



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL GAD PROVINCIAL DE PASTAZA, 2017.

AUTORA:

MIRIAN YESENIA CAMBAL VILEMA

RIOBAMBA- ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. Mirian Yesenia Cambal Vilema, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Edison Vinicio Calderón Morán
DIRECTOR

Ing. Juan Carlos Castillo Moya
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Mirian Yesenia Cambal Vilema, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 29 de enero de 2018

Mirian Yesenia Cambal Vilema

C.C. 160057395-8

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primero a Dios quien me ha dado salud y vida y gracias a sus bendiciones he logrado concluir mi carrera.

A mis Padres; Isaías Cambal y Mirian Vilema, porque ellos han dado razón a mi vida, por sus consejos, su apoyo incondicional y su paciencia, todo lo que soy es gracias a ellos.

A mí amada hija Victoria por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depara un futuro mejor..

A mí Esposo por sus palabras y confianza, por su amor y brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente.

A mis hermanos y sobrinos por sus palabras y compañía, a Enriquito y Sandrita aunque no estén físicamente con nosotros, pero sé que desde el cielo siempre me cuida y me guía para todo salga bien.

Y a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo que me ha brindado la mejor educación con principios, valores y relaciones humanas.

Mirian Yesenia Cambal Vilema

AGRADECIMIENTO

Con infinita gratitud, le agradezco a Dios porque me dio el don de la perseverancia para alcanzar esta meta que parecía no llegar, todo obstáculo que se me atravesó fue minúsculo para nuestro Creador.

No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a sus aportes y a su amor, a su inmensa bondad y apoyo, lo complicado de lograr esta meta se ha notado menos. Les agradezco, y hago presente mi gran afecto hacia ustedes, mi hermosa Familia.

Agradezco de manera muy especial al Ing. Edison Vinicio Calderón Morán, por brindarme los conocimientos en el aula, de liderazgo, de lucha y ejemplo y ahora agradezco su participación en la elaboración de esta tesis como Director, por sus ideas por su tiempo y por la confianza brindada; de igual manera mi agradecimiento al Ing. Juan Carlos Castillo Moya por aportar con sus excelentes conocimientos, por la apertura y ayuda que me brindó desde el primer día, agradezco a ellos por ser como yo autores de este trabajo, por su compromiso y el ejemplo que me han dado.

Mi agradecimiento también va dirigido al GADPPz, a la Analista del Talento Humano Myriam Paredes por haberme brindado su tiempo en la investigación de la tesis. Al igual que a mis amigos y compañeros que aportaron de una u otra forma para el desarrollo de este trabajo.

A mi querida ESPOCH que me abrió sus puertas para ser mejor persona y buena profesional, a mi Facultad de Administración de Empresas, A mi Escuela de Ingeniería de Empresas que fue mi segundo hogar durante este tiempo, agradezco a todos los funcionarios por su colaboración brindada para poder culminar con este trabajo de titulación.

Mirian Yesenia Cambal Vilema

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de ilustraciones	x
Índice de tablas	x
Índice de gráficos.....	x
Índice de flujograma	xi
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introduccion	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivo Específicos	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Antecedentes históricos	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.2.1 Evaluación Del Desempeño.....	7
2.2.1.1 Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	8
2.2.1.2 Responsables de la Evaluación del Desempeño.	8
2.2.1.3 Beneficios de la Evaluación del Desempeño.	10
2.2.2 Desempeño por Competencias.....	11

2.2.2.1	Competencia Laboral.....	11
2.2.2.2	Evaluación de desempeño por competencias.....	11
2.2.2.3	Pasos para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias	12
2.2.2.4	Función del departamento de recursos humanos	14
2.2.3	Medición del desempeño	15
2.2.3.1	360° FEEDBACK PREMIUM:.....	15
2.2.4	Manual de Procesos	16
2.2.4.1	Toma de decisiones:.....	17
2.2.4.2	Objetivos de los manuales:	17
2.2.4.3	Tipos de manuales	18
2.2.4.4	Clasificación de los manuales.....	19
2.2.4.5	Estructura de los manuales:	20
2.2.4.6	Uso de los Manuales:.....	21
2.2.4.7	Importancia de los manuales:	24
2.2.5	Objetivos de los Procedimientos.....	24
2.2.6	Flujogramas	25
2.2.6.1	Importancia del Flujograma.....	26
2.2.6.2	Objetivos de los Diagramas:.....	26
2.2.6.3	Tipos de Flujogramas:	26
2.2.6.4	Simbología de los diagramas de flujo.....	27
2.2.7	Marco Conceptual.....	28
2.2.7.1	Evaluación	28
2.2.7.2	Desempeño.....	29
2.2.7.3	Desempeño por competencias:	29
2.2.7.4	Manual:	29
2.2.7.5	Procesos:	30
2.2.7.6	Gestión.....	30
2.2.7.7	Estrategia.	30
2.2.7.8	Flujograma:.....	31
2.3	IDEA A DEFENDER	32
2.4	VARIABLES:.....	32
2.4.1	Variable Independiente	33
2.4.2	Variable Dependiente	33

CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGÍA	34
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.1.1 Investigación Cualitativa.	34
3.1.2 Investigación Cuantitativa.	34
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	35
3.2.1 Investigación de Campo.....	35
3.2.2 Investigación Bibliográfica o Documental.	35
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	36
3.3.1 Población.	36
3.3.2 Muestra.	36
3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	37
3.4.1 Métodos de Investigación.	37
3.4.2 Técnicas de Investigación.....	38
3.4.3 Instrumentos de Investigación	38
3.4.3.1 Cuestionario	38
3.4.3.2 Matriz de evaluación del desempeño:.....	39
3.4.3.3 Formulario EVAL-01 modificado del Ministerio del Trabajo:	39
3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	40
3.5.1 Tabulación de Encuestas Aplicadas.....	56
3.5.1.1 Análisis de Resultados de la Encuesta realizada a los funcionarios del área de Talento Humano	57
3.5.1.2 Resultado de la Encuesta dirigida a los colaboradores del área de Talento Humano del GADPPZ.	59
3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.....	66
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	67
4.1 TÍTULO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	67
4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	67
4.2.1 Datos Informativos:	67
4.2.2 Antecedentes de la Propuesta.	67
4.2.3 Justificación:	68
4.2.4 Objetivos la Propuesta:	69
4.2.4.1 General.....	69
4.2.4.2 Específicos	69
4.2.5 Factibilidad de la Propuesta:.....	69

4.2.6	Fundamentación:.....	70
4.2.7	Reseña Histórica del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza.....	71
4.2.7.1	Misión, Visión.	72
4.2.7.2	Políticas, Valores, Principios, Cultura Organizacional.....	72
4.2.7.3	Servicios de la Empresa.....	75
4.2.8	Manual de Procesos:	76
4.2.8.1	Objetivo del Manual	76
4.2.8.2	Ventajas del Manual:	76
	CONCLUSIONES	110
	RECOMENDACIONES.....	111
	BIBLIOGRAFÍA	112
	ANEXOS	113

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Funciones más Importantes del Área de Talento Humano en la Evaluación de Desempeño.....	15
Ilustración 2: Evaluación 360° FEEDBACK.....	16
Ilustración 3: Modelo Conceptual de un Proceso.	25
Ilustración 4: Simbología de los Flujogramas	28
Ilustración 5: Formulario MRL-EVAL- 01 – Modificado.....	48
Ilustración 6: Estructura Orgánica del GAD Provincial de Pastaza.	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Fases de la Toma de Decisiones	17
Tabla 2: Uso del Manual de Procedimientos.	21
Tabla 3: Cambios con el uso de Manual de Procedimientos.	23
Tabla 4: Consecuencia del uso de los Manuales de Procedimientos.	23
Tabla 5: Población	36
Tabla 6: Competencias Técnicas del Puesto.....	40
Tabla 7: Formulario MRL - EVAL – 03 - Informe de Evaluación de Desempeño	52
Tabla 8: Calificación.....	54
Tabla 9: Análisis de resultados de la encuesta realizada a los funcionarios del área de T.H.	57
Tabla 10: Existencia del Manual de Procesos Dentro del Área.....	59
Tabla 11: Calificación al Implementar el Manual	60
Tabla 12: Apoyo para Implementar el Manual	61
Tabla 13: Definición de Tareas.....	62
Tabla 14: Consideración para Capacitar al Personal	63
Tabla 15: Tiempo Adecuado para Brindar el Servicio	64
Tabla 16: Funciones y Responsabilidades de los Puestos	65
Tabla 17: Descripción de puestos de la unidad de Talento Humano del GADPPz	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Análisis de Resultados de la Evaluación del Desempeño de la Unidad DE TH. DEL GADPPZ	55
Gráfico 2: Existencia de Manual de Procesos	59
Gráfico 3: Calificación al Implementar el Manual	60
Gráfico 4: Apoyo para Implementar el Manual	61
Gráfico 5: Definición de Tareas.....	62
Gráfico 6: Consideración para Capacitar al Personal	63
Gráfico 7: Tiempo Adecuado para Brindar el Servicio	64
Gráfico 8: Funciones y Responsabilidades de los Puestos	65
Gráfico 9: Esquema del Manual de Procedimientos actuales y propuestos de la unidad de Talento Humano del GADPPz.....	77

ÍNDICE DE FLUJOGRAMA

Flujograma 1: Ingreso y Control de Documentación y Archivo	95
Flujograma 2: Difusión de Información para uso Interno y Externo.....	97
Flujograma 3: Monitores de Satisfacción al Cliente.....	99
Flujograma 4: Evaluación del Desempeño	101
Flujograma 5: Reclasificación de Puestos	103
Flujograma 6: Capacitación del Talento Humano	105
Flujograma 7: Proceso del Manual en la Unidad de Talento Humano	108

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Fotografías de la realización de las encuestas.....	113
--	-----

RESUMEN

La presente evaluación del desempeño por competencias para el diseño de un manual de procesos en el Departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza, año 2017, tiene como finalidad mejorar el desempeño de los colaboradores para alcanzar una nueva cultura y desarrollo organizacional. Para el desarrollo de la evaluación se realizó una entrevista a la Analista de Talento Humano y la respectiva encuesta con la utilización de los formularios Eval-01 y Eval-03 del Ministerio de Relaciones Laborales, lo que permitió determinar los siguientes resultados: falta de compromiso con las actividades del área realizada por los empleados, falta de procedimientos claros y concisos para la respectiva evolución de los funcionarios y falta de un manual de procesos. Por lo que se concluye que la implementación del manual de procesos garantizará un cambio positivo en el desempeño de sus funciones y eficiencia de los servidores, al igual que permitirá dar cumplimiento tanto a la Normativa Legal como a los requerimientos que tiene la Dirección del Talento Humano del GAD Provincial de Pastaza. Se recomienda cumplir el proceso de evaluación requerido por la SENRES que trabaja con las 34 competencias técnicas y con las 9 competencias universales que recomienda el Ministerio de Relaciones Laborales, para que de esa manera se realice la medición en base a grados de relevancia contemplados en el Artículo 14 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO> <COMPETENCIA LABORAL> <MANUAL DE PROCESOS> <CULTURA ORGANIZACIONAL> <PASTAZA (PROVINCIA)>

Ing. Edison Vinicio Calderón Morán
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACION

ABSTRACT

The current competence-based performance evaluation for designing a processes manual in the Human Resource Department of the Decentralized and Autonomous Government of Pastaza during 2017 tends to improve the workers` performance in order to reach a new culture and organizational development. For the Human Resource department` analyst with the use of Eval 01 and Eval 02 formats from Ministerio de Relaciones Laborales. This allow determining the following results: Lack of accomplishment in the activities of the area prepared by the employees, lack of clear and precise procedures for the corresponding evolution of the officials and lack of a processes manual. Thus, it is concluded that the implementation of a processes manual will guarantee a positive chance in the performance of functions and efficiency by the workers, this will also allow accomplishing the Legal Regulations as well as the requirements the Human Resource Department of the Decentralized and Autonomous Government of Pastaza has. It is recommended to accomplish the evaluation process required by the SENRES, this is based on 34 technical competences recommended by Ministerio de Relaciones Laborales; in this way, it is possible to carry out the measurement based on relevance levels mentioned in the article 14 of the Technical Rule in the Performance Evaluation Subsystem.

Key Words: <ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCE> <PERFORMANCE EVALUATION> <WORK COMPETENCES> <PROCESSES MANUAL> <ORGANIZATIONAL CULTURE> <PASTAZA PROVINCE>

INTRODUCCION

La presente investigación tiene como objetivo fundamental dotar al Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza de una herramienta técnica que permita mejorar la gestión administrativa a efecto de innovar procesos, mejorar la eficiencia, eficacia y productividad y el mejoramiento a la atención a los clientes internos y externos.

Para alcanzar el éxito trazado se ha diseñado un Manual de procesos para la gestión administrativa de fácil comprensión de los involucrados, mismos que posibilitarán una aplicación diáfana, técnica, justa y equitativa con indicadores de logro y atributos principales prácticos, didácticos que reflejen de la mejor manera las potencialidades del personal administrativo del GADPP'z.

La implementación de los procedimientos para mejorar el desempeño laboral permitirá elevar el sentido de compromiso, pertenencia, generar un clima organizacional convocante, que promueva el trabajo en equipo motivo por el cual se torna necesario e imprescindible la comprensión el apoyo y la firme decisión de los dos grandes actores principales, esto es, los directivos y los colaboradores.

Esta herramienta técnica de gestión moderna y propositiva posibilitará a la institución contar con seres éticos, inteligentes, responsables y competentes que permitan el cumplimiento de su misión de cumplir sus proyectos de la comunidad con transparencia pero sobre todo excelentes seres humanos.

Para finalizar se presentan los resultados obtenidos de la investigación, así como las conclusiones obtenidas y recomendaciones para futuras investigaciones.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza, es una organización fundada el 10 de noviembre de 1953, según la reforma a la Ley Especial de Oriente, aprobada el 22 de octubre de 1959 y publicada el 10 de Noviembre del mismo año, en el R.O. No. 963, crea las provincias de Napo con su Capital Tena y la de Pastaza con su Capital Puyo. En la Presidencia del Dr. Camilo Ponce Enríquez.

La visión holística del GADPP'z, ha permitido que cada una de las áreas que la conforman, sean partícipes de su autonomía social, administrativa, financiera y orgánica en beneficio de las partes interesadas que poseen en común, al igual que su misión fundamental es construir el desarrollo de la Provincia, a través del cumplimiento de las competencias asignadas al Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial, vinculando activamente la participación ciudadana en la toma de decisiones, mejorando la calidad de vida de los habitantes de Pastaza.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza, dentro del Departamento de Talento Humano se evidencia el incumplimiento de metas establecidas por la LOSEP por lo cual se presenta inconvenientes en el desarrollo de actividades de los funcionarios, además es importante considerar la inexistencia de un Manual de Procesos que les ayude a cumplir eficientemente con sus funciones dentro del departamento, generándose de esta manera el incumplimiento de los valores de entrega donde los funcionarios dan lo mejor de ellos, con la finalidad de encaminar a la misma hacia la correcta gestión, cumpliendo con los criterios de pertinencia, equidad y calidad del servicio.

Con estos antecedentes, nace la propuesta de “Evaluación del Desempeño por Competencias para el Diseño de un Manual de Procesos en el Departamento de Talento Humano del GAD Provincial de Pastaza, 2017”., en la cual la máxima autoridad podrá dar una solución a la problemática establecida de una manera más idónea para mejorar los resultados de los recursos humanos de la Institución, tras contar con una descripción

exacta y confiable de la manera en que la servidora o el servidor ejerce una labor específica en un puesto determinado, comprometido con los requerimientos y estrategias institucionales de transformación, calidad y mejoramiento continuo.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo la Evaluación del Desempeño por Competencias para el Diseño de un Manual de Procesos en el Departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza, 2017. Contribuirá al mejoramiento de la gestión administrativa de la institución?

1.1.2 Delimitación del Problema

Objeto de estudio: GESTION DEL TALENTO HUMANO

Campo de Acción: Evaluación del desempeño por competencias.

Delimitación Espacial: GAD Provincial de Pastaza.

Delimitación Temporal: 2017.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La calidad de los servicios, el cumplimiento de la normativa, la eficiencia del desempeño de los colaboradores y la atención al cliente, son factores determinantes en la dinámica institucional, que correctamente implementados y controlados se convierten en la base fundamental del desarrollo de toda institución.

La evaluación del desempeño por competencias consiste en un control que permite demostrar la existencia del comportamiento adecuado de la organización, por ello es indispensable que el GADPP'z, cuente con esta herramienta de evaluación e implementación del Manual de procesos de forma estructural y sistemática puesto que esto constituye a la eficiencia del desarrollo de las actividades de los colaboradores.

Con la investigación previa de la Evaluación del desempeño por competencias, se podrá conocer si la unidad de Talento Humano se desenvuelve adecuadamente en cada una de sus funciones y que tan eficiente es su gestión, al igual que podremos conocer cuáles son

las causas que no le permiten alcanzar un mayor grado de eficiencia y eficacia institucional.

Mediante la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos de investigación, como lo son, las encuestas y entrevistas al personal se pudo conocer con exactitud las falencias de cada uno de los 11 colaboradores del área de Talento Humano que repercuten en su desempeño laboral y por ende en el cumplimiento de sus actividades, se realizará esta investigación con el fin de obtener resultados reales de tal forma que nos ayude a diseñar un Manual de Procesos para el mejoramiento de la gestión institucional.

Los resultados obtenidos ofrecerán un elemento de juicio adicional para administradores y autoridades del GADPP'z y contribuirán a la solución del problema relacionado con el desempeño laboral e implementación del Manual de Procesos en el Área de Talento Humano, tomando en cuenta que es de gran interés para todos los campos de la institución conocer los resultados que se han investigado sobre el desempeño laboral de sus colaboradores relacionado con su nivel de satisfacción, esto nos permite considerar justificable y factible la presente investigación.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Manual de Procesos para el departamento de Talento Humano, del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza, 2017, que permita mejorar el desempeño de sus funciones.

1.3.2 Objetivo Específicos

- Establecer las bases conceptuales teóricas de la Evaluación del desempeño por competencias y diseño del Manual de procesos de los colaboradores como base hacia el cumplimiento de la investigación.
- Realizar la evaluación del desempeño por competencias de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza, con el propósito de medir

su rendimiento y obtener los respectivos hallazgos e inconvenientes que afectan a la institución.

- Diseñar un Manual de Procesos para el Talento Humano, contribuyendo a la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes históricos

De acuerdo a la investigación realizada a la tesis publicada en el año 2011 por Potosí Moya, Mariajosé Stefany con el tema “Diagnóstico de necesidades de capacitación para diseño de un plan de capacitación adecuado que mejore el desempeño laboral de los servidores del GAD.”, concluyen que.

Al realizar la investigación motiva a probar que el diseño de un plan de capacitación mejorará el desempeño laboral. Se explica teóricamente con el enfoque humanista de Chiavenato, basado en la administración del talento humano, el entrenamiento, desarrollo, calidad de vida laboral y personal capacitado.

De acuerdo a la tesis publicada en el año 2014 por Carlos Esteban Oliva Sosa con el tema “Diseño de un sistema de evaluación del desempeño del personal de la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Quito”, concluye que.

El sistema de evaluación del desempeño continuará para la retroalimentación de los subsistemas de reclutamiento y selección de personal y para actualizar los perfiles ocupacionales, al igual que se logrará mejorar la comunicación entre Jefes-Subordinados con lo cual se genera un ambiente de trabajo adecuado y permite cumplir los objetivos institucionales.

En el análisis realizado a varias tesis de diferentes autores se concluye que: El desempeño de los colaboradores dentro de sus áreas para un correcto funcionamiento y cumplimiento de sus objetivos institucionales es muy importante el seguimiento, la evaluación, la capacitación constante de esa forma mantenerlos siempre activos y motivados para que puedan dar lo mejor de sí, toda institución se rige por el cumplimiento de sus metas por lo tanto se debe enfocar a cada uno de ellos ya que el eje fundamental es el Talento

Humano por lo cual se debe dar prioridad y hacer cumplir las normativas establecidas puntualmente, la comunicación y las relaciones personales son de vital importancia.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para una mejor ubicación en el tema, se abordan varias definiciones de autores internacionales sobre el concepto de Evaluación del Desempeño por Competencias:

2.2.1 Evaluación Del Desempeño.

La evaluación del desempeño, “es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”. (Chiavenato I. , 2009, pág. 35).

Por lo tanto podemos decir que la evaluación del desempeño implica la medición y corrección de actividades de los subordinados para asegurar que estén llevando a cabo los planes y alcanzar los objetivos fijados por la alta gerencia.

La evaluación del desempeño, “es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado”. (Baggini, 2004, pág. 5).

La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

Define a la evaluación del desempeño como, “la medición y corrección de actividades de los subordinados para asegurar que estén llevando a cabo los planes y alcanzar los objetivos fijados por la alta gerencia”. (Koontz, 2004).

La “Evaluación del Desempeño”, es la actividad clave de la Gestión de los Recursos Humanos y consiste en un procedimiento que pretende valorar de la forma más objetiva posible el rendimiento de los miembros de una organización. Es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona y en esto radica su importancia esencial.

2.2.1.1 Objetivos de la Evaluación del Desempeño.

Según (Gibson, 2010).

La evaluación del desempeño permite realizar una conclusión evaluativo o estimativa sobre el desempeño en el trabajo (desempeño pasado).

- Permite la toma de decisiones relacionadas con el salario, promoción, mantenimiento y finalización del contrato de trabajo.
- Proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño.
- Contribuye al desarrollo de los empleados.
- Motiva a los trabajadores.
- Disminuye el favoritismo en la toma de decisiones relacionadas con la recompensa.

Según Chiavenato:

- Permite la medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Fortalece el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva.
- Brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales.

Es importante la evaluación del desempeño de los colaboradores ya que es la medida dependiente o pronosticada (estándar) para valorar la eficacia de un determinado colaborador.

2.2.1.2 Responsables de la Evaluación del Desempeño.

Existen alternativas en cuanto a quien puede realizar la evaluación de desempeño Según el autor (Chiavenato I. , 2000, pág. 6) Estas son:

- **El empleado:** algunas organizaciones permiten que el individuo realice su propia evaluación del desempeño. En estas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

- **El empleado y el gerente:** bajo un esquema de “Administración por objetivos” (APO), el empleado junto con su supervisor formulan los objetivos que van a regir para el empleado para todo el periodo bajo análisis. Luego se evaluará su desempeño en cuanto a la consecución de esos objetivos.

- **Equipo de trabajo:** el equipo de trabajo es quien evalúa el desempeño, programando con el empleado las medidas necesarias para mejorarlo.

- **El órgano de gestión del personal:** es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras. El área de RRHH es quien procesa e interpreta la información del desempeño de cada empleado, la que ha sido proporcionada por cada gerente.

- **Comité de evaluación:** en este caso la evaluación de desempeño está a cargo de un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. Evalúan en forma conjunta a un grupo de empleados de entre 20 y 30 personas. Recibe críticas por su aspecto centralizador y su espíritu de juzgamiento.

- **Evaluador de 360°:** consiste en la evaluación del empleado por las personas de su entorno, esto significa que es evaluado por sus supervisores, pares y subordinados, como así también por él mismo. Cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. (pág. 358).

Cabe mencionar que la evaluación del desempeño según Chiavenato puede realizarlo algunos colaboradores de la empresa de diferentes formas con el fin de obtener resultados para el mejoramiento de su desempeño laboral, pero María Chiavacci nos menciona que es responsabilidad primaria del supervisor inmediato del calificado, ya que éste es el que

mantiene el contacto personal con ellos, conociendo mejor que nadie las condiciones y características del desempeño a evaluar. El área de Recursos Humanos (RRHH) actúa como órgano asesor encargado del diseño, aplicación y mantenimiento del sistema de evaluación del desempeño, como así también del entrenamiento de los calificadores.

2.2.1.3 Beneficios de la Evaluación del Desempeño.

(Chiavenato I. , 2000), Plantea que: “cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo”. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe y la organización.

1. Beneficios para el jefe

- ✓ Evaluar de mejor manera el desempeño y comportamiento de sus subordinados.
- ✓ Proponer medidas y planes de acción destinadas a mejorar el desempeño de sus colaboradores.
- ✓ Forjar una comunicación más abierta con sus subordinados para que comprendan la evaluación como un sistema objetivo, mediante el cual pueden conocer cuál es su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado

- ✓ Conocer las reglas del juego, es decir, en base a qué se evalúa su desempeño, qué es lo que la empresa valora en sus empleados.
- ✓ Conocer qué espera su supervisor directo de él, cuáles son sus expectativas acerca de su desempeño y cuáles considera que son sus fortalezas y debilidades.
- ✓ El sistema estimula la capacitación entre los empleados, la mejora de su desempeño y la preparación para las promociones.

3. Beneficios para la organización

- ✓ Poder evaluar el potencial de cada empleado y definir la contribución de cada uno de ellos al logro de los objetivos organizacionales.
- ✓ Poder identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad e identificar a personas claves que tienen las condiciones necesarias para ser promovidos.
- ✓ Poder dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados de desarrollo personal, mejorando las relaciones humanas en el trabajo, aumentando la motivación y estimulando la productividad.
- ✓ Señalar con claridad a los individuos qué se espera de ellos. (pág. 365).

2.2.2 Desempeño por Competencias

2.2.2.1 Competencia Laboral.

De acuerdo con lo expuesto por (Quezada Martinez , 2002, pág. 3), Competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarias, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas.

Podemos deducir que es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

2.2.2.2 Evaluación de desempeño por competencias

El desempeño por competencias según, (Capuano, 2004, págs. 2-15), Es un procedimiento sistemático y objetivo para determinar el valor de la aportación que hace cada empleado en el desarrollo de su trabajo a la consecución de los objetivos estratégicos y a la creación de valor para la organización.

La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas, por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias.

2.2.2.3 Pasos para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias

- 1. Intención de hacer la evaluación de desempeño:** El gerente de la compañía, el departamento de recursos humanos o algún otro sector con fuerza política suficiente dentro de la misma, manifiesta el deseo y necesidad que se aplique algún sistema de evaluación de desempeño.
- 2. Análisis de sistemas posibles:** Como se está hablando de evaluación de desempeño por competencias, en el momento de analizar y escoger el sistema adecuado, no se puede tener en cuenta los tradicionales, los habitualmente utilizados. Por lo tanto, cada compañía tendrá que diseñar uno propio según las competencias a evaluar, congruente con las estrategias del negocio.
- 3. Confección del diccionario de competencias:** Tomando como referencia el paso anterior, los managers se encargan de la elaboración de un listado de las competencias a evaluar inherentes a la compañía. Las mismas se alinean con la misión y visión planteadas por la compañía ya que el desarrollo adecuado de las competencias son el medio para alcanzar los objetivos organizacionales. Algunas competencias a evaluar pueden ser:
 - Liderazgo
 - Integridad
 - Empowerment
 - Iniciativa
 - Orientación al cliente
 - Trabajo en equipo

- 4. Diseño de la evaluación:** Este paso es fundamental ya que tiene que cubrir todos los aspectos que la compañía considera necesarios evaluar en sus empleados, quienes deberán sentirse abarcados en ella. Por tal motivo, el departamento de recursos humanos interactuará con profesionales estadísticos para tal fin, de modo de alcanzar un diseño propio, atractivo, sencillo de realizar y completo.

- 5. Comunicación:** Esta etapa consta de la comunicación del sistema a implementar a todos los miembros de la compañía. Es recomendable que el Departamento de Recursos Humanos sea el encargado de esta tarea y lo puede realizar de diversas formas dependiendo el negocio de la empresa:

 - Pequeñas reuniones por sectores.
 - Reuniones generales (depende del tamaño de la empresa).
 - Vía Intranet.
 - Boletín interno extraordinario.
 - Cartelera, etc.

- 6. Entrenamiento a los involucrados:** Los involucrados son los evaluadores y los evaluados. Deben conocer cómo funciona el sistema y cuál es el rol de cada miembro en el mismo con el fin de evitar errores y malgastar el tiempo en el momento de poner en práctica la evaluación. En este paso se recomienda también hacer una prueba piloto con una muestra de los futuros evaluados con el fin de detectar algún fallo de comprensión.

- 7. Tiempo de evaluación:** Este gran momento es recomendable que sea en una fecha cercana a fin de año. El tiempo de duración dependerá del tamaño de la compañía y del método que utilice para la evaluación (Intranet, entrevistas personales, formularios manuales, etc). Independientemente, se recomienda que los plazos sean fijados previamente para que la misma no se prolongue innecesariamente.

- 8. Contenidos de la evaluación:** Devueltos los formularios al departamento de recursos humanos, es el tiempo de analizar los contenidos y detectar los conflictos que se manifiestan en las evaluaciones. A partir de dicho análisis, el mencionado

departamento deberá tomar decisiones sobre potencial, carrera, capacitación, remuneraciones de cada empleado evaluado y seguidamente informarles a los mismos los resultados y futuros planes de acción que se tomarán con los jefes de cada área y siguiendo los objetivos estratégicos organizacionales.

9. Análisis del sistema: El final del proceso es el momento para analizar y reflexionar las virtudes y defectos del sistema y del modo de implementación del mismo (recursos materiales, humanos, financieros; estrategias, tiempos, reacciones al sistema, clima laboral, etc.), con la finalidad de mejorarlo y adecuarlo aún más a las características de la compañía para el próximo año.

10. Feedback y seguimiento continuo: Para completar este modelo no se puede dejar de lado el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. En la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva ya que se centra en el acompañamiento de la evaluación a través del futuro desempeño.

2.2.2.4 Función del departamento de Talento Humano

(Alles, 2013, pág. 13); Menciona que la responsabilidad del área de recursos humanos recae en el diseño, implantación y seguimiento del sistema de evaluación del desempeño. No es responsabilidad del área la realización material de la evaluación. Se encarga de la elección del modelo, la forma y la normativa de funcionamiento del sistema, como así también, de impulsar el sistema, controlar su aplicación e implementar las mejoras necesarias para mantenerlo vigente. Podemos concluir que sus tres funciones son:

- Dar soporte y apoyo a todos los implicados en el sistema: ofrecer explicaciones y aclaraciones de distintos aspectos del sistema, estimulándolos a aplicarlo de acuerdo a cómo se ha definido.
- Aplicar mecanismos de control sobre el sistema de evaluación.

- Comunicar los resultados de la evaluación: se deben comunicar en forma objetiva, destacando las áreas de mejora del desempeño, planes de acción, datos cualitativos o cuantitativos y conclusiones.

Ilustración 1: Funciones más Importantes del Área de Talento Humano en la Evaluación de Desempeño.



Realizado por: Yesenia Cambal

Fuente: ABS Escuela de Negocios, op. cit., pág. 5.

2.2.3 Medición del desempeño

Según, (Guerra López , 2011, pág. 199), para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional.

Uno de los últimos sistemas aplicados y que goza de mucha aceptación para la evaluación del desempeño, es la denominada evaluación de 360 grados. Este es el proceso mediante el cual se le permite al empleado dar su opinión, y poder evaluar a la administración en la misma manera en que ha sido evaluado, al cual se le han venido incorporando diversos cambios y mejoras a fin de adaptarlo a las necesidades específicas de cada empresa.

2.2.3.1 360° FEEDBACK PREMIUM:

¿En qué consiste la evaluación de 360° Premium?

El 360° Feedback Premium es un sistema de evaluación de desempeño integral donde la persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares, subordinados, proveedores y

clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.

Este hecho se basa en la importancia de que todas las personas involucradas en el proceso se sientan protagonistas, no sólo en la etapa de evaluación, sino en la etapa de conocer de qué manera fueron procesados los datos que aportaron. (Capuano, 2004).

Este tipo de evaluación es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas.

Ilustración 2: Evaluación 360° FEEDBACK



Realizado por: Yesenia Cambal

Fuente: Capuano Miriam, Eval.del.desempeño por competencia.

360° Feedback Premium

2.2.4 Manual de Procesos

Para (Grados, 2000), El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

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

2.2.4.1 Toma de decisiones:

Plantea (Drucker, 2006) es un proceso que se da en seis etapas: clasificar el problema, definir el problema, delimitar el problema, identificar lo que satisfará totalmente a las condiciones del problema, establecer las acciones a realizar y quiénes las realizarán, y obtener retroalimentación para comprobar la eficacia de la decisión.

La toma de decisiones es aquella que se desarrolla en tres fases: inteligencia, diseño y elección. En la siguiente tabla se desglosan las tres fases de la toma de decisiones.

Tabla 1: Fases de la Toma de Decisiones

Inteligencia.	Recopilación de datos del interior de la organización. Recopilación de datos del exterior de la organización. Recopilación de información de los modos posibles de resolver el problema.
Diseño.	Organizar los datos; seleccionar un modelo para procesar los datos. Elaborar propuestas de acciones posibles y razonables.
Elección.	Seleccionar un curso de acción.

Realizado por: Yesenia Cambal

Fuente: Libro-Toma de decisiones de Drucker. Pag. 12

2.2.4.2 Objetivos de los manuales:

(Melgar Callejas, 2006), Los manuales definen las funciones y se asignan a una unidad administrativa delimitando responsabilidades, con el fin de evitar la duplicidad de las actividades o el omitir alguna de ellas.

Según su clasificación y grado de detalle los manuales de procedimientos permiten cumplir los siguientes objetivos son:

- Presentar una visión de conjunto del organismo social.
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal.
- Permitir el ahorro de esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Se puede decir que dentro de los objetivos del uso de los manuales de procedimientos se encuentra la estandarización de las actividades, creando un sistema basado en registros y reglas para lograr las metas deseadas y obteniendo resultados óptimos del conjunto de actividades.

2.2.4.3 Tipos de manuales

(Rodríguez Valencia, 2006) En su libro “Cómo elaborar y usar los manuales administrativos” menciona de forma muy breve los tipos de manuales de procedimientos.

- ▶ Manual de objetivos y políticas.
- ▶ Manual del empleo.
- ▶ Manual para especialistas.
- ▶ Manual de presupuesto de operación, bodega, transporte.
- ▶ Manual de organización.
- ▶ Manual de procedimientos.
- ▶ Manual de descripción de puestos.

2.2.4.4 Clasificación de los manuales

Según, (Melgar Callejas, 2006) Los manuales administrativos se pueden clasificar en diferentes formas, nombres diversos y otros criterios, pero pueden resumir de la siguiente manera:

a) Por su contenido: La primera clasificación se refiere al contenido y se desprende de la propia definición de manual que se ha dado.

- ✓ Historia de la empresa.
- ✓ Organización de la empresa.
- ✓ Políticas de la empresa.
- ✓ Procedimientos de la empresa.
- ✓ Contenido múltiple, que trate dos o más de estos temas, ejemplo.
- ✓ Manuales de puestos (precisa labores, procedimientos y rutinas de un puesto).
- ✓ Manuales de técnicas (trata a cerca de los principios y técnicas de una actividad determinada, ejemplo; manual de técnicas de sistemas y procedimientos).

b) Por su función específica. Al área de actividad de que trata el manual.

- ✓ Ventas.
- ✓ Compras.
- ✓ Finanzas.
- ✓ Personal.
- ✓ Créditos y cobranzas.
- ✓ Otras funciones.
- ✓ Generales, que se ocupan de dos o más de estas áreas.

Características de los manuales:

- a) Tareas y trabajos individuales.
- b) Practicas departamentales en que se indican los procedimientos de operación de toda una unidad administrativa.

- c) Prácticas generales en un área determinada de actividad como manuales de procedimientos; ventas, producción, finanzas, personal.

2.2.4.5 Estructura de los manuales:

(Rodríguez Valencia, 2006), Menciona que los manuales de procedimiento se diseñan con vistas a su legibilidad, sencillez y flexibilidad.

La estructura de los manuales de procedimiento, como todo tiene su orden y estructura, sin embargo, hay variación de un manual a otro, todo depende de quién lo elabora y que tan detallado o sencillo lo requiera.

La siguiente estructura está tomada del libro “Organización de empresas” de (Suarez, 2009):

- ◆ **Índice**, presenta la relación de capítulos y apartados del documento.
- ◆ **Introducción**, es una breve explicación del contenido total del manual.
- ◆ **Objetivo**, muestra qué es lo que se quiere lograr con dicho documento.
- ◆ **Alcance**, son todos los requisitos a cumplir para lograr el objetivo.
- ◆ **Políticas**, son criterios que orientan y facilitan las operaciones.
- ◆ **Responsable**, es el puesto o la unidad administrativa que tiene a su cargo la preparación y aplicación del procedimiento.
- ◆ **Procedimientos**, son la descripción detallada de las operaciones, se presentan por escrito y de una forma secuencial, describe en qué consiste el procedimiento, cómo, dónde y con qué se lleva a cabo.
- ◆ **Glosario**, es la lista que explica de forma técnica algunos conceptos relacionados en el contenido.

Como toda actividad el elaborar un manual de procedimientos trae consigo una planeación programar los procedimientos en el orden de su importancia y estimar el tiempo empleado para completar el manual, determinar las necesidades del personal directivo, proporcionar a la dirección una tabla de tiempo o diagrama de Gantt para el desarrollo del manual, programar el trabajo de procedimientos a fin de capitalizar las

oportunidades naturales de la secuencia del trabajo, decidir sobre detalles físicos del manual.

2.2.4.6 Uso de los Manuales:

En un artículo presentado por (Gatica, 2011) sobre el uso de los manuales de procedimientos. En la siguiente matriz se muestra un resumen sobre el uso de los manuales de procedimientos.

Tabla 2: Uso del Manual de Procedimientos.

USO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS					
El trabajo requiere capacitación constante.					
		Qué	Dónde	Cuándo	Extensión
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Es...	...un instrument o que debe aplicarse para: instruir recordar o resolver sobre la forma de hacer bien las cosas.	...un apoyo importante en cualquier lugar donde haya necesidades de cumplir objetivos y alcanzar un resultado.	...de aplicación diaria, cuando no se sabe, se olvida o existe duda de saber la forma de actuar.	...aplicable en cualquier proceso de la cadena de valores; existen trámites de hasta "n" pasos (según sea la interacción: vertical, horizontal, transversal; interna o externa).
	No es...	...un documento para exhibición en armarios.	...un elemento que limita las funciones específicas.	...una herramienta que debe dejarse de lado cuando hay cambios.(en la gestión, los objetivos o la	...una herramienta de uso restringido: acepta todo medio significativo o como entrada y salida en

		organización)	los procesos operativos.
Diferencia saber y no saber sobre un manual.	Saber es tener conciencia y hacer uso inteligente de: una herramienta para mejorar la gestión, que es de aplicación uniforme, que resuelve controversias (no se pierde tiempo en discusiones); que indica la coordinación necesaria para mejorar: tiempo, seguridad y precisión en ejecución de tareas.	No se sabe es desperdiciar la posibilidad de: usar un mecanismo de especialización, capacitación, de readecuación organizativa (en concordancia con objetivos), de uniformidad, desarrollo de funciones específicas.	

Realizado por: Yesenia Cambal

Fuente: Uso del manual de procedimientos de Gatica José, 2011.

Tabla 3: Cambios con el uso de Manual de Procedimientos.

	Acción:		Objetivo:	Organización:
	Funcionario	Cliente (Demanda)		
Cambios que se consiguen con su uso en:	Necesidad de actuar permanente con procedimiento racional. Actividad resuelta: con rapidez y seguridad. Ejecutores capaces que aseguran trabajo de calidad, oportuno y de costo mínimo.	Cliente satisfecho. Induce al uso de servicios.	Sea considerado una meta oficial de la gestión. Que el funcionario eficiente lo comprenda, cuantifique, jerarquicen y articule.	Se estructura en torno al trabajo procurando: actuación normada, especialización y resultados.
Causa	Adquisición de hábito.	Relación: buen servicio/apreciación.	Conocer el grado de importancia relativa.	Actualización racional.

Realizado por: Yesenia Cambal

Fuente: Cambios con el uso del manual de procedimientos de Gatica José, 2011.

Tabla 4: Consecuencia del uso de los Manuales de Procedimientos.

	Se desarrollan procedimientos para conseguir			
	Acción:		Objetivo:	Organización:
	Funcionario	Cliente		
Efectos	La eficiencia del trabajo crece en si su práctica no es interrumpida.	Cambio de sus necesidades.	Se defina con su precisión la relación entre lo solicitado y lo entregado.	Modernización de cualquier elemento de los procesos y la organización.
Resultados	Dominio de las tareas, destreza, mejora en la calidad.	Concreta necesidad real validada objetivamente.	Logro de objetivos.	La acción racional genera eficiencia.
Meta-Resultados	Solucionar dificultades de gestión.			

Consecuencias	Especialización y eficiencia.	Mejor calidad de vida.	Resultado óptimo.	No improvisación.
	Ejecutores capacitados.	Dan un servicio de calidad.	un Oportuno. de	Costo mínimo.
Expectativas	Compensaciones.	Progreso.	Identificación con misión. (Razón de ser).	Reducir complejidad.

Realizado por: Yesenia Cambal

Fuente: Consecuencia del uso del manual de procedimientos de Gatica José, 2011.

2.2.4.7 Importancia de los manuales:

(Rodriguez Valencia, 2006) Hace referencia que la importancia de los manuales de procedimientos hoy en día y como se ha visto tiempo atrás, es tener a la mano instrumentos que mejoren el trabajo. Lo que se busca dentro de un grupo de trabajo, empresa, organización o institución, es en sí el mejoramiento continuo de sus actividades y el aprovechamiento óptimo de los recursos que dispone.

Podemos recalcar que es una oportunidad que da paso a la reducción de los costos recae principalmente en la estandarización de los procedimientos. Ya que siempre hay mejores maneras de realizar las actividades, el punto es buscar los pasos óptimos para establecerlos como un procedimiento a seguir; previa evaluación de dichas actividades para conocer la eficiencia de los resultados.

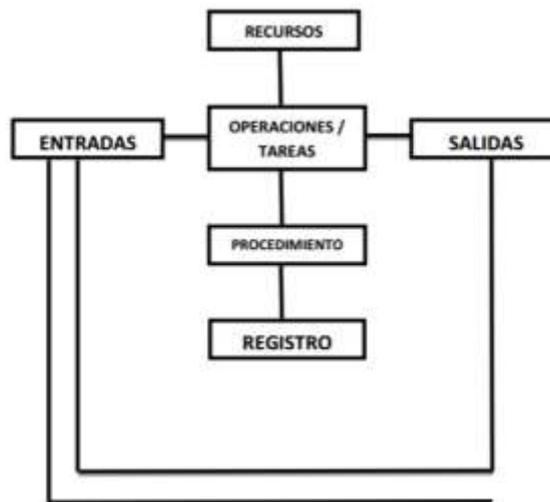
2.2.5 Objetivos de los Procedimientos.

(Álvarez Torres, 2009) Nos define que los manuales de procedimiento en su calidad de instrumento administrativo tienen como objetivo:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Aumentar la eficiencia de los colaboradores, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones.

Ilustración 3: Modelo Conceptual de un Proceso.



Fuente: Álvarez, (2009)

Realizado por: Yesenia Cambal

2.2.6 Flujogramas

Según (Cejas Gómez, 2012); El Flujograma es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado.

Diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

2.2.6.1 Importancia del Flujograma

Según (Cejas Gómez, 2012) Es importante ya que ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este, El flujograma de conocimiento o diagrama de flujo, como su nombre lo indica, representa el flujo de información de un procedimiento.

En la actualidad los flujogramas son considerados en la mayoría de empresas o departamentos de sistemas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método y sistemas.

2.2.5.2 Objetivos de los Diagramas:

(Cejas Gómez, 2012):

- ◆ Estructura la solución del problema independiente del lenguaje a utilizar.
- ◆ Separar la solución lógica de programación, de la parte de reglas y sintaxis de codificación.
- ◆ Dar una visión completa del problema al programador.
- ◆ Permitir una comprensión más rápida del programa a otros programadores.

2.2.6.3 Tipos de Flujogramas:

Según, (Chiavenato I. , 2012)

Existen tres tipos de Flujogramas o Diagramas de Flujo:

Diagrama de flujo vertical: También denominado gráfico de análisis del proceso. Es un gráfico en donde existen columnas verticales y líneas horizontales. En la columnas verticales están los símbolos o convencionales (de operación, transporte, control, espera y archivo), los funcionarios involucrados en la rutina, el espacio recorrido para la ejecución y le tiempo invertido.

El diagrama de flujo vertical destaca la secuencia de la rutina y es extremadamente útil para armar una rutina o procedimiento para ayudar en la capacitación del personal y para racionalizar el trabajo.

El Diagrama de flujo horizontal: destaca a las personas u organismos que participan en una determinada rutina o procedimiento. Es muy usado cuando una rutina involucra varios organismos o personas, ya que permite visualizar la parte que corresponde a cada uno y comparar la distribución de las tareas para una posible racionalización o redistribución del trabajo.

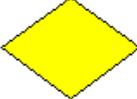
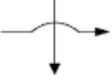
Diagrama de flujo de bloques: Es un diagrama de flujo que representa la rutina a través de una secuencia de bloques, cada cual con su significado y encadenados entre sí.

Los analistas de sistemas utilizan mucho este diagrama para representar los sistemas, es decir, para indicar entradas, operaciones, conexiones, decisiones, archivado, etc.

2.2.6.4 Simbología de los diagramas de flujo

(Cejas Gómez, 2012), menciona que las diversas organizaciones usan distintos símbolos, pero el comité sobre computadoras y procesadores de información de la Asociación Norteamericana de Normas ha hecho un gran esfuerzo para normalizar los símbolos de los diagramas de flujo.

Ilustración 4: Simbología de los Flujogramas

	Inicio/Final Se utiliza para indicar el inicio y el final de un diagrama; de Inicio sólo puede salir una línea de flujo y al final sólo debe llegar una línea		Decisión Indica la comparación de dos datos y dependiendo del resultado lógico (falso o verdadero) se toma la decisión de seguir un camino del diagrama u otro
	Entrada/Salida Entrada/Salida de datos por cualquier dispositivo (scanner, lector de código de barras, micrófono, parlantes, etc.)		Impresora/Documento. Indica la presentación de uno o varios resultados en forma impresa
	Entrada por teclado. Entrada de datos por teclado. Indica que el computador debe esperar a que el usuario teclee un dato que se guardará en una variable o constante		Pantalla Instrucción de presentación de mensajes o resultados en pantalla
	Acción/Proceso Indica una acción o instrucción general que debe realizarse (operaciones aritméticas, asignaciones, etc.)		Conector Interno Indica el enlace de dos partes de un diagrama dentro de la misma página
	Flujo/Flechas de Dirección Indica el seguimiento lógico del diagrama. También indica el sentido de ejecución de las operaciones		Conector Externo Indica el enlace de dos partes de un diagrama en páginas diferentes

Fuente: Diagrama de flujo (Guillermo Cejas, 2012).

Realizado por: Yesenia Cambal

2.2.7 Marco Conceptual

2.2.7.1 Evaluación

(Saavedra & Sanches, 2008), la evaluación pone al descubierto información referida a la forma de operar de una organización para con ella desarrollar estrategias y tomar decisiones destinadas a lograr un grado de perfección mayor de todo el sistema organizacional.

Las principales técnicas de Evaluación utilizadas actualmente son las siguientes:

- Entrevista/Cuestionario
- Autoevaluación

- Evaluación 360
- Dirección por Objetivos
- Técnica de Incidentes Críticos
- Centro de Evaluación.

2.2.7.2 Desempeño

Es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. (Bohórquez, 2007).

Además otra definición interesante es la que usa (Chiavenato I. , 2009), ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

2.2.7.3 Desempeño por competencias:

El desempeño por competencias según, (Capuano, 2004). Es un procedimiento sistemático y objetivo para determinar el valor de la aportación que hace cada empleado en el desarrollo de su trabajo a la consecución de los objetivos estratégicos y a la creación de valor para la organización.

La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas, por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias.

2.2.7.4 Manual:

(Ponce Reyes, 2002) Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.

Cabe mencionar que un Manual es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

2.2.7.5 Procesos:

De acuerdo con (Benjamín, 2010) , es una serie de pasos claramente definidos, que permiten trabajar correctamente disminuyendo la probabilidad de error, omisión o de accidente.

(Suarez, 2009), los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores.

Los procedimientos es una serie de labores que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado. Podemos mencionar que también es como el modo de ejecutar determinadas operaciones que suelen realizarse de la misma manera.

2.2.7.6 Gestión.

Se define como “la acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad” (Heredia, 2007).

Según (Rementeria, 2008), es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal.

2.2.7.7 Estrategia.

(Morrisey, 2010), define la estrategia como: “la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica”.

Cabe mencionar que la estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.

Según, (Koontz, 2004) en su libro Estrategia, planificación y control “Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”.

Por lo tanto podemos recalcar que estrategia es el arte de dirigir y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

2.2.7.8 Flujograma:

(Cejas Gómez, 2012), Define al diagrama de flujo como una representación gráfica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas industriales o de servicios y en sus departamentos, secciones u áreas de su estructura organizativa.

Consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

MARCO LEGAL

- **Ley Orgánica del Servicio Público:**

En el Artículo 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.- deberán realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos con sus respectivas escalas de calificación.

- **Norma de Evaluación del Desempeño (codificada) acorde a las reformas de la resolución no. Senres – 2008 – 000170**

En el Artículo. 1.- del Objeto de la norma.- Esta norma técnica tiene por objeto establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones del Estado, medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional, de las unidades o procesos internos, de los ciudadanos y de las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto.

- **PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR:**

Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad. (Objetivo 2)

El reconocimiento igualitario de los derechos de todos los individuos implica la consolidación de políticas de igualdad que eviten la exclusión y fomenten la convivencia social y política. El desafío es avanzar hacia la igualdad plena en la diversidad, sin exclusión, para lograr una vida digna, con acceso a salud, educación, protección social, atención especializada y protección especial.

2.3 IDEA A DEFENDER

Al Evaluar el desempeño por competencias de los colaboradores del área de Talento Humano del GADPP'z nos permitirá plantear el Manual de Procesos para un correcto funcionamiento de la institución.

2.4 VARIABLES

(Arias, 2006), señala que una variable es una característica o cualidad, magnitud o cantidad susceptible de sufrir cambios y es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación.

Variables Independientes: factores que constituyen la causa, siendo que previamente han demostrado ser factores de riesgo del problema que se estudia en el nivel investigativo relacional.

En los estudios observacionales se plantea solo una variable independiente como estrategia para demostrar la relación de causalidad.

Variables Dependientes: representa la variable de estudio. Mide o describe el problema que se está estudiando, para su existencia o desenvolvimiento depende de otra u otras variables independientes, pero su variabilidad está condicionada no solamente por la variable independiente, sino por el resto de las variables intervinientes (variables confusión, intermedias y control). Es la más importante del sistema porque determina la línea de investigación.

2.4.1 Variable Independiente

Evaluación del desempeño por competencias.

2.4.2 Variable Dependiente

Manual de Procesos.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGÍA

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización de la presente investigación acerca de la Evaluación por competencias del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pastaza de la Ciudad del Puyo, se utilizaron los paradigmas; cualitativo y cuantitativo.

3.1.1 Investigación Cualitativa.

Se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. (Hernández & Fernández, 2010).

La investigación es cualitativa porque es una alternativa que nos ayudó para interpretar y comprender la realidad social de la organización, mediante la recopilación y análisis de información para emitir criterios y opiniones acertadas.

3.1.2 Investigación Cuantitativa.

Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. (Hernández & Fernández, 2010).

La investigación fue cuantitativa al permitir adquirir conocimientos fundamentales a través de la elección de un modelo adecuado que permita conocer la realidad de una manera más imparcial, misma que recoge y analiza los datos a través de conceptos y variables.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

La serie de procedimientos y pasos secuenciales ha permitido emplear el tipo de investigación cuantitativa, porque se cuantificaron los resultados de la unidad de análisis (GAD – Puyo) y además porque se acoge al método de trabajo más adecuado para la investigación.

3.2.1 Investigación de Campo.

La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (Martines , 2010, pág. 70).

Con base en el concepto anterior, éste se aplicó de forma directa en la organización ya que se recopiló toda la información necesaria para detectar la situación actual de la institución, dicha información fue utilizada para elaborar el Manual.

3.2.2 Investigación Bibliográfica o Documental.

La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, postulados o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. Las consultas documentales pueden ser de libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, constituciones, etc. (Lara, 2011).

Utilizamos la investigación bibliográfica porque nos permitió definir conceptos escritos por diferentes autores sobre el desempeño laboral al igual que el manual de procesos, así como conceptos que se definieron en el marco teórico de la investigación. Toda la información obtenida nos permitió tener una visión clara acerca del presente tema, es por ello que se utilizó información tanto de libros como del internet, con sus respectivas citas bibliográficas.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población.

Es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”. (Bernal , 2010).

La población considerada en la presente investigación del GAD Provincial de Pastaza fue de 11 colaboradores en el área de Talento Humano, para determinar el nivel de cumplimiento según las exigencias de la organización.

3.3.2 Muestra.

Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuó la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (Bernal , 2010).

Tabla 5: Población

Descripción	Cantidad
CONTADORA 1	1
MEDICA GENERAL	1
ANALISTA DE TALENTO HUMANO 1	5
ABOGADO 2	1
SECRETARIA EJECUTIVA 2	1
ASISTENTE OPERATIVO 1	1
JEFE DE SEGURIDAD Y SALUD 1	1
TOTAL:	11

Fuente: Dirección de Talento Humano

Elaborado por: Yesenia Cambal

La población objeto de estudio lo integran 11 colaboradores del Área de Talento Humano, por ser una población finita no se procedió a determinar el tamaño de la muestra, por lo

que se trabajó con el 100% de la población o universo a quienes se les aplicó el formulario EVAL-01 para la respectiva evaluación del desempeño.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1 Métodos de Investigación.

Los métodos de investigación que se utilizaron son:

Inductivo.- Parte de la búsqueda de información extraída de las situaciones observadas para analizarlas, y luego, mediante la generalización, formular el Plan de procedimientos para cada uno de los funcionarios del área de Talento Humano del GADPP'z.

Deductivo.- Permite conocer todos los aspectos Generales que abarca un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias, que permita mejorar la Gestión del Talento Humano a través del Seguimiento y Cumplimiento de los requerimientos Institucionales; en este caso los requerimientos de la SENRES.

Descriptivo.- Por cuanto se especificaron todos los elementos de un Sistema de Evaluación del Desempeño; así como el proceso y herramientas necesarias para la ejecución del mismo.

Síntesis y Análisis.- Este método consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual (Análisis), y la reunión racional de elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad (Síntesis).

Con base en la definición anterior, estudiamos cada uno de los puestos del manual de Descripción de Puestos así como sus características y componentes para posteriormente analizarlo y constituirlo como un todo para identificarlos y colocarlos dentro del sistema de evaluación.

3.4.2 Técnicas de Investigación

Observación: Mediante esta técnica nos permitió de forma directa recopilar información necesaria sobre la situación actual en la que se encuentra el Área de Talento Humano del GADPPz.

Entrevista: Nos permitió recopilar información mediante forma verbal de algunas de las autoridades que conforman el área de TH, entre ellos: requerimientos del Director de Talento Humano así como los requerimientos que exigen los colaboradores; esta información fue necesaria ya que se realizó una evaluación de acuerdo a SENRES del MRL, donde se necesitó conocer todos los puntos de vista de los involucrados.

Revisión Documental y legal: Esta investigación es de carácter documental ya que se utilizó constantemente fuentes de información de documentos, por lo que se le asocia normalmente con la bibliográfica así como información legal asociada con las normativas legales vigentes.

3.4.3 Instrumentos de Investigación

3.4.3.1 Cuestionario

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación.

En general, un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir. (Bernal , 2010)

Para efectos de la presente investigación, se utilizó el cuestionario para todo el personal que labora en el Área de Talento Humano del GADPPz.

3.4.3.2 Matriz de evaluación del desempeño

La matriz de evaluación del desempeño es un instrumento que permite conocer en qué medida o porcentaje es efectivo el desempeño de un empleado, este se puede evaluar de acuerdo a varias escalas entre eficiente, regular e ineficiente. (Bernal , 2010)

3.4.3.3 Formulario EVAL-01 modificado del Ministerio del Trabajo:

EVAL-01:

Este formulario constituye un indicador general que sirve para la evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores. Es regulado por el Ministerio del trabajo ya que "Es una institución que busca la justicia social en el sistema de trabajo, de una manera digna y en igualdad de oportunidades". (Ministerio de Relaciones Lborales, 2016).

3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente Formulario MRL-Eval-01 Modificado del Ministerio del Trabajo fue aplicado al personal de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza de la Ciudad del Puyo, sobre la gestión de los recursos humanos. De la misma manera se procedió a diseñar el Manual de Procedimientos con los resultados obtenidos en el informe del Formulario eval-03 a fin de optimizar su tiempo y trabajo, mejorando el desempeño de sus funciones en cada una de sus actividades.

Tabla 6: Competencias Técnicas del Puesto

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
DESTREZA HABILIDAD	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Análisis de operaciones	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional.	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.	Seleccionar un equipo para la oficina
Comprensión escrita	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión.	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.

Comprensión oral	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
Comprobación	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico – administrativo, etc.	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
Destreza matemática	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media.	Contar dinero para entregar cambios.
Detección de averías	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.

Diseño de tecnología	Crea nueva tecnología.	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.	Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.
Expresión escrita	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros.	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
Expresión oral	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
Generación de ideas	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.
Habilidad analítica	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	Presenta datos estadísticos y/o financieros.

Identificación de problemas	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Compara información sencilla para identificar problemas.
Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
Instalación	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.	Instala cableados y equipos sencillos.	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Instrucción	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad.	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario.	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional.	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos.
Manejo de recursos financieros	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.

	plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.		
Manejo de recursos materiales	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales.
Mantenimiento de equipos	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias.	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopadoras y otros equipos.
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Analiza y corrige documentos.
Operación y control	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
Organización de la información	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Clasifica documentos para su registro.

Organización de sistemas	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilizar las actividades laborales.
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
Pensamiento analítico	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
Pensamiento conceptual	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles.	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.

Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
Percepción de sistemas y entorno	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo,	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y

	verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	mecanismos de coordinación y control de la información.	verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
Reparación	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Selección de equipos	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.

Fuente: Senres mrl-formulario eval-01 modificado; competencias

Elaborado por: evaluador Senres-mrl

Ilustración 5: Formulario MRL-EVAL- 01 – Modificado



FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):			CASTILLO CHASI JOHANA PATRICIA		
Denominación del Puesto que Desempeña:			ANALISTA DE TALENTO HUMANO 1		
Título o profesión:			ING. FINANCIERA		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluado)			SILVA ROJAS JONATHAN EDUARDO		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	01/01/2016	Hasta:	31/12/2016
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades: 5	Factor: 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
ACTUALIZAR INFORMACIÓN DE LOS SERVIDORES DE CONTRATO INDEFINIDO EN EL SISTEMA DE ADMINISTRACION INTEGRAL DEL	Datos actualizados programados/Datos actualizados ejecutados	161	161	100	5
LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA LOS PROFESIOGRAMAS DEL PUESTO DE TRABAJO	numero de puestos	25	22	88	4
ELABORACIÓN DE PROFESIOGRAMAS (COMPETENCIAS POR PUESTO DE TRABAJO)	Numero de profeiogramas planificados/N. de profesiogramas realizados	20	20	100	5
APOYO EN EL INVEBNTARIO DE MEDICAMENTOS DE LA UNIDAD MÉDICA	Porcentaje de apoyo en el inventario	100	85	85	4
ACTUALIZACIÓN DE FICHAS MÉDICAS DE LOS SERVIDORES DEL GADPPz	Número de fichas médicas planificadas/Número de fichas médicas ejecutadas	503	503	100	5
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
Total Actividades Esenciales:					54%
CONOCIMIENTOS	# Conocimientos:	8	Factor: 8%		Nivel de Conocimiento
LOSEP Y SU REGLAMENTO					Muy Bueno
CODIGO DE TRABAJO					Bueno
ATENCIÓN AL CLIENTE					Muy Bueno
WORD Y EXCEL					Muy Bueno
REGLAMENTO Y NORMATIVAS INTERNAS Y EXTERNAS					Muy Bueno
PAGINAS DEL IEISS- MANEJO PRESTACIONES AFILIADOS					Muy Bueno

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL			Muy Bueno
PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA INSTITUCIÓN			Muy Bueno
Total Conocimientos:			5,8%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
		# Competencias: 8	Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Comprensión escrita	Baja	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.	Desarrollada
Comprensión oral	Baja	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.	Desarrollada
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Baja	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.	Desarrollada
Destreza matemática	Baja	Contar dinero para entregar cambios.	Medianamente Desarrollada
Expresión escrita	Baja	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)	Desarrollada
Expresión oral	Media	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Desarrollada
Generación de ideas	Media	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Medianamente Desarrollada
Identificación de problemas	Media	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto :			5,5%
COMPETENCIAS UNIVERSALES			
		# Competencias: 6	Factor: 8%

ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Frecuentemente
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Frecuentemente
RELACIONES HUMANAS	Baja	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, usuarios y proveedores.	Frecuentemente
ACTITUD AL CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	Siempre
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Baja	Realiza bien o correctamente su trabajo.	Frecuentemente
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Baja	Actúa a partir de los requerimientos de los usuarios ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.	Siempre
Total Competencias Universales:			6,6%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO Factor: 16%			
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Baja	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.	Frecuentemente
INICIATIVA	Media	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Frecuentemente
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO			
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			12%
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			
FACTORES DE EVALUACIÓN			CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de Gestión del puesto			54,0
Conocimientos			5,8
Competencias técnicas del puesto			5,5
Competencias Universales			6,6
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo			12,0
Evaluación del ciudadano (-)			0,0
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 83,9			
MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO			
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)			
Fecha (dd/mm/aaaa):		31/12/2016	
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.			

Tabla 7: Formulario MRL - EVAL – 03 - Informe de Evaluación de Desempeño



**FORMULARIO MRL - EVAL - 03
INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Nombre de la Institución

: Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pastaza

Período de Evl: Desde : 01/01/2016 Hasta: 31/12/2016

Fecha : Viernes, 19 de Mayo de 2016

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

APELLIDOS	NOMBRES	CEDULA DE IDENTIDAD	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	UNIDAD	CIUDA D	CALIFICACIÓN DEL JEFE INMEDIATO (%)	CALIFICACIÓN DEL CIUDADANO (- %)	CALIFICACIÓN TOTAL (%)	ESCALA DE CALIFICACIÓN
REAL RAMOS	BLANCA NINIVE	1600317448	CONTADORA 1	TALENTO HUMANO	PUYO	70,00%	0%	70,00%	MUY BUENO
ALBAN MAYANCHA	KERLIN ELIZABETH	2100983259	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 1	TALENTO HUMANO	PUYO	87.5%	0%	87.5%	MUY BUENO
CASTILLO CHASI	JOHANA PATRICIA	1600457541	ANALISTA DE TALENTO HUMANO 1	TALENTO HUMANO	PUYO	65,00%	0%	65,00%	MUY BUENO
CAZCO CEVALLOS	HUGO ALEJANDRO	800891160	ANALISTA DE TALENTO HUMANO 1	TALENTO HUMANO	PUYO	67,00%	0%	67,00%	MUY BUENO
CHUQUIRIMA NARVAEZ	MARCIA PIEDAD	1600184244	ANALISTA DE TALENTO HUMANO 1	TALENTO HUMANO	PUYO	55,00%	0%	55,00%	BUENO

CONSTANTE ALBAN	SILVIA CRISTINA	1600379158	SECRETARIA EJECUTIVA 2	TALENTO HUMANO	PUYO	63,00%	0%	63,00%	MUY BUENO
GARCIA PÉREZ	DE VILLA AMIL YELINNAY	1756540306	MEDICA GENERAL	TALENTO HUMANO	PUYO	90.5%	0%	90.5%	EXCELENTE
NARVAEZ TANDAZO	VICTOR ANTONIO	1102264528	ABOGADO 2	TALENTO HUMANO	PUYO	87.5%	0%	87.5%	MUY BUENO
PAREDES ILBAY	MYRIAM ALEXANDRA	1600364051	ANALISTA DE TALENTO HUMANO 1	TALENTO HUMANO	PUYO	93.5%	0%	93.5%	EXCELENTE
SILVA ROJAS	JONATHAN EDUARDO	1600507790	JEFE DE SEGURIDAD Y SALUD 1	TALENTO HUMANO	PUYO	90.9%	0%	90.9%	EXCELENTE
VARGAS LOPEZ	NICOLE KATHERINE	1804562344	ANALISTA DE TH. 1	TALENTO HUMANO	PUYO	50,00%	0%	50,00%	BUENO

Fuente: Formulario Senres Eval-01

Realizado por: Yesenia Cambal

Tabla 8: Calificación

ESCALA DE CALIFICACIÓN	
0-20	malo
20-50	regular
50-70	bueno
70-90	muy bueno
90-100	excelente

Realizado por: Yesenia Cambal

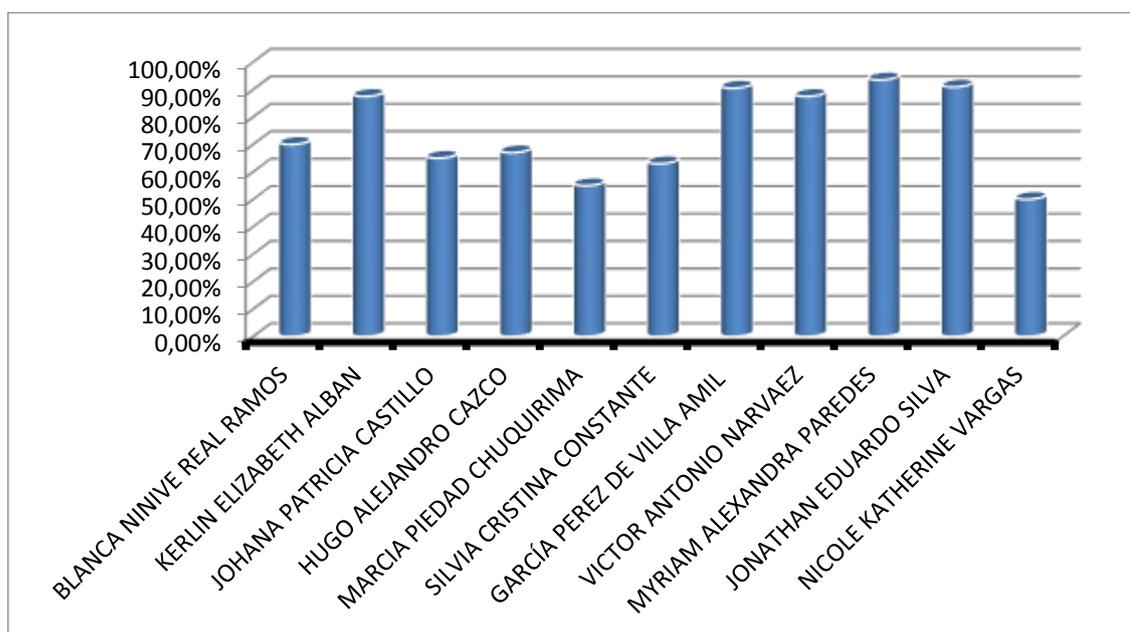
Análisis:

Con la información obtenida de la evaluación que constan en el formulario SENRES-EVAL-01, se logró obtener los resultados que se refleja en el formulario MRL - EVAL – 03 - informe de evaluación de desempeño con un porcentaje del 50% al 90.9%.

La mayoría de los funcionarios en este caso obtienen la calificación de Bueno y muy bueno, en el cual se puede notar que no realizan sus actividades conforme se esperaba, es decir; correctamente dentro de su área de acuerdo a las políticas de la organización, por lo cual se consideró realizar un Manual que les sirva de guía para el desarrollo adecuado y preciso de sus actividades.

Fue de gran ayuda estas herramientas de Evaluación por lo que refleja un resultado claro y conciso ya que mediante estas conclusiones se puede tomar decisiones y mejorar el desempeño de cada uno de los servidores de la Institución.

Gráfico 1: Análisis de Resultados de la Evaluación del Desempeño de la Unidad DE TH. DEL GADPPz



Fuente: Formulario-EVAL-03_Informe

Realizado Por: Yesenia Cambal

Análisis:

Con la información obtenida de la evaluación que constan en el formulario MRL - EVAL – 03 - informe de evaluación de desempeño con un porcentaje del 50% al 90.9% se puede decir que la mayoría de los funcionarios requieren de capacitación respecto a la responsabilidad de sus actividades.

Posterior a la aplicación de los Formularios se procede a realizar la gráfica donde se refleja con claridad los niveles de desigualdad que existe en el cumplimiento de sus funciones con los resultados que refleja la gráfica se toman las medidas para un mejor desempeño de sus funcionarios en cada una de sus actividades, cabe mencionar que el Manual que se va a realizar como propuesta ayudará a mejorar el desarrollo de las actividades del área el mismo que se debe socializar.

Se aplicaron estos formularios de acuerdo a las disposiciones legales de la Ley Orgánica del Servicio Público: De conformidad con el Art. 77 de La Ley Orgánica de Servicio Público, corresponde a las Unidades de Administración del Talento Humano-DATH

planificar y administrar un sistema periódico de evaluación del desempeño (una vez al año) con el objeto de estimular el rendimiento de las y los servidores públicos.

Fundamentación:

De acuerdo con el Art. 215 del Reglamento de la LOSEP se observará las disposiciones relacionadas con los procedimientos del subsistema de evaluación del desempeño.

No se realizará la evaluación del desempeño de las y los trabajadores del sector público que están sujetos al código de trabajo (artículo 4, segundo inciso de la LOSEP) y las servidoras y los servidores excluidos de la carrera del servicio público (artículo 83 LOSEP):

- a.1** Las o los ministros, viceministros y subsecretarios de Estado;
- a.2** Las o los secretarios y subsecretarios comprendidos en el nivel jerárquico superior;
- a.3** Las o los puestos de coordinadores y subcoordinadores nacionales;
- a.4** Las o los directores y gerentes, subdirectores y subgerentes en todas sus categorías y niveles;

A continuación procedemos al desarrollo de la encuesta que nos ayudó a conocer si nos será efectiva la realización del Manual de Procesos para la Unidad de Talento Humano mismo que servirá de guía ya que está conformado por lineamientos y actividades precisas para mejorar el desempeño de sus funcionarios y por ende ayude a la Institución.

3.5.1 Tabulación de Encuestas Aplicadas

Se utiliza la Estadística que es la herramienta fundamental para el análisis de la información del presente trabajo. El tratamiento estadístico tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo, que da la escala de medición de las variables, de las hipótesis y de los objetivos.

En función del trabajo de campo realizado y siguiendo la metodología establecida, es oportuno presentar la información arrojada con el análisis e interpretación respectivas.

Se procede a la codificación de los resultados, para luego tabularlos, mediante la aplicación de Estadística Descriptiva, como medio principal de los datos obtenidos, para convertirlos a porcentajes, mediante una síntesis del análisis.

3.5.1.1 Análisis de Resultados de la Encuesta realizada a los funcionarios del área de Talento Humano

Tabla 9: Análisis de resultados de la encuesta realizada a los funcionarios del área de T.H.

N.	PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
1	¿Conoce usted si la Institución cuenta con un Manual de Procesos dentro del área de Talento humano?	Todos concuerdan en que no cuentan con un manual de procesos para la realización de actividades.	En la actualidad no se cuenta con un Manual de procedimientos que permita la realización de las actividades que el personal del departamento realiza lo cual ocasiona descoordinación
2	¿Cómo calificaría usted la implementación de un Manual de Procesos para el departamento?	La mayoría de los miembros del área consideran de gran importancia la implementación de este manual.	Es importante que se tenga en consideración la necesidad de implementar estos procesos en las actividades de los funcionarios del departamento.
3	¿Está usted dispuesto a brindar su apoyo para ejecutar esta iniciativa, sujetándose a los cambios que podría ocasionar?	La mayor parte del personal apoya la iniciativa pese a los posibles cambios que esta pueda ocasionar.	El trabajo en equipo es vital dentro de un departamento de trabajo por lo cual están dispuestos a brindar su apoyo a la ejecución de esta iniciativa.
4	¿Considera usted que el personal que labora en la Institución tiene bien definida sus tareas?	Cada funcionario del Área tiene definidas sus tareas aunque no se distribuye	Se requiere un manual de procedimientos para todo el personal de Área con el fin que

		adecuadamente para todos.	desarrollen sus actividades eficazmente.
5	¿Considera usted que debe capacitar al personal para un mejor desempeño en sus puestos?	Se considera que si se debe capacitar al personal.	La capacitación contante en variados temas es muy importante para todo el personal de GADPPz.
6	¿Cree Usted que el tiempo que utiliza el funcionario del departamento para brindar el servicio requerido es?	Todos consideran que el tiempo es oportuno y adecuado de acuerdo al servicio.	El tiempo es vital para el cliente por lo tanto se debe brindar el servicio conciso y puntual de tal forma que se realice la actividad adecuadamente.
7	¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?	La mayor parte de funcionarios consideran que las funciones y responsabilidades están definidas claramente.	Todos los funcionarios del departamento deben conocer cada uno de sus funciones a la hora del desarrollo de las actividades para evitar fuga de información.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yesenia Cambal

3.5.1.2 Resultado de la Encuesta dirigida a los colaboradores del área de Talento Humano del GADPPZ.

1. ¿Conoce usted si la Institución cuenta con un Manual de Procesos dentro del área de Talento humano?

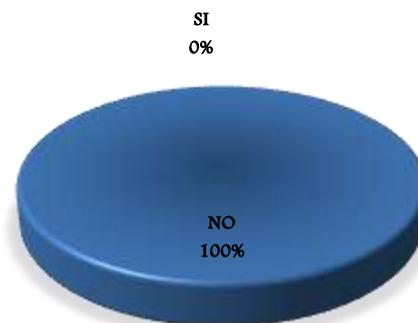
Tabla 10: Existencia del Manual de Procesos Dentro del Área

ANTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	%
SI	0	18%
NO	11	82%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yesenia Cambal

Gráfico 2: Existencia de Manual de Procesos



Análisis e Interpretación:

Al momento de acudir a la Unidad de Talento humano se les preguntó si contaban con un manual de procesos, el 100% dicen que no poseen un manual por lo tanto se concluye que es necesario la propuesta del trabajo de investigación.

2. ¿Cómo calificaría usted la implementación de un Manual de Procesos para el departamento?

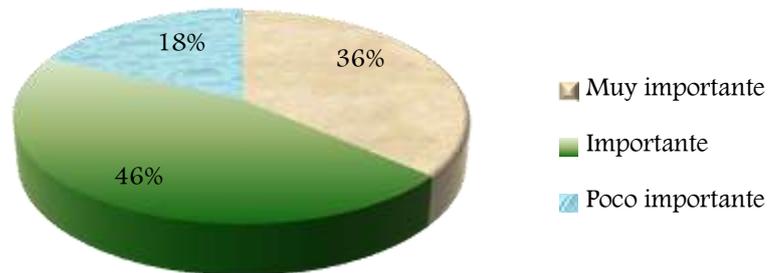
Tabla 11: Calificación al Implementar el Manual

	No. ENCUESTADOS	%
Muy importante	4	36%
Importante	5	46%
Poco importante	2	18%
Nada importante	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yesenia Cambal

Gráfico 3: Calificación al Implementar el Manual



Análisis e Interpretación:

El 46% de los encuestados califican a la implementación del Manual como importante, el 36% de ellos afirman que es muy importante la implementación del Manual, mientras que el 18% manifiesta que es poco importante el manual. Se concluye la necesidad de implementar la propuesta investigada.

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

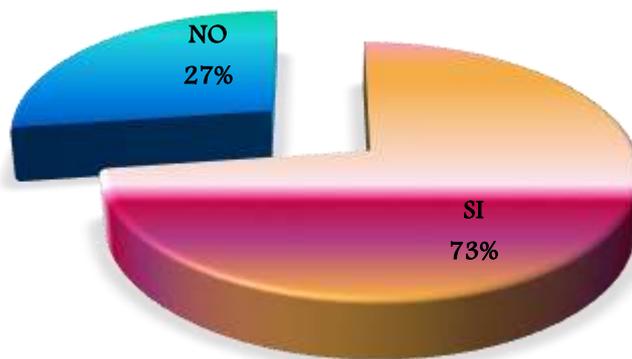
Tabla 12: Apoyo para Implementar el Manual

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	%
SI	8	73%
NO	3	27%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yesenia Cambal

Gráfico 4: Apoyo para Implementar el Manual



Análisis e Interpretación:

El 73% de los encuestados nos afirman que si brindarán su apoyo para ejecutar la iniciativa pese a los cambios que se pueden presentar, mientras que el 27% no están de apoyan la iniciativa. Por lo tanto es importante proceder a ejecutar la iniciativa investigada.

4. ¿Considera usted que el personal que labora en la Institución tiene bien definida sus tareas?

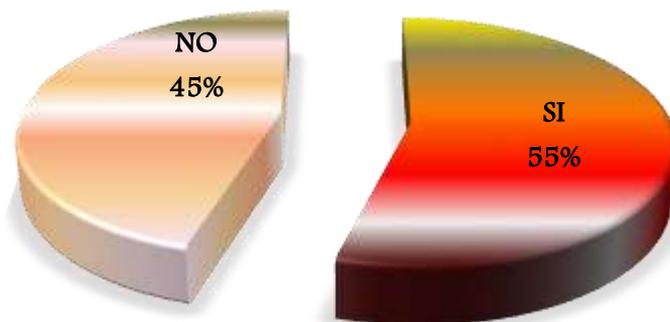
Tabla 13: Definición de Tareas

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	%
SI	6	55%
NO	5	45%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yesenia Cambal

Gráfico 5: Definición de Tareas



Análisis e Interpretación:

El 55% de los encuestados afirman que tienen sus actividades definidas mientras que el 45% no la tienen definidas por lo cual es necesaria la definición de actividades mediante procesos para cada uno de los puestos de trabajo.

5. ¿Considera usted que debe capacitar al personal para un mejor desempeño en sus puestos?

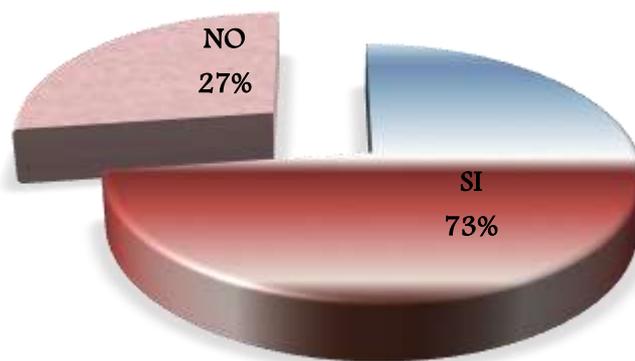
Tabla 14: Consideración para Capacitar al Personal

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	%
SI	8	73%
NO	3	27%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yesenia Cambal

Gráfico 6: Consideración para Capacitar al Personal



Análisis e Interpretación:

El 73% de los encuestados responden que si se realizan capacitaciones para su desempeño laboral mientras que el 27% afirman que no hacen capacitaciones, lo cual nos hace plantear que de deben realizar constantes capacitaciones a todo el personal para su mejor desempeño laboral e institucional.

6. ¿Cree Usted que el tiempo que utiliza el funcionario del departamento para brindar el servicio requerido es?

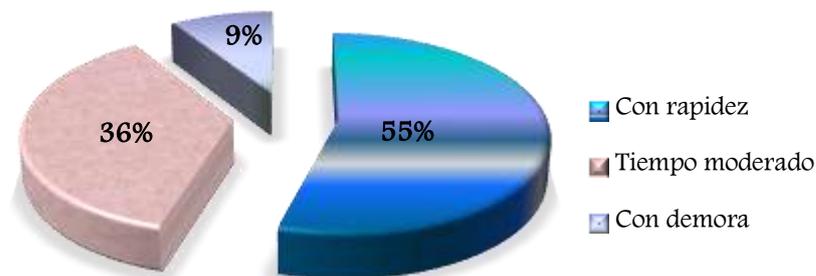
Tabla 15: Tiempo Adecuado para Brindar el Servicio

ANTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	%
Con rapidez	6	
Tiempo moderado	4	
Con demora	1	
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yesenia Cambal

Gráfico 7: Tiempo Adecuado para Brindar el Servicio



Análisis e Interpretación:

El 55% de los encuestados afirman que el servicio es atendido con rapidez, el 36% responden que se brinda el servicio con el tiempo moderado mientras que el 9% restante dicen que el servicio es con demora, por lo tanto se deben implementar procedimientos con tiempos para brindar un servicio adecuado de acuerdo al servicio y necesidades del cliente sin demora y trabajadores de la Institución.

7. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?

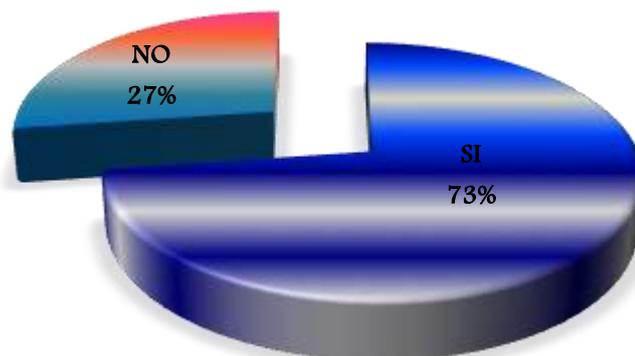
Tabla 16: Funciones y Responsabilidades de los Puestos

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	%
SI	8	73%
NO	3	27%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yesenia Cambal

Gráfico 8: Funciones y Responsabilidades de los Puestos



Análisis e Interpretación:

El 73% de los encuestados responden que si tienen definidas sus actividades pero el 27% afirman que no están definidas sus actividades por lo tanto se debe crear funciones para todos los colaboradores de manera que mejoren su desempeño laboral para el beneficio de la Unidad y de la Institución.

3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

Del tema “Evaluación del Desempeño por competencias para el Diseño de un Manual de Procesos en el Departamento de Talento Humano del GAD Provincial de Pastaza, 2017”, según los resultados obtenidos a través de la aplicación del formulario MRL-eval-01 realizadas a los colaboradores del Área de TH se verifica que la mayoría de los colaboradores son personas con instrucción superior y que tienen un título académico de ahí se desprende el potencial de la entidad.

Una vez analizada la información obtenida se puede decir que es posible mejorar el desempeño laboral del personal de la UDTM del GADPPz, porque se ha identificado aspectos sobre los cuales hay que trabajar; entre ellos se encuentra la deficiencia en la gestión administrativa, la falta de compromiso que permite el incumplimiento de la normativa interna de la institución lo cual afecta el ambiente donde se desenvuelven las actividades denota la falta de compromiso en el desarrollo de sus tareas por lo que hay que trabajar en la parte actitudinal de los colaboradores, estableciendo claramente cada una de las funciones de los colaboradores.

Adicionalmente mediante un dialogo efectuado con la Psicóloga Industrial Myriam Paredes, Analista de Talento Humano, hizo referencia al incumplimiento de metas establecidas por la LOSEP por lo cual se presenta inconvenientes en el desarrollo de actividades de los funcionarios, además es importante considerar la inexistencia de un Manual de Procesos que les ayude a cumplir eficientemente con sus funciones dentro de la Unidad, con la finalidad de encaminar a la misma hacia la correcta gestión, cumpliendo con los criterios de pertinencia, equidad y calidad del servicio. Por lo tanto la idea a defender se aceptada ya que tiene impacto en desarrollo del personal e institucional.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

“Evaluación del Desempeño por Competencias para el Diseño de un Manual de Procesos en el departamento de Talento Humano del GAD provincial de Pastaza, 2017”.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Datos Informativos:

Institución: Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza.

Beneficiarios: Funcionarios, Empleados y Directivos del GAD Provincial de Pastaza.

Ubicación: El Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza se encuentra ubicada en la Ciudad del Puyo, en la avenida Francisco de Orellana entre las calle general Villamil y 27 de Febrero.

Equipo Técnico Responsable: Analistas de Talento Humano.

4.2.2 Antecedentes de la Propuesta

El Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza es una Entidad Pública, establecimiento que brinda diferentes servicios a la sociedad y comunidad de los diferentes cantones de la provincia de Pastaza.

El departamento de Talento Humano del GAD Provincial de Pastaza es una dependencia que debe afrontar cambios en el contexto en el que está inmersa, para lo cual tiene el desafío de planificar y organizar los recursos; además es importante que este departamento cuente con un instrumento guía que le permita la ejecución de sus actividades de una manera clara, eficiente y eficaz.

Los manuales son por excelencia los documentos organizativos y una herramienta gerencial utilizada para comunicar y documentar los procedimientos, consiste en la organización lógica y ordenada de todos los procedimientos identificados, bajo el esquema de una especie de libro actualizable. Es por lo cual, que se considera a los manuales como una herramienta que orientará y facilitará el manejo de información y permitirá a los directivos tomar decisiones adecuadas para alcanzar las metas y objetivos determinados para obtener buenos resultados en beneficio de la institución.

Es de importancia y necesaria la propuesta de un Manual de Procesos para el Área de Talento Humano porque al ponerlo en práctica, se logrará el mejoramiento en la calidad del servicio a los clientes al igual que se desea satisfacer la necesidad del personal directivo de la institución, para que en la medida de lo posible éstos tenga a la mano herramientas a aplicar para realizar en forma eficaz y eficiente el desempeño de las funciones, con una visión holística atendiendo a las dimensiones intelectuales, afectivas y sociales de los funcionarios.

4.2.3 Justificación

El Planteamiento de la propuesta, presenta un conjunto de conocimientos y herramientas de trabajo que ayudan al mejoramiento del desempeño directivo, tiene como objeto primordial satisfacer la necesidad de la comunidad generando acciones coherentes y eficaces que cumplan con los objetivos y exigencias del Área.

Es importante señalar que los manuales de procedimientos son la base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo, de la eficiencia y la eficacia, poniendo de manifiesto que no bastan las normas sino que, además es imprescindible el cambio de actitud en el conjunto de los colaboradores, en materia no solo de hacer las cosas bien, sino dentro de las practicas definidas en la organización.

El manual de procesos, es una herramienta que permite a la Organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente. Los procesos que se dan a conocer, cuentan con la estructura, base conceptual y visión en conjunto, de las actividades del departamento, es una

herramienta de trabajo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión y metas esenciales.

4.2.4 Objetivos de la Propuesta

4.2.4.1 General

- Diseñar e implantar el Manual de Procesos para la Unidad de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza.

4.2.4.2 Específicos

- Establecer en el GADPPz procedimientos de Control, que le permita realizar funciones propias a su cargo, de esta forma conseguir una oportuna, adecuada confiable presentación de información a los diferentes niveles de la Institución.
- Definir los Procedimientos a implementarse y/o desarrollarse en la Institución, para asegurar que existan controles adecuados para reducir el riesgo.
- Proponer procedimientos actualizados y mejorados para la Unidad del Talento Humano del GADPPz.

4.2.5 Factibilidad de la Propuesta

Un Manual de Procedimientos es el documento administrativo integrado por un conjunto de procedimientos interrelacionados que pueden corresponder a un área o a la totalidad de una dependencia.

Para la elaboración de los manuales de procedimientos del departamento, los procedimientos deberán ser específicos, de tal manera que, se convierte en el eje central para llevar a cabo diversos procedimientos que conducirán a la obtención del máximo rendimiento que implica el constituir una institución determinada.

La propuesta de la presente Tesis, que se refiere a un Manual de procedimientos internos, es factible de llevarse a la práctica por cuanto, la proponente se ha integrado directamente con el trabajo de dicha unidad en estudio y se ha percatado de los problemas existentes en la aplicación de los procedimientos actuales, por otra parte, se ha consensuado el propósito de esta investigación al Director departamental y demás funcionarios.

Al comprender la importancia del trabajo, han manifestado que hay el interés y decisión de aplicarlo en forma inmediata ya que así se puede lograr un adecuado control de las actividades que se realiza en el departamento.

4.2.6 Fundamentación

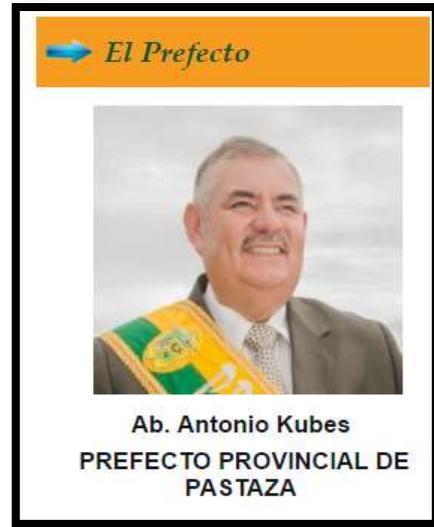
En la elaboración de Manuales de Procedimientos”, se establece los siguientes lineamientos y formatos contenidos mencionados por (Benjamín Franklin & Fincowsky Enrique, 2000), y, (Cejás Gómez, 2012) en su obra SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, estableciendo de esta manera los mecanismos necesarios que proporcionen una mejora de los procesos, a través de la eficiencia de los procedimientos de operación en el Departamento de Talento Humano del GADPPz.

De esta manera se mantiene una interrelación e identificación de los procedimientos con la estructura orgánica vigente y autorizada por el GADPPz.

Es así que, el manual contiene las actividades a realizar por la unidad de Talento Humano, para contribuir al cumplimiento de sus objetivos establecidos y además dan una proyección general de forma sistémica y dinámica de las actividades y secuencia en que se desarrollan.

4.2.7 Reseña Histórica del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza

GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE PASTAZA



Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera, integradas por las funciones ejecutivas, legislación y fiscalización y de participación ciudadana, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

La ciudad del Puyo capital de la Provincia de Pastaza, fue fundada por el Padre misionero dominicano Álvaro Valladares, el 12 de Mayo de 1899, su nombre proviene de la palabra quichua Puyo, que quiere decir neblina. La provincia de Pastaza es creada en 1959 (Registro Oficial No. 963), entre 1950 - 1962, el cantón Pastaza crece en un 77,14% y Puyo lo hace en un 109,7%. La construcción de la vía Puyo - Tena y la Ley de Reforma Agraria y Colonización de 1964 permitirá que en 1974 se entreguen 73.143 ha a 1.734 familias en la provincia.

Pastaza es el nombre de una provincia y de su cantón más importante, cabecera de ambas unidades político-administrativas es la ciudad de El Puyo. La provincia Pastaza con una extensión de cerca de 30000 km², la más extensa del Ecuador.

4.2.7.1 Misión, Visión.



Misión

Construir el desarrollo de la Provincia, a través del cumplimiento de las competencias asignadas al Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial, vinculando activamente la participación ciudadana en la toma de decisiones, mejorando la calidad de vida de los habitantes de Pastaza.

Visión

El Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza, poseerá un Modelo de Gestión de Gobierno Responsable, eficaz, eficiente y efectivo al servicio de la comunidad para garantizar el Buen Vivir, construyendo el desarrollo.

4.2.7.2 Políticas, Valores, Principios, Cultura Organizacional.

Políticas de acción

Para cumplir con los objetivos programados, la entidad realizará todas las gestiones tendientes al adecuado manejo presupuestario en base a una política sana y de austeridad mediante ordenanzas, reglamentos y otras disposiciones de carácter general contenidas en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y las que dictare la Corporación.

Valores

El Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza sustenta su gestión, en la búsqueda de los siguientes valores corporativos:

- Atención prioritaria a las necesidades de los usuarios, proveedores y contribuyentes del gobierno provincial.
- Actuación ética y transparente en todas las manifestaciones del gobierno provincial.
- Respeto por los intereses legítimos de la comunidad y por la preservación del medio ambiente.
- Orientación hacia la investigación y aprendizaje de nuevas tecnologías.
- Optimización en el uso de recursos y logro de objetivos y metas.
- Alto sentido de pertenencia y compromiso personal con el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza.

BASE LEGAL

El Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza se rige principalmente mediante el Código Orgánico De Organización Territorial, Autonomía Y Descentralización, aprobado el 11 de octubre de 2010, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No.303 del 19 de octubre del mismo año, así como también por el Código de Planificación y Finanzas Publicas, Sistema Nacional de Contratación Pública, Ley Orgánica de Servicio Público ,además disposiciones que rigen la Administración de la Corporación.

REGLAMENTOS INTERNOS

- Reglamento Sustitutivo Interno para la Utilización, Mantenimiento, Movilización y Control del Parque Automotor del GADPP'z
- Reglamento Interno para los Trabajadores u Obreros Amparados Bajo el Código de Trabajo del GADPP'z
- Reglamento Orgánico, Estructural y Funcional del GADPP'z
- Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el GADPP'z

- Reglamento de Utilización, Mantenimiento, Movilización y Control de los Vehículos del GADPP'z
- Reglamento Interno que regula el Pago de Viáticos, Subsistencias, Alimentación, Gastos de Transporte y Movilización del GADPP'z
- Reglamento de Manejo, Registro, Control y Administración de Bienes del GADPP'z

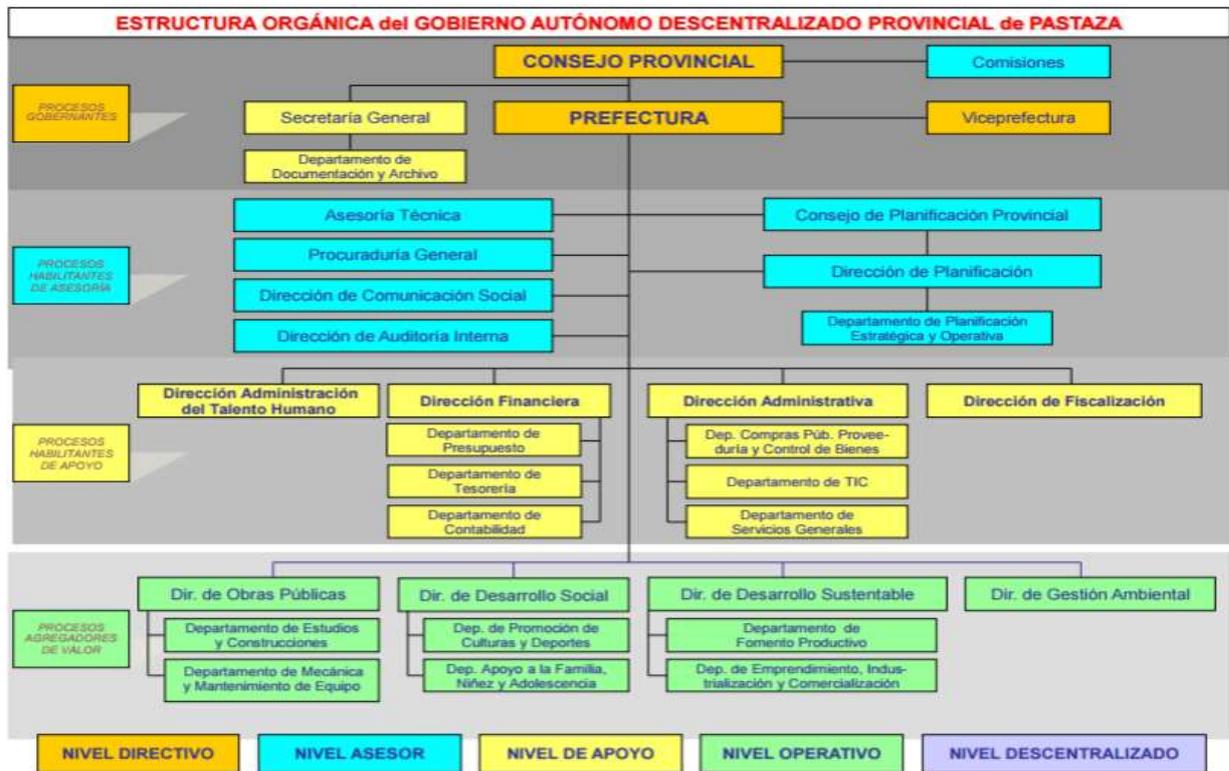
ORDENANZAS VIGENTES

- Ordenanza que Norma la Cogestión en los Presupuestos Participativos de los GAD's Parroquiales de Pastaza
- Ordenanza que Establece el Área Ecológica de Desarrollo Sostenible Provincial de Pastaza (AEDSPP)
- Ordenanza del Presupuesto General del GADPP'z del Ejercicio Económico 2017
- Ordenanza de Creación de la Gaceta Oficial del GADPP'z
- Ordenanza del Presupuesto General del GADPP'z del Ejercicio Económico 2016
- Organización y Funcionamiento del Consejo de Planificación GADPPz
- Sistema Provincial de Participación Ciudadana y Control Social

ESTRUCTURA:

La organización de la entidad se puede apreciar en el Organigrama Estructural que se presenta a continuación.

Ilustración 6: Estructura Orgánica del GAD Provincial de Pastaza.



Fuente: <http://www.pastaza.gob.ec/>

Realizado por: Yesenia Cambal

4.2.7.3 Servicios de la Empresa

- ▶ Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial provincial, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas provinciales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- ▶ Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- ▶ Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y avanzar en la gestión democrática de la acción provincial;
- ▶ Elaborar y ejecutar el plan provincial de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción;

- ▶ Planificar, construir, operar y mantener sistemas de riego de acuerdo con la Constitución y la ley;
- ▶ Solicitar, en cualquier tiempo, a la Contraloría General del Estado realice exámenes especiales o auditoría a los recursos financieros a la entidad.

4.2.8 Manual de Procesos

Introducción

Para diseñar, implantar y mantener un adecuado Manual de procesos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza es necesario considerar de gran importancia que se debe realizar de forma ordenada, secuencial y precisa; la función que tiene la Unidad del Talento Humano ya que es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas.

4.2.8.1 Objetivo del Manual

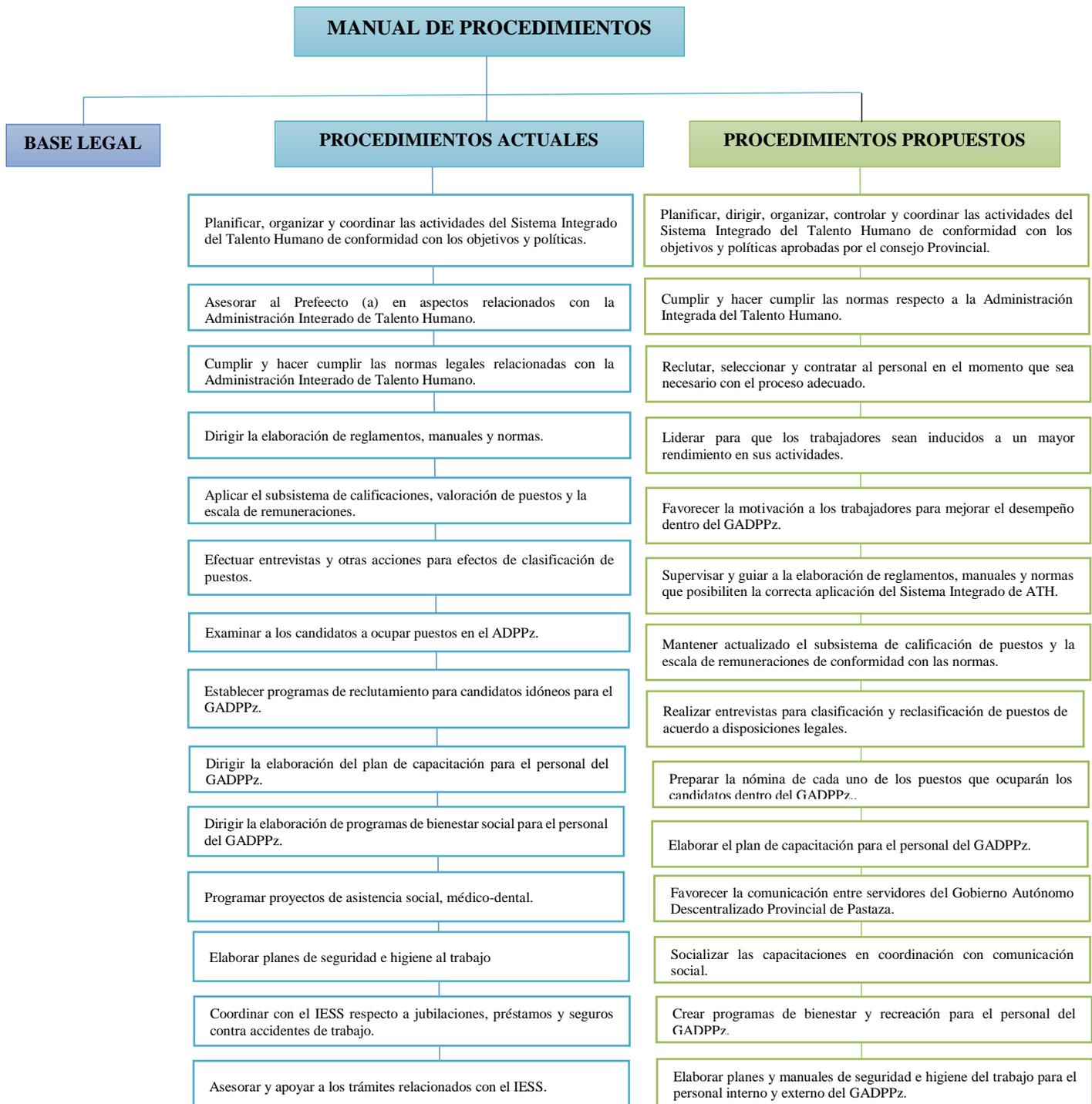
Orientar el trabajo interinstitucional de la Unidad de Talento Humano y demás Direcciones de la Entidad, mediante lineamientos claros para que pueda desarrollar sus funciones eficientemente cada funcionario, logrando el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo y evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado y proporcionando el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

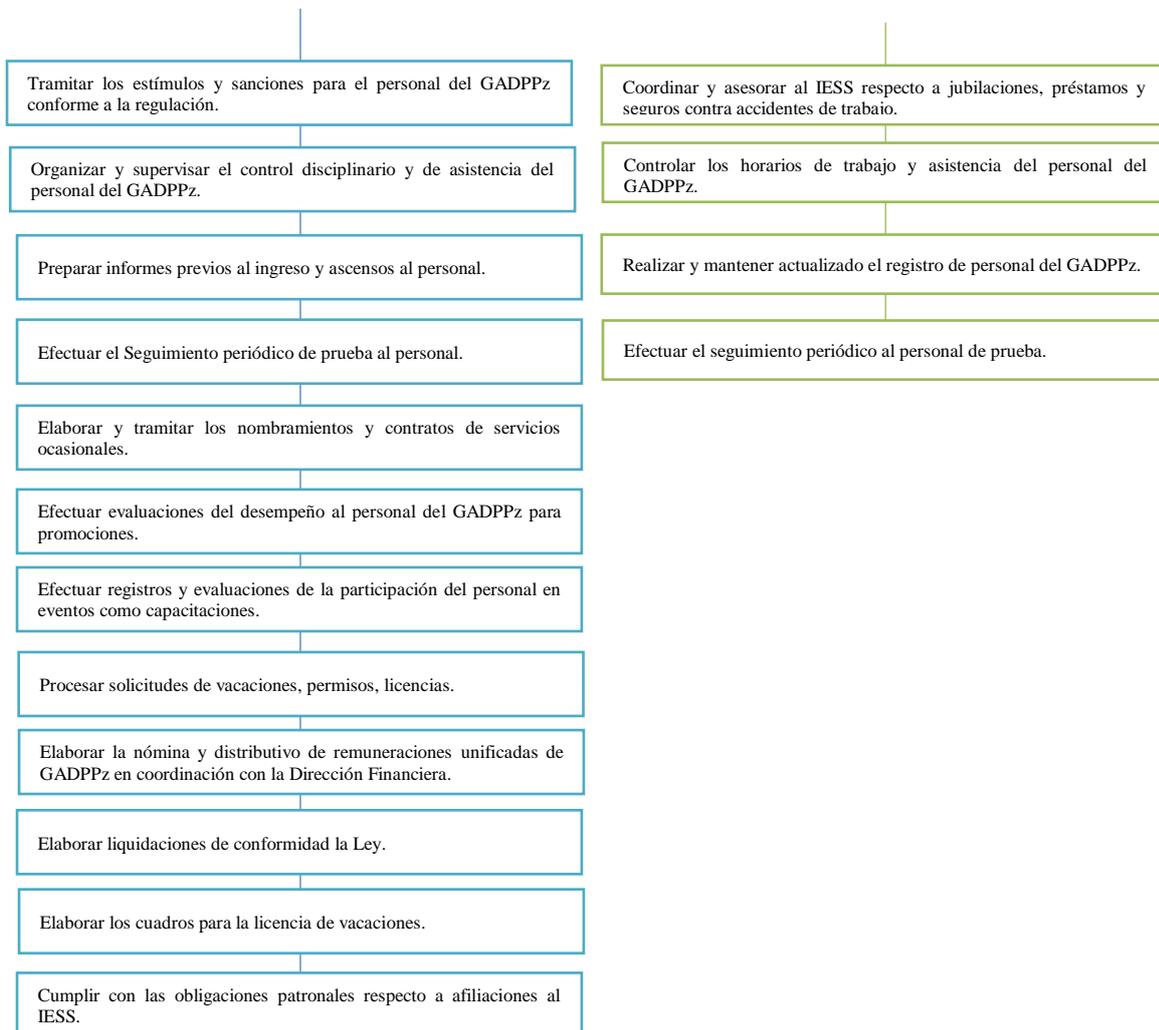
4.2.8.2 Ventajas del Manual

- ✓ Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- ✓ No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- ✓ Es claro y sencillo.
- ✓ Útil en toda organización.
- ✓ La disciplina es fácil de mantener.

El diseño del Manual de Procedimientos Internos, presenta el siguiente esquema de contenido con lineamientos actuales y propuestos:

Gráfico 9: Esquema del Manual de Procedimientos actuales y propuestos de la unidad de Talento Humano del GADPPz





BASE LEGAL

EL GOBIERNO AUTÓNOMO DECENTRALIZADO PROVINCIAL DE PASTAZA debe cumplir con cada uno de los lineamientos que se detallan en los Reglamentos, Instructivos, Ordenanzas Vigentes, Leyes a las que se tiene que acatar siguiendo cada uno de sus procesos para su correcto funcionamiento y cumplimiento de objetivos, políticas y metas Institucionales.

La misma que en la Unidad de Talento Humano está vinculado directamente con el Reglamento Orgánico, Estructural y Funcional para desarrollar sus actividades dentro del área.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Tabla 17: Descripción de puestos de la unidad de Talento Humano del GADPPz

N°	Título del Puesto	Naturaleza del Puesto	Funciones o tareas	Requisitos mínimos
1	Director(a) de Administración de Talento Humano	Administración del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza.	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar a la Prefecta o Prefecto Provincial y demás funcionarios del GADPPz en aspectos relacionados con el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano, y todos sus subsistemas componentes, y en la aplicación de las normas legales pertinentes, en coordinación con el Procurador General (sindico). • Diseñar y ejecutar actividades de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y capacitación del personal del GADPPz. • Preparar informes previos al ingreso y ascensos del personal, una vez realizada la calificación. • Elaborar y mantener actualizado un registro de personal elegible. • Diseñar e implantar los procesos técnicos de evaluación del desempeño del personal del GADPPz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Doctor o Licenciado en Administración Pública, Ingeniero en Administración, Ingeniero Comercial, Ingeniero Industrial o Psicólogo, otras profesiones con especialización en Talento Humano o Recursos Humanos. • Experiencia Profesional en Administración de Recursos Humanos o Talento Humano de 5 años.

			<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar evaluaciones de desempeño para promociones y otros movimientos de personal. • Coordinar la elaboración y ejecución el plan anual de capacitación, en función de las necesidades de las diversas unidades administrativas del GADPPz. • Elaborar e implantar manuales e instructivos de selección, evaluación y capacitación. • Elaborar, aplicar y mantener actualizado el manual de clasificación y valoración de puestos, así como la escala de remuneraciones del personal del GADPPz, de conformidad a las disposiciones legales vigentes. • Procesar solicitudes de vacaciones, licencias, permisos y demás movimientos personal del GADPPz, y emitir los reportes correspondientes. • Procesar los estímulos y sanciones de acuerdo a normas y reglamentos vigentes. • Elaborar las respectivas liquidaciones de haberes de los servicios cesantes de conformidad con las leyes y normas pertinentes. 	
--	--	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los respectivos cuadros para la licencia por vacaciones en coordinación con los demás unidades del GADPPz. • Elaborar Planes de Seguridad e Higiene del Trabajo para el personal del GADPPz. • Elaborar Manuales e Instructivos sobre Seguridad e Higiene del Trabajo. • Asesorar y apoyar en los trámites relacionados con el IESS, sobre entradas y salidas de empleados y trabajadores. 	
2	Médico General	<p>Evaluación Médica ocupacional que se realiza para determinar las condiciones de salud de los trabajadores y empleados en función a las condiciones de trabajo a las que estaría expuesto, acorde con el perfil del cargo y con los requerimientos de la tarea, realizando el diagnóstico de las enfermedades ocupacionales e informar a la Dirección de Talento Humano para la toma de acciones correctivas..</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar, coordinar y controlar los programas de salud e higiene ocupacional de los trabajadores y empleados del GADPPz a través de los Programas Preventivos, con el propósito de mantener y mejorar la salud y bienestar físico de los trabajadores y empleados. • Prevenir enfermedades ocupacionales, cumpliendo con la legislación y disposiciones que rigen la materia en general: Seguridad Social, Salud Ocupacional, Código del Trabajo etc. • Planificar, coordinar y dirigir las actividades médicas tanto curativas como preventivas, con la finalidad de mantener y concientizar la salud del personal del GADPPz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Médico Internista, General con especialización o Diplomado en Salud Ocupacional. • Experiencia Profesional mínima de 3 años ocupando posiciones similares en Servicios Médicos de Salud Ocupacional de empresas.

			<ul style="list-style-type: none"> • Preparar y mantener actualizado los expedientes médicos de cada trabajador y empleado con la finalidad de llevar control de la historia médica. • Coordinar y vigilar los programas médicos ocupacionales con la finalidad de controlar la salud de los trabajadores en sus puestos de trabajo. • Realizar informes técnicos sobre perfil de salud. 	
3	Analista de Talento Humano	Desarrollo de labores profesionales en actividades relacionadas con el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de asuntos inherentes a las actividades relacionadas con el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del GADPPz. • Apoyar a la Directora o Director de Talento Humano en los procesos relacionados con la Gestión de Personal, requeridos para el normal funcionamiento del GADPPz. • Realizar por encargo de la Directora o Director de Talento Humano, actividades de organización, programación y control de los asuntos relacionados con los Subsistemas de Planificación, Clasificación, Selección, Capacitación y Evaluación del Personal del GADPPz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. o Lic. en Administración, Ing. o Lic. en Administración de Talento Humano y/o otras profesionales afines con la Administración del Talento Humano. • Experiencia profesional de 2 años en labores afines.

			<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y ejecutar acciones relacionadas con la necesidad de crear cargos o de contratos de personal del GADPPz. • Analizar y presentar informes relacionados con peticiones de las asociaciones de empleados y trabajadores del GADPPz. • Analizar y preparar informes periódicos relacionados a la aplicación y cumplimiento del contrato colectivo del GADPPz. • Elaborar el proyecto de plan de capacitación anual del GADPPz, y presentarlo a la Directora o Director de Talento Humano. • Participar en los Sumarios Administrativos que conforme a la ley y los reglamentos, siga el GADPPz a sus funcionarios. • Participar en los procesos de visto bueno de los trabajadores sujetos al Código del Trabajo. 	
4	Abogado	Ejecución de procesos judiciales y representación en actos legales ejecutados por el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza, en temas relacionado a relaciones laborales.	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar expedientes de carácter legal, con el propósito de resolver solicitudes, tales como contratos, minutas y otros instrumentos jurídicos destinados a convertirse en documentos públicos. • Revisar los actos procesales ejecutoriados en la institución, debiendo ser resueltos y aprobados por el Procurador General- Síndico del GADPPz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Doctor en Jurisprudencia o Abogado. • Experiencia profesional de 3 años en asuntos legales o de trabajadores.

			<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar proyectos de absolución de consultas e informes jurídicos. • Formular acusaciones ante los tribunales de justicia en representación del GADPPz. • Redactar instrumentos jurídicos contractuales. • Analizar, estudiar y resolver peticiones jurídicas, e informar a su superior jerárquico para su absolución. • Efectuar estudios y proponer reformas a leyes, ordenanzas, resoluciones, convenios, contratos y más normas jurídicas vigentes. • Supervisar e instruir al personal de menor nivel en la aplicación de normas jurídicas. 	
5	Secretaria Ejecutiva	Ejecución de labores variadas de Secretariado Ejecutivo y Asistencia Administrativa del Departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y evaluar las labores de trámites administrativos. • Asistir a reuniones o sesiones de trabajo de directivos y preparar reportes exactos de todo lo tratado en las mismas. • Preparar documentación y antecedentes para reuniones internas o externas a las que debe asistir el respectivo directivo o profesional. • Preparar proyectos de oficios circulares, memorandos, actas de reuniones e informes especiales. • Receptar la correspondencia, y previa sumilla, distribuir a las diferentes unidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Lic. en Secretariado Ejecutivo, Lic en Secretariado Gerencial, Bachiller en Secretaria Ejecutiva u otras especialidades afines. • Experiencia Profesional de 3 años en labores de Secretaría.

			<p>administrativas, dependientes de la respectiva unidad administrativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y controlar la correspondencia a ser suscrita por el respectivo directivo o profesional, y mantener un correcto archivo de la misma. • Orientar al público sobre asuntos administrativos. • Llevar bajo su responsabilidad, un archivo de documentos reservados y confidenciales de la respectiva unidad administrativa. • Atender el teléfono, fax y correo electrónico de la respectiva unidad administrativa. • Otras funciones administrativas encomendadas por el respectivo directivo o profesional. 	
6	Asistente Operativo	Colaboración en la ejecución de labores Administrativas en el Departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizada toda la Información y Documentación que entra y sale de la Dirección o el Departamento de Talento Humano del GADPPz en los que se encuentre asignado el funcionario. • Preparar proyectos de oficios, memorandos y otras comunicaciones para la firma del Director(a) Departamental, o Responsable del Departamento de Talento Humano del GADPPz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Haber aprobado el segundo año de Educación Superior en Administración, Finanzas y otras especialidades afines. • Experiencia de 1 año en labores de apoyo.

			<ul style="list-style-type: none"> • Hacer el seguimiento diario de los tramites dispuestos por el/la Directora o Director de Departamento, e informar de su situación en forma oportuna. • Coordinar actividades dispuestas por el respectivo Director(a) Departamental, o Responsable de Departamento de Talento Humano del GADPPz. • Otras actividades dispuestas por el Director(a) Departamental, o Responsable de Departamento de Talento Humano del GADPPz. 	
7	Jefe de Seguridad y Salud	Implementar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo acorde a lo establecido en la normativa legal, mediante la planificación, supervisión, coordinación y evaluación de procedimientos, normas y programas orientados a la seguridad y salud de los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y Evaluar riesgos en todos los puestos de trabajo. • Realizar panorama de riesgos. • Coordinar las mediciones de los factores de riesgos • Determinar las especificaciones de los equipos de protección personal por área de trabajo • Coordinar la implementación de la señalética. • Elaborar y ejecutar un programa de Inspecciones de Seguridad. • Preparar y presentar los informes de las inspecciones y realizar sugerencias de mejora. • Realizar investigaciones de accidentes e incidentes de trabajo, elaborar informes de los 	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. Industrial, Mecánico, o Ing. en Salud ocupacional con especialización en Diplomacia en Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional, Maestría en Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional. • Experiencia de 3 años en cargos de seguridad y salud ocupacional o similar.

			<p>resultados y hacer seguimientos a las correcciones dadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar cronograma de capacitación asociado a Seguridad Industrial. • Dar seguimiento al mantenimiento de extintores, sistemas de prevención, alarmas, bombas y todos los equipos relacionados a Seguridad Industrial. • Realizar las actualizaciones de los manuales de procedimientos de Seguridad Industrial. • Elaborar el Presupuesto anual de Seguridad Industrial. 	
8	Contador	Desarrollo de labores profesionales en actividades relacionadas con el área de contabilidad y talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de asuntos inherentes a las actividades relacionadas con el subsistema de contabilidad del GADPPz. • Apoyar al Contador General en los procesos relacionados con el subsistema contabilidad, requeridos para el normal funcionamiento de las actividades financieras del GADPPz. • Mantener actualizadas las normas técnicas, instructivos y otros instrumentos de trabajo para la adecuada aplicación del subsistema de contabilidad. • Elaborar los estados financieros, sus anexos y notas aclaratorias, y someterlos a 	<ul style="list-style-type: none"> • Lic. o Ing. en Contabilidad y Auditoría – CPA. • Experiencia profesional de 2 años en el área contable.

			<p>conocimientos y aprobación del Contador General.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizado el registro de obligaciones institucionales. § Efectuar la revisión y aprobación de la documentación de soporte de los egresos, de acuerdo a los procedimientos y disposiciones vigentes para el efecto. • Mantener actualizado el inventario contable de los activos fijos y existencias del GADPPz. • Recabar la información pertinente sobre los siniestros ocurridos a los bienes del GADPPz a fin de efectuar el correspondiente registro contable. • Tener actualizada la información contable que se encuentre bajo su responsabilidad. • Presentar informes mensuales sobre la situación de los contables al Contador General. 	
--	--	--	---	--

Fuente: Propuesta de procesos del Área de T.H. del GADPPz

Realizado Por: Yesenia Cambal

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Los procedimientos actuales que se presentan son el resultado de una investigación sobre levantamiento de procesos que fue aplicado en el Área de Talento Humano, mismos que se detallan a continuación.

ÁREA RESPONSABLE	N. PERSONAS	ACTIVIDADES
		<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="891 715 2036 858">■ Planificar, dirigir, organizar, controlar y coordinar las actividades del Sistema Integrado del Talento Humano de conformidad con los objetivos y políticas aprobadas por el consejo Provincial.<li data-bbox="891 938 2036 1023">■ Cumplir y hacer cumplir las normas respecto a la Administración Integrada del Talento Humano.<li data-bbox="891 1102 2036 1187">■ Reclutar, seleccionar y contratar al personal en el momento que sea necesario con el proceso adecuado.<li data-bbox="891 1267 2036 1351">■ Liderar para que los trabajadores sean inducidos a un mayor rendimiento en sus actividades.

<p style="text-align: center;">UNIDAD DE TALENTO HUMANO</p>	<p style="text-align: center;">11 TRABAJADORES QUE LABORAN EN ESTA UNIDAD.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Favorecer la motivación a los trabajadores para mejorar el desempeño dentro del GADPPz. ■ Supervisar y guiar a la elaboración de reglamentos, manuales y normas que posibiliten la correcta aplicación del Sistema Integrado de ATH. ■ Mantener actualizado el subsistema de calificación de puestos y la escala de remuneraciones de conformidad con las normas. ■ Realizar entrevistas para clasificación y reclasificación de puestos de acuerdo a disposiciones legales. ■ Preparar la nómina de cada uno de los puestos que ocuparán los candidatos dentro del GADPPz. ■ Favorecer la comunicación entre servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza. ■ Elaborar el plan de capacitación para el personal del GADPPz
--	---	--

		<ul style="list-style-type: none">■ Socializar las capacitaciones en coordinación con comunicación social.■ Crear programas de bienestar y recreación para el personal del GADPPz.■ Elaborar planes y manuales de seguridad e higiene del trabajo para el personal interno y externo del GADPPz.■ Coordinar y asesorar al IESS respecto a jubilaciones, préstamos y seguros contra accidentes de trabajo.■ Controlar los horarios de trabajo y asistencia del personal del GADPPz.■ Realizar y mantener actualizado el registro de personal del GADPPz.■ Efectuar el seguimiento periódico al personal de prueba.■ Asesorar al personal del GADPPz sobre derecho laboral.■ Diseñar e implementar los procesos técnicos de evaluación del desempeño de acuerdo a las Direcciones del GADPPz.
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> ■ Realizar los trámites administrativos de cargas familiares, accidentes de trabajo, licencias médicas, etc. ■ Procesar solicitudes de vacaciones, permisos y licencias emitiendo los reportes adecuados. ■ Elaborar la nómina de remuneraciones unificadas de GADPPz. ■ Elaborar liquidaciones de conformidad con las leyes. <p>Y demás funciones que le asignare el prefecto o prefecta provincial.</p>
--	--	--

Fuente: Propuesta de procesos del Área de T.H. del GADPPz

Realizado Por: Yesenia Cambal

SÍMBOLOS UTILIZADOS.

Unidades Administrativas-Clientes-Proveedores.



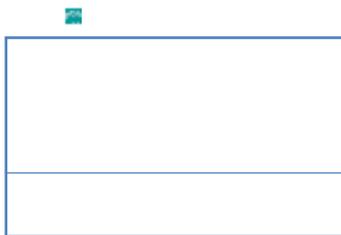
- Se representa un cuadrado o rectángulo con sombra.
- Son una fuente o destino de flujos de información productos y/o servicios (Clientes-Proveedores).
- Contiene en el medio el nombre de la Entidad Externa o Unidad Interna.

Dirección de las Actividades



Se representa con líneas rectas horizontales y verticales.
Indican el orden de ejecución de operaciones.

Actividades



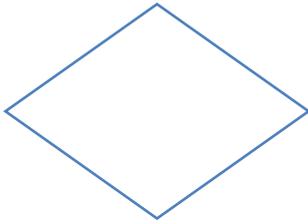
- Se representa con un rectángulo dividido en dos segmentos.
- El primer segmento tiene una descripción corta de la actividad u operación.
- El segundo segmento contiene la identificación de quienes ejecutan la actividad u operación.
- Conjunto de acciones para transformar insumos en productos y/o servicios.

Información



- Se representa con un rectángulo con base ondulada.
- Contiene en el medio el nombre del flujo de información, como documentos, formularios, carpetas, etc. Que se utilizan o generan en una actividad u operación.

Decisión.



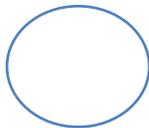
- Se representa con un rombo que contiene una condición como pregunta.
- Acciones para decidir entre dos o más alternativas de flujo de operaciones.

Terminales.



- Se representa con un elipse que puede contener la palabra FIN o referencias de continuación con un proceso relacionado.
- Facilita la identificación del final de un diagrama.

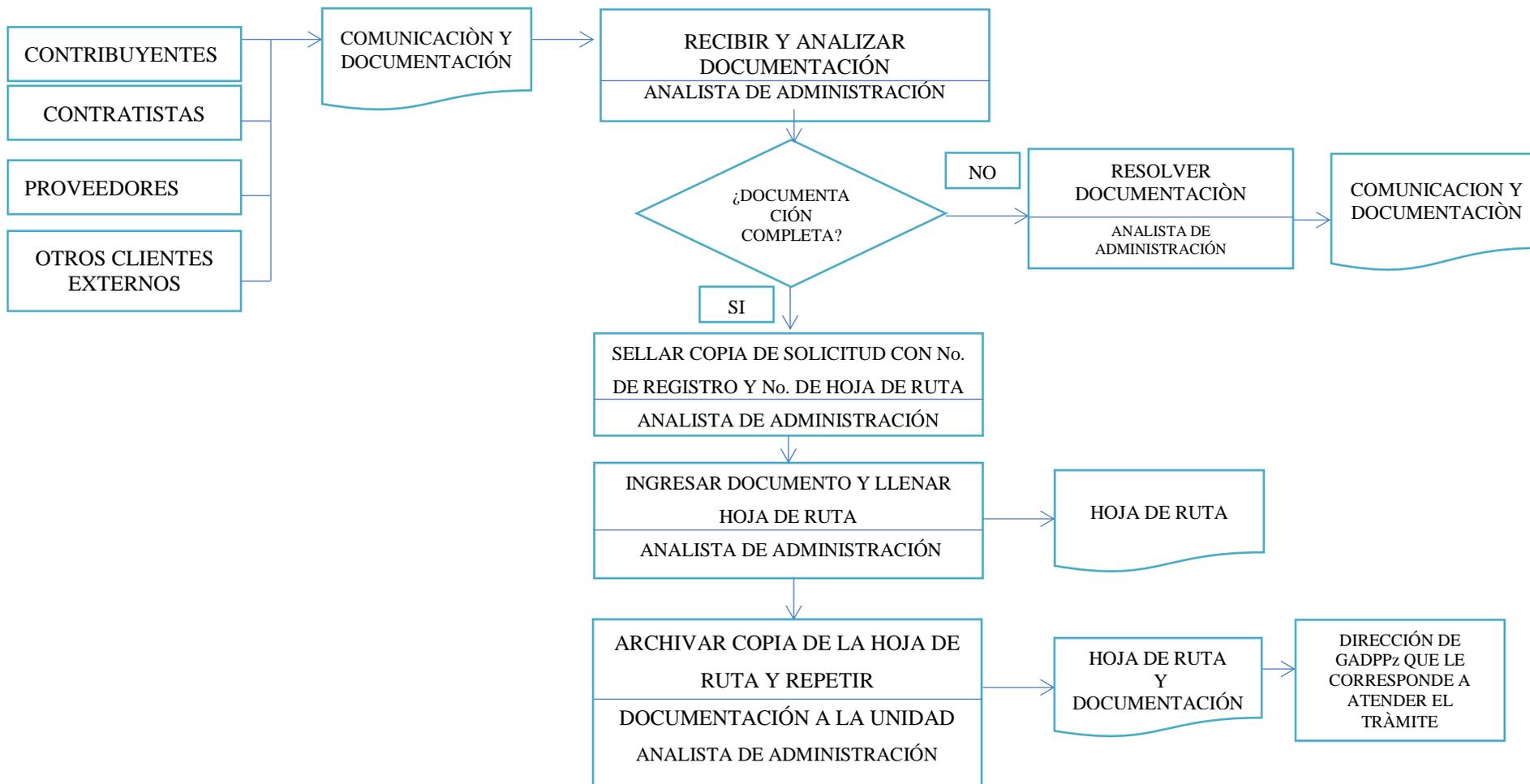
Conectores.



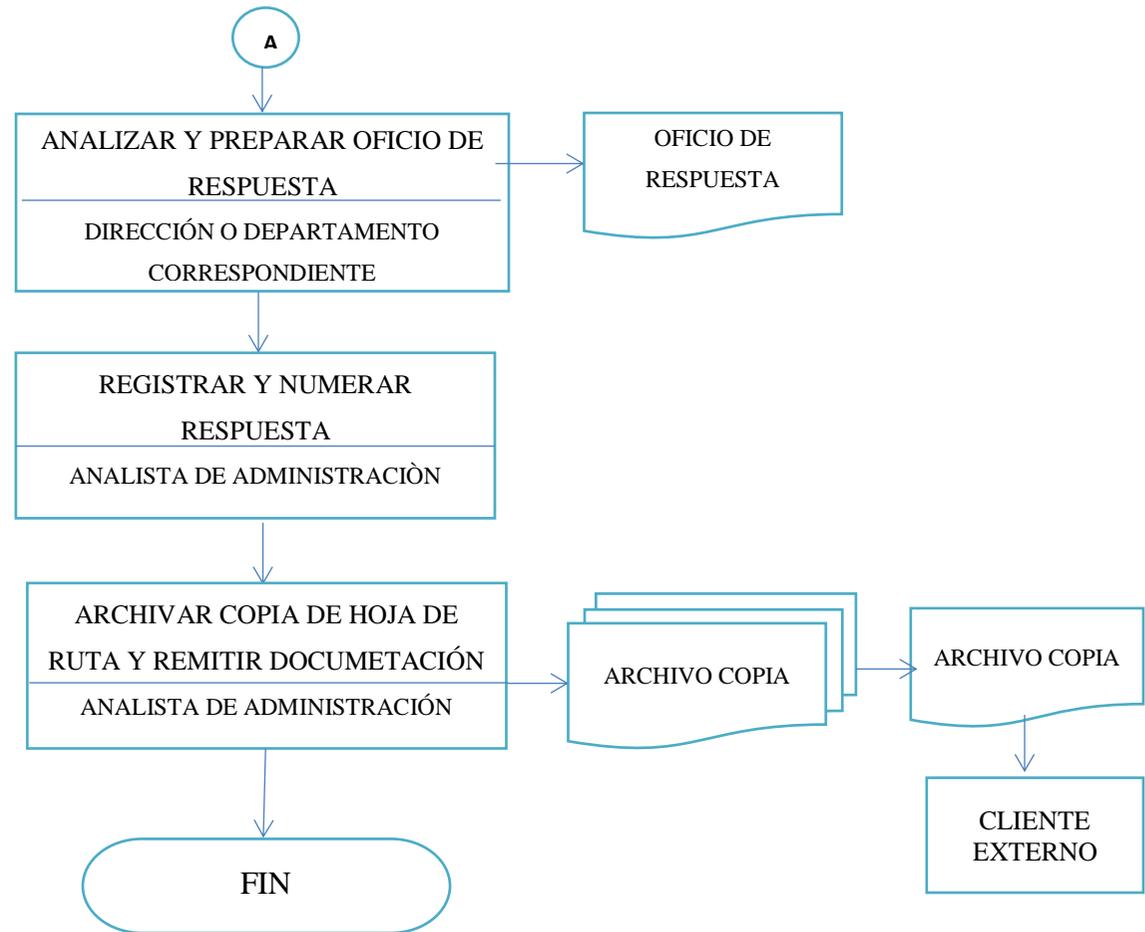
- Círculo con una letra en el medio.
- Conecta dos o más partes de un diagrama que se encuentra en varias hojas o páginas.

PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

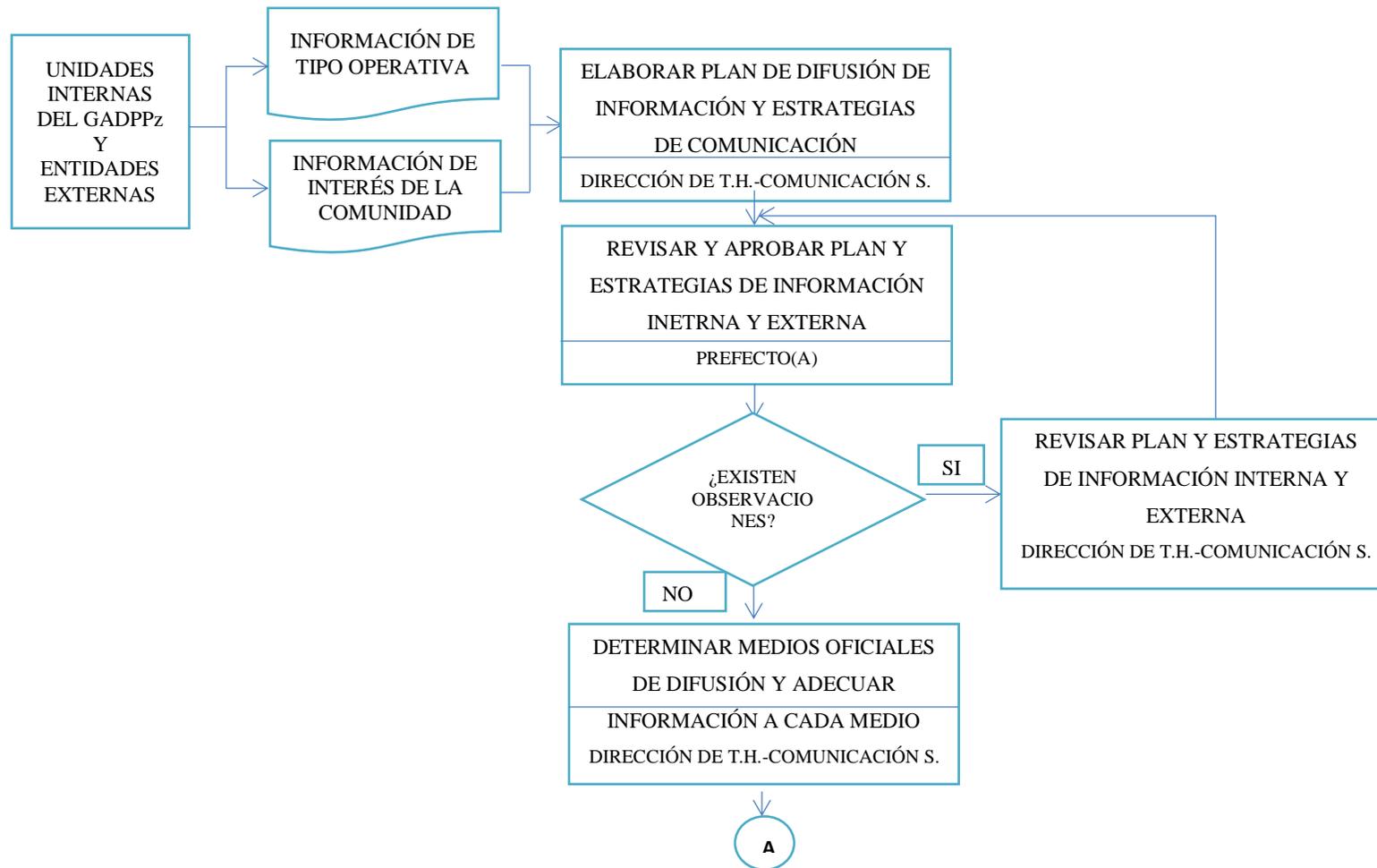
Flujograma 1: Ingreso y Control de Documentación y Archivo



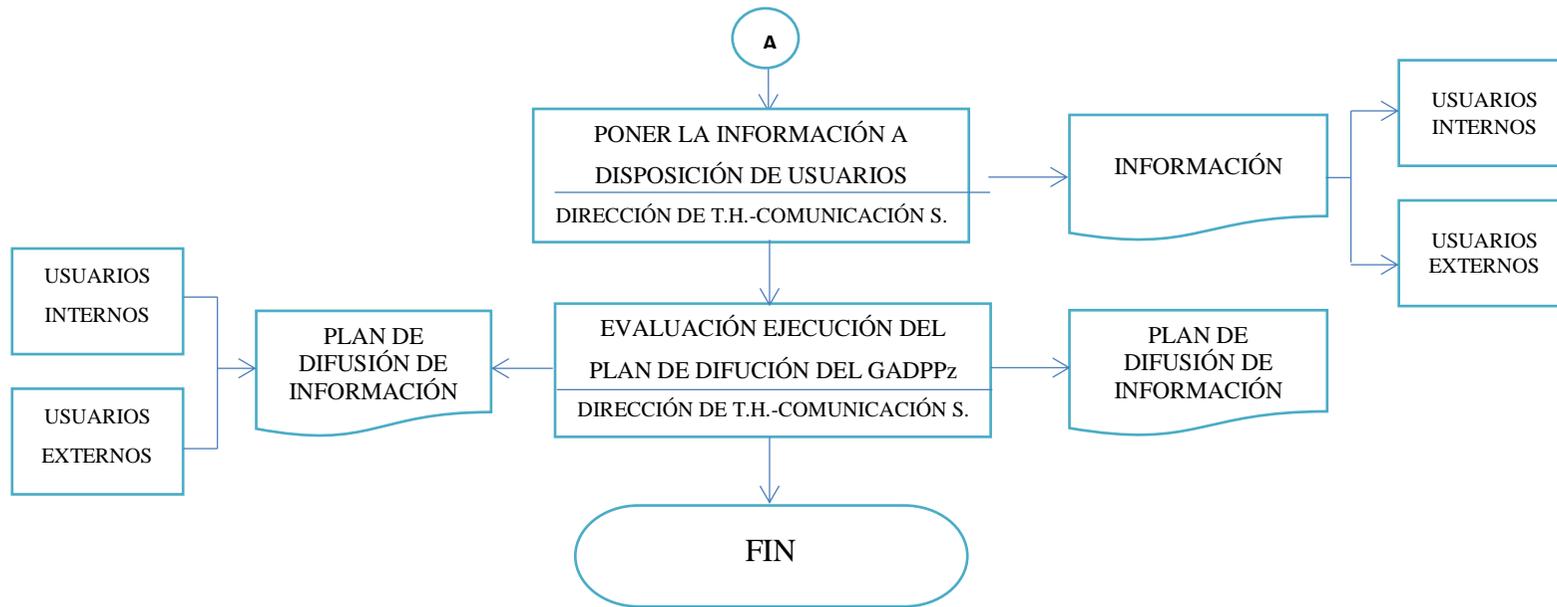
Flujograma 1: Ingreso y Control de Documentación y Archivo



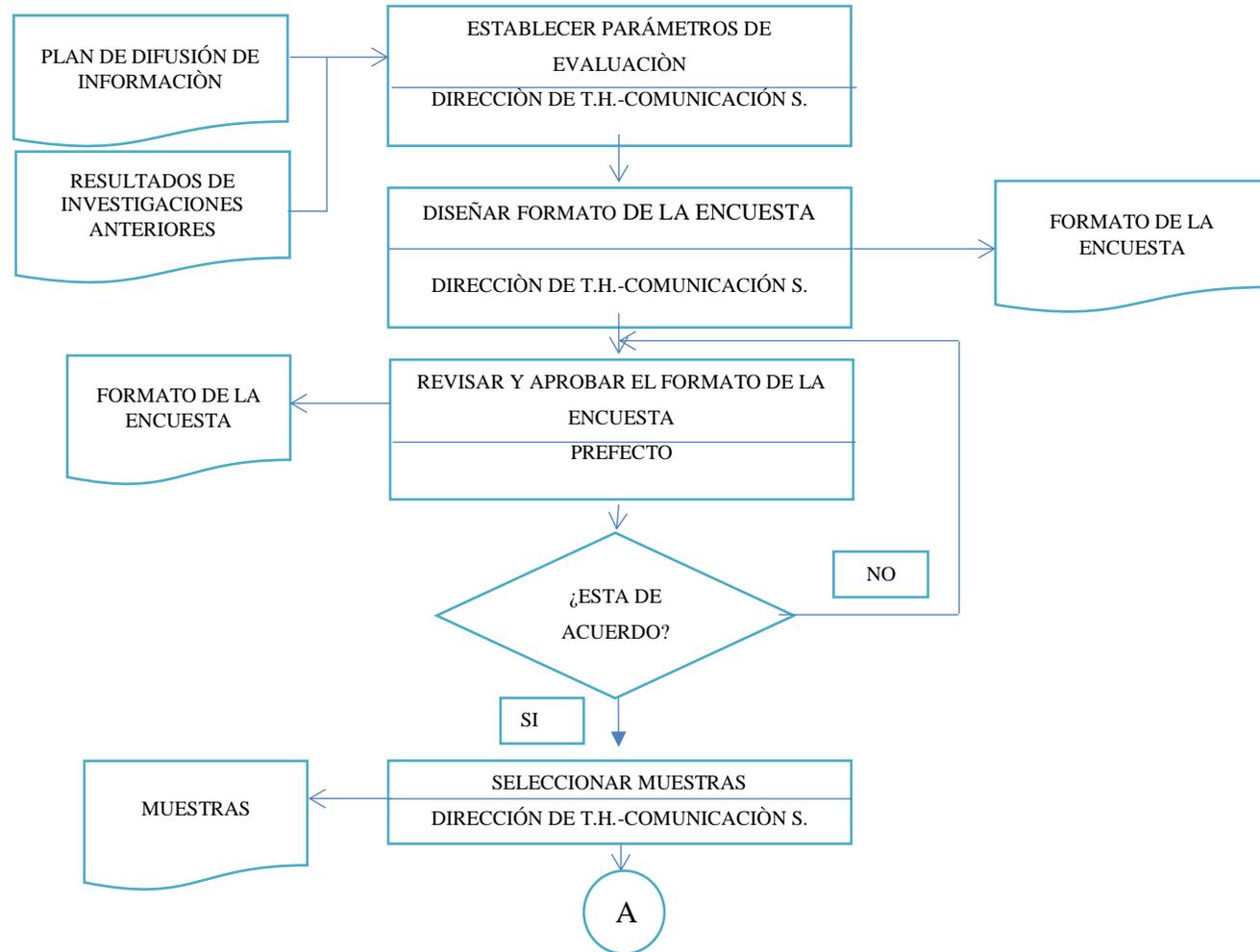
Flujograma 2: Difusión de Información para uso Interno y Externo



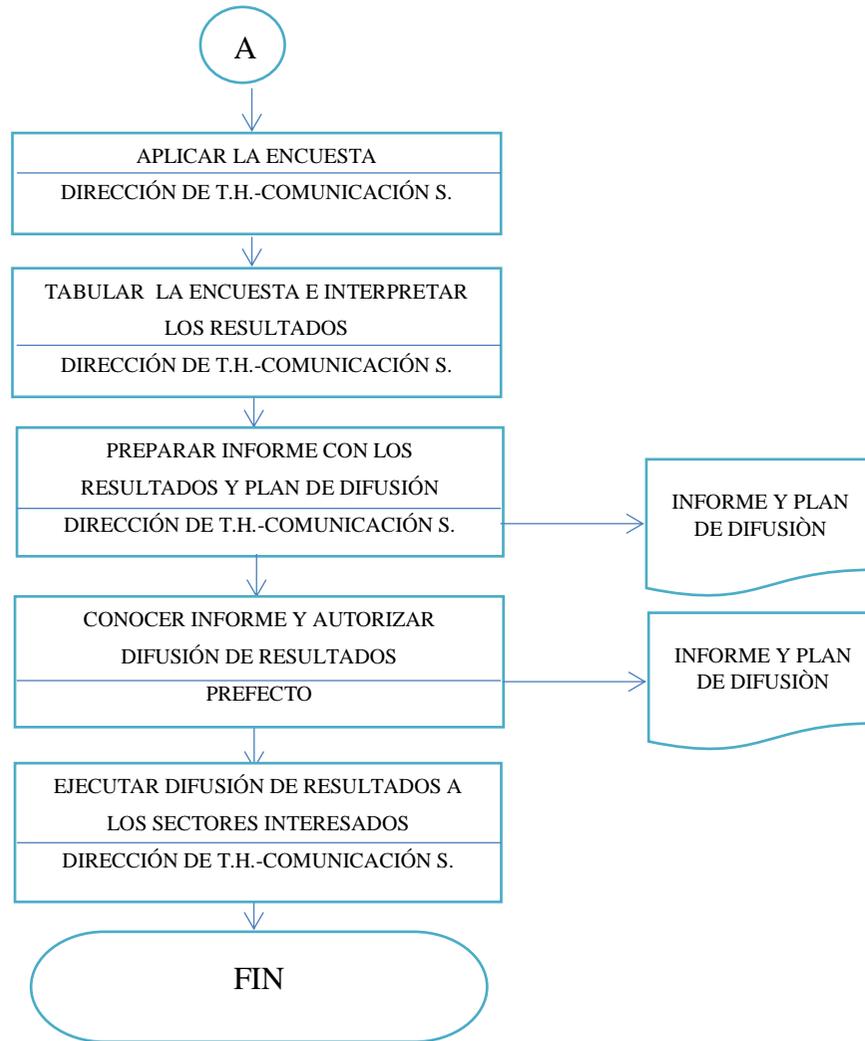
Flujograma 2: Difusión de Información para uso Interno Y Externo



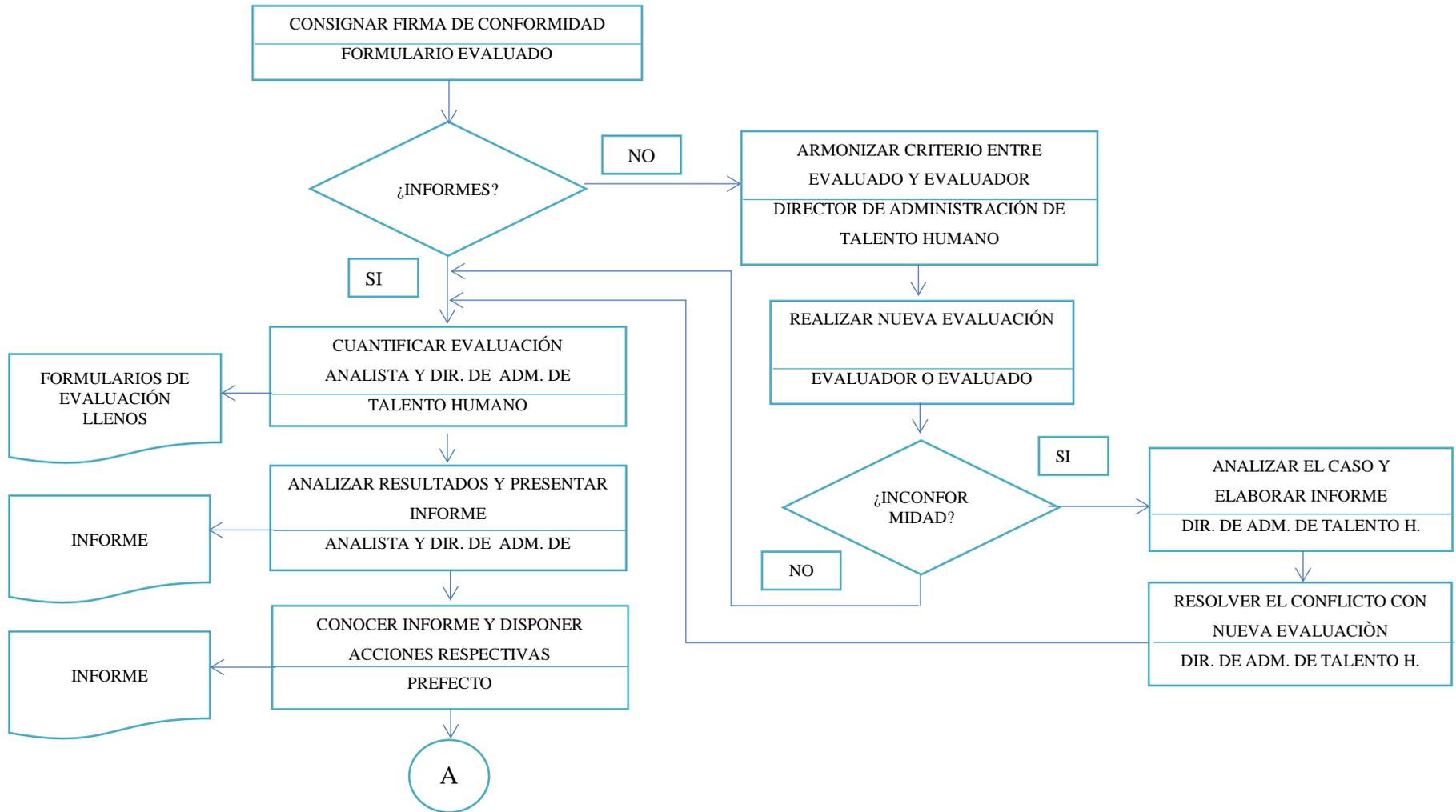
Flujograma 3: Monitores de Satisfacción al Cliente



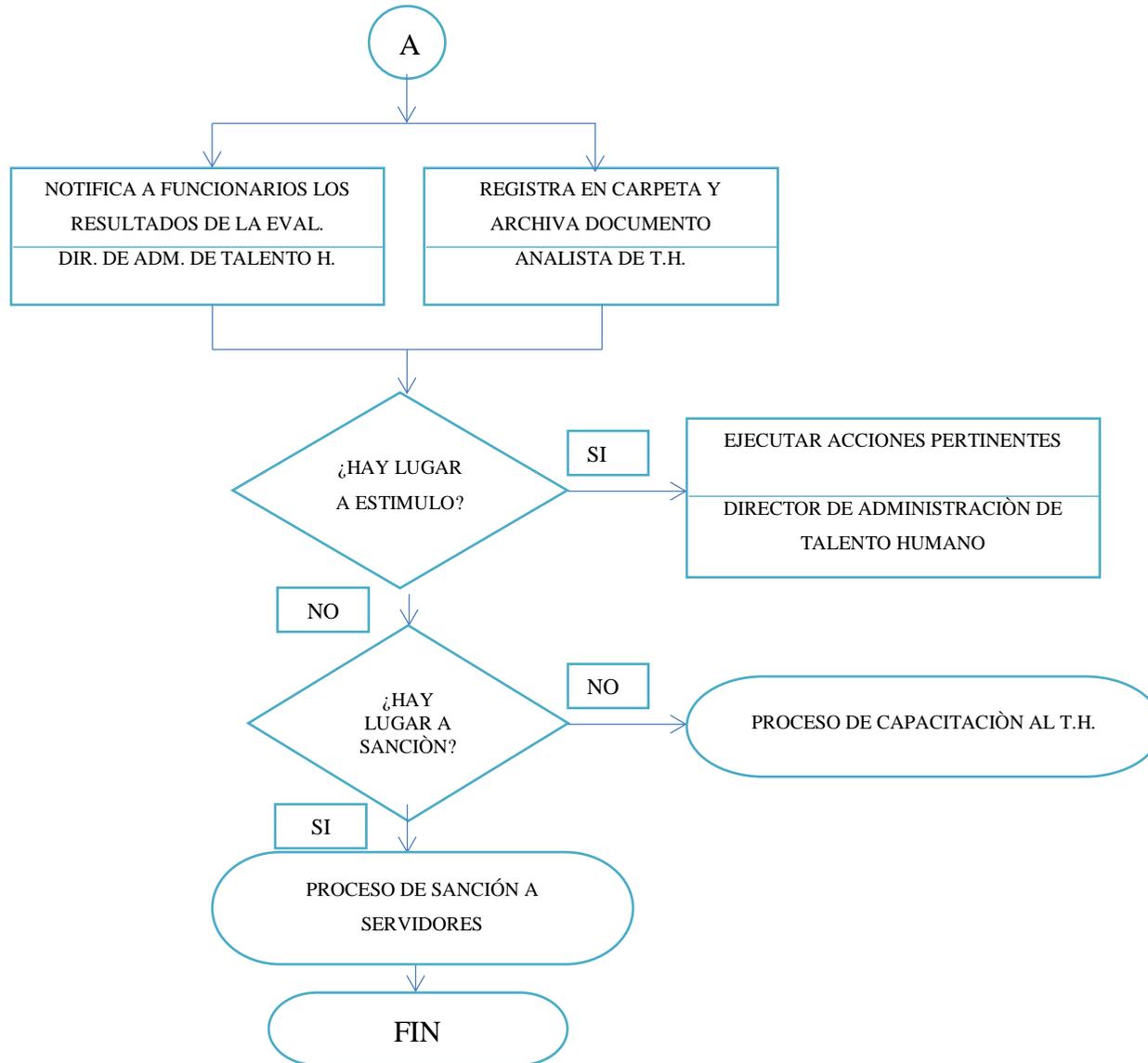
Flujograma 3: Monitores de Satisfacción al Cliente



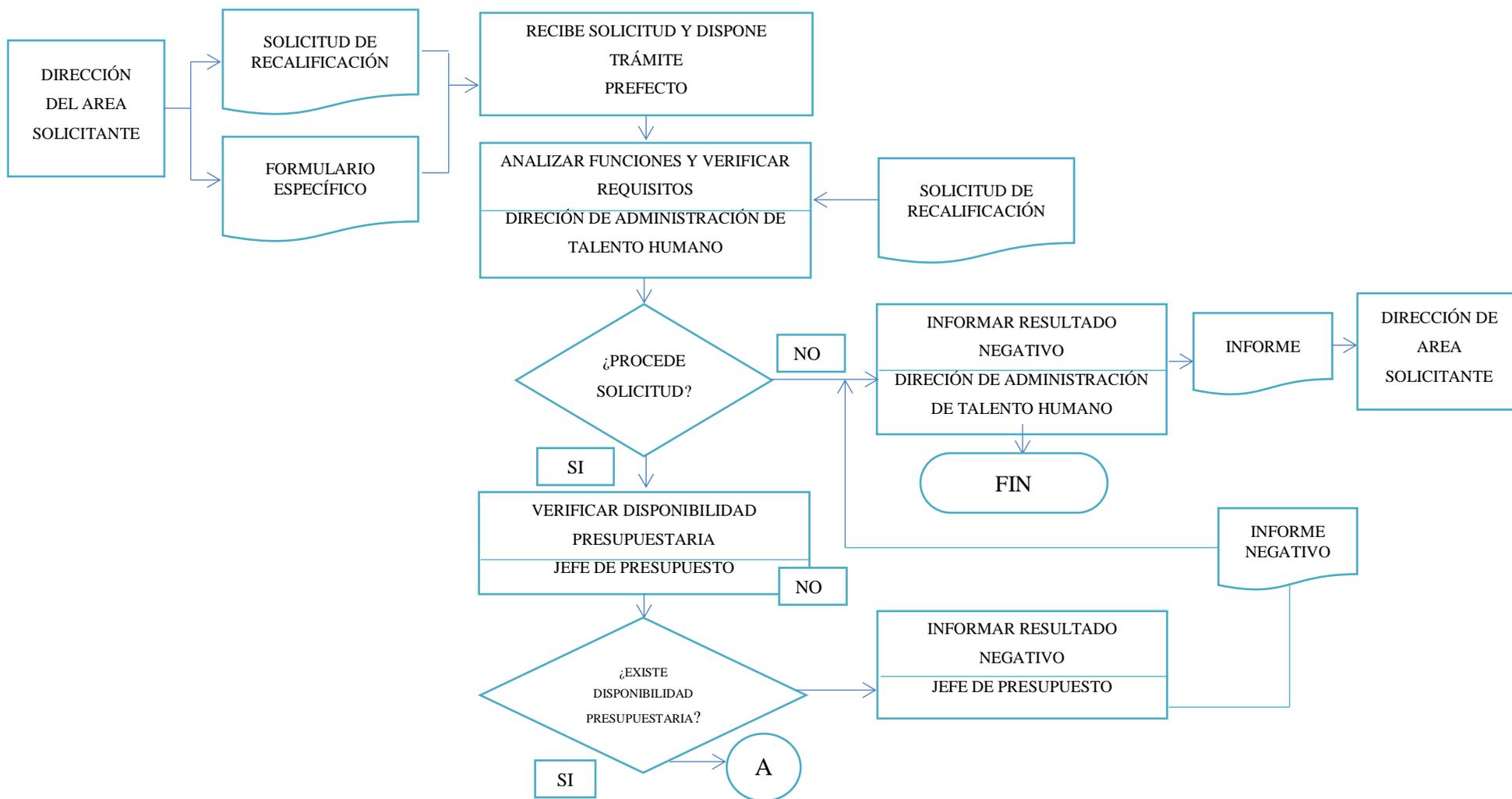
Flujograma 4: Evaluación del Desempeño



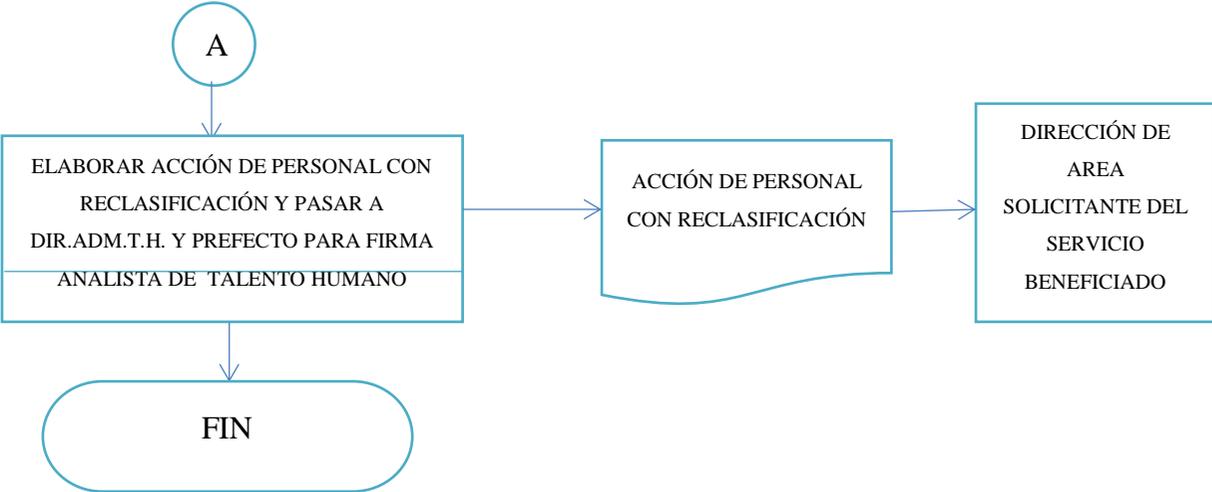
Flujograma 4: Evaluación del Desempeño



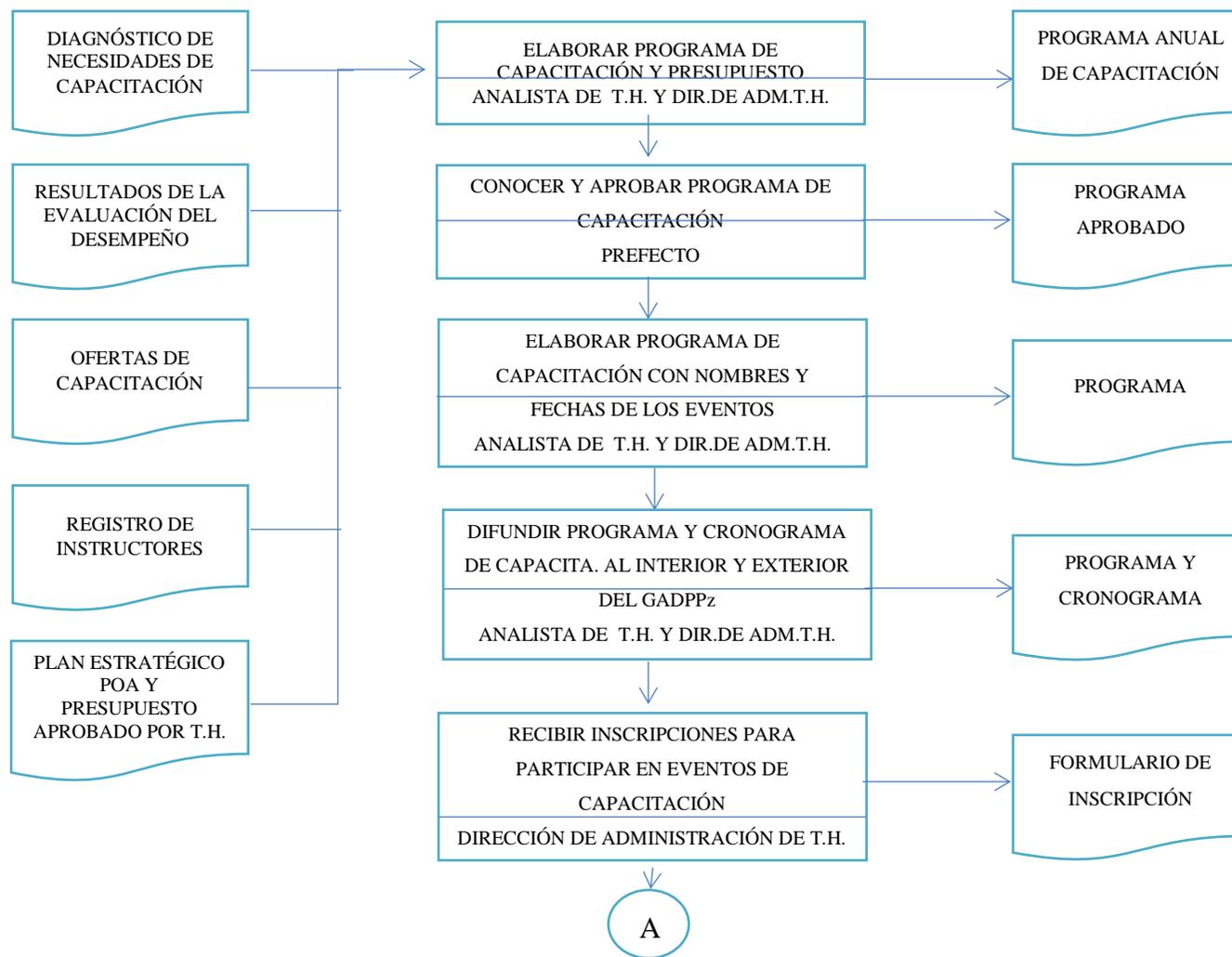
Flujograma 5: Reclasificación de Puestos



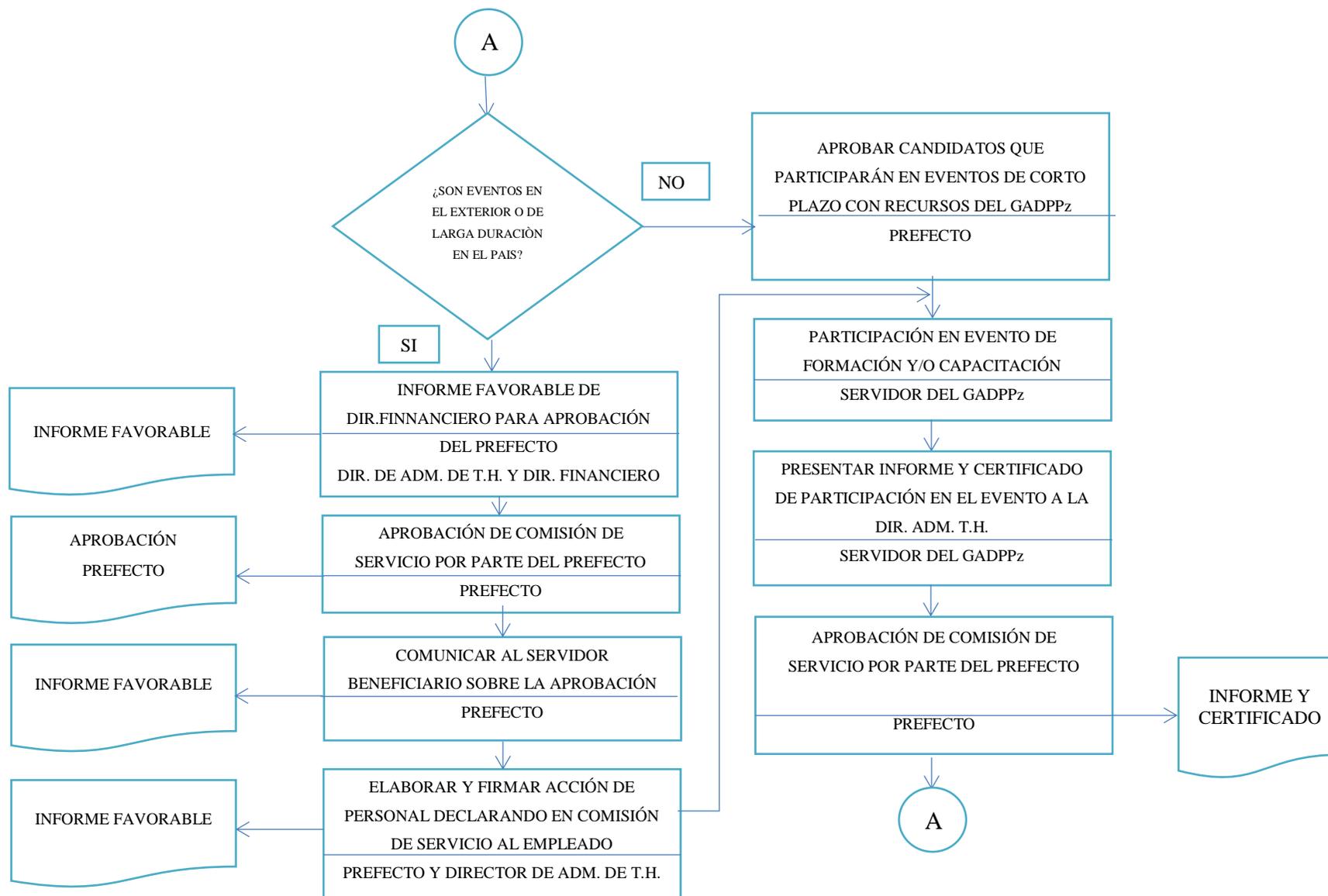
Flujograma 5: Reclasificación de Puestos



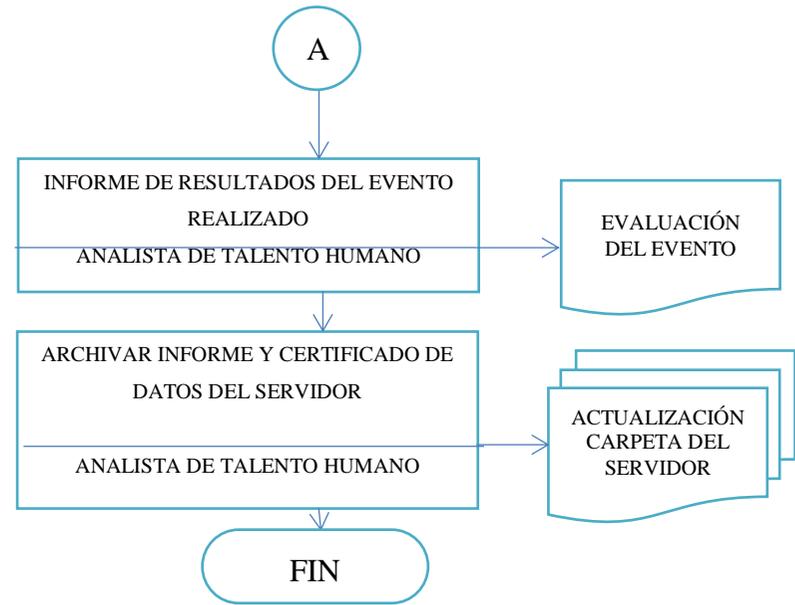
Flujograma 6: Capacitación del Talento Humano



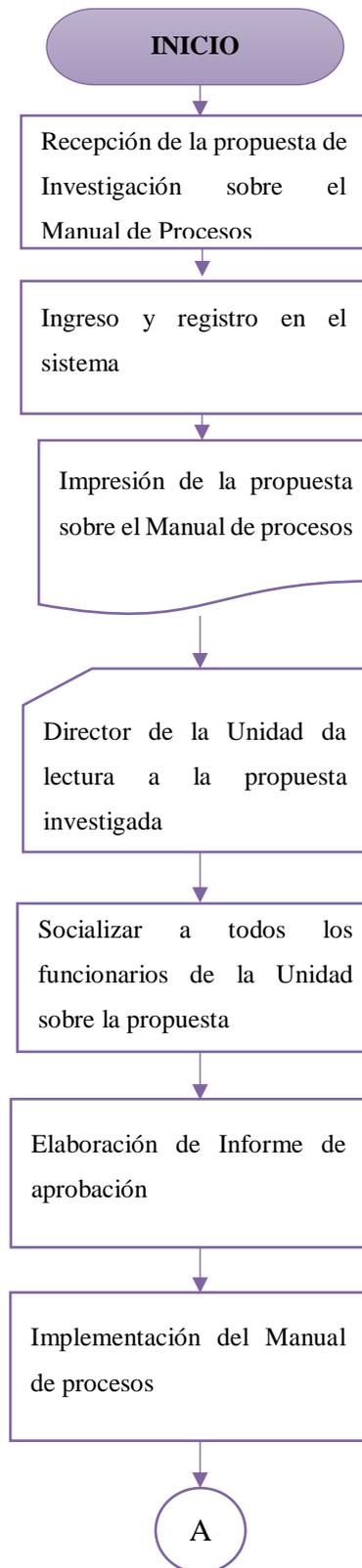
Flujograma 6: Capacitación del Talento Humano



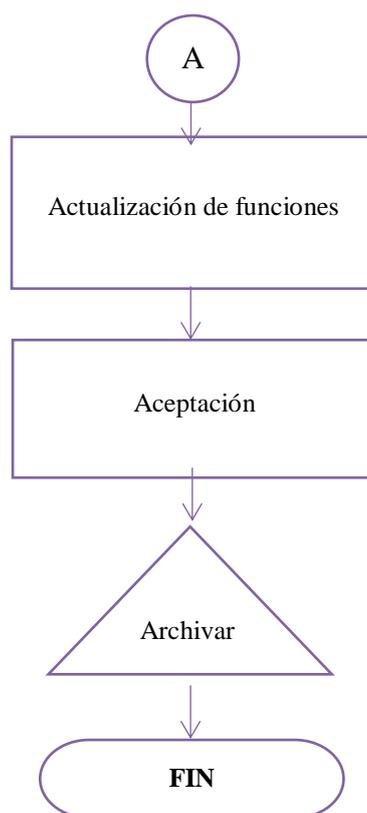
Flujograma 6: Capacitación del Talento Humano



Flujograma 7: Proceso del Manual en la Unidad de Talento Humano



Flujograma 7: Proceso del Manual en la Unidad de Talento Humano



ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente propuesta será administrada por:

El Jefe del Departamento del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza.

Autor de la Investigación: Srta. Yesenia Cambal

CONCLUSIONES

Una vez terminado el desarrollo de la presente investigación se consideran las siguientes conclusiones:

- ✓ La evaluación del desempeño de los Funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza de la Ciudad del Puyo, ha permitido identificar los factores que actualmente influyen de manera negativa en el Comportamiento individual y Organizacional de la misma. Estos factores involucra a todos quienes conforman la empresa, ya que los problemas se enfocan en el cumplimiento de la normativa interna por parte de sus colaboradores y la falta de procesos para la respectiva evaluación del desempeño también el poco conocimiento del código de trabajo para cumplir sus funciones por ende se refleja un bajo rendimiento de los servidores en el desarrollo de las actividades diarias.
- ✓ El Clima laboral y organizacional juegan un papel importante en la organización, pues estos determinan la forma en que los colaboradores aprecian su ambiente de trabajo, su rendimiento, su productividad o su satisfacción, y evidentemente a través de las técnicas de investigación aplicadas los colaboradores transmitieron su inconformidad con la falta de socialización de la normativa, la sobrecarga laboral y la escases de procesos para el desarrollo de sus actividades, afectando de tal manera al clima organizacional donde laboran.
- ✓ Una exploración a través de una entrevista a la Analista de Talento Humano, ayudó a determinar cuáles son las principales debilidades del área en las cuales el Jefe inmediato del Área deberá enfocar su esfuerzo para lograr el cambio y mejorar el desempeño de sus colaboradores, aplicando el manual de procesos que se plantea en el presente trabajo.

RECOMENDACIONES

Gracias a este trabajo de investigación sobre el Desempeño por competencias de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza de la Ciudad del Puyo, se logró identificar varios aspectos que definitivamente deben ser considerados para optar por un cambio, por lo que a continuación se recomienda a los directivos de esta institución:

- ✓ La implementación y actualización de funciones de cada puesto de trabajo con la debida gestión se busca incrementar los niveles de eficiencia, agilidad y productividad, estos elementos permiten que la cultura, organización y ambiente laboral se modifiquen y mejore el desempeño de la institución. involucrando a todos los colaboradores de la Unidad de Talento Humano, a fin de alcanzar el cambio propuesto y una mejora continua en el desempeño de todos quienes conforman el GADPPz.
- ✓ Es importante que los colaboradores sean considerados y valorados como el factor más relevante para la empresa, de tal manera que se sientan identificados y comprometidos con el desarrollo de la misma, ya que de esta forma se logrará optimizar el desempeño y mejorar la gestión dentro del departamento de Talento Humano.
- ✓ Motivar, capacitar y controlar es una tarea compleja que el jefe debe efectuar adecuadamente, para lo cual el director debe involucrarse con sus colaboradores, descubrir lo que les gusta o no les gusta de la institución, para de allí tomar decisiones correctivas o acciones que permitan seguir mejorando.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2013). *Desempeño basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, M. (2009). *Manual de políticas y procedimientos*. México: Panorama.
- Arias, F. (2006). *Proyecto de Investigación*. Caracas: Epísteme.
- Benjamín, F. & Fincowsky, E. (2000). *Manuales Administrativos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Benjamín, E. (2010). *Organización de empresas*. México: McGraw-Hill.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación.
- Bohórquez, S. (2007). *Desempeño laboral e intelectual*. Bogotá: Norma.
- Capuano, A. (2004). *Desempeño laboral por competencias*. México: Ivenio.
- Cejas, G. (2012). *Flujogramas y Floxogramas*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Principios Administrativos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Caracas: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Flujogramas*. México: McGraw-Hill.
- Drucker, P. (2006). *Administración del Talento Humano*. Londres: McGraw-Hill.
- Gibson, W. (2010). *Administración del desempeño*. México: Pearson Educación.
- Grados, J. (2000). *Reclutamiento y selección de personal*. México: El manual moderno.
- Guerra, I. (2011). *Evaluación y Mejora Continua*. Indiana: Author House.
- Hernández, R., & Fernández, C. (2010). *Modalidades de Investigación: Investigación Cualitativa*. (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Koontz, H. (2004). *Administración del desempeño*. Los Ángeles: University of San Francisco.
- Lara, E. (2011). *Fundamentos de Investigación*. México: Alfaomega.
- Martines, P. (2010). *Tipos de diseños de Investigación*. Madrid: McGraw-Hill.
- Melgar, M. (2006). *Organización y métodos para el mejoramiento de las empresas*. San Salvador: Universidad Francisco Gavidia.
- Morrissey, A. (2010). *Estrategias de gestión*. Madrid: Ediciones Gestión 2000.
- Ponce, A. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: Panorama

ANEXOS

Anexo 1: Fotografías de la realización de las encuestas

