestra que la selección del personal en el GAD Municipal de Santa Ana, es primero verificando las referencias y luego haciendo entrevistas a los aspirantes.

3.- La Unidad de Talento Humano realiza algún tipo de inducción a los colaboradores nuevos en la entidad

Cuadro 3. Tabulación de datos estadísticos encuestas

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Si | 46 | 34% |
| No | 75 | 55% |
| Desconoce | 15 | 11% |
| TOTAL | 136 | 100% |

Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santa Ana.

ANÁLISIS:

El 55% del personal del GAD Municipal de Santa Ana, dicen que a los empleados nuevos luego de la selección del personal, no tienen ningún tipo de

inducción que les permita familiarizarse con las nuevas funciones que se les encomienda. El 34% de los empleados dice que si se les ofrece inducción necesarias para iniciar las actividades nuevas a ellos encomendados. El restante 15% dice desconocer si existe o no inducción a los nuevos funcionarios. Esto indica que en ciertos casos la unidad de talento humano realiza la inducción necesaria a algunos nuevos funcionarios.

4.- Cuando el candidato seleccionado ingresa recibe información acerca de:

Cuadro 4. Tabulación de datos estadísticos encuestas

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------------------|-------------------|-------------------|
| Políticas | 34 | 25% |
| Valores institucionales | 14 | 10% |
| Principios de actuación | 25 | 18% |
| Funciones a realizar | 63 | 46% |
| TOTAL | 136 | 100% |

Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santa Ana.

ANÁLISIS:

El 46% de los empleados del GAD Municipal del Cantón Santa Ana, dice que cuando el aspirante seleccionado ingresa a laborar en la institución recibe información preponderantemente de las funciones que va a realizar. Un 25% indica que los nuevos funcionarios reciben información sobre las políticas institucionales, el 18% indica que la información que reciben es de principios de actuación, y apenas un 10% dicen que reciben información sobre los valores institucionales, información que apoya el análisis anterior en el que el 34% del personal dice que a los funcionarios si se les da inducción necesaria, la misma que se realiza a través de la información de las funciones a realizar por el nuevo funcionario.

5.- La Unidad de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Ana aplica los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, de manera:

Cuadro 5. Tabulación de datos estadísticos encuestas

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|
| No existe manuales de función | 112 | 82% |
| Insatisfactoria | 24 | 18% |
| Aceptable | 0 | 0% |
| Sastifactoria | 0 | 0% |
| Muy sastifactoria | 0 | 0% |
| TOTAL | 136 | 100% |

Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santa Ana.

ANÁLISIS:

El 82% de los empleados indica que no existen manuales de funciones, de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, que implica que el GAD Municipal del Cantón Santa Ana, no tiene estructurado políticas de administración de Talento Humano, aunque un 18% dice que si existe, pero que su aplicación es insatisfactoria.

6.- Como considera el ambiente laboral de su institución.

Cuadro 6. Tabulación de datos estadísticos encuestas

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------------------|-------------------|-------------------|
| Óptimo | 43 | 32% |
| Adecuado | 63 | 46% |
| Deficiente | 12 | 9% |
| Ninguna de las anteriores | 18 | 13% |
| TOTAL | 136 | 100% |

Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santa Ana.

ANÁLISIS:

El 46% de los empleados del GAD Municipal del Cantón Santa Ana, considera que el ambiente laboral en la institución es adecuado, un 32% considera que es óptimo, un minúsculo 9% dice que es deficiente, aunque un 13% indica que le

es indiferente las respuestas anteriores. Dejando en claro que a pesar de que la administración del Talento humano no cuenta con políticas por escrito el ambiente laboral en la institución es muy bueno.

7.- El nivel de atención que le brinda actualmente la Unidad del Talento Humano es:

Cuadro7. Tabulación de datos estadísticos encuestas

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Excelente | 46 | 34% |
| Bueno | 56 | 41% |
| Malo | 23 | 17% |
| Regular | 11 | 8% |
| TOTAL | 136 | 100% |

Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santa Ana

ANÁLISIS:

El 41% de los empleados municipales del GAD Municipal del Cantón Santa Ana, dice que el nivel de atención que brinda la Unidad de Talento Humano es bueno, el 34% dice que es excelente, un 17% lo califica de malo y un minúsculo 8% lo califica de regular. Otro indicador de que a pesar de no contar con políticas y manuales de administración del personal, los funcionarios tienen buena aceptación para con la Unidad de Talento Humano.

8.- Las remuneraciones van de acorde a las escalas mensuales unificadas determinadas por el Ministerio de Relaciones

Cuadro 8. Tabulación de datos estadísticos encuestas

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Si | 136 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| No a todos | 0 | 0% |
| TOTAL | 136 | 100% |

Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santa Ana.

ANÁLISIS:

El 100% de los empleados municipales del GAD Municipal del Cantón Santa Ana, indican que las remuneraciones que reciben van de acuerdo a las escalas mensuales unificadas determinadas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

9.- La institución le proporciona la oportunidad de ascender laboralmente en base al desempeño mostrado.

Cuadro 9. Tabulación de datos estadísticos encuestas

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Si | 38 | 28% |
| No | 98 | 72% |
| TOTAL | 136 | 100% |

Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santa Ana.

ANÁLISIS:

El 72% de los empleados del GAD Municipal de Santa Ana, indica que no se les da la oportunidad de ascender laboralmente en base al desempeño laboral mostrado, y un 28% dice que si les ha dado la oportunidad de ascender. Demostrando de esta manera, que la gran mayoría no ha tenido esa oportunidad, ya que las políticas de administración no están determinadas por escrita y las oportunidades de ascensos no fueron difundidas.

10.- La UTH realiza algún tipo de capacitación a los colaboradores como:

Cuadro 10. Tabulación de datos estadísticos encuestas

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Manejo de nuevos equipos | 12 | 9% |
| Cursos de gestión pública | 15 | 11% |
| Liderazgo | 52 | 38% |
| Ninguna de las anteriores | 57 | 42% |
| Otras (especifique cuales) | 0 | 0% |
| TOTAL | 136 | 100% |

Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santa Ana.

ANÁLISIS:

Según el 38% de los empleados municipales del GAD Municipal del Cantón Santa Ana, dice la Unidad de Talento Humano realizan capacitaciones especialmente de liderazgo, el 11% aseguran que son cursos de gestión pública, el 9% indican que son de manejo de nuevos equipos y programas que se instalan en la institución, sin embargo el 42% de los empleados aseguran que no les da ningún tipo de capacitación en especial.

11.- Con qué frecuencia realizan las capacitaciones la UTH

Cuadro 11. Tabulación de datos estadísticos encuestas

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Al ingreso del colaborador | 36 | 26% |
| Mensual | 0 | 0% |
| Semestral | 0 | 0% |
| Una vez al año | 43 | 32% |
| De acuerdo al Plan de capacitaciones | 6 | 4% |
| Ninguna de las anteriores | 51 | 38% |
| TOTAL | 136 | 100% |

Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santa Ana.

ANÁLISIS:

Al respecto, el 32% dice que las capacitaciones son una vez al año, el 26% dice que únicamente al ingreso del colaborador, un mínimo 4% dice que de acuerdo al plan de capacitaciones y un importante 38% dice que no se realizan capacitaciones al personal en ninguna fecha.

Dejando en claro que tampoco están claras las políticas de la institución con respecto al subsistema de capacitación del personal.

12.- La Unidad de Talento Humano realiza algún tipo de evaluación de desempeño.

Cuadro 12. Tabulación de datos estadísticos encuestas

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Si | 0 | 0% |
| No | 96 | 71% |
| A veces | 40 | 29% |
| TOTAL | 136 | 100% |

Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santa Ana.

ANÁLISIS:

El 71% de los empleados municipales del GAD Municipal del cantón Santa Ana, indican que la Unidad de Talento Humano, no realiza ningún tipo de evaluación de desempeño al personal de la institución, mientras que un 29% dice que a veces lo realiza, y ningún empleado asegura haber sido objeto de algún tipo de capacitación. Versiones de los empleados municipales que dejan entrever que no existen políticas específicas para las evaluaciones del recurso humano.

13.- ¿Le gustaría que el sistema que actualmente maneja la gestión del Talento Humano mejorara?

Cuadro 13. Tabulación de datos estadísticos encuestas

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Si | 128 | 94% |
| No | 8 | 6% |
| TOTAL | 136 | 100% |

Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santa Ana.

ANÁLISIS:

A pesar de los resultados que al respecto de la satisfacción de la atención de la Unidad de Talento Humano era muy buena, el 94% de los empleados expresa que le gustaría que el sistema de gestión de personal mejore, y solo un 6% dice que le gusta tal como está.

14.- ¿Consideras que sería beneficioso contar con plan de acciones estratégicas para mejorar la gestión de la Unidad de Talento Humano?

Cuadro 14. Tabulación de datos estadísticos encuestas

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Si | 118 | 87% |
| No | 18 | 13% |
| TOTAL | 136 | 100% |

Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santa Ana.

ANÁLISIS:

Así mismo, el 87% de los empleados municipales del GAD Municipal del Cantón Santa Ana, indican que para ellos sería beneficioso contar con un plan de acciones estratégicas para mejorar la gestión de la Unidad de Talento Humano y un 13% indica que le gusta tal como está en la actualidad.

15.- ¿Cómo calificaría usted la implementación de un plan de acciones estratégicas en la UTH?

Cuadro 15. Tabulación de datos estadísticos encuestas

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Muy Importante | 95 | 70% |
| Importante | 23 | 17% |
| Poco Importante | 18 | 13% |
| Nada Importante | 0 | 0% |
| TOTAL | 136 | 100% |

Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santa Ana.

ANÁLISIS:

El 70% de los empleados municipales del GAD Municipal del Cantón Santa Ana, acepta la importancia de la implementación de un plan de acciones estratégicas en la Unidad de Talento Humano, el 87%, y apenas un 13% dice que es poco importante.

16.- Está usted dispuesto a brindar su apoyo para ejecutar esta iniciativa, sujetándose a los cambios que está podría ocasionar?

Cuadro 16: tabulación de datos estadísticos encuestas

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Si | 130 | 96% |
| No | 6 | 4% |
| TOTAL | 136 | 100% |

Fuente: Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santa Ana.

ANÁLISIS:

El 96% de los empleados municipales del GAD Municipal del Cantón Santa Ana, indican estar dispuestos a brindar su apoyo para ejecutar la iniciativa que se propone en la presente investigación. Únicamente un 4% dice no estar dispuesto a apoyar la misma.

4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Una vez tabulada las encuestas, los resultados arrojaron que la administración del Talento Humano, tiene falencias especialmente en el proceso de reclutamiento, tal como lo indican el 85% del personal municipal al asegurar que no se realizan concursos de méritos y oposición, únicamente el 6% del personal dice que se contratan a los nuevos funcionarios luego de pruebas de conocimientos y el 43% dice que los procesos para contratar personal se centra en la verificación de las referencias.

Luego de la selección y contratación de los funcionarios nuevos, la inducción también es parte de las falencias encontradas puesto que el 55% del personal municipal dice que no se les brinda ningún tipo de preparación para las nuevas funciones a desempeñar, y que únicamente recibe información preponderantemente de las funciones que va a realizar de manera rápida y verbal.

En cuanto a las oportunidades de ascensos laborales, el 98% de los empleados municipales del GAD Municipal del cantón Santa Ana, indica que no se les da la oportunidad de ascender laboralmente en base al desempeño laboral mostrado, incumpliendo con lo establecido en la Ley Orgánica del Servidor Público.

Las capacitaciones son otro punto neurálgico en el que tienen fallas, puesto que no realizan las mismas según lo estipulan el 42% de los empleados municipales del GAD Municipal del Cantón Santa Ana, indica que no les da ningún tipo de capacitación en especial por parte de la unidad de Talento Humano.

El 71% de los empleados municipales del GAD Municipal del cantón Santa Ana, indican que la Unidad de Talento Humano, no realiza ningún tipo de evaluación de desempeño al personal de la institución.

En la entrevista realizada al Jefe de la Unidad de Talento humano, se dice que el trato que se da al personal es el adecuado, coincidiendo con lo que dicen los empleados, al expresar en las encuestas con la satisfacción por los servicios de la UTH de la institución; indica que el personal en la entidad se maneja de acuerdo a lo que norma la Ley Orgánica del Servidor Público y su Reglamento, el Código de Trabajo, además de las normativas que el Ministerio de Relaciones Laborales emitan para la administración del Talento Humano.

En cuanto al fomento de la creatividad, el Jefe de la unidad de Talento Humano, dice que administra a través de formatos y formularios que controlan las actividades dentro de la institución, en cuanto a los procesos para llenar una vacante y reclutar el personal nuevo, generalmente, se receptan carpetas para luego verificar los datos que se encuentran en el currículum vitae de cada uno, se entrevista a los aspirantes y con la autorización de la máxima autoridad se escoge al nuevo funcionario que va a ocupar la vacante respectiva.

Una vez que se escoge al ganador, se procede a realizar un contrato por escrito, generalmente de hasta un año de ejecución, y previa información

verbal de las actividades que va a realizar, se lo envía directamente a ejercer sus funciones. La remuneración del personal en el GAD Municipal del Cantón Santa Ana, se establece según lo indican las tablas de remuneraciones del Ministerio de lo Laboral del Ecuador. En la actualidad dice el Sr. Jefe de la UTH, no se están evaluando al personal municipal, pero sin embargo si están ejecutando mejora continua en los servidores públicos a través de capacitaciones al personal estratégico en temas de actualidad, como contabilidad gubernamental, control interno, compras públicas, presupuestos, recuperación de cartera, entro otros temas.

Principalmente el sra Jefa de la Unidad de Talento Humano, se dice interesado en las ventajas que brinda una propuesta de acciones estratégicas para la mejora de gestión de Talento Humano y que estaría dispuesto a colaborar en la dicha propuesta.

4.3. PROPUESTA

La administración de talento humana se compone de varias funciones o procesos encaminados al aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades de las personas con el fin de explotar al máximo los recursos existentes para el logro satisfactorio de los objetivos organizacionales. Entre dichos procesos encontramos selección y reclutamiento de personal que permiten encontrar los empleados idóneos para los cargos requeridos; desarrollo y evaluación de desempeño, programas de salud ocupacional que propendan por la salud de los colaboradores y programas de remuneración justa, equitativa y competitiva entre otros. Los resultados de la investigación realizada, sugiere la siguiente propuesta:

Tabla 2.- Resumen de propuesta de mejoramiento de la administración del talento humano

| PROCESOS | PROPUESTA DE MEJORAMIENTO | TAREAS A DESARROLLAR | RESPONSABLE | TIEMPO DE DESARROLLO |
|-----------------------|------------------------------------|---|-----------------------------------|---|
| SELECCIÓN DE PERSONAL | Planeación del personal. | Establecer las necesidades de personal. Establecer programas para cada proceso. Actualizar políticas. | Jefe de Talento Humano | Antes de finalizar el año fiscal para planificación del siguiente año fiscal. |
| | Autorización y Análisis de puestos | Elaborar descripción de puesto Requerimientos | Jefe de Talento Humano Jefe de | Antes de la elaboración de presupuesto Cuando las |

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|--|---|--|
| SELECCIÓN DE PERSONAL | Reclutamiento | de personal. Perfil ocupacional. Bases de concurso. Convocatoria. | Talento Humano Jefe de Talento Humano | necesidades así lo requieran en base a presupuesto |
| | Selección de personal | Recibir documentos. Selección de candidatos. Pruebas de admisión. Entrevista Confirmación de datos Examen médico Declaratoria de ganador | Jefe de Talento Humano Jefe de T. Humano Jefe de Talento Humano | Cuando las necesidades así lo requieran en base a presupuesto Cuando las necesidades así lo requieran en base a presupuesto |
| | Pre contratación | Verificación de documentos Redacción contrato Firma de | Asesor Jurídico | Antes de la contratación Cuando se |

| | | | | |
|--------------|--|---|--|---|
| CONTRATACIÓN | contratación | contrato. Legalización en el Ministerio de Relaciones Laborales | Jefe de Talento Humano Jefe de Talento Humano | contrate un nuevo empleado. |
| INDUCCIÓN | Preparación para iniciar a laborar en la institución | Levantar expediente Convocatoria a nuevo empleado. Delegación de funcionario de Registro de asistencia. Delegación de funcionario para que capacite Pruebas de conocimientos adquiridos | Jefe de Talento Humano Jefe de Talento Humano Jefe de cada unidad administrativa Funcionarios municipales | Cuando se contrate un nuevo funcionario Cuando se contrate un nuevo funcionario Una vez al año. |
| EVALUACIÓN | Clima organizacional | Formularios para evaluación de empleados. Evaluación por | Jefe de cada unidad administrativa | Al menos dos veces al año. |

| | | | | |
|------------|--------------|---|--|----------------------------|
| EVALUACIÓN | De desempeño | parte de funcionarios Emitir informe final. Definir políticas Definir responsables y escalas de calificación. Seleccionar indicadores a evaluarse. Elaborar formularios de evaluación. Determinar objetivos de evaluación Aplicar medición de conocimientos Aplicar evaluación de jefe inmediato Aplicar autoevaluación Aplicar | Funcionarios municipales Jefe de Talento Humano Jefe de cada unidad administrativa Funcionarios municipales | Al menos dos veces al año. |
|------------|--------------|---|--|----------------------------|

| | | | | |
|------------|--------------|---|--|--|
| EVALUACIÓN | De desempeño | satisfacción de cliente Identificar no conformidades y acciones correctivas Elabora plan de desarrollo Firmar compromiso de mejoras. | Usuarios Jefe de Talento Humano Funcionarios municipales | |
|------------|--------------|---|--|--|

CAPÍTULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de la presente tesis, se pudo establecer las siguientes conclusiones:

1. Durante la investigación se evidenció que la Unidad de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Ana, no cuenta con matrices y formularios que puedan ser utilizados como herramientas para documentar los procesos en los diferentes subsistemas de la administración del Talento Humano.
2. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Ana, en su planificación operativa anual, no establece criterios de evaluación al talento humano que permita realizar un diagnóstico organizacional para conocer el estado actual de la Unidad de Talento Humano de la institución.
3. En los años de vida institucional, el Subproceso de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Ana, no ha elaborado acciones estratégicas para la administración del reclutamiento, contratación, inducción, capacitación y evaluación del personal.
4. Los empleados que integran el Subproceso de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Ana, así como de los procesos de apoyo, podrán conocer formalmente las actividades de los procedimientos que a ellos competen, a través de la propuesta de acciones estratégicas para mejorar la gestión de la UTH.

5.2. RECOMENDACIONES

Finalizada la investigación, las recomendaciones son las siguientes:

1. Incentivar la utilización de herramientas en la ejecución de la administración del Talento Humano, para documentar los procesos en los diferentes subsistemas de la administración del Talento Humano.
2. Implementar criterios de evaluación al talento humano que permita realizar un diagnóstico institucional al personal, debidamente establecido en la planificación anual del GAD Municipal de Santa Ana.
3. La propuesta de acciones estratégicas, debe ser una guía metodológica y una herramienta de gestión que permita manejar los procesos de Talento Humano de manera sencilla, efectiva y práctica, con información consistente, necesaria y suficiente para facilitar el desarrollo de competencias de las servidoras.
4. Socializar la propuesta de acciones estratégicas para mejorar el talento humano del GAD Municipal del canton Santa Ana.

BIBLIOGRAFÍAS

Amador, J. P.. Proceso administrativo. 2008 (En línea). EC. Consultado, 8 de ago. 2013. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/

Asamblea Nacional del Ecuador. 2008. Constitución de la República del Ecuador. Decreto Legislativo. Montecristi, Manabí, Ecuador.

_____. 2008b. Ley Orgánica de Organización Territorial Administrativa y Descentralización. Ecuador. Decreto Legislativo. Montecristi, Manabí, Ecuador.

_____, 2010. Ley Orgánica del Servidor Público. Decreto Legislativo, Quito Ecuador.

Ayala, S. 2008. Evaluación del Desempeño. (En línea). EC. Consultado, 28 de jul. 2013. Formato PDF. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default4.asp.

Berry, L 2005 Servicios de Marketing: Competencias vs. calidad. Edición Ilustrada, Free Press. Madrid.

Caldera, R. 2007. El Recurso humano en las empresas. (En línea). EC. Consultado, 30 de jun. 2013. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos.

Chiavenato, 2007 Idalberto. Gestión del Talento Humano. 7 ed. Colombia. McGraw- Hill.

_____. 2009. Administración de recursos humanos. Edición 9. McGraw-Hill Interamericana de España S.L. S.A.

_____. 2011. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. 8 ed. México D. F. McGraw – Hill Interamericana Editores S.A. p. 499

- Daft, R. 2007 Teoría y Diseño Organizacional, 9 edición, México. Cengage Learning Editoriales.
- Dessler; G. 2012. Administración De Personal. 13 edición. México. Pearson Educación; México. p. 249
- Fernández, J. 2009. Gestión por Competencias: un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos. 1 ed. Madrid. España. Ediciones Pearson Educación S.A. p. 331
- Ferrell O, Hirt G, Ramos L, Adriaenséns M. y Flores M. 2007. Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. 4 ed. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Gutiérrez, M. 2009. Administrar para la calidad. 6 ed. México. Limusa.
- ISO (2010). Extraído de <http://www.iso.org> el 14 de febrero de 2010
- Jackson, S. E. 2007. La Gestión de los Recursos Humanos. 3 ed. Editorial Amelia Nieva.
- Gómez, J. 2005. Gestión de calidad en bibliotecas. Murcia: DM
- Koontz, H. y Weihrich, H. 2012. Administración: Una Perspectiva Global. 14 edición. México. Editorial Mc. Graw Hill. p. 4.
- Larrea. J. 2006. Enciclopedia Jurídica Ecuatoriana, v 11, Fundación Latinoamericana Andrés Bello.
- Lledo. P. 2011. Código para Director de Proyectos, 3ed, Trafford Publishing
- Montes. M y Gonzales R. 2010. Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado, Ideas Propias Editorial
- Organización Internacional de Normalización. 2005. Normas ISO 9000. (En línea). EC. Consultado, 30 de jun. 2013. Disponible en: <http://www.normas9000.com>

Powers, T y Barrows, C. 2006. Introduction to the hospitality industry. Estados Unidos. Wiley

Real Academia de la Lengua. 2009 Diccionario de la Lengua Española. Ed

Reyes, L. 2007. El Proceso Administrativo. (En línea). EC. Consultado, 30 de jun. 2013. Disponible en: http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm.

Robbins, S. y De Cenzo, D. 2009. Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones. México. Pearson Education.

Rubio, E. 2007. El Clima Laboral. (En línea). EC. Consultado, 30 de jun. 2013. disponible en: http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti/clima_12.html.

Sales, M. 2006. Importancia de la Evaluación del Desempeño. (En línea). EC. Consultado, 30 de jun. 2013. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaldesempmatias.htm>.

Serra, A. 2007. Diccionario de Ciencias Políticas. v I y VII, Fondo de Cultura Economica. USA.

Torres, S. 2011. Descentralización y Gobiernos autónomos. (En línea). EC. Consultado, 13 de may. 2013. Formato PPT. Disponible en <http://www.slideshare.net/videoconferencias/descentralizacion-y-gobiernos-autonomos-i-bimestre-abril-agosto-2011>

ANEXOS

ANEXO UNO

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS (EMPLEADOS) DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ANA

OBJETIVO: Recopilar información acerca de la gestión de la Unidad de Talento Humano, de las actividades, funciones y responsabilidades que debe cumplir.

Indicaciones:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas
- Marque con una X en el bloque correspondiente.

1. La Unidad de Talento Humano aplica el subsistema de reclutamiento y selección de personal a través del concurso de mérito y oposición

- Si
- No
- A veces
- Desconoce

2.- La Unidad de Talento humano ¿cuál se estos procesos específicos aplica en la selección de personal?

- Entrevista
- Pruebas de conocimiento
- Pruebas de personalidad
- Técnicas de simulación
- Verificación de referencias

3.- La UTH realiza algún tipo de inducción a los colaboradores nuevos en la entidad

- Si
- No
- Desconoce

4.- Cuando el candidato seleccionado ingresa recibe información acerca de:

- Políticas
- Valores institucionales
- Principios de actuación
- Funciones a realizar

5.- La Unidad de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Ana aplica los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, de manera:

- Muy satisfactoria
- Satisfactoria
- Aceptable
- Insatisfactoria
- Poca insatisfactoria

6.- Como considera el ambiente laboral de su empresa

- Optimo
- Adecuado
- Deficiente
- Ninguna de las anteriores

7.- El nivel de atención que le brinda actualmente la Unidad del Talento Humano es:

- Excelente
- Bueno
- Malo
- Regular

8.- Las remuneraciones van de acorde a las escalas mensuales unificadas determinadas por el Ministerio de Relaciones Laborales

- Si
- No
- No a todos

9.- La empresa le proporciona la oportunidad de ascender laboralmente en base al desempeño mostrado.

- Si
- No

10.- La UTH realiza algún tipo de capacitación a los colaboradores como:

- Manejo de nuevos equipos y programas
- Cursos de gestión pública
- Liderazgo
- Ninguna de las anteriores
- Otras (especifique cuales)

11.- Con qué frecuencia realizan las capacitaciones la UTH

- Al ingreso del colaborador
- Mensual
- Semestral
- Una vez al año
- De acuerdo al Plan de capacitaciones
- Ninguna de las anteriores

12.- La Unidad de Talento Humano realiza algún tipo de evaluación de desempeño

-
- Si
- No
- A veces

13.- Si su respuesta es sí, ¿Quiénes realizan la evaluación de desempeño en su entidad?

- Jefe de unidad
- Empleado de la unidad
- Jefe y empleado de unidad
- Jefe de inmediato de cada área
- El colaborador se autoevalúa
- Ninguna de las anteriores

14.- ¿Le gustaría que el sistema que actualmente maneja la gestión del Talento Humano mejorará?

- Si
- No

15.- ¿Consideras que sería beneficioso contar con plan de acciones estratégicas para mejorar la gestión de la Unidad de Talento Humano?

- Si
- No

16.- ¿Cómo calificaría usted la implementación de un plan de acciones estratégicas en la UTH?

- Muy Importante
- Importante
- Poco Importante
- Nada Importante

17.- Ésta usted dispuesto a brindar su apoyo para ejecutar esta iniciativa, sujetándose a los cambios que está podría ocasionar?

- Si
- No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO DOS

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE LA UTH
DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ANA**

1.- ¿Cree usted que el área de Recursos Humanos da un trato adecuado al personal?

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

2. ¿Cómo maneja Ud. El personal de su institución para aprovechar el talento humano?

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

3. ¿Cómo se debe administrar el talento humano para fomentar la creatividad?

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

4. ¿Cuándo requiere llenar una vacante como lo realiza?

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

5. ¿De qué manera realiza el proceso de reclutamiento del personal?

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

6. ¿Qué herramientas utiliza para la selección del personal idóneo para ocupar un puesto?

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

7. ¿De qué forma realiza proceso de contratación y como usted induce al personal contratado?

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

8. ¿Cómo establece las remuneraciones del personal?

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

8. ¿Cómo y en qué forma evalúa a sus colaboradores?

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

9. ¿Aplica estrategias de mejora continua; explique?

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

10. ¿Conoce usted las ventajas que brinda un diseño de acciones estratégicas para la mejora de gestión de Talento Humano?

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

11. ¿Existiría la predisposición necesaria por parte del GAD para la creación de un diseño de acciones de mejora en la gestión de Talento Humano?

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

ANEXO TRES

| FICHA DE OBSERVACIÓN | |
|--|---------------------|
| Unidad: | Jefe departamental: |
| Fecha: | |
| Elaborado por: | |
| Personas que laboran en el departamento de Gestión de Talento humano | |
| Nombre de cada uno de los empleados y que actividades llevan a cabo | |
| Actividades que se encarga el departamento de Talento Humano del GAD Santa Ana | |
| Sistema para la gestión del Talento Humano | |
| Reglamento interno de administración del Talento Humano de la Institución | |
| Manual de funciones claramente definido para las actividades que realiza el personal | |
| Plan de acciones estratégicas para mejorar el sistema de la gestión del Talento Humano | |

ANEXO CUATRO

GRÁFICO DE RESULTADOS DE ENCUESTAS.

| | |
|---|--|
| <p>La Unidad de Talento Humano aplica el subsistema de reclutamiento y selección de personal a través del concurso de mérito y oposición.</p> | <p>La Unidad de Talento humano ¿cuál se estos procesos específicos aplica en la selección de personal?</p> |
|---|--|

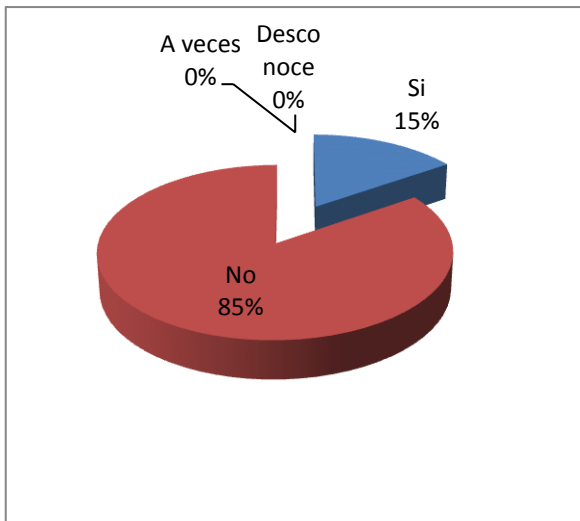


Gráfico 1: comparación de valores estadísticos

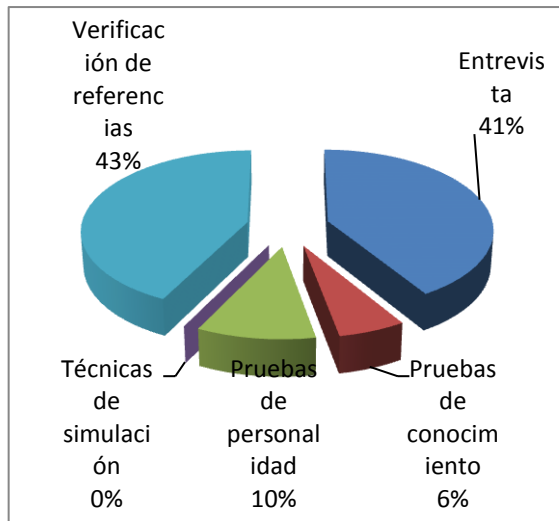


Gráfico 2: comparación de valores estadísticos

| | |
|---|---|
| <p>La UTH realiza algún tipo de inducción a los colaboradores nuevos en la entidad.</p> | <p>Cuando el candidato seleccionado ingresa recibe información acerca de:</p> |
|---|---|

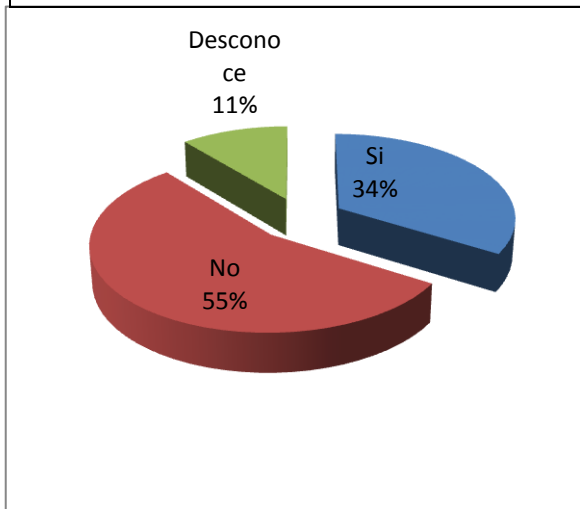


Gráfico 3: comparación de valores estadísticos

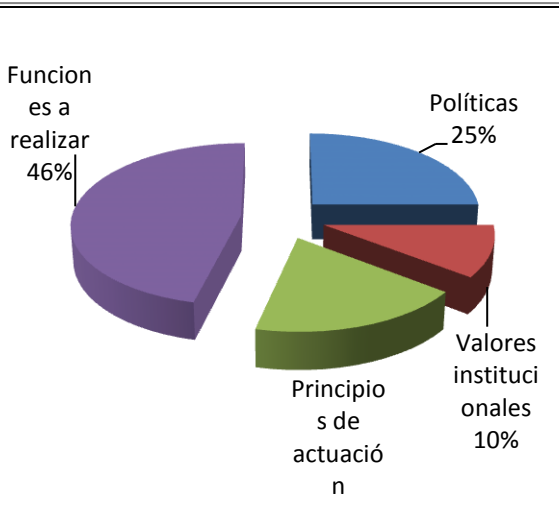


Gráfico 4: comparación de valores estadísticos

La Unidad de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Ana aplica los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, de manera

Como considera el ambiente laboral de su institución.

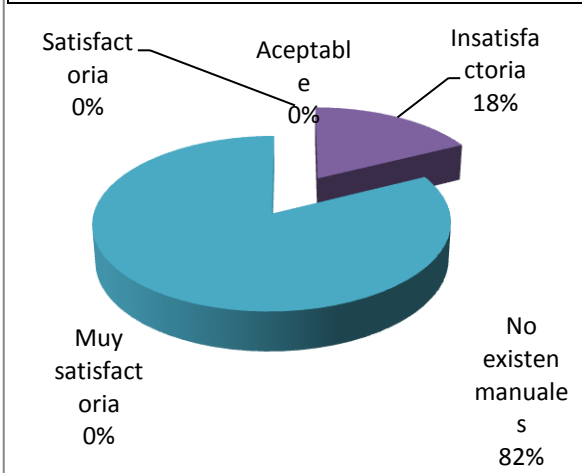


Gráfico 5: comparación de valores estadísticos

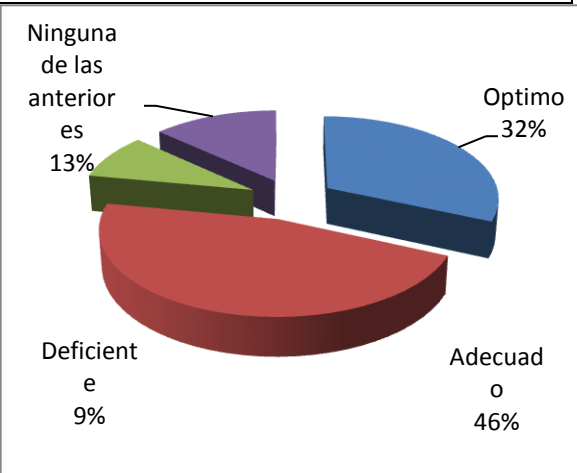


Gráfico 6: comparación de valores estadísticos

El nivel de atención que le brinda actualmente la Unidad del Talento Humano es:

Las remuneraciones van de acorde a las escalas mensuales unificadas determinadas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

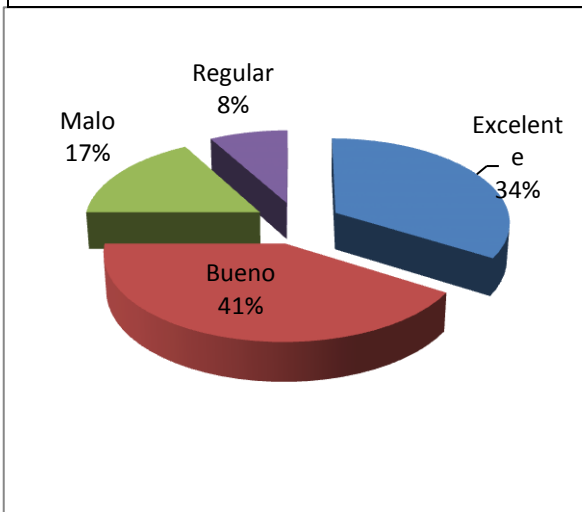


Gráfico 7: comparación de valores estadísticos



Gráfico 8: comparación de valores estadísticos

La institución le proporciona la oportunidad de ascender laboralmente en base al desempeño mostrado.

La UTH realiza algún tipo de capacitación a los colaboradores como:

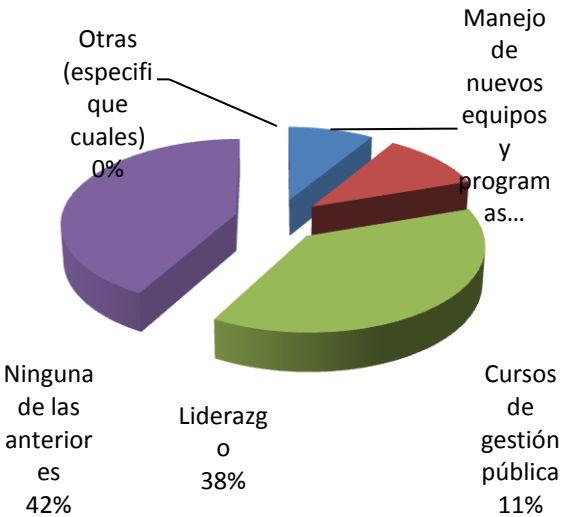
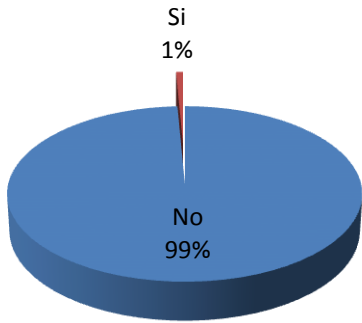


Gráfico 9: comparación de valores estadísticos

Gráfico 10: comparación de valores estadísticos

Con qué frecuencia realizan las capacitaciones la UTH

La Unidad de Talento Humano realiza algún tipo de evaluación de desempeño.

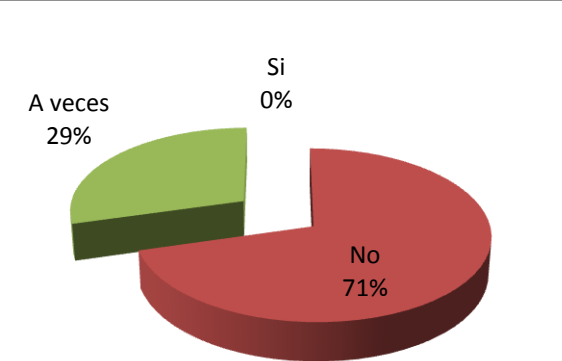
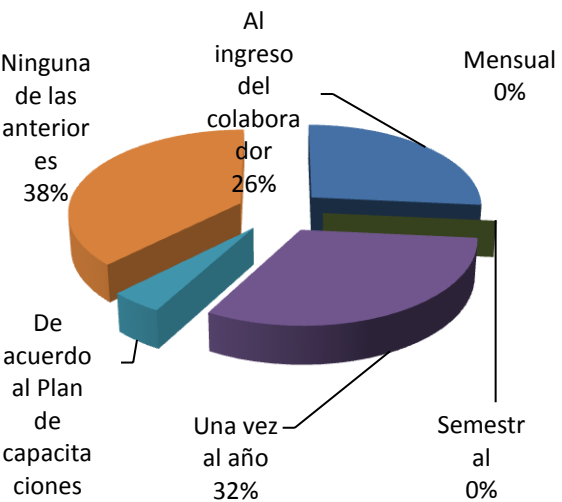


Gráfico 11: comparación de valores estadísticos

Gráfico 12: comparación de valores estadísticos

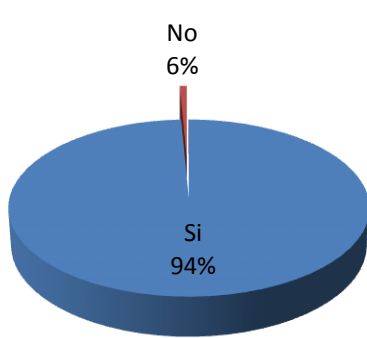
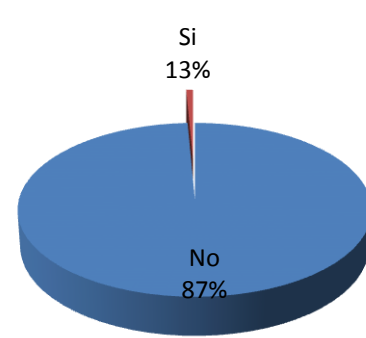
| <p>¿Le gustaría que el sistema que actualmente maneja la gestión del Talento Humano mejorara</p> | <p>¿Consideras que sería beneficioso contar con plan de acciones estratégicas para mejorar la gestión de la Unidad de Talento Humano?</p> | | | | | | | | | | | | |
|--|---|------------|----|-----|----|----|--|-----------|------------|----|-----|----|-----|
|  <p>A 3D pie chart with a blue slice representing 'Si' at 94% and a very thin red slice representing 'No' at 6%.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>94%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>6%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Si | 94% | No | 6% |  <p>A 3D pie chart with a blue slice representing 'No' at 87% and a thin red slice representing 'Si' at 13%.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No</td> <td>87%</td> </tr> <tr> <td>Si</td> <td>13%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | No | 87% | Si | 13% |
| Respuesta | Porcentaje | | | | | | | | | | | | |
| Si | 94% | | | | | | | | | | | | |
| No | 6% | | | | | | | | | | | | |
| Respuesta | Porcentaje | | | | | | | | | | | | |
| No | 87% | | | | | | | | | | | | |
| Si | 13% | | | | | | | | | | | | |

Gráfico 13: comparación de valores estadísticos

Gráfico 14: comparación de valores estadísticos

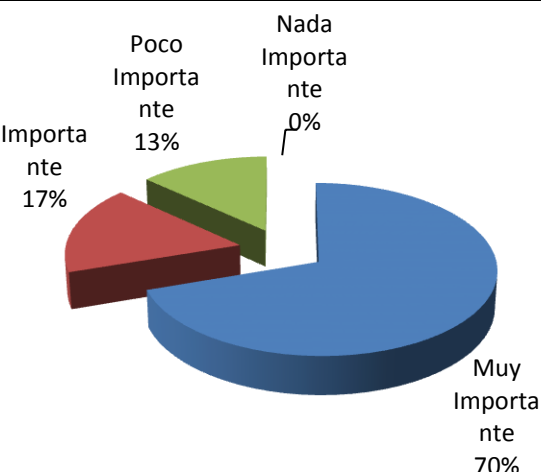
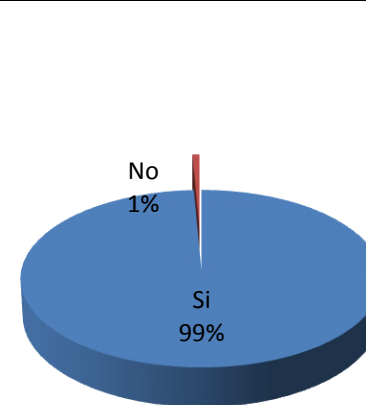
| <p>¿Cómo calificaría usted la implementación de un plan de acciones estratégicas en la UTH?</p> | <p>Está usted dispuesto a brindar su apoyo para ejecutar esta iniciativa, sujetándose a los cambios que está podría ocasionar?</p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|------------|----------------|-----|------------|-----|-----------------|-----|-----------------|----|--|-----------|------------|----|-----|----|----|
|  <p>A 3D pie chart with four slices: a large blue slice for 'Muy Importante' (70%), a red slice for 'Importante' (17%), a green slice for 'Poco Importante' (13%), and a very thin white slice for 'Nada Importante' (0%).</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muy Importante</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>Importante</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Poco Importante</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Nada Importante</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> | Calificación | Porcentaje | Muy Importante | 70% | Importante | 17% | Poco Importante | 13% | Nada Importante | 0% |  <p>A 3D pie chart with a blue slice representing 'Si' at 99% and a thin red slice representing 'No' at 1%.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>99%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>1%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Si | 99% | No | 1% |
| Calificación | Porcentaje | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Muy Importante | 70% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Importante | 17% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Poco Importante | 13% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nada Importante | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Respuesta | Porcentaje | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Si | 99% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No | 1% | | | | | | | | | | | | | | | | |

Gráfico 15: comparación de valores estadísticos

Gráfico 16: comparación de valores estadísticos

ANEXO CINCO



**GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SANTA ANA**

**DIRECCIÓN DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO
SUBPROCESO DE TALENTO HUMANO**

**PROPUESTA DE ACCIONES
ESTRATÉGICAS PARA MEJORAR LA
GESTIÓN DE LA UNIDAD DE TALENTO
HUMANO DEL GAD MUNICIPAL DEL
CANTÓN SANTA ANA**



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ANA

**DIRECCIÓN DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO
SUBPROCESO DE TALENTO HUMANO**

**PROPUESTA DE ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA MEJORAR LA
GESTIÓN DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL
DEL CANTÓN SANTA ANA**

INDICE

- I. INTRODUCCIÓN**
- II. SITUACIÓN ACTUAL**
- III. ESQUEMA GRÁFICO**
- IV. ACTUALIZACIÓN**
- V. OBJETIVO**
- VI. BASE LEGAL**
- VII. PROCESOS**
- VIII. SOCIALIZACIÓN**
- IX. ACCIONES ESTRATÉGICAS**
- X. DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS EN LOS PROCESOS**

I. INTRODUCCIÓN

La presente Propuesta de Acciones Estratégicas tiene como objetivo servir como instrumento de apoyo en el funcionamiento departamental, al presentar un compendio ordenado, secuencial y detallado de las operaciones realizadas en el Subproceso de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Ana.

Contempla la descripción de procedimientos relativos a la administración del talento, que comprende la selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación de las personas, con sus respectivos objetivos, las normas, estrategias y políticas de operación que rigen su ejecución.

II. SITUACIÓN ACTUAL

El GAD Municipal del canton Santa Ana, tiene la siguiente estructura funcional, en las cuales tiene niveles ejecutivos, asesor, de apoyo y operativo, cuyo fin es la atención a la comunidad.

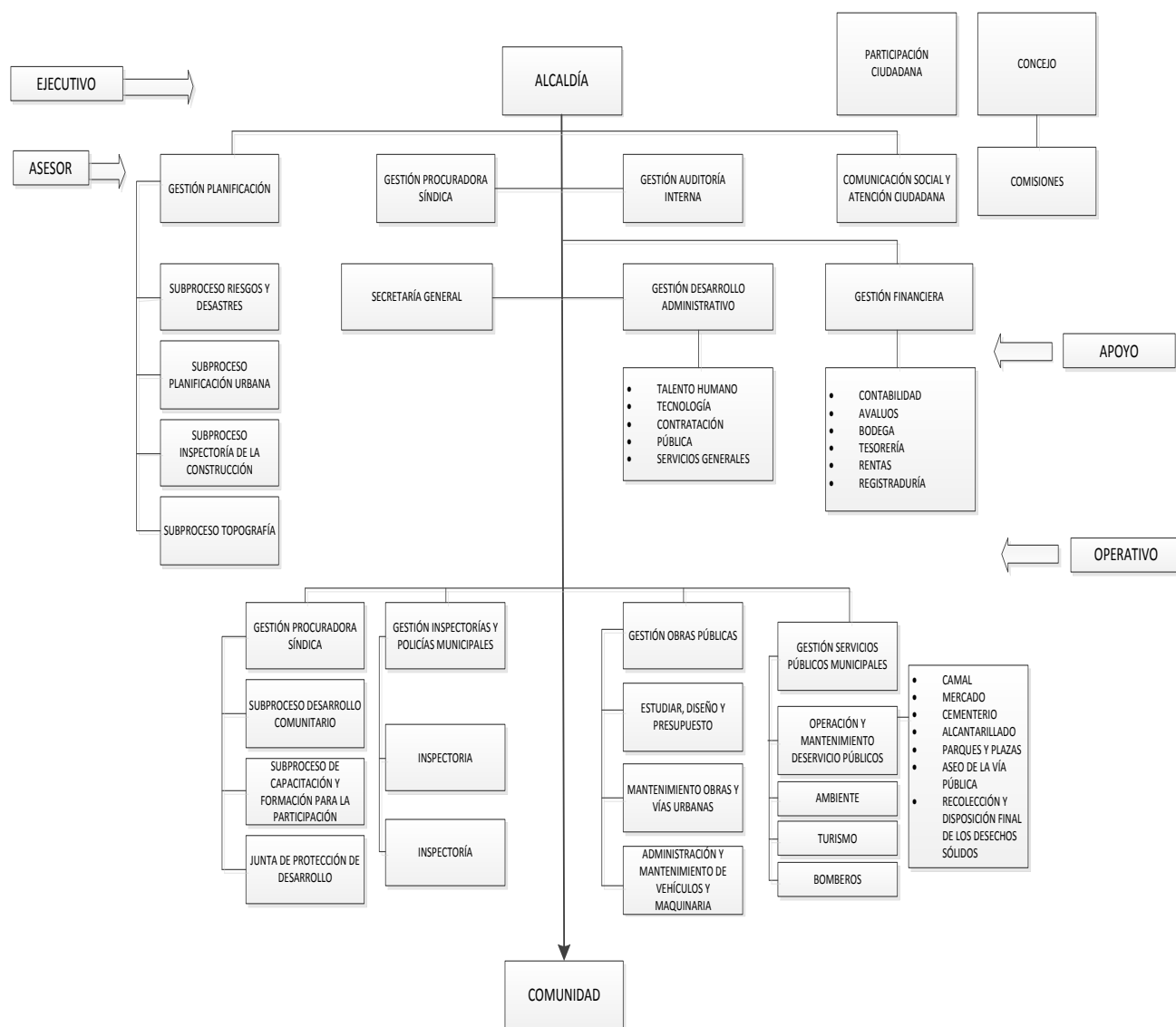


Figura 1.- Organigrama del GAD Municipal de Santa Ana
Fuente.- GAD Municipal de Santa Ana.

De acuerdo a esta estructura orgánica funcional, se desprende el manual de funciones, cuyo contenido textual para el Subsistema de Talento Humano, que es parte de la unidad de apoyo denominada Gestión de Desarrollo Administrativo es la siguiente:

Art.- 28.- La Unidad de Recursos Humanos depende de la Dirección Administrativa, siendo sus competencias, deberes y atribuciones las siguientes:

- a. Proponer y recomendar lineamientos y estrategias de acción del área de recursos humanos.
- b. Garantizar la observación y cumplimiento de los deberes, derechos y obligaciones del personal, establecidos en leyes, reglamentos, así como convenios o contratos suscritos, garantizando la integridad, derechos del trabajador, seguridad, salud y estabilidad de sus servidores.
- c. Planificar y organizar el funcionamiento adecuado de los subsistemas de reclutamiento, selección, contratación, clasificación, evaluación, control y registro de personal de conformidad con los programas de acción procedimientos, leyes, reglamentos y demás disposiciones vigente sobre personal.
- d. Diseñar y seleccionar las metodologías y procedimientos más apropiados para el control y registros de las acciones de personal, mediante la utilización de tarjetas, cuadros y formularios por cada tipo de actividad que se requiera.
- e. Planificar y dirigir la ejecución de eventos de capacitación, estableciendo procedimientos para su seguimiento y evaluación.
- f. Planificar, organizar y desarrollar programas de acción que conlleven a otorgar servicios que proporcionen bienestar, seguridad e higiene del trabajo de todo el personal de la institución.
- g. Programar y coordinar estrategias y procedimientos que permitan al Municipio desarrollar acciones de negociación de contratos colectivos dentro de un clima laboral de cooperación e integración institucional.
- h. Presentar informes de labores, periódicamente, al Alcalde.
- i. Las demás que le fueren asignadas por el Alcalde.

Sin embargo y pese a lo que indica el manual de funciones de la institución, la Unidad de Talento Humano, no ha desarrollado planes de reclutamiento, selección, contratación, clasificación, evaluación y control del personal, y lo que se realiza, son acciones de control que llevan a verificar la asistencia a través del biométrico, el uso de los uniformes, los permisos, las vacaciones y las licencias.

El GADs Municipal del Cantón Santa Ana, en la actualidad tiene el siguiente sistema administrativo de la Unidad de Talento Humano.



Figura 2.- Sistema administrativo de la Unidad de Talento Humano.
Fuente.- GAD Municipal de Santa Ana.

El procedimiento actual para la administración del talento humano de la institución, inicia con la recepción de carpetas para llenar los requerimientos de personal que los diferentes departamentos envían a través de los Planes Operativos Anuales.

Los candidatos son llamados para entrevistas previas a la calificación, y con los documentos que sustenten las carpetas se verifica el perfil ideal para el puesto vacante. El candidato que tenga mayor nivel de instrucción y mayor tiempo de experiencia obtiene el mayor puntaje, por lo tanto se hace acreedor de la vacante a llenar.

Se cita al seleccionado, para que el Departamento Jurídico realice el contrato respectivo, y con una capacitación general de normas, políticas y procesos de una semana, se inicia la labor directamente en el puesto de trabajo para el cual participo el funcionario seleccionado.

El control se realiza a través de reloj biométrico con respecto a las entradas, salidas, horas extras, horas de almuerzo, permisos y licencias, además de control de uso de uniforme y estadía en los puestos de trabajo durante la jornada laboral.

La sección de roles realiza mensualmente la gestión previa al pago de sueldos y remuneraciones, descuentos y control de pagos a través del sistema de pagos del Banco Central

El proceso que actualmente se lleva actualmente se lleva a efecto es el siguiente:

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL

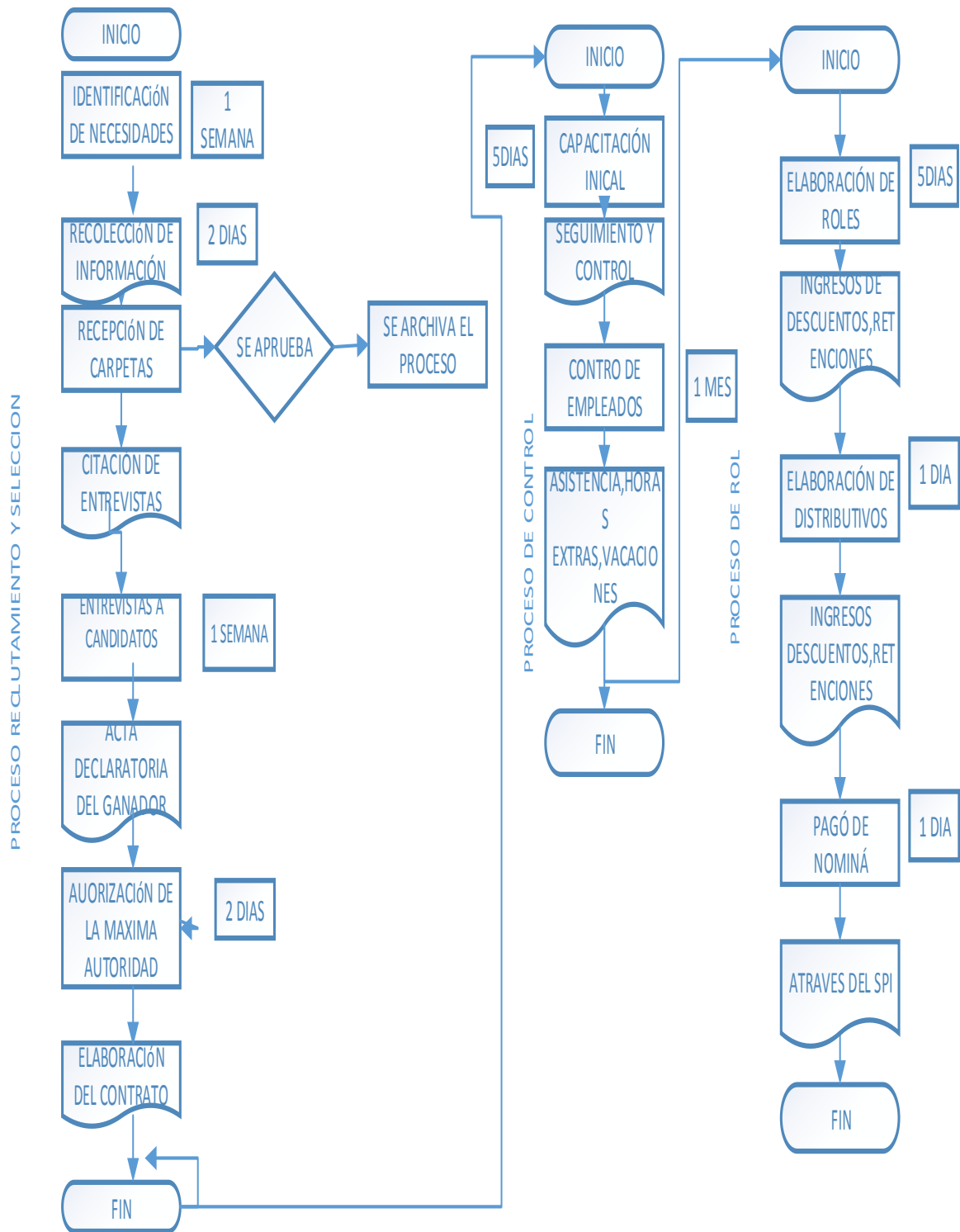
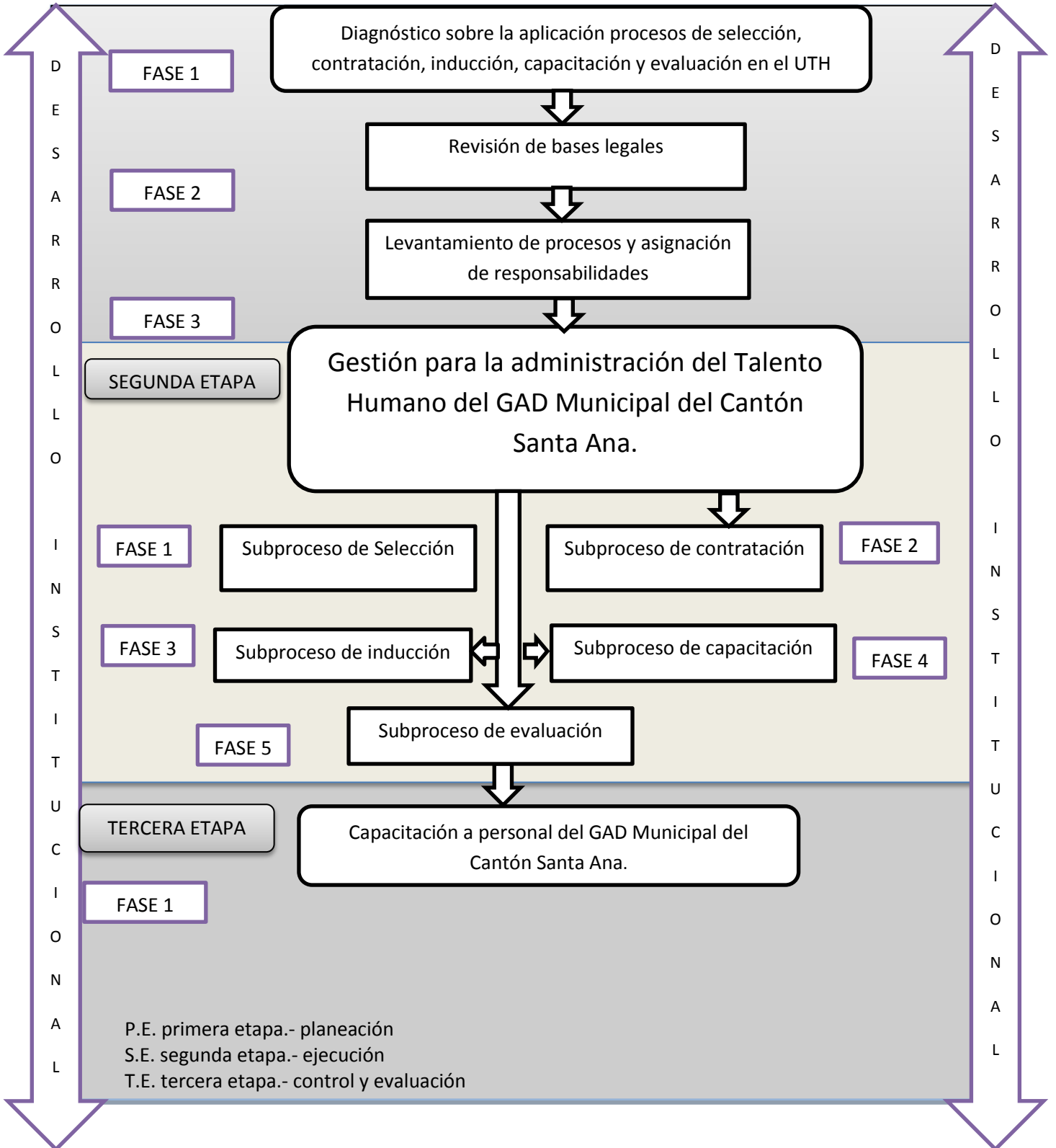


Figura 3. Diagrama de Flujo del Proceso Actual

III. ESQUEMA GRÁFICO DE LA PROPUESTA



IV. ACTUALIZACIÓN

Este documento deberá actualizarse en la medida que se presenten cambios en su contenido, o en la estructura orgánica, base legal o funciones del Subproceso de Talento Humano que incidan en la operación.

OBJETIVO DEL MANUAL

Elaborar una estrategia ordenada, cronológica y detallada de las operaciones que se realizan en el Subproceso de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Ana, estableciendo de manera formal, los métodos y técnicas de trabajo a aplicarse en los subprocesos de selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación de los funcionarios municipales.

V. BASE LEGAL

- Constitución de la República del Ecuador. (2008)
Registro Oficial 449 del 20 de octubre del 2008
- Ley Orgánica de Servicio Público. (2010)
Registro Oficial 294 Año I del 6 de Octubre del 2010
- Código Orgánico de Organización, Autonomía y Descentralización.
(2010) Registro Oficial 303 del 19 de Octubre del 2010
- Código de Trabajo. (2005)
Registro Oficial Suplemento 167 de 16 de Diciembre del 2005.
- Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos (2009)
Registro Oficial 78 del 01 de Diciembre del 2009.
- Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público. (2011)
Registro Oficial Suplemento 418 de 1 de Abril del 2011.
- Normas específicas relacionadas con los procedimientos.

VI. PROCESOS

| PROCESOS | BASE LEGAL |
|-------------------------|---|
| SELECCIÓN | Constitución del Ecuador Art. 228 y 229; LOSEP Art. 5 y 63 de la; COOTAD Art. 354 y 360 del; Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal Art. 4; Norma de Control Interno 407-02 y 407-03 |
| CONTRATACIÓN | Constitución del Ecuador Art. 228 y 229; LOSEP Art. 65; COOTAD Art. 354 y 360, |
| INDUCCIÓN | Constitución del Ecuador Art. 228 y 229; LOSEP Art. 65; COOTAD Art. 354 y 360, |
| CAPACITACIÓN | Constitución del Ecuador Art. 228 y 229; LOSEP Art. 62 y 72; COOTAD Art. 354 y 360; Norma de Control Interno 407-06; |
| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | Constitución del Ecuador Art. 228 y 229; LOSEP Art. 76 y 77; COOTAD Art. 354 y 360; Norma de Control Interno 407-02 y 407-04 |

VII. SOCIALIZACIÓN

La propuesta de administración del personal en el Gobierno Autonomo Descentralizado Municipal de Santa Ana, se sociabilizará a partir del mes de enero del 2014, con la participación del nivel directivo y funcionarios municipales, en charlas de dos horas diarias a cada grupo dividido por departamentos municipales, con el fin de cada uno de los integrantes de la gestión municipal del cantón Santa Ana conozca la manera de administrar el Talento Humano propuesto. Además el Departamento de Informática trasladará la presente propuesta resumida en la página web de la institución.

| DIAS | DEPARTAMENTO | HORAS | RESPONSABLE |
|-----------------------------|------------------------|--------------|--------------------|
| 6 de enero del 2014 | Talento Humano | 2 horas | Diana |
| 8 de enero del 2014 | Financiero | 2 horas | Jessica |
| 13 de enero del 2014 | Administrativo | 2 horas | Diana |
| 15 de enero del 2014 | Obras Publicas | 2 horas | Jessica |
| 20 de enero del 2014 | Desarrollo Comunitario | 2 horas | Diana |
| 22 de enero del 2014 | Policia y Justicia | 2 horas | Jessica |
| 27 de enero del 2014 | Planificación | 2 horas | Diana |
| 29 de enero del 2014 | Relaciones Públicas | 2 horas | Jessica |

VIII. ACCIONES ESTRATÉGIAS Y TÁCTICAS

ESTRATÉGIAS

- Redefinir el enunciado de la visión, para que exprese la capacidad innovadora que necesitan estas instituciones rumbo a convertirse en organizaciones que aprenden a largo plazo.
- Trasmitir la visión al personal para actúen en consecuencia.
- Reestructurar el enunciado de los valores para que reflejen claramente la conducta deseada
- Exponer el enfoque filosófico a los integrantes de la institución para que puedan percibir y compartir las normas éticas que rigen la institución.

TÁCTICAS

- Acciones tácticas tendientes a incentivar el compromiso en el personal hacia una gestión más participativa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Estimular un clima laboral que propicie un buen ambiente laboral que estimule el compromiso del personal hacia la institución.
- Mejorar los sistemas de información para aumentar la conectividad a los usuarios, ya que han adquirido un gran auge las redes sociales.
- Promover acciones para hacer más fluidos los procesos de trabajo donde la capacidad de gestión estratégica se vea reflejada en el manejo interno de la información aplicando la propuesta de la presente investigación.
- Monitorar constantemente el entorno, a fin de captar las oportunidades para mejorar las relaciones con las otras instituciones.
- Proporcionar al personal herramientas necesarias para que logren adaptarse a los cambios.
- Difundir las mejoras que está realizando en la institución para impulsar la motivación al logro en el personal.
- Establecer mecanismos para detectar de manera consistente las necesidades de entrenamiento de empleados y directivos consistentes con las necesidades institucionales y comunitarias.

- Revisar las actividades que realiza el personal según su cargo, así como sus conocimientos, habilidades y capacidades que requiere reforzarlos mediante entrenamiento.

IX. DESCRIPCIÓN DE ESTRATÉGIAS EN LOS PROCESOS.

RESUMEN DE PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS:

RESUMEN DE PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Personal que debe cumplir los procedimientos: Talento Humano

Función: Jefe de la Unidad de Talento Humano

Función: Planeación del personal

- Establecer las necesidades de personal para la organización, se deben considerar las necesidades de la institución por departamento.
- Establecer programas de reclutamiento, capacitación y desarrollo del personal.
- Actualizar políticas existentes, incluirlas al manual de políticas y procedimientos.

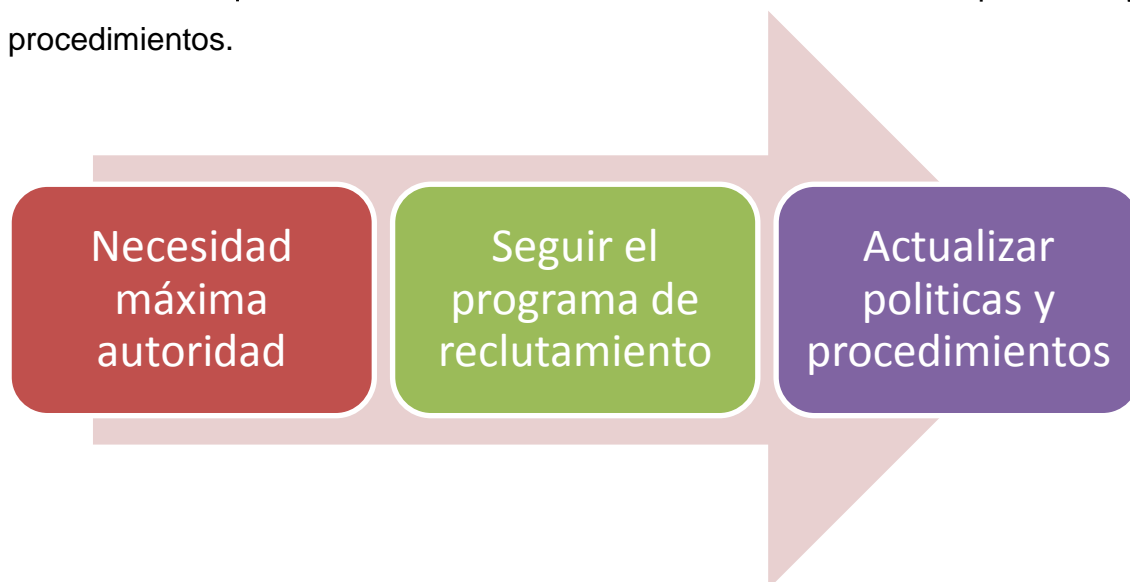


Figura 4.- Sistema administrativo de la Unidad de Talento Humano.

Función: Autorización y análisis de puestos

- Elaborara la descripción y análisis de puestos, revisar y autorizar descripciones, enviar a la máxima autoridad para la selección de Emple.

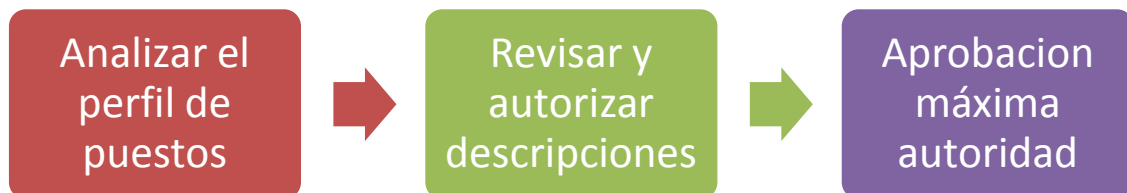


Figura 5.- Sistema administrativo de la Unidad de Talento Humano.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PLANEACIÓN

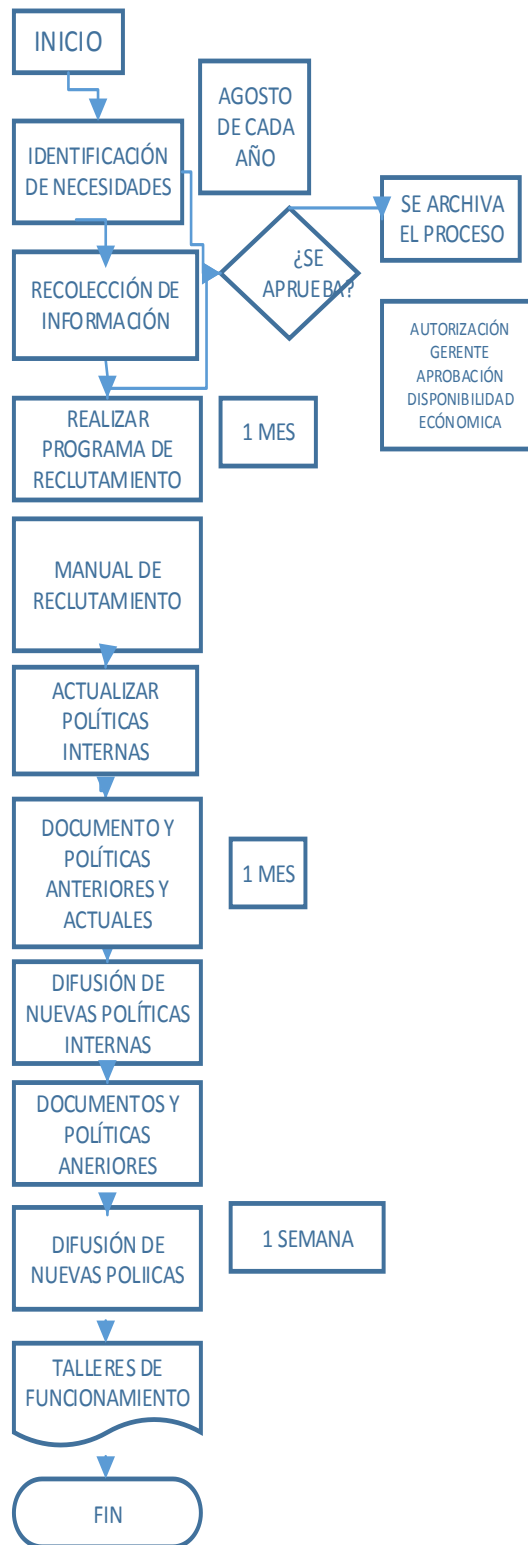


Figura 6: Diagrama de Flujo de Planeación

RESUMEN DE PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Personal que debe cumplir los procedimientos: Jefe de Talento Humano

Función: Reclutamiento

- Realizar los requerimientos de personal.
- Revisar el perfil ocupacional del puesto requerido
- Elaborar las bases del concurso
- Convocar a interesados al puesto, a concursos de méritos y oposiciones a través del portal Web del Ministerio de Relaciones Laborales.



Figura 7.- sistema administrativo de la Unidad de Talento Humano.

- Recibir a interesados en el puesto vacante y requerir que llene solicitud de empleo, solicitar currículum vitae.
- Seleccionar a los candidatos adecuados para el puesto.
- Proceder a realizar pruebas de inteligencia,
- Proceder a realizar pruebas vocacionales, de personalidad
- Proceder a realizar pruebas específica de conocimiento a los candidatos al puesto.
- Efectuar entrevista previa de preselección de los candidatos que superaron las evaluaciones
- Confirmar referencias personales y laborales
- Solicitar a candidato examen médico.

- Indicar a empleados preseleccionados que envíen la documentación de resultados de las pruebas
- solicitar currículum vitae para Jefatura de Talento Humano.
- realizar la declaratoria del ganador o ganadora del concurso.
- Recibir formularios de decisión de contratación por parte de la Jefatura de Talento Humano
- Verificación de documentación de seleccionado
- Iniciar proceso de contratación
- Solicitar documentos pre contractuales
- Envío de documentación al Departamento Jurídico
- Notificación al ganador

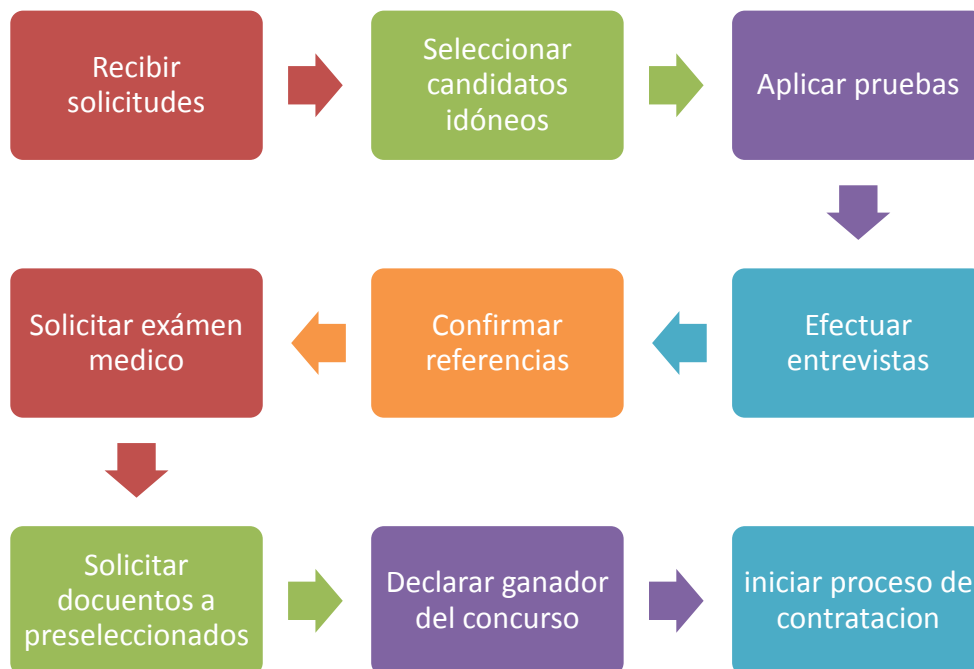


Figura 8.- Sistema administrativo de la Unidad de Talento Humano.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN

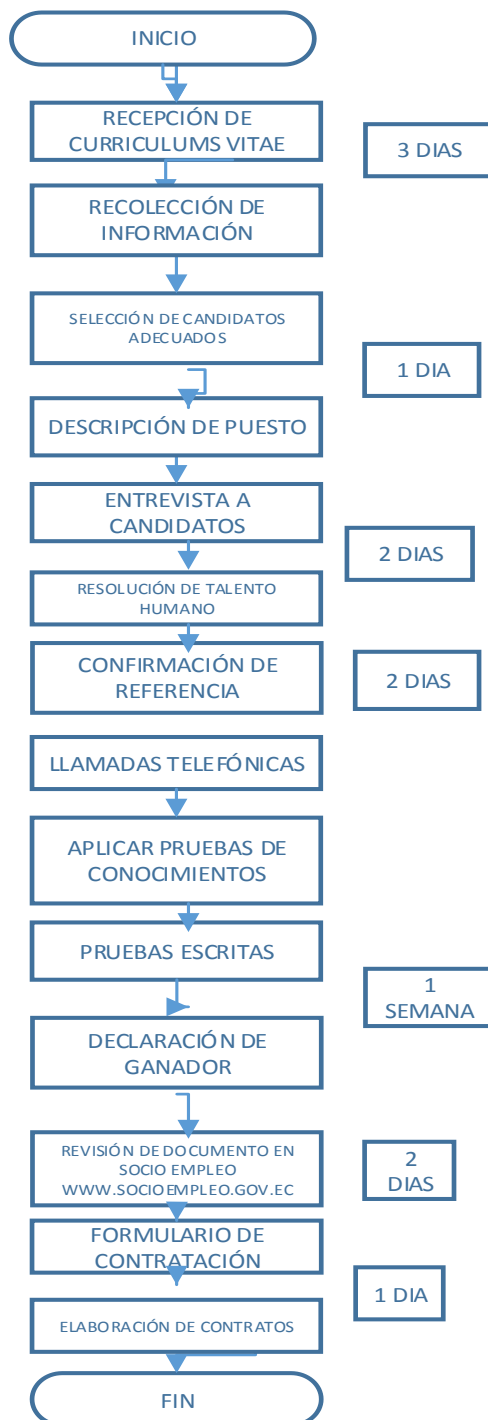


Figura 9: Diagrama de Flujo del Proceso de Selección

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN



Figura 10: Diagrama de Flujo del Proceso de Contratación

RESUMEN DE PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA EL PROCESO DE CONTRATACIÓN

- Redactar el contrato de trabajo o nombramiento y convocar a candidato contratado para que firme el contrato de trabajo o nombramiento, deben existir tres ejemplares.
- Solicitar a representante legal de la empresas que firme contrato de trabajo o nombramiento
- Enviar al Ministerio de Trabajo, los contratos debidamente firmados por empleado y representante legal, o registrar el contrato o nombramiento en la Unidad de Talento Humano si el caso es de contrato de obrero bajo el código de trabajo o bajo la LOSEP
- Integrar el expediente de empleado,
- Revisión de la siguiente documentación
 - Solicitud de empleo,
 - fotocopia de cédula,
 - antecedentes penales,
 - cartas de recomendación,
 - resultados de pruebas efectuadas,
 - contrato de trabajo debidamente firmado y sellado por parte del Ministerio de Trabajo,
 - constancia de haber leído código de conducta,
 - examen médico,
 - otras documentación que se considere necesaria.



Figura 11.- Sistema administrativo de la Unidad de Talento Humano.

DIAGRAMA DE FLUJO DE INDUCCIÓN DE PUESTOS



Figura 12: Diagrama de Flujo del Proceso de Inducción

RESUMEN DE PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA EL PROCESO DE INDUCCIÓN

Función: Inducción

- Convocar a empleados contratados a inducción.
- Enviar mediante memorándum delegación a un funcionario que conozca las funciones que va a realizar para se encargue de realizar el proceso de inducción al nuevo funcionario.
- Llevar un registro de asistencia a inducción por parte de empleados, solicitar que firmen control de asistencia.
- Archivar los controles de asistencia.
- El proceso de inducción será de al menos un mes antes de encargar directamente la función al nuevo funcionario.
- Realizar pruebas de conocimientos específicos antes de encargar directamente la función al nuevo funcionario.

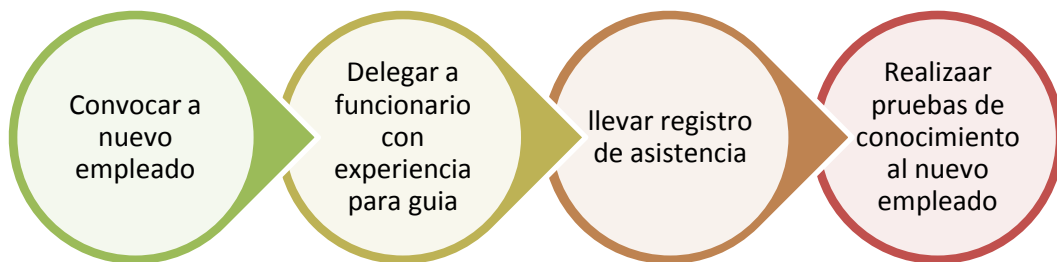


Figura 13.- sistema administrativo de la Unidad de Talento Humano.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN



Figura 14: Diagrama de Flujo del Proceso de Capacitación

RESUMEN DE PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO:

Personal que debe cumplir los procedimientos: Jefe y asistentes del área

- Diseñar el programa anual de capacitación y desarrollo en coordinación con todas las áreas de la institución.
- Proceder a consolidar el plan anual de capacitación de todos los departamentos de la institución.
- Velar por el cumplimiento del plan anual de capacitación.
- Solicitar a las distintas áreas el formulario de formación en el puesto, archivarlos en los respectivos expedientes de empleados.
- Coordinar las capacitaciones ya sean éstas internas o externas, convocar a personal
- Solicitar que evalúen a la persona que imparte la capacitación.
- Solicitar a capacitados firmen control de asistencia
- Llevar un control de esta actividad.
- Realizar un plan de transferencia de conocimientos para las capacitaciones externas, a fin de que el funcionario capacitado, imparta sus conocimientos al resto de los funcionarios municipales.
- Realizar un plan de control de aplicación de conocimientos de las capacitaciones.



Figura 15.- sistema administrativo de la Unidad de Talento Humano.

RESUMEN DE PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA EL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

- Definir políticas de evaluación.
- Definir responsables, periodicidad, manejo de la información, acciones decisiones y derivadas.
- Definir escalas de calificación
- Seleccionar indicadores de productividad por parte del funcionario
- Construir formularios de evaluación
- Determinar objetivos de evaluación por funcionario.
- Aplicar medición de conocimientos
- Aplicar evaluación de jefe inmediato
- Aplicar auto evaluación
- Aplicar satisfacción de cliente interno
- Identificar no conformidades y acciones correctivas
- Elaborar plan individual de Desarrollo
- Firmar compromiso de mejora con el Plan Individual de Desarrollo
- Registrar en archivo personal

DIAGRAMA DE FLUJO DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL

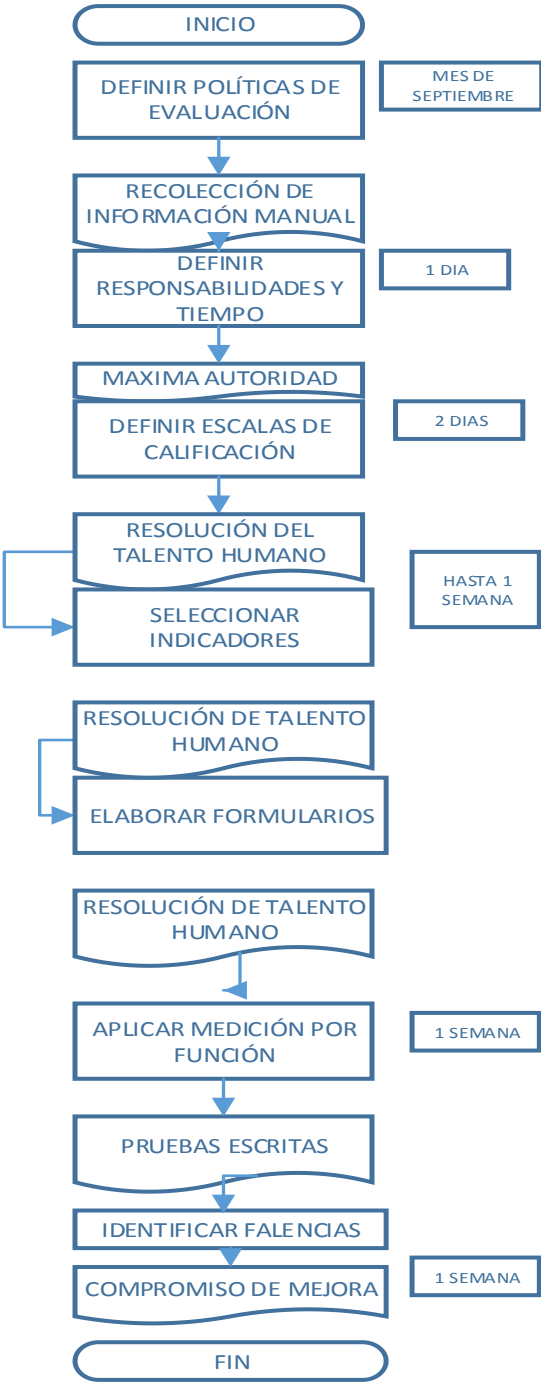


Figura 16: Diagrama de Flujo de Evaluación del Personal

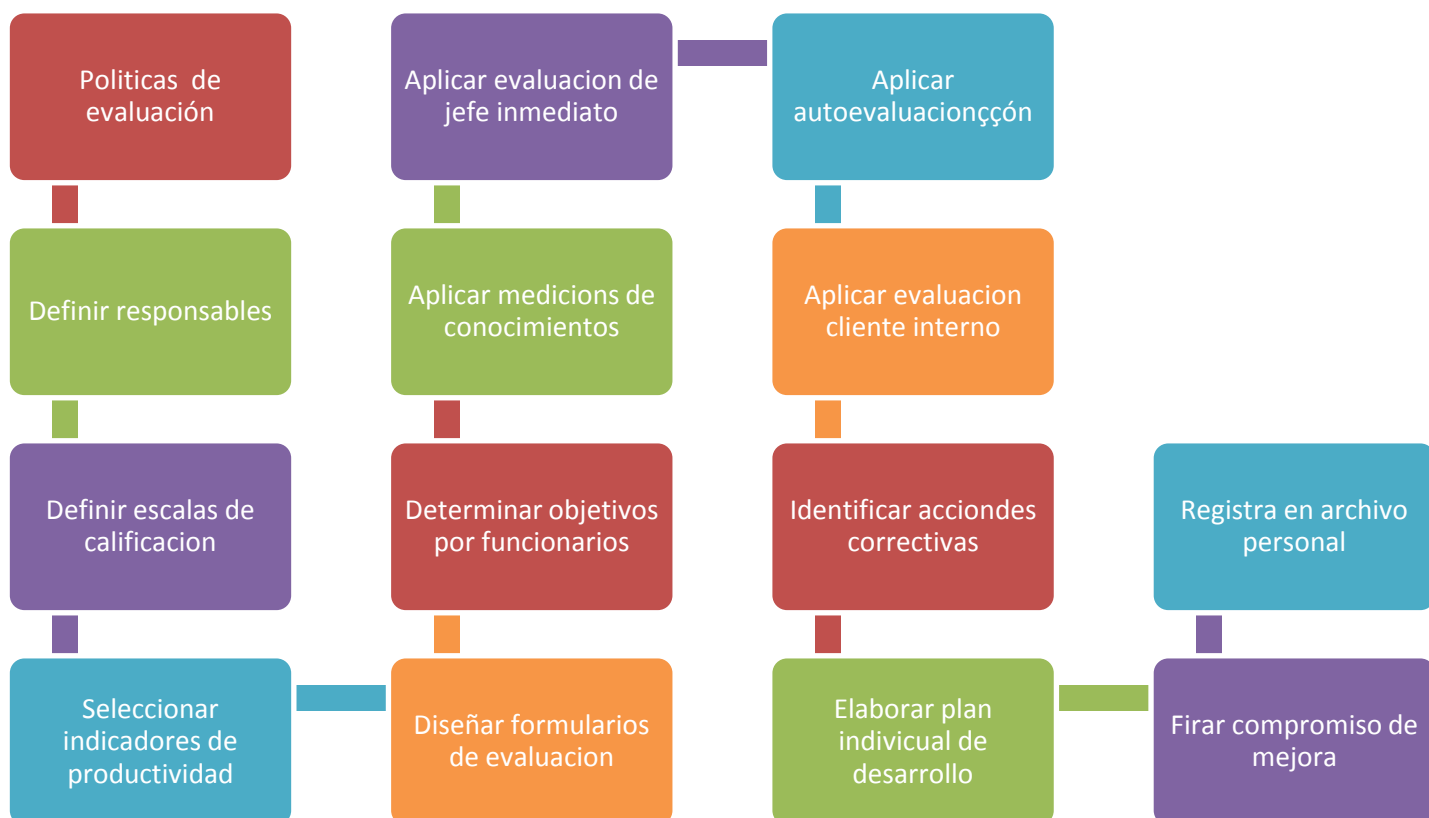


Figura 17.- sistema administrativo de la Unidad de Talento Humano.

Función: Evaluación de desempeño de impacto al equipo, proceso y Departamento.

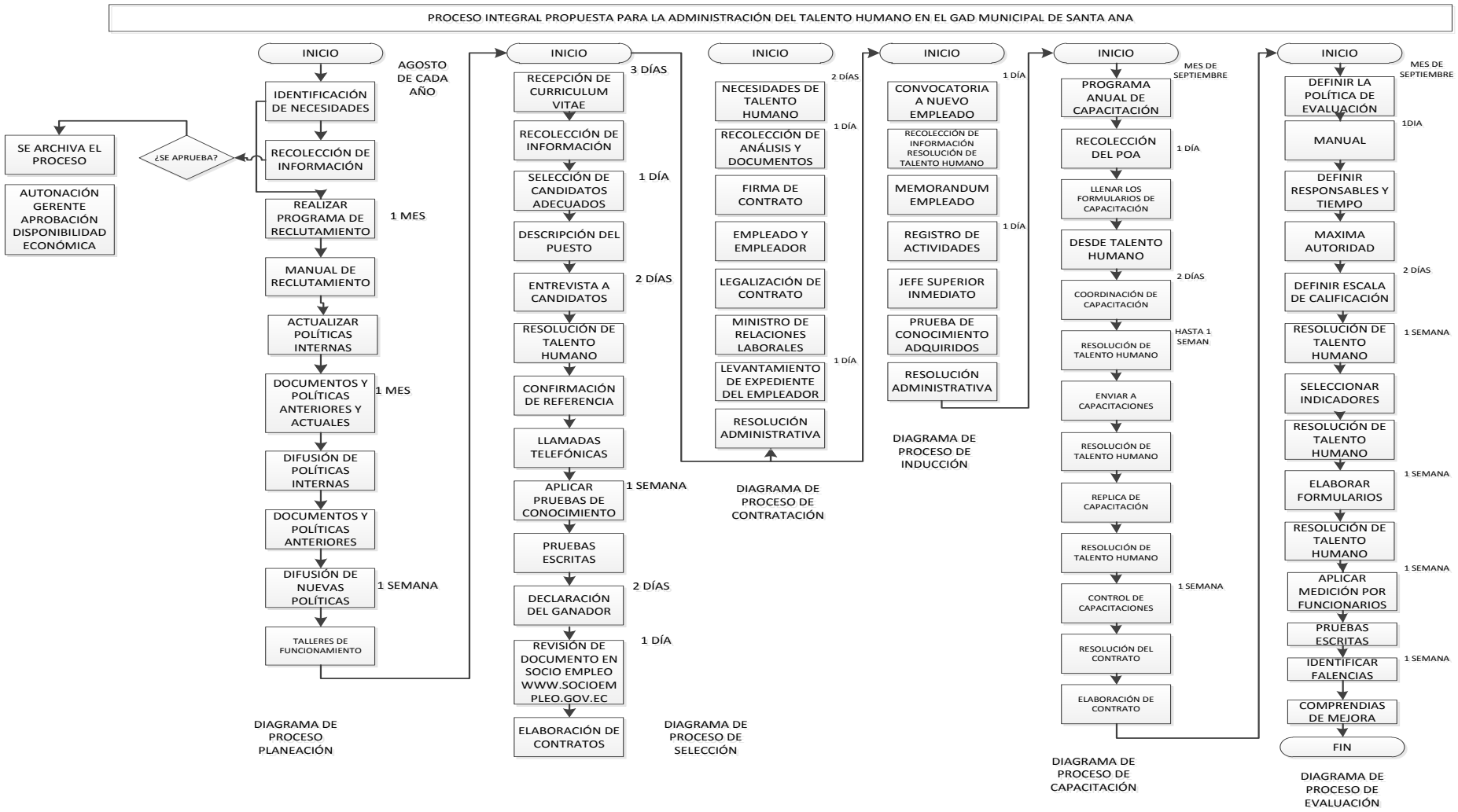
- Identifica en el Plan Operativo Anual que deberán presentar cada Departamento municipal, los objetivos generales, específicos, y metas del proceso a evaluarse
- Identificar la jerarquización de los objetivos específicos y sus metas
- Dividir 100 puntos de cada relevancia para el número de objetivos identificados por cada una de ellas
- Del puntaje obtenido por cada objetivo de acuerdo a su relevancia, dividir para el número de indicadores de logro.
- Efectuar una sumatoria de las calificaciones obtenidas por cada objetivo específico.

- Ubicar el puntaje alcanzado en la evaluación del proceso en la escala de calificación correspondiente.
- Utilizar el resultado para la calificación del impacto al equipo, proceso Departamento.

Función: calificación de objetivos.

- Identificar la unidad o procesos de la organización a evaluarse, el objetivo general del proceso, describir la denominación del puesto y el nombre del servidor a ser evaluado.
- Elegir los indicadores de desempeño, de acuerdo a las competencias establecidas en el perfil de puesto de cada funcionario.
- Identificar la escala cualitativa de calificación para cada competencia.
- Asignar a los indicadores desempeño, 100 puntos.
- Los Jefes inmediatos de cada funcionario efectuara la calificación de los objetivos obtenidos por los servidores en función del registro de hechos o evaluación del Plan Operativo con la periodicidad establecida para el efecto.
- Los jefes inmediatos identificarán las competencias adicionales de alto rendimiento, para ello se recurrirá al método de evaluación por comparación, en el cual se identifican servidores de similares puestos, se efectúa un listado de competencias en función de las descripción del puesto y competencias del servidor que se haya destacado en su conducta laboral, se eligen aquellas que no se repiten, con la certeza de que estas constituyen competencias de alto rendimiento.
- Establecer los indicadores de las competencias de alto rendimiento.
- Evaluar en forma cualitativa en función de las competencias, la ejecución de las actividades comprendida en el plan operativo anual del departamento, mediante entrevista con el evaluado y en consenso entre el coordinador del proceso y el líder de equipo o compañero aleatorio.

- Remitir la evaluación al departamento de Talento Humano para los procesos internos correspondientes.



En la actualidad el GAD Municipal del canton Santa Ana está llevando a efectos el flujo de procesos para la administración del talento humano desde el reclutamiento del personal, con la identificación de necesidades, sin tomar en cuenta la planificación que se debe realizar a través del plan operativo anual de la Unidad de Talento Humano. Una vez realizada la necesidad de contratación de un nuevo personal, se cita a entrevistas con los candidatos que se encuentran ofertando el servicio personal, se procede a realizar entrevistas y en base a esta entrevistas se declara la persona que se hará acreedora de la vacante, y con la autorización de la máxima autoridad, se procede a la capacitación inicial del nuevo funcionario que durará dos o tres días.

El Analista de la Unidad de Talento Humano realiza el control de empleados con el análisis de la asistencia diaria de los funcionarios y empleados del GAD Municipal de Santa Ana, las horas extras y vacaciones que durante el mes se hayan suscitados, para entregar las novedades encontradas a la persona encargada de elaborar los roles de sueldos previo al pago de la nómina a través del sistema de pago interbancario.

El proceso integral propuesto para la administración del Talento Humano en el Gobierno Autonomo Municipal de Santa Ana, está dado principalmente para cumplir paso a paso lo que dictamina la Ley Organica del Servidor Publico, comenzando por la selección de personal, que permitirá planificadamente ejecutar programas de reclutamiento, con política internas conocidas por la colectividad con derecho a participar en cada proceso de selección de personal, con conocimiento pleno de las bases del proceso, a fin de que únicamente los candidatos elegibles tengan opción de enviar sus curriculum vitae y ser parte de las diferentes fases del proceso hasta que la insitucion determine el candidato idóneo para el puesto de trabajo ofertado.

Continuando con el proceso propuesto para la administración del Talento Humano, la contratación del nuevo funcionario permite en primer lugar mantener una base legal adecuada para la naciente relación entre el empleador y empleado, sentando bases y reglamentos a seguir de acuerdo a lo que dictamina la Ley del Servidor Publico.

Una vez firmado el contrato, la inducción es fundamental para que el nuevo funcionario conozca no solo las normativas, reglamentos generales e internos, sino que se prepare específicamente en las técnicas y procesos en los que va a estar inmerso a través del conocimiento de otro funcionario que conozca la tarea para la que el nuevo funcionario fue contratado.

Los funcionarios municipales deben ser constantemente capacitados, contando con las planificaciones que la Unidad de Talento Humano que anualmente deben realizarse en el plan operativo anual. Esta herramienta permite priorizar las capacitaciones que el personal necesita de acuerdo a los requerimientos de las diferentes unidades municipales, que al final permitirá mantener un personal actualizado en los temas de importancia para la efectiva gestión municipal, de acuerdo a las normativas en constante cambio según la legislación ecuatoriana.

Cada uno de estos procesos encadenados, desde la selección donde una de las fases del proceso es la evaluación inicial de conocimiento a través de las pruebas escritas de carácter general para el ingreso, y luego con la evaluación posterior al período de inducción, es menester mantener una política de evaluación constante a cada uno de los funcionarios municipales, no solo de conocimientos específicos o generales. La definición de políticas de evaluación a través de un manual de evaluación que se deberá realizar en la Unidad de Talento Humano, con la definición de responsabilidades y tiempos de evaluación, las escalas de calificaciones, la selección de indicadores.

Los formularios de evaluación aportarán datos reales de conocimientos generales y específicos de cada funcionario en base a las especificaciones técnicas de cada puesto de trabajo desarrollados en el perfil del puesto y la autoevaluación de cada funcionario, que permitirán identificar falencias en cada funcionario, o potenciar el trabajo de los empleados que han superado con creces la evaluación del desempeño en cada unidad municipal.

En resumen la aplicación del proceso integral propuesto para la administración del Talento Humano mejorará en la selección planificada de personal adecuado con instrucción apropiada y con el perfil que cada puesto de trabajo requiere,

basada en la contratación legal y apropiada del nuevo funcionario respaldada en las leyes y reglamentos del Ecuador. Incrementará la eficiencia y eficacia de los funcionarios con la inducción adecuada, la capacitación planificada y la correcta evaluación de desempeño de los funcionarios municipales.